SOCAR

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ

2-ci nəşr



Ayrı-ayrı işçilərə, komandalara və bütövlükdə müəssisələrə üstün performans göstərmək imkanı verən faydalı məsləhət, alət və üsullar

Pem Cons

"Təlәbləri heç vaxt bitmәyәn, rәqabәt dolu bir dünyada normal vә orta sәviyyә nümayiş etdirmәk yetәrli ola bilmәz – performans vacibdir. İşçi heyәtinizin ән yüksәk performansı göstәrmәsini istәyirsinizsә, bu kitab sizә lazımi mәslähәt vә ideyaları verәcәk".

Lidiya Hetli, "Argos" şirkәtinin rәhbәrlikdә kadr dәyişikliyi üzrә meneceri

"Komandasına, sözün әsl mәnasında, dәyәr verәn bütün liderlәr üçün çox faydalı – praktiki vә müfәssәl bir vәsaitdir".

Kler Dobbs,
"Havas Life London"
şirkәtinin baş direktoru

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Performance Management Pocketbook by Pam Jones. (c) Pan Jones 2013.
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



PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR? 5
"Böyük mənzərə"; tərif; iştirakçılığın rolu; praktiki nümunələr; iştirakçılığın formalaşdırılması; başlamaq üçün üç tutarlı səbəb



YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK 15
Liderliyin əhəmiyyəti; vaxtınızı necə keçirirsiniz – çalışma və təhlil; iştirakçılığı təmin etməyi bacaran rəhbər; səriştələrin təhlili – anket; performansınızı idarə edin; güclü tərəflərinizdən yararlanın; faydalı məsləhətlər; kitabın xülasəsi və atılacaq addımlar



PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ BACARIQLAR 33
Ümumi təsəvvür; həvaləetmə; kouçinq; zəif performans; çətin söhbətlər; araşdırmaların nəticələri; kitabın xülasəsi və atılacaq addımlar



PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ 33
Performans qiymətləndirmələri; məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi; balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi; kitabın xülasəsi və atılacaq addımlar



YÜKSƏK PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDANIN YARADILMASI 33
Komanda işinin əhəmiyyəti; uğursuzluğun səbəbləri; komandanın inkişaf mərhələləri; komanda effektivliyi anketi; etimadın formalaşdırılması; məsafədən iş – ünsiyyət; kitabın xülasəsi və atılacaq addımlar



YEKUN 107
Xülasə; işi qaydasında görməyin faydaları; əlavə mənblər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTABI KİMLƏR OXUMALIDIR?

Bu kitab işçilərinə dəyər verən, onların köməyi ilə və onlarla birlikdə uğur qazanmaq istəyən rəhbərlər üçün nəzərdə tutulub. Kitab performansın idarə edilməsi və iştirakçılığın rolu haqqında aydın təsəvvür yaradır. Eyni zamanda aşağıdakı sahələr üzrə performansınızı təkmilləşdirmək üçün xeyli faydalı məsləhət və üsulla tanış olacaqsınız:

- işçiləri nəticə əldə edəcəkləri yönə istiqamətləndirmək;
- öz tərzinizin təsirini anlamaq;
- işçilərin proseslərdəki iştirakçılığını təmin etmək və motivləşdirmək;
- yüksək performans göstərən komandalar qurmaq;
- qarşıya aydın məqsədlər qoymaq;
- performans çətinliklərini idarə etmək;
- effektiv kouçinq həyata keçirmək və işləri düzgün şəkildə həvalə etmək.

Kitabı ya başdan sonadək oxuya, ya da hazırda sizə ən çox faydası toxunacaq sahəni müəyyən edərək diqqətinizi yalnız həmin mövzuya yönəldə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



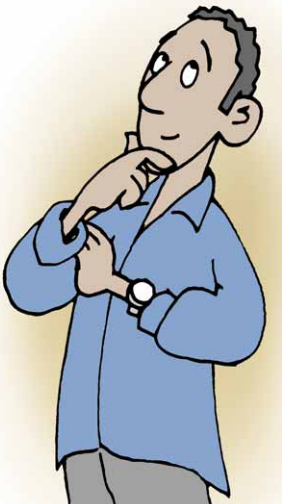
"BÖYÜK MƏNZƏRƏ"

"Performansın idarə edilməsi" terminina necə tərif verərdiniz?

Əksər insanlar bu termini aşağıdakı anlayışlarla əlaqələndirirlər:

- qiymətləndirmə;
- performansa görə ödəniş;
- hədəflər və məqsədlər;
- motivasiya və intizam.

Lakin "performansın idarə edilməsi" bu anlayışların ifadə etdiyindən daha geniş məzmunu əhatə edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

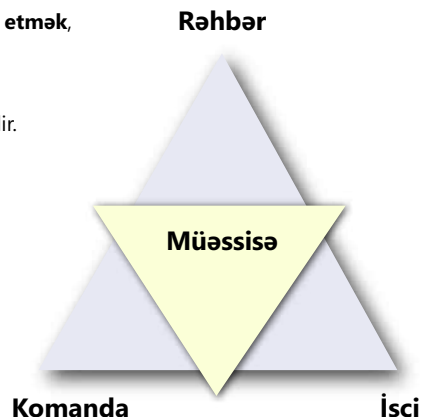
PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

TƏRİF



Performansı idarə etmək – **nəticələr əldə etmək**, daha dəqiq desək, işçilərdən ən yaxşı və maksimum nəticəni ala bilmək, onlara öz potensiallarını üzə çıxarmaqda və gerçəkləşdirməkdə kömək etmək deməkdir.

Performansın idarə edilməsi – müəssisənin məqsədləri ilə bağlı ortaq vizyona nail olmağa yönələn bir yanaşmadır. Məqsəd ondan ibarətdir ki, ayrı-ayrı işçilər və komandalar öz potensiallarını gerçəkləşdirə, həmçinin müəssisənin məqsədlərinin həyata keçirilməsində oynadıqları rolu dərk edə bilsinlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇILIĞIN ROLU



İşçilərin bu və ya digər işdə/tapşırıqda iştirakçılığının təmin olunması performansın idarə edilməsində mühüm rol oynayır. İştirakçılıq işçi ilə müəssisə (həmçinin müəssisənin məqsədləri) arasında emosional bağlılıq əmələ gətirir. Həmçinin bu zaman yaranan mühit işçiləri motivləşdirir, onlar işə həvəslə yanaşır, sözün əsl mənasında, ortaya yaxşı bir nəticə çıxarmağa çalışır və bunun üçün səy göstərirlər. İştirakçılıq olmadan işçilərdən effektiv nəticə əldə etmək çox çətin məsələdir. *(Birləşmiş Krallığın İnsan Resurslarının Peşəkar Hazırlığı İnstitutu, 2009)*



Uzlaşma ilə motivasiyanın vəhdəti iştirakçılığa gətirib çıxarır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇILIQ – PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Situasiya: Tom pərakəndə ticarət müəssisəsində menecer köməkçisidir, perspektivli işçidir. Rəhbəri hər gün ona tapşırıqlar siyahısı verir və işinə nəzarət edir. Nəsə qaydasında getməyəndə hər zaman Toma məlumat verilir.

Tom işini yerinə yetirsə də, darıxır və özünü "kənarda qalmış" kimi hiss edir. Heç kim ondan fikrini soruşmur, vəzifəsi üzrə necə inkişaf edəcəyi barədə heç bir təsəvvürü yoxdur. Nəticədə, kifayət qədər yaxşı, yəni standartlara uyğun şəkildə çalışsa da, günün bitməsini səbirsizliklə gözləyir.

Sual: Tomun tapşırıqlarda iştirakçılığı hansı səviyyədədir? Tomun davranışının onun özü və müəssisəsi üçün nəticələri nədən ibarətdir?

Təhlil: İştirakçılıq – işçini motivləşdirmək və onda müəssisəyə emosional bağlılıq yaratmaq deməkdir. Tomun proseslərdən kənarda qalması, kouçinq almaması, təqdir edilməməsi və ya inkişaf etməməsi faktı onun performansına mənfi təsir göstərməkdədir. Tom sadəcə işini görməklə kifayətlənir, halbuki daha çox şey edə bilər. Çox güman ki, işdən çıxacaq. Müəssisə ondan lazımınca yararlanmaq imkanını itirəcək, həçminin yeni əməkdaşın işə qəbul edilməsinə, onun təliminə və bu əsnada meydana çıxan nizamsızlığa görə yaranan xərcləri ödəməli olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇILIQ – PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Situasiya: Sunita isə başqa bir müəssisədə menecer köməkçisi vəzifəsində çalışır. Rəhbəri onu komanda toplantılarına cəlb etməklə yanaşı, davamlı olaraq "iş yerində kouçinq" almasını təmin edir. Gördüyü işlər barədə Sunitaya müntəzəm olaraq rəy və münasibətlər bildirilir, hər hansı təşəbbüs göstərdiyi zaman isə təqdir edilir. O hər zaman performansını yüksəltməyə səy göstərir, həmkarlarına və müştərilərə yardım etmək üçün tələb olunandan da artıq çalışmağa can atır.

Sual: Sunitanın vəziyyətində fərqli olan nədir? Bu ona və müəssisəsinə hansı nəticələri vəd edir?

Təhlil: Sunita işinə böyük həvəslə yanaşır. Ona dəyər verildiyini hiss edir və buna görə də müəssisəsi üçün əlindən gələni etmək istəyir. Müəssisə onun enerjisindən, entuziazmından faydalanır və bu da komandanın ümumi nəticələrinə öz təsirini göstərir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇILIQ – NƏTİCƏNİN SÜBUTU



Çoxsaylı faktlar təsdiq edir ki, iştirakçılığın lazımi səviyyədə olduğu müəssisələrdə işçilər daha üstün maliyyə nəticələri göstərir, daha yaradıcı və müəssisəyə bağlı (sadiq) olur, işdən daha az yayınır (və ya icazə/məzuniyyət istəyir) və daha yüksək müştəri məmnuniyyətinə nail ola bilirlər.

İştirakçılığın lazımi səviyyədə olduğu müəssisələrdə:

- işçilər 43 % daha çox gəlir qazandırır ("Hay Group");
- xəstəliyə görə məzuniyyət ildə orta hesabla 2,7 gün olur, halbuki digər müəssisələrdə bu göstərici 6,2 gün təşkil edir ("Gallup");
- işdənçıxma ehimalı 87 % daha az olur ("Corporate Leadership Council");
- işçilərin 67 %-i öz müəssisələrini müdafiə etdiyi halda, digər müəssisələrdə bu göstərici cəmi 3 % təşkil edir ("Gallup");
- işçilərin 59 %-i bildirir ki, iş mühiti onların ən yaradıcı ideyalarını üzə çıxarır, digər müəssisələrdə isə bu göstərici 3 %-ə bərabərdir ("Gallup").

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

İŞTİRAKÇILIĞIN FORMALAŞDIRILMASI



Sağ tərəfdə gördüyünüz və ardı növbəti səhifədə davam edən 12 sualdan iştirakçılıq üzrə əksər sorğularda istifadə edilir. Bu suallar "Gallup" şirkəti tərəfindən hazırlanıb. Şirkətin apardığı araşdırmaya əsasən, suallara cavab olaraq verilən ballar nə qədər yüksək olursa, yekun performans göstəriciləri də bir o qədər yüksək olur. Bu anketi sadəcə özünüz üçün cavablandıra və ya iştirakçılıq səviyyəsini ölçmək məqsədilə komandanızın üzvlərinə verə bilərsiniz.*

	Bal
1. İşdə məndən nə gözlənildiyini bilirəmmi?	
2. İşimi lazımınca görmək üçün yetərli material və avadanlıqlarla təmin edilmişəmmi?	
3. Hər gün ən yaxşı bacardığım işlə məşğul olmaq imkanım olurmu?	
4. Yaxşı işlədiyimə görə son 7 gün ərzində təqdir və ya tərif eşitmişəmmi?	
5. Birbaşa rəhbərim və ya işdə hər hansı biri mənə insan kimi dəyər verirmi?	
6. İşdə mənim inkişafıma şərait yaradan biri varmı?	

**M. Bakinqem və K. Koffman "Əvvəlcə, bütün qaydaları pozun" kitabı; "Pocket Books" nəşriyyatı, 2005*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇILIĞIN FORMALAŞDIRILMASI



	Bal
7. İşdə mənim fikirlərim nəzərə alınırmı?	
8. Müəssisədəki missiyam/məqsədim mənə işimin vacib olduğunu hiss etdirirmi?	
9. Həmkarlarım keyfiyyətli iş görməyə çalışırlarmı?	
10. İşdə ən yaxın dostum varmı?	
11. Son 6 ayda işdə kimsə mənimlə peşəkar inkişafım barədə söhbət edibmi?	
12. Son bir ildə işdə öyrənmək və inkişaf etmək imkanım olubmu?	

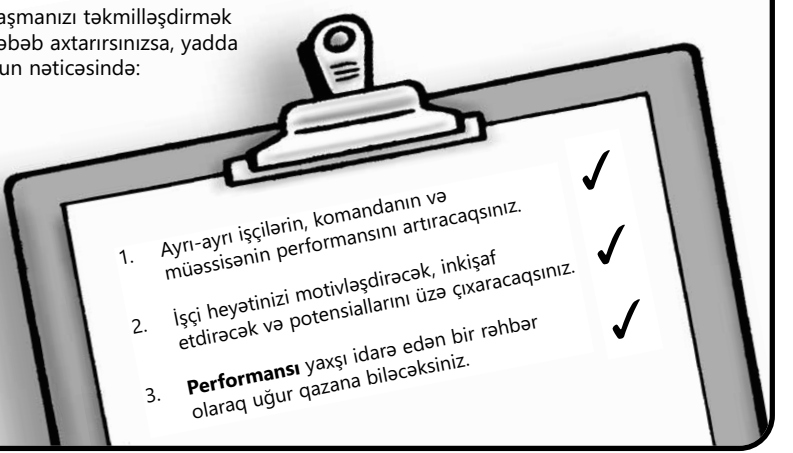
**M. Bakinqem və K. Koffman "Əvvəlcə, bütün qaydaları pozun" kitabı; "Pocket Books" nəşriyyatı, 2005*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

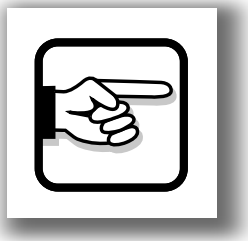
BAŞLAMAQ ÜÇÜN 3 TUTARLI SƏBƏB



İştirakçılığa və performansın idarə edilməsinə yanaşmanızı təkmilləşdirmək üçün 3 tutarlı səbəb axtarırsınızsa, yadda saxlayın ki, bunun nəticəsində:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LİDERLİYİN ƏHƏMİYYƏTİ



Fəaliyyət və ya cavabdehlik sahəsindən asılı olmayaraq, liderlik yüksək performansın əldə edilməsində həlledici rol oynayır. Liderlik həm də ona görə vacibdir ki, insanlar həm özlərinin, həm də müəssisənin naminə yüksək səviyyəli performansa məhz liderlərin köməyi ilə can atır və buna nail olurlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTINIZI NECƏ KEÇİRİRSİNİZ – ÇALIŞMA



İşdəki bir gününüz haqqında düşünün və gördüyünüz işləri aşağıda sıralayın:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

İndi isə növbəti səhifəyə nəzər salın və **idarəetmə ilə liderlik** arasında düzgün tarazlıq yaradıb-yaratmadığınızı müəyyənləşdirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

VAXTINIZI NECƏ KEÇİRİRSİNİZ – TƏHLİL



İdarəetmə

- e-poçt;
- telefon zəngləri;
- toplantılar;
- problemlərin həll edilməsi;
- hesabatların yazılması;
- təxirəsalınmaz işlər.

Liderlik

- planlaşdırma;
- komanda ilə ünsiyyət;
- fikirlərin dinlənilməsi;
- komandaya dəstək və kouçinq;
- həvalətmə;
- əks-əlaqə: rəyvermə və rəyalma;
- başqalarına təsiretmə.

Rolunuzu təkmilləşdirdikcə diqqətinizi, əsasən, liderlik fəaliyyətinə yönəltməlisiniz ki, komandanızın uğurlu performansına dəstək verə biləsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

İŞTİRAKÇILIĞI TƏMİN ETMƏYİ BACARAN RƏHBƏRLƏR – ONLARDANSINIZMI?

Məşğulluq üzrə Tədqiqat İnstitutunun* apardığı araşdımanın nəticələrinə görə, aşağıda sadalanan liderlik davranışlar iştirakçılığın və performansın təmin olunmasında vacib rol oynayır:

- ünsiyyət qurmaq – işçidən nə gözlənildiyini aydın izah etmək bacarığı;
- komanda üzvlərinə dəyər vermək, onları dinləmək və proseslərə cəlb etmək;
- komandaya dəstək vermək və arxa çıxmaq;
- diqqətini hədəfə yönəltmək;
- empatiya qurmaq;
- aydın strateji vizyona malik olmaq;
- işçilərlə akitv şəkildə maraqlanmaq;
- yaxşı liderlik bacarıqlarına malik olmaq;
- işçilərin hörmətini qazanmaq;
- zəif performansa qarşı tədbir görməyin və pis xəbərləri komandasına çatdırmağın düzgün yolunu bilmək.

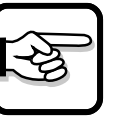


Bu siyahıya əsasən, özünüzü necə qiymətləndirərdiniz?

**MTİ-nin ("IES") araşdırması – 2009*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN TƏHLİLİ



Yüksək performansı əldə etməyə çalışdığınız zaman işçilərinizin müsbət tərəflərini üzə çıxarmaq üçün liderliyin həm transaksiya (yəni bir rəhbər kimi gündəlik idarəetmə səlahiyyətləriniz), həm də transformasiya aspektlərini nümayiş etdirməlisiniz.

Növbəti səhifədəki anketin köməyi ilə liderlik səriştələrinizi qiymətləndirə biləcəksiniz. Liderlik tərziniz barədə işçilərinizin nə düşündüklərini daha yaxşı öyrənmək üçün anketi onlara da verə və cavablandırmağı xahiş edə bilərsiniz.

Zəhmət olmasa, anketdə qeyd edilmiş hər bir səriştənin sizə nə dərəcədə aid olduğunu müəyyənləşdirin. Hər bir səriştə haqqında düşünün və aşağıdakı 5 ballıq şkala əsasında qiymət verin:

5 = həmişə
4 = adətən
3 = bəzən
2 = nadirən
1 = heç vaxt

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN TƏHLİLİ

ANKET

1.	İşçiləri diqqətlə dinləyirəm.	1 2 3 4 5
2.	Tapşırıqlar və layihələr üzrə cavabdehliyi işçilərə ötürürəm.	1 2 3 4 5
3.	Müəssisədaxili qayda, tələb və ənənələrə tənqidi yanaşıram.	1 2 3 4 5
4.	Komanda üçün aydın vizyon formalaşdırıram.	1 2 3 4 5
5.	Güclü və zəif tərəflərimin nədən ibarət olduğunu dəqiq bilirəm.	1 2 3 4 5
6.	Komandanı ideya irəli sürməyə təşviq edirəm.	1 2 3 4 5
7.	İşçilərə etimad göstərirəm.	1 2 3 4 5
8.	Dəyişən şəraiti əvvəlcədən müəyyən edir və bu şəraitə uyğunlaşıram.	1 2 3 4 5
9.	Vizyon və ideyaları işçilərə düzgün çatdırıram.	1 2 3 4 5
10.	Bacarıqlarımı yeniləməyə və təkmilləşdirməyə vaxt ayırıram.	1 2 3 4 5
11.	İşçiləri motivləşdirir və həvəsləndirirəm.	1 2 3 4 5
12.	İşin effektivliyini təmin etmək üçün təlimlər təşkil edirəm.	1 2 3 4 5
13.	Dəyişikliklərin idarə edilməsində işçilərə kömək edirəm.	1 2 3 4 5
14.	İşimə yüksək səviyyəli sadiqlik nümayiş etdirirəm.	1 2 3 4 5
15.	Vaxtı yaxşı idarə edirəm.	1 2 3 4 5
16.	Müəssisə daxilində effektiv ünsiyyət şəbəkəsi yaradıram.	1 2 3 4 5
17.	Ehtiyac yarananda işçilərə dəstək oluram.	1 2 3 4 5
18.	Stresi yaxşı idarə edirəm.	1 2 3 4 5
19.	Diqqətimi nəticələrin əldə edilməsinə yönəldirəm.	1 2 3 4 5
20.	Özümə pozitiv münasibət bəsləyirəm.	1 2 3 4 5

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN TƏHLİLİ

ANKETİN NƏTİCƏLƏRİ ÜZRƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ

S	I sütun üzrə bal	S	II sütun üzrə bal	S	III sütun üzrə bal	S	IV sütun üzrə bal	S	V sütun üzrə bal
1		2		3		4		5	
6		7		8		9		10	
11		12		13		14		15	
16		17		18		19		20	
Cəmi		Cəmi		Cəmi		Cəmi		Cəmi	

Bu anketə daxil edilmiş liderlik səriştələri müasir liderliyin tələb etdiyi bacarıq və davranışları əhatə edir. Onları aşağıdakı başlıqlar altında qruplaşdıra bilərik:

I sütun "Listening" – Dinləmə
II sütun "Empowering" – Səlahiyyətvermə
III sütun "Adapting" – Uyğunlaşma
IV sütun "Delivering" – Nəticə
V sütun "Self-understanding" – Özünüanlama

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

"L.E.A.D.S." MODELİ



Yüksək performansa aparan liderlik o deməkdir ki:

İşçilərin fikirlərini, ehtiyac və problemlərini, arzu və istəklərini başa düşmək üçün onları **DİNLƏMƏLİSİNİZ (L)**.

Aranızdakı etimada, verdiyiniz təlim və dəstəyə əsaslanaraq cavabdehliyi işçilərə ötürməklə onlara **SƏLAHİYYƏT VERMƏLİSİNİZ (E)**.

Yeni ideyaları dinləməyə və həyata keçirməyə həmişə hazır olmalı, dəyişən situasiyalara **UYĞUNLAŞMALISINIZ (A)**.

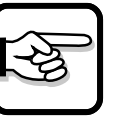
Yekun nəticələrlə əlaqələndirilmiş aydın və konkret məqsədlər müəyyən etməklə yüksək **NƏTİCƏLƏR ƏLDƏ ETMƏLİSİNİZ (D**).

Özünüzü daha rahat idarə edə və tərzinizi işçilərinizin potensialına asanlıqla uyğunlaşdıra bilmək üçün onlara göstərdiyiniz təsiri və **ÖZÜNÜZÜ ANLAMALISINIZ (S)**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

ÖZ PERFORMANSINIZI İDARƏ EDİN



İşçilərinizin performansını idarə etmək üçün:

- onlara göstərdiyiniz təsirin fərqinə varmalı;
- öncəliklərinizi dəqiqləşdirməli;
- vaxtınızı hər zaman idarə etməyi bacarmalı;
- stres səviyyənizi idarə etməlisiniz.

"Bir lider olaraq, ilk və ən ümdə vəzifəniz öz enerjinizə nəzarəti ələ almaq, sonra isə liderlik etdiyiniz insanların enerjisini idarə etməkdən ibarət olmalıdır".

Piter F. Druker

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK



BAŞQALARINA GÖSTƏRDİYİNİZ TƏSİRİ BAŞA DÜŞÜN

Başqalarına göstərdiyiniz təsiri başa düşmək üçün:

- dostlarınızın və həmkarlarınızın fikir və rəylərini öyrənin;
- "360˚ qiymətləndirmə metodu"ndan istifadə edin;
- güclü və zəif tərəflərinizi müəssisənizdəki başqa uğurlu liderlərlə müqayisəli şəkildə təhlil edin;
- özünüzü başa düşməyə kömək edəcək bir mentor tapın;
- özünüzün və ofisinizin tamamilə yad bir insanda yaradacağı təəssürat haqqında düşünün.

Bu rəy və təhlilin nəticələrinə əsaslanaraq aşağıdakı sualları cavablandırın:

- Başqalarında necə bir təəssürat yaratmaq istərdiniz?
- Özünüzdən və işçilərinizdən ən yaxşı nəticələri əldə edə bilmək üçün tərzinizi necə nizamlaya və ya uyğunlaşdıra bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞQALARINA GÖSTƏRDİYİNİZ TƏSİRİ BAŞA DÜŞÜN

Güclü tərəflərimiz "bizə enerji verən, şəxsi inkişafımıza kömək edən və maksimum performans göstərməyimizə səbəb olan əsas keyfiyyətlərdir" (Bruerton və Bruk, 2006).

Güclü tərəfləriniz aşağıdakı hallarda arxalana biləcəyiniz şəxsi "enerji mənbələriniz"dir:

- işlər qaydasında gedən zaman;
- təzyiq altında olduğunuz gərgin və çətin vaxtlarda;
- özünəməxsus liderlik nümayiş etdirmək üçün;
- komandanın və müəssisənin məqsədlərinin gerçəkləşdirilməsinə kömək etmək üçün.

Sübut edilmişdir ki, insanın güclü tərəflərindən yararlanaraq işləməsi aşağıda sadalananları təkmilləşdirir:

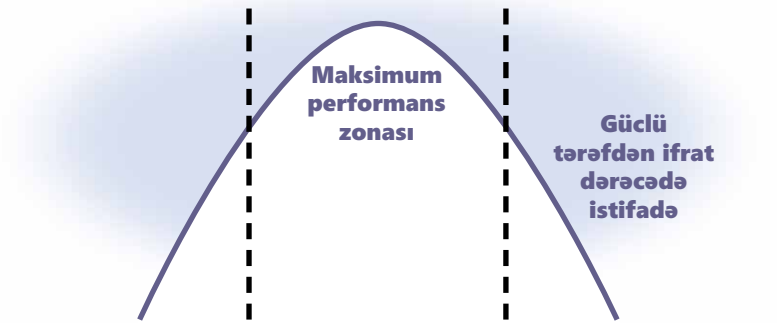
- performans;
- iştirakçılıq;
- zirəklik və dayanıqlılıq;
- özünəinam və qətiyyət.

Bəs sizin hansı güclü tərəfləriniz var? Diqqətinizi güclü tərəflərinizə yönəldərək liderlik rolunuzu icra etdikcə onları da inkişaf etdirin – faydasını görəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

HƏDDƏN ARTIQ İSTİFADƏ ETDİYİNİZ GÜCLÜ TƏRƏFİNİZİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

Bir məqamı nəzərə almaq lazımdır ki, güclü tərəfdən həddən artıq istifadə qeyri-məhsuldarlığa gətirib çıxara bilər. Məsələn, nailiyyətə köklənmə – müsbət keyfiyyətdir, lakin ifrata varsanız, başqalarını və ya onların fikirlərinizi nəzərə almadan yalnız öz ideyalarınızı yeridə bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK



İŞÇİLƏRİNİZİN GÜCLÜ TƏRƏFLƏRİNİ MÜƏYYƏN EDİN

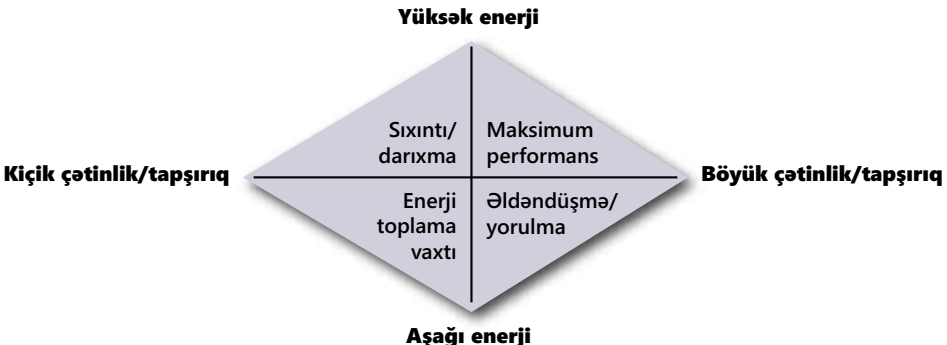
Komanda üzvləriniz haqqında düşünün və onların fərdi güclü tərəflərini sıra ilə yazın. Komandanızın öz güclü tərəflərini təkmilləşdirməsinə kömək edə bilsəniz, onlara həm fərdi, həm də komanda performansının yüksək səviyyəsinə nail olmaq imkanı da yaratmış olacaqsınız.

Komanda üzvləri	Güclü tərəflər
•	
•	
•	
•	
•	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

STRES SƏVİYYƏLƏRİNİ İDARƏ EDİN

İşçilərinizə liderlik edən zaman hiss etdiyiniz stres səviyyəsinin yüksək olub-olmadığını müəyyənləşdirmək lazımdır. Əgər siz özünüz narahat və ya gərginsinizsə, komandanızdan maksimum nəticə əldə edə bilməzsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

STRES SƏVİYYƏLƏRİNİ BAŞA DÜŞÜN



Maksimum performans Enerji səviyyəniz yerinə yetirdiyiniz tapşırığın çətinlik səviyyəsinə uyğundur. Lakin unutmayın ki, maksimum performansı uzun müddət yüksək səviyyədə saxlamaq heç də hər zaman mümkün olmur.

Əldəndüşmə Enerji səviyyəniz yerinə yetirdiyiniz tapşırığın çətinlik səviyyəsinə uyğun deyil – taqətdən düşmüsünüz.

Sıxıntı Güclü tərəfinizi "işə salacaq" dərəcədə çətin tapşırıq almırsınız. Bu cür vəziyyət də stres yarada bilir.

Enerji toplamaq Hər günün sonunda təkrar enerji toplamaq, dincəlmək üçün vaxt ayırmaq vacibdir.

Hazırkı vəziyyətiniz bu 4 mövqedən hansına uyğundur? Həyatınızı enerjiniz və yerinə yetirdiyiniz tapşırıqlar arasında düzgün tarazlıq yaradacaq şəkildə planlaşdıra və bu məqsədlə enerji toplamaq üçün vaxt ayıra bilirsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANSA APARAN LİDERLİK

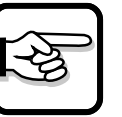


MAKSİMUM PERFORMANS ÜÇÜN MƏSLƏHƏTLƏR

- İşlərinizi planlaşdırın və öncəliyə əsasən sıralayın.
- "Xeyr" deməyi öyrənin.
- Gün ərzində fasilələr verin.
- Bir az idmanla məşğul olun.
- Nə qədər kofein qəbul etdiyinizə fikir verin.
- Kouçinq xidmətindən faydalanın – bütün uğurlu idmançıların məşqçiləri (kouç) var.
- Yuxu normanıza fikir verin, lazımi qədər yatmaq vacib şərtdir.
- İş saatlarınıza nəzarət edin – heç kim 7/24 rejimdə effektiv işləyə bilməz.
- Birlikdə çalışdığınız insanlara zaman ayırın.
- Əyləncəyə də vaxt tapın!

Qeyd edilən məsləhətlərə əməl etsəniz, potensialınızı tam şəkildə gerçəkləşdirəcək və bu işdə komandanıza da kömək edə biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏSLİN XÜLASƏSİ VƏ ATILACAQ ADDIMLAR

Kitabın bu fəslində aşağıdakıları öyrəndik:

- daha az idarə edib, daha çox liderlik etmək ideyası;
- liderlik sərişdələrinizin təhlili üçün "LEADS" modeli;
- liderlik və iştirakçılıq;
- özünü anlamağın əhəmiyyəti;
- güclü tərəflərinizi müəyyən edib onlardan yararlanmaq;
- stres səviyyələrini idarə etmək.

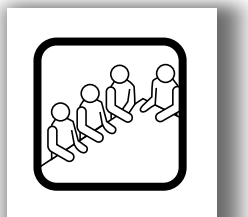
Liderlik tərzinizi təkmilləşdirmək üçün yuxarıda qeyd edilənlərdən hansıları öz təcrübənizdə tətbiq edə bilərsiniz? Üçünü seçin və aşağıda qeyd edin:

1. _____

2. _____

3. _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ BACARIQLAR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ BACARIQLAR



ÜMUMİ TƏSƏVVÜR

Komanda üzvlərinizə öz potensiallarını gerçəkləşdirmək üçün göstərdiyiniz kömək və bir lider olaraq, bu işdəki rolunuz böyük əhəmiyyətə malikdir. Bu bölmədə sizə öz işçilərinizlə daha effektiv çalışmağa yardım edəcək bacarıq və üsulları öyrənəcəyik.

Bacarığınızı 5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirin (burada 5 = "mükəmməl", 1= "təkmilləşməyə ehtiyacı var" deməkdir). Eyni zamanda bu bacarıqlardan nə dərəcədə tez-tez istifadə etdiyiniz barədə düşünün. İştirakçılıq səviyyəsini artırmaq və işçilərinizdən maksimum nəticə əldə etmək üçün komandanıza vaxt verməli olacaqsınız.

Performansın idarə edilməsi üzrə bacarıqlar	Performansınıza qiymət verin
Həvalәetmə	
Kouçinq	
Dinləmə	
Sual vermə	
Qarşılıqlı anlaşma	
Rəyvermə və rəyalma	
Zəif performansa qarşı tədbir	
Motivasiya	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏVALƏETMƏ

BEŞ ADDIMDAN İBARƏT PROSES

Tapşırığın başqasına həvalə edilməsi, adətən, çətin bir proses təsiri bağışladığı üçün əksər rəhbərlər bu bacarıqdan istifadə edə biləcəklərindən daha az istifadə edirlər. Beş addımdan ibarət planlaşdırılmış həvaləetmə prosesi həm işin yerinə yetirilməsini, həm də işçilərin yeni ideyalar irəli sürə bilməsi üçün onların motivləşməsi və peşəkar inkişafını təmin edən faydalı bir üsuldur. Bu isə öz növbəsində komanda daxilində daha yüksək etimad və uğura aparan əlverişli mühit formalaşdırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏVALƏETMƏ

1-Cİ ADDIM: TAPŞIRIĞI TƏHLİL EDİN.

- Təkbaşına bitirə bilməyəcəyiniz tapşırıqları müəyyən edin və onların bir hissəsini və ya hamısını başqasına həvalə etmək üçün nəzərdə tutun.
- Hazırlıq mərhələsindəki tapşırıqları başqalarına həvalə edə biləcəyiniz hər hansı uzunmüddətli layihə varmı?
- Həvalə edəcəyiniz tapşırıq işçi üçün inkişaf fürsəti yaradırmı, yoxsa siz, sadəcə, öz iş yükünüzü azaldırsınız?
- Tapşırığı işçilərə həvalə edən zaman bu barədə başqa kimləri məlumatlandırmalı olacaqsınız?
- Tapşırığı həvalə etdiyiniz işçiyə onu yerinə yetirmək üçün lazımi dərəcədə səlahiyyət və cavabdehlik verilməsini necə təmin edə bilərsiniz?
- Tapşırığın həvalə edilməsini kouçinq və peşəkar inkişafla əlaqələndirə bilərsinizmi?



Həvalə edəcəyiniz tapşırıq yuxarıdakı diaqramın hansı xanasına uyğun gəlir? Bu diaqramın köməyi ilə hansı tapşırıqları həvalə edə biləcəyinizi müəyyən edəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



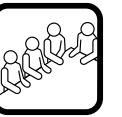
HƏVALƏETMƏ

2-Cİ ADDIM: İŞÇİNİ TƏHLİL EDİN.

- Həvalətmə üçün ən uyğun komanda üzvləri kimlərdir?
- Onların iş yükü nə qədərdir? Tapşırığı yerinə yetirmək üçün lazımi resurs, bilik və bacarıqlara malikdirlərmi?
- Həvalə ediləcək tapşırıq onların hazırda gördükləri işlə uyğunluq təşkil edəcəkmi?
- Həvalətmənin bu işçilər üçün nə kimi faydası olacaq? Tapşırığın icrası onların peşəkar inkişafına təkan verəcəkmi, yaxud püxtələşmələrinə kömək edəcək və ya onlar üçün kouçinq fürsəti yaradacaqmı?

Komandanızı çətinliyə, bərkə-boşa salın, lakin iradəsini sındırmayın. Həvalə edilən tapşırıqlar işçini motivləşdirsə də, həvalətmə düzgün təşkil edilmədikdə stres yarada və arzuolunmaz nəticələrə gətirib çıxara bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏVALƏETMƏ

3-CÜ ADDIM: NƏZARƏT SİSTEMİNİ RAZILAŞDIRIN.

- Tapşırığı həvalə edəcəyiniz işçini nəzarət sisteminin qurulması prosesinə cəlb edin.
- Hansı məqsəd və hədəflərə hansı müddət ərzində nail olmaq istədiyinizi razılaşdırın.
- Lazım gələrsə, tapşırığı mərhələlərə və ya daha kiçik tapşırıqlara bölün.
- Hər iki tərəf tapşırığın hansı qisminin həvalə edildiyini, hansı qisminin həvalə edilmədiyini dəqiq başa düşməlidir.
- Hər iki tərəfin hansı keyfiyyət standartlarının tələb olunduğunu, hansı nəticənin gözlənildiyini bilməsi üçün uğur meyarları dəqiq müəyyən edilməlidir.
- Gedişatı neçə müddətdən bir qiymətləndirəcəyinizi müəyyən edin; bu, tapşırıqdan və fərdin özünəetimadından asılı olaraq dəyişə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏVALƏETMƏ

4-CÜ ADDIM: HƏVALƏETMƏ ÜÇÜN MÜHİT YARADIN.

- Tapşırığı həvalə edəcəyiniz işçinin fikirlərini dinləyin; o, situasiyaya yeni və fərqli nöqteyi-nəzərdən yanaşa bilər.
- Ünsiyyət kanallarını hər zaman açıq saxlayın ki, həmin işçi problemlə üzləşəndə sizə müraciət edə bilsin.
- Prosesin gedişatı boyunca rəy və münasibətinizi bildirin, görülən işi təqdir edin ki, işçi ona dəyər verildiyini hiss etsin: işçiyə də, onun gördüyü işə də layiq olduğu qiyməti verməyi unutmayın.
- Gedişatın gözdən keçirilməsi istisna olmaqla, qalan vaxt ərzində prosesə müdaxilə etməyin; etimad göstərdiyinizi və işçiyə səlahiyyət verə bildiyinizi nümayiş etdirməlisiniz.
- Ehtiyac olarsa, işçiyə kouçinq və peşəkar inkişaf fürsətləri yaradın ki, tapşırığı başa çatdıra bilməsi üçün lazımi bacarıqlara yiyələnsin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏVALƏETMƏ

5-Cİ ADDIM: GEDİŞATI GÖZDƏN KEÇİRİN VƏ QİYMƏTLƏNDİRİN.

- Gedişatı müntəzəm olaraq gözdən keçirin və qiymətləndirin.
- Dəstək olun və yol göstərin.
- Bütün cavabları hazır şəkildə vermək əvəzinə, işçinin özünün düşünməsi və yol tapması üçün istiqamətləndirici və ya araşdırma xarakterli suallar verin.
- Tapşırıq tamamlandıqdan sonra prosesin gedişatını əvvəlcədən müəyyən etdiyiniz uğur meyarlarına əsasən qiymətləndirin.
- Peşəkar təkmilləşmə səviyyəsini qiymətləndirin, qazanılmış yeni bacarıq və səriştələri, həmçinin gələcək üçün yeni təkmillləşmə hədəflərini müəyyən edin.
- Həvaletmə üzrə rolunuzla bağlı başqalarının rəy və münasibətini öyrənin; gələcəkdə həvaləetməni daha yaxşı təşkil etmək üçün əlavə nə edə biləcəyiniz haqqında düşünün.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ

Kouçinq – ayrı-ayrı işçilərə və ya komandalara təkmilləşməkdə, potensiallarını tam şəkildə üzə çıxarmaqda kömək etməkdən ibarət bir peşəkar inkişaf prosesidir. Kouçinq, adətən, iş yerində həyata keçirilir. Elə bir tapşırıq ola bilər ki, rəhbər olaraq, siz onu işçinizə həvalə etmək istəyə, yaxud hazırda məşğul olduğunuz işin komandanız üçün bir peşəkar təkmilləşmə fürsəti olduğunu düşünə bilərsiniz. Bu, hazırkı dövrə deyil, gələcəyə aid olan, məsələn, komandalarınızdan birinə inkişaf fürsəti yaradan hər hansı layihə və ya təqdimat da ola bilər.



Eyni zamanda kouçluq etmək istədiyiniz işçilərinizin istəklərinə də diqqət yetirməlisiniz:

- Onlar məhz hansı bacarıqları öyrənmək istəyirlər?
- Performanslarında boşluq varmı?
- Hazırda yaxşı gördükləri elə bir iş varmı ki, siz onun əsasında işçilərə yeni bacarıqlar öyrədəsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ PROSESİ

Rəhbərin ehtiyaclarının kouçinqə cəlb edilən işçinin ehtiyacları ilə uyğunlaşdırılması dəqiq və ətraflı planlaşdırma tələb edir. İlkin kouçinq toplantısında hər iki tərəf qarşılıqlı razılaşaraq bir plan hazırlaya bilər.

Peşəkar təkmilləşmə ehtiyacını razılaşdırın.

Uyğun bir layihə seçin və razılaşdırın.

Tapşırığı və nələrin öyrəniləcəyini razılaşdırın.

Gedişatın gözdən keçirilməsi, nəzarət, əks-əlaqə və dəstək prosesini müəyyənləşdirin.

Tapşırığı yerinə yetirə bilməsi üçün işçiyə lazımi dərəcədə səlahiyyət və cavabdehliyin verilməsini təmin edin.

Gedişata nəzarət edin və nəticələri qiymətləndirin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI

Kouçinq rəhbərlərdən bir sıra fərqli bacarıqlar tələb edir. Kouçinqlə məşğul olan rəhbərlər aşağıdakılardan xəbərdar olmalıdırlar:

- öz yanaşmaları və kouçinq verdikləri insanlara göstərdikləri təsir;
- kouçinq alan işçilərin tərz və ehtiyacları, daha dəqiq desək, onların:
  - peşəkar təkmilləşmə ehtiyacları;
  - ən yaxşı öyrənmə üsulları;
  - mümkün problem və çətinlikləri.

Bundan əlavə, rəhbərlər effektiv kouçinq üçün tələb olunan dörd əsas bacarığı cilalamalıdırlar:



1. Dinləmə



2. Sualvermə



3. Qarşılıqlı anlaşma



4. Əks-əlaqə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI: DİNLƏMƏ



L Öyrənənə baxın; dinlədiyinizi göstərmək üçün düzgün göz təması qurun və açıq bədən dilindən istifadə edin.

I Diqqətinizi 100% cəmləyə bilmək üçün kənar müdaxilələrin sizə mane olmasına imkan verməyin.

S Planlaşdırma zamanı razılığa gəldiyiniz məqamları və kouçinq layihəsi üzrə necə davam edəcəyinizi dəqiqləşdirmək üçün mütəmadi olaraq ümumiləşdirmə aparın.

T Kifayət qədər vaxt ayırın: kouçinqin gedişatına nəzarət etmək və əldə edilən nəticələri gözdən keçirmək üçün müntəzəm şəkildə toplantılar təşkil edilməlidir.

E İşçinizi danışmağa, layihəni irəlilətmək üçün təkliflər, ideyalar irəli sürməyə həvəsləndirin.

N Elə bir mühit yaradın ki, işçiniz özünü sərbəst hiss etsin, fəallıq göstərsin, suallar verə bilsin və bunların qarşılığında obyektiv və yardımsevər münasibət görəcəyinə əmin olsun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI: DİNLƏMƏ



Kouçinq zamanı yalnız ifadə edilən fikir və ideyaları deyil, həm də duyğu və emosiyaları, öyrənən şəxsin niyyətlərini, məsələyə nə dərəcədə həvəs və məsuliyyətlə yanaşmasına da "diqqət etməlisiniz".

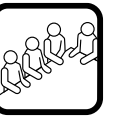
Fikirləri dinləmək o deməkdir ki:

- söylənən **bütün** sözlərə qulaq asmalısınız: adətən, biz deyilən hər şeyi dinləmir, diqqətimizi yalnız bizim üçün daha vacib olan məqamlara yönəldirik.
- öyrənənin topladığı və istifadə etdiyi verilənləri müəyyənləşdirməlisiniz;
- öyrənənin məsələnin həllinə yanaşmasını və məntiqini başa düşməlisiniz;
- öyrənənin fikir və ideyalarını əks etdirmək, daha dəqiq desək, söylədiklərini nə dərəcədə yaxşı başa düşdüyünüzü göstərmək üçün onun sözlərindən istifadə edərək ümumiləşdirmə aparmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI: DİNLƏMƏ



<u>Duyğuları</u> dinləmək o deməkdir ki:

- öyrənənin fikirlərini necə təqdim etdiyinə qulaq asmalısınız:
- özünüzdən soruşmalısınız:
  - onun səs tonu qətiyyətli, yoxsa tərəddüdlüdür?
  - bədən dili pozitiv və açıq, yoxsa qapalı və özünümüdafiə xarakterlidir?
  - göz təması birbaşa və aydındır, yoxsa baxışlarını tez-tez yayındırır?
  - danışıq tempi sürətli, yoxsa ləng və titrəkdir?

<u>Niyyətləri</u> dinləmək o deməkdir ki:

- öyrənənin situasiya ilə bağlı nə etmək niyyətində olduğunu başa düşməlisiniz;
- öyrənənin situasiya ilə bağlı qənaət və mühakimələrinin nədən ibarət olduğunu dəqiqləşdirməlisiniz ;
- öyrənənin nə istədiyini müəyyən etməlisiniz;
- öyrənənin maraq və həvəs səviyyəsini ölçməlisiniz.

Beləliklə, yaxşı dinləmək o deməkdir ki, bütün duyğu orqanlarınızı aktivləşdirməlisiniz. Bacarıqlardan effektiv istifadə real nəticələr verə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ BACARIQLARI: SUALVERMƏ

Sualların verilməsi kouçinqin vacib hissəsidir. Suallardan aşağıdakı məqsədlərlə istifadə edilə bilər:

- öyrənənə ideyalar formalaşdırmaqda kömək etmək;
- bütün mövcud variantları araşdırmaq;
- öyrənəni bütün məsələlər üzərində düşünməyə sövq etmək;
- öyrənənin kouçinq layihəsi üzrə cavabdehliyi öz üzərinə götürməsinə imkan yaratmaq;
- öyrənən tapşırığı yerinə yetirmək qabiliyyətinə malik olduğunu anladıqca onu həvəsləndirməyə davam etmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI: SUALVERMƏ



Biz, adətən, aşağıdakı səpkidə suallar verməklə diqqətimizi qaydasında getməyən və səhv görülən işlərə yönəldirik:

- Probleminiz nədir?
- Neçə vaxtdır ki, bu problem davam edir?
- Təqsirkar kimdir?
- Problemi niyə həll etməmisiniz?
- Nə etmək fikrindəsiniz?

Aşağıdakı səpkidə suallar vasitəsilə diqqəti öyrənənin nail ola biləcəyi nəticələrə yönəldərək situasiyaya daha pozitiv yanaşa bilərsiniz:

- İstəyiniz nədən ibarətdir?
- Bu istəyinizə nail olduğunuzu necə anlayacaqsınız?
- Başqa nəyi təkmilləşdirəcəksiniz?
- Hansı resursları artıq əldə etmisiniz?
- Nə vaxtsa buna bənzər bir istəyinizə nail olmusunuzmu?
- Növbəti addımınız nədən ibarətdir?

"ITS" təlim seminarlarının materialları əsasında hazırlanmışdır.

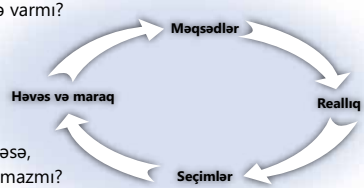
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ BACARIQLARI: "G.R.O.W." MODELİ

"**G.R.O.W.**" **modeli** – kouçinqdə pozitiv sualların verilməsinə əsaslanan bir yanaşmadır.

Bu model kouçu, yəni sizi öyrənənlərə aşağıdakılar barədə suallar verməyə istiqamətləndirir:

Məqsədlər "**G**oals"	Nəyə nail olmaq istədiklərini dəqiq bilirlərmi? Proses boyunca hər hansı kiçik və ya qismi məqsəd müəyyən ediblərmi? Məqsədlər real və ölçüləndirmi?
Reallıq "**R**eality"	Hazırda layihənin hansı mərhələsindədirlər? Prosesə kömək edən və ya mane olan amillər nələrdir? Bilik və təcrübəsindən öyrənə biləcəkləri kimsə varmı?
Seçimlər "**O**ptions"	Mövcud seçimlər hansılardır? Başqa imkanlar mövcuddurmu? Ən uyğun seçim hansıdır?
Həvəs və maraq "**W**ill"	İşə nə dərəcədə həvəs və maraq göstərirlər? Əgər kifayət qədər həvəs və maraq göstərmirləsə, enerjilərini başqa işə sərf etsələr, daha yaxşı olmazmı? Bunun nəticələri nələr ola bilər?



Con Vitmor və Nikolas Breylinin "Performansa yönəlmiş kouçinq" ("Coaching for Performance") (2009) kitabına istinad edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

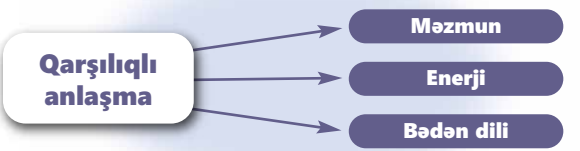


KOUÇİNQ BACARIQLARI: QARŞILIQLI ANLAŞMA



Kouçinq zamanı qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanan sağlam münasibət formalaşdıra bilsəniz, empatiya qurmaq və etimad mühiti yaratmaq daha asan olar.

Qarşılıqlı anlaşmaya əsaslanan münasibətin 3 əsas elementi var:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOUÇİNQ BACARIQLARI: QARŞILIQLI ANLAŞMA



Məzmun – Danışmaq üçün ortaq bir mövzu tapın. Hər ikinizə də tanış olan, hər ikinizin maraq dairəsinə aid olan bir şey haqqında danışanda qarşılıqlı anlaşma daha tez baş tutur.

Enerji – Bəzi insanlar digərlərinə nisbətən daha cəld, iti və dəyişkən tempə malik olurlar. Daha sürətlə danışır və daha hərəkətli olurlar, səs tonları tez-tez dəyişir və s. Bəzi insanlar isə astagəl olurlar. Düşünüb-daşınmadan fikir bildirmir və ya deyilənlərə bir az ləng reaksiya verirlər. Qarşılıqlı anlaşmaya nail ola bilmək üçün digər tərəfin tərzinə uyğunlaşmağı bacarmalısınız.

Bədən dili – İnsanları bir qədər müşahidə etsəniz, görəcəksiniz ki, onlar söhbət zamanı, adətən, bir-biri ilə eyni şəkildə oturur, eyni əl hərəkətlərindən istifadə edir, sanki "güzgü effekti" yaradırlar. Bu, qarşı tərəfi yamsılamaq demək deyil, bu o deməkdir ki, bir tərəf o biri tərəfin bədən dilinin fərqinə varır və bənzər yanaşmadan istifadə edir.

Bir kouç kimi, siz qarşlıqlı anlaşmaya əsaslanan münasibət qurmalısınız – çox güman ki, bu münasibət öz-özünə yaranacaq, lakin yuxarıdakı məsləhətləri nəzərə almaqla işinizi asanlaşdıra bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd





KOUÇİNQ BACARIQLARI: ƏKS-ƏLAQƏ – RƏYVERMƏ

Kouçinq prosesi boyunca əks-əlaqə həm kouç, həm də öyrənən üçün çox vacibdir. Kouçlar öz rolları barədə rəyləri öyrənir və onlardan faydalanırlar. Qarşı tərəf üçün isə əks-əlaqə ona görə vacibdir ki, öyrəndikləri rəylər əsasında necə irəlilədiklərini bilir, nələrə daha çox diqqət ayıracaqlarını müəyyənləşdirirlər. Effektiv əks-əlaqə yaratmaq üçün **"BOOST"** modelindən istifadə edə bilərsiniz:

Tarazlıq "**B**alance"	Rəylərinizə pozitiv elementlər daxil etməklə yanaşı, təkmilləşməyə ehtiyacı olan sahələr üzərində düşünərək bu barədə də fikrinizi bildirin.
Müşahidə "**O**bserved"	Qarşı tərəfi müşahidə etmisiniz: diqqətinizi onun xarakterinə deyil, davranışına yönəldin.
Qəbuletmə "**O**wnership"	Hər iki tərəf bildirilən rəyləri qəbul etməlidir ki, onların faydası və təsiri olsun.
Konkretlik "**S**pecific"	Məsələyə aidiyyəti olan konkret və faktiki rəy bildirməyə çalışın ki, qarşı tərəf dəqiq və aydın başa düşsün.
Vaxt "**T**ime"	Rəy bildirmək üçün münasib vaxt seçin və bu zaman etimad mühitinin yaranmış olduğuna əmin olun.

Bəzi insanlar özləri öz işlərinin gedişatı barədə rəy söyləməyə həvəsli olurlar. Ona görə də başlanğıc olaraq yaxşısı budur ki, belə insanların fikirlərini soruşasınız – bu tip insanlar, adətən, öz performansları barədə çox dürüst rəy bildirirlər və siz deyilənləri, sadəcə, təsdiq etməli, ya da onlara əlavələr etməli olursunuz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOUÇİNQ BACARIQLARI: ƏKS-ƏLAQƏ – RƏYALMA

Başqalarının rəyini öyrənən hər kəs üçün bu, çətin bir proses ola bilər. Prosesi asanlaşdırmaq üçün aşağıdakıları yadda saxlayın:

- müdafiə mövqeyi tutmayın;
- bildirilən rəyi dəqiqləşdirmək və məsələni daha da aydınlaşdırmaq üçün suallar verin;
- tərifləri qulaqardına vurmayın, nəzərə alın;
- bildirilən rəyi qəbul və ya rədd etmək öz seçiminizdir;
- rəylərdən necə faydalancağınızı müəyyənləşdirin, onların performansınızın yüksəlməsinə necə təsir edəcəyi barədə düşünün;
- təşəkkür etməyi unutmayın (rəy bildirmək heç də həmişə asan olmur).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ZƏİF PERFORMANS

Aydın məsələdir ki, bütün işçilərin performansı standartlara cavab verə bilməz, təbii ki, zəif performans göstərənlər də var. Lakin çalışın ki, belələrinə "zəif işçi" adını qoymayasınız. Karyeraları boyunca insanların elə dövrləri olur ki, onlar yaxşı performans göstərir, elə dövrləri də olur ki, gözlənilən nəticəni verə bilmirlər. Sizin vəzifəniz bütün işçilərinizin performansını dəstəkləmək və inkişaf etdirməkdir.

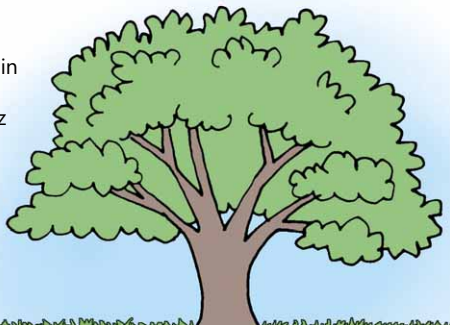
Əsas məsələlərdən biri odur ki, nə vaxt hərəkətə keçəcəyinizi bilməlisiniz. Zəif performansın idarə edilməsi, bir növ, qum saatında tökülən qumu tutmağa bənzəyir. Qum təpəciyinin əmələ gəlməsini gözləmək əvəzinə, qum dənəcikləri ilə bir-bir işləməlisiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMİN KÖKÜNÜ TAPIN

Performansla bağlı problemin səbəbini araşdırmaq, həqiqətən, vacibdir və yalnız işçilərinizlə danışdıqdan sonra bu problemin öhdəsindən birlikdə necə gələcəyinizi müəyyən edə biləcəksiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROBLEMİN KÖKÜNÜ TAPIN



Zəif performansın bir sıra səbəbləri ola bilər.

1. **İşçinin bacarığı:** İşçinin qabiliyyəti varmı? Bacarıqlarda təlim tələb edən bir boşluq nəzərə çarpırmı?
2. **Rəhbərin bacarığı:** Kifayət qədər istiqamət və təlimat vermişəmmi? Kifayət qədər resurs ayırmışammı?
3. **Prosesdə boşluq:** Attestasiya sistemində səhvə yol verilibmi? Tələblər və ya qaydalar dəyişib, yoxsa xarici amillər tapşırığın yerinə yetirilməsinə əngəl olub? İşin gedişatını gözdən keçirmək üçün dövri toplantılar kifayət qədər müntəzəm keçirilibmi, mükafatlandırma sistemi düzgün aparılıbmı?
4. **Mühit amilləri:** Müəssisədə tapşırığın yerinə yetirilməsinə mane olan şöbələr üzrə əngəllər, ifrat bürokratiya, mədəni məhdudiyyətlər, gizli məqsəd və ya planlar olubmu?
5. **Şəxsi vəziyyət:** Evdə baş verən hər hansı hadisə işdəki performansa mənfi təsir edibmi?
6. **Motivasiya:** Zəif performans göstərən işçi ruhdan düşüb, yaxud stresdən və ya işin yeknəsəqliyindən əziyyət çəkir?

Zəif performans çox vaxt başqa problemlərdən də irəli gələ bilir. Şübhəsiz ki, problemin səbəbini və necə həll ediləcəyini müəyyənləşdirmək üçün həmin şəxslə birlikdə çalışmalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ ÜZRƏ BACARIQLAR

ZƏİF PERFORMANSIN QARŞISININ ALINMASI



- Aydın və dəqiq rəy bildirərək, davam edən zəif performansın mümkün nəticələrini izah edərək məsələni müzakirə edin.
- Problemin kökünü tapmağa çalışın; zəif performansın əsl səbəbini müəyyən edin.
- Həmin işçini lazımi məcraya qaytara bilmək üçün bütün variantları və alternativləri araşdırın.
- Növbəti addımları razılaşdırın, təkmilləşməyə nail olmaq üçün qarşıya konkret məqsədlər qoyun; gedişatı izləmək və gözdən keçirmək üçün dövri toplantılar təyin edin.
- Ehtiyac olarsa, təlim və kouçinq təşkil edin.
- Gedişatı izləyin və protokollaşdırın; bir neçə qısamüddətli yayınma daha qəti tədbir tələb edən daha dərin bir problemə yol aça bilər.

Performansla bağlı problemləri vaxtında üzə çıxararaq ayrı-ayrı işçilərin və ümumilikdə, komandaların performansının təkmilləşməsinə zəmin yarada bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS PLANI HAZIRLAYIN

Performansın təkmilləşdirilməsi üzrə plan performansla bağlı problemi həll etmək məqsədilə tərtib edilir. Plan zəif performans göstərən işçi ilə birlikdə hazırlanmalı və aşağıdakıları əhatə etməlidir:

- problemlə əlaqəli, aydın və ölçülən məqsədlər;
- gedişatın və rəylərin protokollaşdırılacağı müntəzəm gözdənkeçirmə tarixləri;
- ehtiyac olarsa, peşəkar təkmilləşməni dəstəkləmək üçün kouçinq və təlimin təşkili.

Gedişata nəzarət etmək məqsədilə rəyləri öyrənmək üçün keçiriləcək müntəzəm toplantıların tarixlərini müəyyən etməlisiniz. Məqsədiniz – performansı yenidən lazımi standarta yüksəltmək və gələcəkdə eyni səviyyədə qalmasını təmin etməkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN SÖHBƏTLƏR – "BOFF" MODELİ

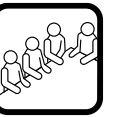
Performansla bağlı problemlərin həllinə yönəlmiş söhbətlərə yaxşı hazırlaşmaq çox vacibdir və rəhbərlər, adətən, bu söhbətləri təxirə salırlar. Aşağıdakı model fikrinizi aydın çatdırmaqda sizə kömək edə bilər.

İngilis dilində "BOFF" akronimi aşağıdakı sözlərin baş hərflərindən əmələ gəlmişdir:

Davranış "**B**ehaviour"	– Davranışı təsvir edin.
Nəticə "**O**utcome"	– Davranışın nəticəsini və ümumi nəticəni izah edin.
Hisslər "**F**eelings"	– Bu səbəbdən özünüzü necə hiss etdiyinizi izah edin.
Gələcək "**F**uture"	– Situasiyanın dəyişməsini təmin etmək üçün nə edə biləcəyinizi araşdırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇƏTİN SÖHBƏTLƏR – "BOFF" MODELİ



NÜMUNƏ

Bir məsələ Anişanı narahat edirdi. Hər həftə onun komandasının üzvlərindən biri olan Sunil həftəlik maliyyə hesabatı hazırlayırdı. Lakin hesabatda həddən çox səhv olurdu və Anişa bütün həftəsonunu hesabatın düzəlişinə sərf edirdi. Çünki hesabat rəhbərliyin bazar ertəsi keçiriləcək toplantısına qədər hazır olmalı idi. Anişa problemi bir neçə dəfə Sunilin diqqətinə çatdırmışdı, üstəlik, əlavə kouçinq və təlim keçilməsinə baxmayaraq, o hələ də səhvlər edirdi.

Anişaya söhbəti aparmaqda kömək etmək üçün "BOFF" modelindən necə istifadə edərdiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÇƏTİN SÖHBƏTLƏR – "BOFF" MODELİ

HƏLL YOLU

"BOFF" modelindən istifadə edərək söhbətə hazırlaşan Anişa aşağıdakı səpkidə bir söhbət planlaşdıra bilərdi.

"Sunil, bu həftənin maliyyə hesabatında beş ciddi səhv gördüm (**Davranış**).

Buna görə də hesabatı bazar ertəsi keçiriləcək toplantıya qədər qənaətbəxş vəziyyətə gətirmək üçün həftəsonu işləməli oldum (**Nəticə**).

Bu problemlə birinci dəfə deyil ki qarşılaşıram, ona görə də çox narahatam (**Hisslər**).

Növbəti həftənin hesabatında rəqəmlərin 100% düzgün olması üçün nə edə bilərik? (**Gələcək**)"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MOTİVASİYA



Motivasiya ilə bağlı bir sıra fərqli nəzəriyyələr mövcud olsa da, bu işin əsas sirri sizin öz işçilərinizi başa düşməyinizlə əlaqəlidir.

- Həyatın fərqli mərhələlərində insanları fərqli şeylər motivləşdirir.
- İnsanların motivləşməsinə təsiriniz təsəvvür edə biləcəyinizdən daha böyükdür.

Amerika Psixoloqlar Assosiasiyasının keçirdiyi sorğulara əsasən, iş yerində özlərini dəyərli hiss etmədiklərini söyləyən işçilərin yarısı həm də bildirib ki, növbəti il yeni iş axtarmağı düşünürlər.

Araşdırma həmçinin göstərmişdir ki, onlara dəyər verildiyini hiss edən işçilər, əsasən, daha yaxşı fiziki və zehni sağlamlığa malik olur, onların məmnuniyyət səviyyəsi daha yüksək olur, işə daha çox maraq göstərir və həvəslə yanaşırlar *("Business News", 2012).*

Motivasiya performansla birbaşa bağlıdır və bir rəhbər kimi, sizin rolunuz işçi heyətinizin özünü nə dərəcədə dəyərli hiss etməsinə və işə nə dərəcədə maraq göstərməsinə birbaşa təsir edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİLƏRİNİZ BARƏDƏ DÜŞÜNÜN

Fərqli insanları fərqli şeylər motivləşdirir. Komandanızın hər bir üzvünü "gözdən keçirin" və onları nəyin motivləşdirdiyini müəyyən etməyə çalışın.

Komandanızın şəxsiyyətləri barədə düşünmək üçün bir neçə ideya:

Məqsədyönlü işçilər – qarşılarında bir məqsəd varsa və ona nail olmağa çalışırlarsa, başqa heç nə onları xoşbəxt edə bilməz. Belə işçiləri çətin tapşırıqlar motivləşdirir. Məqsədyönlü işçilərin istədiyi odur ki, qarşılarında bir neçə hədəf olsun və bu hədəflərə nail olmaq üçün onlara tam sərbəstlik verilsin.

Analitiklər – həqiqəti üzə çıxarmağa can atırlar və bu cür tapşırıqlar onları motivləşdirir. Analitiklər diqqəti verilən tapşırığa yönəltmək və verilənlərlə işləyə bilmək üçün onlara vaxt verilməsini istəyirlər. Belə işçilər üçün başlıca motivləşdirici amil dəqiq nəticələrin əldə edilməsindən ibarətdir.

Rəylərə cavab verənlər – bu işçilər tərifə və rəylərə cavab verirlər. Tez-tez rəyinizi öyrənməyi və işləri barədə sizə məlumat verməyi xoşlayırlar. Onlara dəyər verildyini hiss etmək və işi yaxşı gördüklərini bilmək belə işçiləri motivləşdirən əsas amillərdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞÇİLƏRİNİZ BARƏDƏ DÜŞÜNÜN

Komanda oyunçuları – nəticələrə nail olmaq üçün başqaları ilə birlikdə çalışmaqdan zövq alırlar. Komandadakı rolları, komandaya verə biləcəkləri dəstək və əmək onları motivləşdirir.

Materialistlər – bu insanlar gördükləri işin təmin edə biləcəyi maddi nemətlərlə, həmçinin maliyyə hədəflərinə nail olmaq və layiq olduqları mükafatı tələb etməklə motivləşirlər.

İnkişafsevərlər – belə işçiləri özünüinkişaf motivləşdirir. Onlar öz iş yerlərində və ya müəssisədən kənar təlim proqramları vasitəsilə yeni biliklər əldə etmək imkanını əldən buraxmırlar. Bu insanlar davamlı olaraq inkişaf etməklə motivləşir və gündəlik yeknəsəq işlərdən təngə gəlirlər.

Sizin vəzifəniz ondan ibarətdir ki, işçilərinizi motivləşdirən amilləri müəyyən edə və mümkün olduqca tərzinizi onların tərcihlərinə uyğunlaşdırasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ARAŞDIRMALARIN NƏTİCƏLƏRİ



Araşdırmaların nəticələri göstərir ki, bu və ya digər amillərin motivləşdirici olub-olmaması ilə bağlı rəhbər işçilərlə müəssisələrin fikirləri üst-üstə düşmür. Odur ki, motivasiya ilə bağlı fərziyyələr irəli sürməyin. Komandanızın üzvlərini yaxından tanıyın, onlarla məsləhətləşin və unutmayın ki, bir rəhbər olaraq, siz onları motivləşdirmək üçün çox şey edə bilərsiniz. ("Eşric idarəetmə indeksi", 2009)

Rəhbər işçilərin istədikləri (sıralama)		**Müəssisələrin hesab etdikləri** (sıralama)
1	Mürəkkəb/maraqlı iş	**2**
2	Davamlı olaraq öyrənmək, bilik və bacarıqları artırmaq imkanı	**5**
3	Yüksək əməkhaqqı	**6**
4	"Nəyə qadir olduğumu" göstərmək səlahiyyəti	**15**
5	Müəssisə daxilində karyera yüksəlişinə əmin olmaq	**8**
6	Qərarlarımın müəssisə tərəfindən nəzərə alındığını bilmək	**14**
7	Performansa görə əməkhaqqı/mükafatlandırma sistemi	**1**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏSLİN XÜLASƏSİ VƏ ATILACAQ ADDIMLAR

Kitabın bu fəslində aşağıdakıları öyrəndik:

- işləri necə həvalə etməli;
- kouçinq bacarıqları;
- müxtəlif səviyyələrdə dinləmə;
- zəif performansa qarşı necə tədbir görməli;
- çətin söhbətlərin aparılması;
- komanda üzvlərinin motivləşdirilməsində sizin rolunuz.

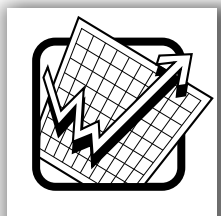
Yuxarıda qeyd edilənlərdən hansıları faydalı hesab edirsiniz və öz təcrübənizdə tətbiq edə bilərsiniz? Üçünü seçin və aşağıda qeyd edin:

1. _____

2. _____

3. _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

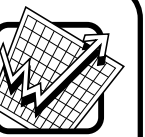


PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

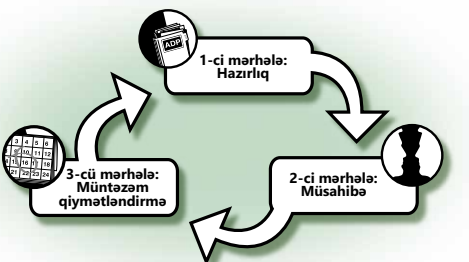
PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİ



Performans qiymətləndirmələrinə, adətən, "əlavə yük" və ya "artıq iş" kimi baxılır. Halbuki düzgün idarə etdiyiniz təqdirdə, qiymətləndirmələr sizə, yəni rəhbərə və işçilərinizə aşağıdakı məsələləri müzakirə etmək fürsəti yaradaraq pozitiv və faydalı bir proses ola bilər:

- ötən il ərzində əldə edilmiş nailiyyətlər;
- işçilərin hazırkı performansı;
- növbəti il üçün müəyyən ediləcək məqsədlər;
- fərdi təkmilləşmə və peşəkar inkişaf ehtiyacları;
- daha uzunmüddətli karyera perspektivləri;
- lazımi dərəcədə istifadə edilmədiyi ehtimal olunan bilik və bacarıqlar.

İstənilən qiymətləndirmənin uğurlu nəticəsi qiymətləndirən tərəflə qiymətləndirilən tərəf arasında qarşılıqlı ünsiyyət və təsirdən, həmçinin il ərzində qurulması mümkün olan münasibətdən irəli gəlir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİ



1-Cİ MƏRHƏLƏ: HAZIRLIQ

Qiymətləndirmədən faydalı bir nəticə əldə etmək istəyirsinizsə, bu prosesə müəyyən qədər zaman və əmək sərf etməli olacaqsınız.

- Hazırlığa kifayət qədər vaxt ayırın.
- Hər hansı kənar müdaxilənin sizə mane olmasına imkan verməyin.
- Qiymətləndirmənin keçiriləcəyi otağın tərtibatına fikir verin: təkbətək görüşlər üçün uyğun olan rahat bir şərait olmalıdır.
- Qiymətləndiriləcək işçilərə bir neçə dəfə xəbərdarlıq edin ki, hazırlaşmağa vaxtları olsun.
- Lazımi verilənlərin toplanılmasına vaxt ayırın: bu verilənlərə ümumi performans barədə dəqiq təsəvvür qazanmaq üçün daxili və ya xarici müştərilərlə söhbətləri də daxil etmək olar.
- Nəhayət, hər iki tərəf lazımi sənədləri hazırlamalı və keçənilki məqsədləri gözdən keçirməlidir; bu, vacib bir prosesdir, çünki performansla bağlı bütün problemləri götür-qoy etməyə imkan verir və nəzərə alınası məqamların yoxlama siyahısını təmin edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİ

2-Cİ MƏRHƏLƏ: MÜSAHİBƏ

Müsahibə prosesin ən vacib hissəsidir. Düzgün aparıldığı təqdirdə, müsahibələr növbəti il üçün dəyərli bir motivasiya və planlaşdırma aləti ola bilər.

- Qiymətləndirilən işçinin rahat olması və mühitə alışması üçün ona bir az vaxt verin və ya şərait yaradın.
- Özünütəhlili təşviq etmək üçün suallar verin.
- Müsahibəni "ikitərəfli proses" şəklində aparın: bir tərəf dinləmədən, digər tərəf isə qiymətləndirilən işçinin baxış və ideyalarının araşdırılmasından ibarət olmalıdır.
- Qiymətləndirilən işçinin performansı ilə bağlı düzgün rəy bildirin: təqdirəlayiq cəhətlərini tərifləyin, amma zəif tərəfləri ilə bağlı da susmayın.
- Qiymətləndirilən işçinin il ərzində göstərdiyi performansı nəzərdən keçirin, daha sonra isə irəliyə baxın: növbəti il üçün müəyyən edəcəyiniz yeni məqsəd və hədəfləri götür-qoy edin.
- Eyni zamanda qiymətləndirilən işçinin gələcək dövr üçün peşəkar təkmilləşmə ehtiyaclarını gözdən keçirin, onun özünü necə inkişaf etdirəcəyi ilə bağlı düşüncələrini öyrənin və istiqamət verin.
- Qiymətləndirilən şəxsin müzakirəni yekunlaşdırmasına şərait yaratmağa çalışın, razılaşdırılan məsələlərin və atılacaq addımların hamısını protokollaşdırın.
- Qiymətləndirmə müsahibəsinin sonunda, adətən, müəyyən sənədləşmə işləri həyata keçirilməlidir; bunun üçün kifayət qədər vaxt ayırmağa çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİ



3-CÜ MƏRHƏLƏ: MÜNTƏZƏM QİYMƏTLƏNDİRMƏ

Qiymətləndirmə müsahibəsi bütöv qiymətləndirmə dövrəsinin sadəcə bir hissəsidir. Performansın qiymətləndirilməsi isə davamlı olaraq aparılmalı və aşağıdakıları əhatə etməlidir:

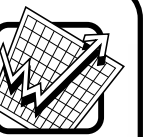
Mütəmadi əks-əlaqə. İşçilər necə irəlilədiklərini bilməyə, işlərin gedişatı barədə məlumat öyrənməyə ehtiyac duyurlar, onlarla ünsiyyətdə olmalı və fikirlərinizi bildirməlisiniz. Bu isə o deməkdir ki, növbəti qiymətləndirmə müsahibəsində sürprizlə qarşılaşmayacaqsınız.

Müntəzəm kouçinq. İşçiləri elə iş yerindəcə təkmilləşdirməyin mükəmməl üsuludur. Kouçinq layihələri işçinin peşəkar təkmilləşmə planının bir hissəsi kimi müəyyən edilə bilər. Bununla bağlı vaxtaşırı təşkil edilən toplantılar da məqsədlərin həyata keçirilməsini, işçinin öz performansından və irəliləyişindən, eləcə də hədəf və məqsədlərdə baş vermiş hər hansı dəyişiklikdən xəbərdar olmasını təmin edir.

Peşəkar təkmilləşmə və təlim. Bu tədbirlər il ərzində davam etməlidir ki, işçi öz işini yerinə yetirmək, yeni rollara hazır olmaq üçün zəruri bacarıqlara yiyələnə bilsin.

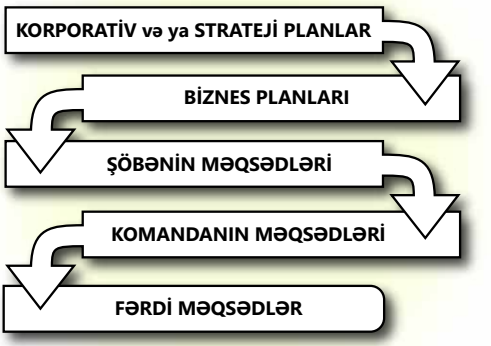
Unutmayın ki, performansın qiymətləndirilməsi prosesi əvvəlki ilin performansını rəsmi şəkildə qiymətləndirərək, növbəti ilin performansını isə planlaşdıraraq hər iki tərəfə böyük fayda verə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏLƏR NAMİNƏ MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Məqsədlər müəssisənin bütün səviyyələrində müəyyən edilməlidir. Bu yanaşma rəhbərlik səviyyəsində məqsədyönlülüyü, daha aşağı səviyyələrdə isə aydın və dəqiq məqsədlərin müəyyənləşdirilməsini təmin edir. Bunun üçün, adətən, korporaiv və strateji məqsədləri aşağı səviyyələrə, yəni ayrı-ayrı işçilərə yönəldir və onların arasında bölüşdürürlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ



MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİNDƏ DƏYİŞİKLİKLƏR

Gündəlik işlər mürəkkəbləşdikcə və tempi artdıqca məqsədlərin müəyyən edilməsinə ayrılan diqqətin yönü də dəyişir.

Adətən:	Getdikcə:
Məqsədlər ildə bir dəfə müəyyən edilir.	Məqsədlər il ərzində dəyişə bilir.
Qiymətləndirmə ildə iki dəfə aparılır.	Performans müntəzəm olaraq qiymətləndirilir.
Diqqət kəmiyyətlə ölçülən məqsədlərə yönəlir.	Diqqət həm kəmiyyət, həm də keyfiyyətlə ölçülən məqsədlərə yönəlir.
Diqqət işə yönəlir.	Diqqət rola və işçiyə yönəlir.
Diqqət tədbirlərə yönəlir.	Diqqət nəticələrə yönəlir.
Diqqət nailiyyətlərə yönəlir.	Diqqət gələcək inkişafa yönəlir
Rəyi birbaşa rəhbər bildirir.	Rəylər bir çox mənbələrdən bildirilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

YAXŞI MƏQSƏDLƏR NAMİNƏ ÇALIŞIN



Müəssisənin prioritetləri ilə əlaqəlilik
Səh. 72-də təsvir edilən "yuxarıdan aşağıya doğru bölüşdürmə" yanaşması bütün səviyyələrdə işləri əlaqələndirir. Məqsədlər müntəzəm olaraq gözdən keçirilməli, şərtlər dəyişdikcə yenilənməlidir.

Tədbirlərlə deyil, nəticələrlə əlaqəlilik
Bu o deməkdir ki, bizi tədbirlər deyil, nəticə – vasitələr deyil, məqsədlər maralandırır.

Ölçülən və konkret
Məqsədlər nəyin ölçüləcəyini dəqiq bəyan etməli və bu çərçivə daxilində performansın məqbul səviyyələrini müəyyənləşdirməlidir.

Çətin, amma nail olunan
İdeal halda, işçiləriniz öz məqsədlərini özləri müəyyən etməlidirlər. Adətən, onlar rəhbərlə müqayisədə daha çətin məqsədlər müəyyən edirlər. Məqsədlər işçini çətinə salmalı, təkmilləşməsinə şərait yaratmalıdır. Əlçatmaz məqsədləri ləğv edin, çünki hədər yerə əmək sərf etmək işçiləri həvəsdən sala bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAXŞI MƏQSƏDLƏR NAMİNƏ ÇALIŞIN



Təcrübə və bacarıqlarla uyğunlaşma. Məqsədlər müəyyən edilərkən işçinin bilik və bacarıqları, təcrübəsi, mövcud olan hər hansı peşəkar təkmilləşmə planı nəzərə alınmalıdır.

Yenilənmə. Məqsədlərin ölçülməsinə təsir edən, lakin işçinin nəzarətindən kənarda qalan müəyyən hallar meydana gələ bilər. Buna görə də məqsədlər müntəzəm olaraq yenilənməli və iş mühiti nəzərə alınmalıdır.

Məqsədlərin sayı. Qarşınıza həddən çox məqsəd qoymayın. Əlçatmaz məqsədlərlə dolu uzun siyahı əvəzinə, diqqəti bir neçə vacib hədəfə yönəltmək daha məntiqəuyğundur.

Həmkarların işi ilə uyğunluq. Məqsədlər həmkarlarınızın işi ilə ziddiyyət təşkil etməməli, həm üst, həm paralel, həm də aşağı səviyyə işçilərinin fəaliyyəti ilə əhəngdar olmalıdır.

Proqram təminatı istehsal edən bir müəssisədə iki şöbə yanaşı yerləşir. Birinci şöbə yeni proqram təminatının hazırlanmasına cavabdehdir və şöbənin məqsədi təyin edilmiş tarixlərə qədər məhsulu buraxmaqdan ibarətdir. İkinci şöbə isə keyfiyyətə cavabdehdir, məqsədləri müştərilərin proqramdan istifadə üzrə şikayətləri ilə əlaqəlidir. Aydın görünür ki, şöbələrin məqsədləri bir-birinə ziddir və bir şöbənin digərinin məqsədlərinə mane olduğunu hiss etməmək mümkün deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KƏMİYYƏT VƏ KEYFİYYƏTLƏ ÖLÇÜLƏN MƏQSƏDLƏR

Kəmiyyətlə ölçülən məqsədlər dövriyyə, mənfəət, faiz artımı və s. kimi nəticələr şəklində dəqiq ölçülə bilir. Keyfiyyətlə ölçülən məqsədlər "məqbul" və "mükəmməl" performans arasındakı fərqi müəyyən edir. Keyfiyyətlə ölçülən məqsədlər elə sahələri əhatə edir ki, burada **işin görülmə qaydası** kəmiyyət əsaslı nəticələr qədər vacibdir.

Hotelin qeydiyyat şöbəsində çalışan işçinin performansı hər gün hotelə gələn və gedən qonaqların sayı, həmçinin onun telefona üç zəngdən gec olmayaraq cavabvermə bacarığı ilə ölçülə bilər. Bunlar kəmiyyətlə ölçülən məqsədlərdir. Təbii ki, qonağın nə dərəcədə gülər üzlə qarşılanması, telefon söhbəti zamanı göstərilən nəzakət də hotelin uğuru üçün həlledici rol oynayır. Bunlar keyfiyyətlə ölçülən məqsədlərdir. Keyfiyyət xarakterli olduğu üçün belə məqsədləri ölçmək çətin olsa da, onların əhəmiyyəti çox böyükdür.

Keyfiyyətə əsaslanan məqsədlər, adətən, aşağıdakı üsullarla ölçülür:

- Müştəri rəyi
- Sorğular
- Şikayətlər
- "Gizli müştəri"lər

Lakin bu məqsədlər fərdi ehtiyaclara heç də həmişə uyğunlaşdırılmır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEYFİYYƏTLƏ ÖLÇÜLƏN MƏQSƏDLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Keyfiyyətlə ölçülən məqsədləri arzuolunan davranışlara "bölmək" vacibdir, başqa sözlə desək, hotelin qeydiyyat işçisinin müştərilərə pozitiv münasibəti aşağıdakı davranışlara bölünməsə, məqsəd barədə aydın təsəvvür yaranmır:

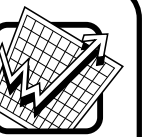
- nəzakət;
- müştərilərlə hər zaman yaxşı göz təması qurmaq və gülümsəmək;
- təlimatda göstərildiyi qaydada xarici görünüşə malik olmaq;
- təmkinli və praktiki yanaşma;
- hotel xidmətləri və qaydaları barədə məlumatlılıq.

Bu məqsədlərin əsl sirri ondadır ki, onları ölçmək qəti şəkildə mümkün olmasa da, təsvir etmək hər zaman mümkündür. Aydın bir mənzərəyə sahib olsanız, hər bir işçiyə təlim keçmək, onu təkmilləşdirmək və performansı ilə bağlı konkret rəy bildirmək asanlaşır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖZÜNÜİNKİŞAF MƏQSƏDLƏRİ



İşçilər özünüinkişafa diqqət yetirməli – gələcək tapşırıqlara və fürsətlərə hazır olmaq üçün bacarıqlarını artırmalı və genişləndirməlidirlər. İnkişaf məqsədlərinə aşağıdakılar aid ola bilər:

- kouçinq layihələri;
- konkret bir bacarıq və ya qabiliyyəti inkişaf etdirəcək tapşırıqlar;
- müəssisənin və ya digər qurumların təklif etdiyi kurslar;
- inkişafa kömək edə biləcək işdənkənar tədbir və ya məşğələlər;
- sərbəst hazırlıq (özünütəlim).

İdeal halda, işçilər hər il, ən azı, bir özünüinkişaf məqsədi müəyyən etməlidirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZÜNÜİNKİŞAF MƏQSƏDLƏRİ

NÜMUNƏLƏR

Co fərqli insanlardan ibarət geniş qruplarla işləməyi, xüsusən də onlara izah edəcəyi tapşırıq və təlimatları asan başa düşülən kiçik hissələrə bölməyi öyrənmək istəyirdi. Co rəhbəri ilə danışdı və onunla razılaşdı ki, ayda bir dəfə orta məktəb şagirdlərinə iqtisadiyyat dərsi keçəcək. Bu təcrübə Coya səbirli olmağı öyrətdi, həmçinin iş yerində problem və tapşırıqları aydın izah etmək bacarıqları qazandırdı.

Con informasiya texnologiyası və sistemləri haqqında daha çox şey öyrənmək üçün axşam məşğələlərində iştirak etdi. Con anbarda mal qabləşdıran işləsə də, başa düşürdü ki, İT bacarıqları gələcəkdə ona lazım olacaq.

Syu öz kollektivinə fayda verə bilmək üçün məktəb direktoru rolunu öz üzərinə götürdü və eyni zamanda idarəetmə bacarıqlarını təkmilləşdirdi.

Pet öz müəssisəsi üçün irimiqyaslı satış konfransının təşkilini öz üzərinə götürdü. Bu onun əlaqələrini genişləndirdi, həmkarları və müştəriləri arasında yaxşı reputasiya qazandırdı, layihələrin idarə edilməsi üzrə bacarıqlarını və özünəinamını artırdı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ



Məqsədlər performansın ölçülməsində sizə kömək edir, lakin **ehtiyatlı və diqqətli olun**:

- Lazım olan meyarlarımı ölçürsünüz? Unutmayın: nəyi ölçə bilirsinizsə, onu da idarə edə bilirsiniz, lakin çox vaxt nəyi ölçmək asandırsa, onu da ölçürsünüz.
- Ölçüləsi meyarlar hədsiz dərəcədə çoxdurmu?
- Ölçülmənin nəticəsindən neqativ yöndə (məsələn, cəzalandırma məqsədilə) istifadə edirsinizmi?
- İşçilər performansla bağlı ölçülmələrin "böyük mənzərə"dəki yerini görə bilirlərmi?
- İşçilər performansın ölçülməsinə məcburi şəkildə cəlb edilir, yoxsa prosesdə həvəslə iştirak edirlər?
- Performansın fərdi səviyyədə, yoxsa komanda səviyyəsində ölçülməsi daha məqsədəuyğundur?
- Müəssisənin prioritetləri dəyişdikcə performansın ölçmə sistemini və ya meyarlarını gözdən keçirir və dəyişirsinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

KOMANDA PERFORMANSININ ÖLÇÜLMƏSİ

Komandanın performansını təkmilləşdirmək istəyirsinizsə, komanda səviyyəsində ölçmə meyarları tərtib edin (adətən, bu işi elə komandanın özü yaxşı bacarır). Ölçmə meyarlarını aşağıda sadalananların əsasında tərtib etmək olar:

- komanda üzrə ümumi məqsəd və hədəflər;
- keyfiyyətlə bağlı məqsədlər;
- müştəri məmnuniyyəti üzrə hədəflər;
- absenteizm (işburaxma);
- komanda üzrə bacarıq səviyyələri.

Ayrı-ayrı işçilərin və komandanın məqsədləri bir-biri ilə ziddiyyət təşkil etməməli və "böyük mənzərə"ni tamamlamalıdır. Daha bir vacib məsələ: komandanın uğurunu əlamətdar bir hadisə kimi qeyd etməyi unutmayın!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

BALANSLAŞDIRILMIŞ GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİ

Əksər müəssisələr performansın ölçülməsinə ümumilikdə biznes nöqteyi-nəzərindən baxmağın yollarını tapmağa çalışır. İşçinin qısa müddətdə gördüyü iş müəssisənin uzunmüddətli məqsədləri ilə əlaqəli olmalıdır və aradakı bağlılığın başa düşülməsi performansın uğurla idarə edilməsində həlledici rol oynayır.

Balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi (BGS) məhz buna xidmət edərək müəssisənin vizyonunu müəssisənin bütün səviyyələri üzrə başa düşülən məqsədlərə bölür. Diaqramda da gördüyünüz kimi, BGS dörd başlıca sahə üzrə performansın hazırkı ümumi görünüşünü yaradır.
Eyni sahələr həm müəssisələri, həm də müəssisələrin daxilindəki bütün şöbələri əhatə edir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ



BALANSLAŞDIRILMIŞ GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİ

FAYDALI MƏSLƏHƏTLƏR

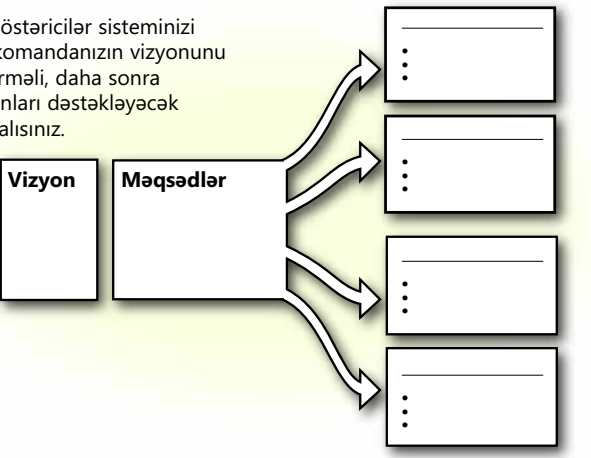
- Hər bir sahə üzrə ölçmə meyarları müəssisəyə və onun missiyasına görə fərqli olacaq və nəticə etibarilə, bu meyarlar hansı səviyyənin ölçülməsindən asılı olaraq dəyişəcək:
  - struktur bölməsi üzrə BGS müəssisənin missiyası ilə əlaqəli olan meyarları ehtiva edəcək;
  - komanda üzrə BGS komandanın məqsədlərini əsas götürəcək;
  - ayrı-ayrı işçi üzrə BGS həmin işçinin məqsədlərinə yönələcək.
- Balans açar sözdür: hər bir sahə eyni dərəcədə vacibdir, hər bir xanada dörd və ya beşdən çox meyar olmamalıdır (hər şeyi ölçməməyə, saysız-hesabsız hədəflər arasında diqqətinizin lazımi meyarlardan yayınmamasına çalışın).
- Ölçmə meyarlarının hazırlanmasına müəssisənin hər şöbəsindən işçilər cəlb edin.
- Seçilən meyarlar müəssisənin mədəniyyətini əks etdirməlidir (Müəssisənin əsas işçi qüvvəsini insanlar, yoxsa texnologiyalar təşkil edir? Məhsulla bağlı yenilikləri, yoxsa iş şəraitindən məmnuniyyət səviyyəsini ölçürsünüz?) İşçilərə ötürülən mesajlar istifadə edilən meyarlardan asılı olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ PROSESİ

ÖZ GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİNİZİ YARADIN

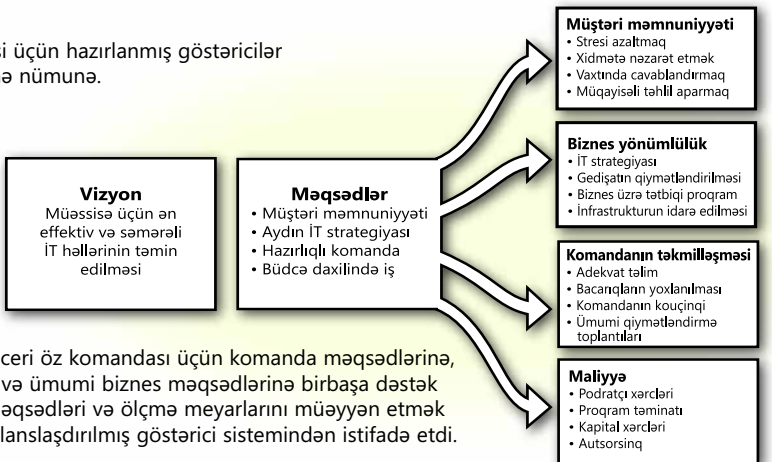
Komandanızla birlikdə öz göstəricilər sisteminizi yarada bilərsiniz. Əvvəlcə, komandanızın vizyonunu və məqsədlərini dəqiqləşdirməli, daha sonra xanaların məzmununu və onları dəstəkləyəcək ölçmə meyarlarını hazırlamalısınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TAMAMLANMIŞ GÖSTƏRİCİLƏR SİSTEMİ

İT şöbəsi üçün hazırlanmış göstəricilər sisteminə nümunə.



İT meneceri öz komandası üçün komanda məqsədlərinə, vizyona və ümumi biznes məqsədlərinə birbaşa dəstək verən məqsədləri və ölçmə meyarlarını müəyyən etmək üçün balanslaşdırılmış göstərici sistemindən istifadə etdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FƏSLİN XÜLASƏSİ VƏ ATILACAQ ADDIMLAR



Kitabın bu fəslində aşağıdakıları öyrəndik:

- performans qiymətləndirmələrinin rolu;
- qiymətləndirmə müsahibələrinin keçirilməsi;
- keyfiyyət və kəmiyyətlə ölçülən məqsədlərin müəyyən edilməsi;
- performansın ölçülməsi;
- balanslaşdırılmış göstəricilər sistemi və ondan istifadə qaydası.

Yuxarıda qeyd edilənlərdən hansıları faydalı hesab edirsiniz və öz təcrübənizdə tətbiq edə bilərsiniz? Üçünü seçin və aşağıda qeyd edin:

1. _____

2. _____

3. _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YÜKSƏK PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDALARIN YARADILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA İŞİ VACİBDİR

Hamımız bu və ya digər komandanın tərkibində çalışırıq. Bəzi komanda üzvləri ilə hər gün üz-üzə görüşür, bəziləri ilə internet vasitəsilə ünsiyyətdə oluruq, lakin qazandığımız uğurda hamısı vacib rol oynayır.

Üzvü olduğunuz komandalar haqqında düşünün:

- Hər bir komandada rolunuz nədən ibarətdir?
- Bu komandalar nə dərəcədə effektiv çalışır?
- Ən effektiv komandaların xarakterik xüsusiyyətləri nədən ibarətdir?

"Komanda işi"nə uğur qazandıran nədir?
Bu sualın cavabını hamımız başa düşməli və bütün komanda işlərində tətbiq etməliyik.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA İŞİ VACİBDİR

Komanda işi son dərəcə vacibdir. Yaxşı performans göstərməyə qadir şəkildə qurulmuş komandalar aşağıdakıları bacara bilərlər:

- **Keyfiyyət və məhsuldarlığın artırılması** – komandalar prosesləri təşkil edə və nəzarətdə saxlaya, nəticələrə görə qarşılıqlı cavabdehlik daşıya bilərlər.
- **Xidmətin təkmilləşdirilməsi** – xidmətə vahid və ardıcıl yanaşma o deməkdir ki, bütün komandanın diqqəti müştəri ehtiyaclarının ödənilməsinə yönələ bilər.
- **Əməliyyat xərclərinin azaldılması** – məhsuldarlığın və iş prosesinin təkmilləşdirilməsi hesabına xalis mənfəəti artırmaq mümkün olur.
- **Motivasiya və yaradıcı yanaşmanın təşviqi** – adətən, komandalar iş üsullarını necə təkmilləşdirəcəklərini hamıdan yaxşı bilirlər.
- **Peşəkar strukturun sadələşdirilməsi** – komanda üzvləri bir-birinə dəstək ola bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIN UĞURSUZLUĞU NƏDƏN İRƏLİ GƏLİR?

Komandanın uğursuzluğu aşağıdakı səbəblərin birindən və ya bir neçəsindən irəli gələ bilər:

Dəstək	Üst səviyyədən dəstək göstərilməyəndə komandada ruh düşkünlüyü yaranır.
Aydın məqsədin olmaması	Komandalar "haraya üz tutduqlarını" bilmək üçün onların aydın və konkret məqsədləri olmalıdır.
Komanda struktu-runun olmaması	Komandalar performanslarını idarə edə bilmək üçün nizamlı struktur və proseslərə ehtiyac duyurlar, məsələn, müntəzəm qiymətləndirmələr, əks-əlaqə sistemi və problemin həlli mexanizmləri.
Əlverişsiz sistem	Fərdi performansı təşviq edən və mükafatlandıran idarəetmə sistemi komanda performansına zərər verə bilər.
Qrup düşüncəsi	Müxtəlifliyin olmaması, yanaşma və tərzlərdə eynilik yeni ideyaların irəli sürülməsinə mane ola bilər.
Gizli məqsəd və planlar	Gizli saxlanılan, bəyan edilməyən məqsəd və planlar komandanın irəli getməsinə imkan vermir.
Münaqişələr	Münaqişələr komandaları geri salır, lakin həll edilərsə, birgə yanaşma və əməkdaşlığa şərait yaradır.
Dominant və sakit üzvlər	Komanda işinin effektiv olması üçün komandanın bütün üzvləri prosesə cəlb edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDANIN İNKİŞAF MƏRHƏLƏLƏRİ



Yüksək performansa nail olmaq üçün komandalar dörd inkişaf mərhələsindən keçirlər:

1. **Formalaşma mərhələsi** – ayrı-ayrı işçilər komanda şəklində birləşirlər.
2. **Qasırğalı mərhələ** – komandanın rol və cavabdehlikləri müəyyən etdiyi və əksərən çətin keçən bir mərhələdir.
3. **Normallaşma mərhələsi** – bu mərhələdə birlikdə işləməyin qaydaları və yolları müəyyən edilir. Getdikcə komanda üzvləri bir-birinə uyğunlaşır və qrup daxilində özlərini daha rahat hiss etməyə başlayırlar.
4. **Performans mərhələsi** – komanda halında birləşmə baş tutduqdan və birlikdə işləməyin yolu müəyyən edildikdən sonra üzvlər, sözün əsl mənasında, vahid komanda şəklində birgə fəaliyyətin çətinliklərini öz üzərlərinə götürərək perfomans göstərə bilirlər.

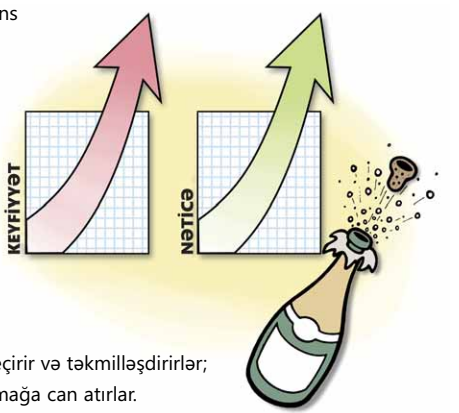
B. V. Takmanın "Kiçik qruplarda inkişaf ardıcıllığı" (1965) məqaləsinə istinad edilmişdir ("Psychological Bulletin" jurnalı, 63-cü buraxılış, səh. 284-499).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YÜKSƏK PERFORMANS GÖSTƏRƏN KOMANDALARIN SİRRİ

Komandanın, sözün əsl mənasında, yaxşı performans göstərməsi o deməkdir ki, üzvlər:

- yüksək nəticə və yüksək keyfiyyət hədəfləri müəyyən edirlər;
- hədəflərə nail olur, uğurları qeyd edirlər;
- bir-birini anlayır, fərqlilikləri təqdir edirlər;
- bir-birinə hörmətlə yanaşırlar;
- komanda daxilindəki rol və bacarıqları arasında balans olur;
- nəticələrə nail ola bilmək üçün cavabdehlik daşıyır və lazımi sərbəstliyə malik olurlar;
- müştəriyönümlü olurlar;
- performanslarını müntəzəm olaraq gözdən keçirir və təkmilləşdirirlər;
- birlikdə çalışmaqdan zövq alır və uğur qazanmağa can atırlar.



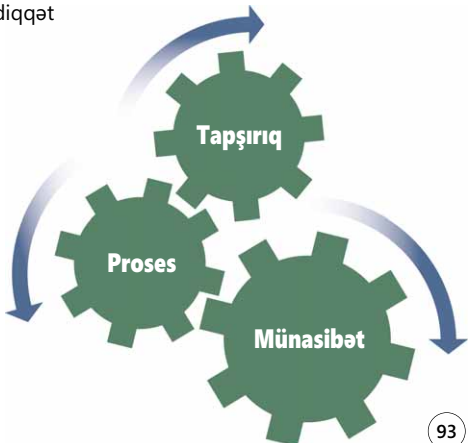
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TAPŞIRIQ, PROSES VƏ MÜNASİBƏTLƏR

Komandaya liderlik edən zaman üç elementi diqqət mərkəzində saxlamalısınız:

- tapşırıq;
- proses ("birgə iş" prinsipi);
- münasibətlər (komanda daxilində qarşılıqlı ünsiyyət və davranış).

Rəhbərlər, adətən, tapşırığın yerinə yetirilməsinə daha çox diqqət və zaman ayırır, komandada "birgə iş" prinsipinin formalaşdırılmasına, sağlam münasibətlərin yaradılmasına kifayət qədər fikir vermirlər. Belə bir yanaşma isə çətinliklərə səbəb ola və komanda işinin səmərəliliyini azalda bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA EFFEKTİVLİYİ ANKETİ

Komandanızın nə dərəcədə effektiv performans göstərdiyini müəyyən etmək üçün növbəti səhifədəki anketdən istifadə edə bilərsiniz. Anket beş sahəni əhatə edir:

1. **Məqsəd** – Qarşıya qoyulan məqsəd aydındırmı, komanda üzvləri tərəfindən başa düşülür və entuziazmla qarşılanırmı?
2. **Performans** – Komanda öz performansını kəmiyyətlə ölçürmü və nəticələrdən məmnundurmu?
3. **Münasibətlər** – Üzvlər hər kəsin komandaya verdiyi töhfənin fərqinə varır və bu töhfəni təqdir edirmi? Rolların fərqliliyi qəbul edilirmi?
4. **Ünsiyyət** – Komanda üvzləri bir-birini dinləyir, öz fikir və mövqelərini inamla ifadə edə bilirlərmi?
5. **Peşəkar təkmilləşmə** – Effektiv performans göstərə bilmək üçün komandanın hər hansı bir üzvünün və ya bütövlükdə komandanın daha çox bacarığa ehtiyacı varmı?

Komanda üzvlərinin fikirlərini öyrənmək üçün anketi onlara da verə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA EFFEKTİVLİYİ ANKETİ

Komandanızı 1–5 ballıq şkala üzrə necə qiymətləndirərdiniz (1= qətiyyən doğru deyil, 5 = tamamilə doğrudur)?

Məqsəd	Biz vahid məqsədə nail olmağa çalışırıq.	
	Məqsədlərimiz aydın, əmək tələb edən və realdır.	
	Məqsəd müəssisənin strategiyası ilə uzlaşdırılmışdır.	
Performans	İşimizi (necə görəcəyimizi) bilirik.	
	Əldə etdiyimiz nəticələrə görə mükafatlandırılırıq.	
	Hədəflərimizin nədən ibarət olduğunu və "SMART" meyarlarına (konkret, ölçülən, əlçatan, realist, müddətə əsaslanan) uyğun müəyyən edildiyini bilirik.	
Münasibətlər	Bir-birimizlə yaxşı yola gedirik.	
	Hər birimiz ayrı-ayrılıqda məsuliyyət daşıyırıq.	
	Hər birimiz fərqli bacarıqlarla fayda verir, lakin hər kəsin roluna hörmətlə yanaşırıq.	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA EFFEKTİVLİYİ ANKETİ

Ünsiyyət	Hamımız bir-birimizi dinləyir, fikirlərimizi səmimi və dürüst ifadə edirik.	
	Beyin fırtınası edir, müxtəlif ideyaları araşdırırıq.	
	Bütövlükdə müəssisə ilə yaxşı ünsiyyət qururuq.	
Peşəkar təkmilləşmə	Ehtiyac olanda təlim təşkil edirik.	
	Zərurət yarananda öz sahəmiz üzrə bir-birimizə kouçluq edirik.	
	Komanda işini gözdən keçirir, qiymətləndirir və nailiyyətlərimizi qeyd edirik.	

Komanda hansı işi daha yaxşı bacarır? Hansı işi yaxşı bacarmır? Komandanın təkmilləşməsi üçün nə edə bilərik?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDA TOPLANTILARININ KEÇİRİLMƏSİ



Komanda toplantılarını keçirən zaman yaradıcı yanaşma və ideyaların irəli sürülməsinə mütləq şərait yaradın. Komandadan maksimum nəticə əldə edə bilmək üçün toplantını necə idarə edəcəyinizi əvvəlcədən planlaşdırmalısınız; aşağıdakı məsləhətlərdən faydalana bilərsiniz:

- Komanda üzvlərinin bir-biri ilə danışmasına, bir-birinə məlumat ötürməsinə imkan yaradın. İşlərin gedişatı və uğurlarınızla bağlı məlumatları paylaşın, toplantının yaratdığı fürsətdən istifadə edərək komandanın işini təqdir etdiyinizi göstərin.
- Qısaca məlumatlandırmadan sonra müzakirə mövzusunu irəli sürün (komandanı bu barədə əvvəlcədən xəbərdar edin ki, mövzu ilə bağlı ideyalarını formalaşdırmaq imkanları olsun).
- Hər kəsə fikrini səsləndirmək imkanı verin. Yeni ideyaların meydana çıxması üçün müzakirə qruplarının təşkili və ya beyin fırtınası kimi metodlardanistifadə edin, komandanın nisbətən sakit üzvlərini müzakirəyə cəlb edin.

Qrupun bədən dilinə diqqət yetirin, səbirsizlik, darıxma, apatiya və ya entuziazm əlamətlərinə fikir verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDA TOPLANTILARININ KEÇİRİLMƏSİ

- Qrupun fikirlərini ümumiləşdirin və düzgün qənaətə gəlib-gəlmədiyinizi dəqiqləşdirin.
- Hansı qərarların qəbul edildiyini, hansı tədbirlərin görüləcəyini konkretləşdirin. Nəyin nə vaxt yerinə yetirilməli olduğunu dəqiq bildirmək üçün qərar və tədbirləri protokollaşdıraraq sənədləri komanda üzvlərinə paylamaq lazım gələ bilər.
- Yarımçıq qalmış bir məsələnin və ya müzakirə ediləcək başqa mövzuların olub-olmadığını dəqiqləşdirin.
- Qrupun müzakirə prosesini gözdən keçirin. Qaydasında gedən və getməyən nə kimi hallar oldu? Komanda üzvləri hazırda özlərini necə hiss edirlər? Növbəti toplantıya qədər nələri təkmilləşdirmək olar?

Bu yolla, toplantı zamanı yalnız tapşırığın yerinə yetirilməsi ilə bağlı məsələləri deyil, həm də effektiv komanda işinin əsasını təşkil edən proseslə bağlı məsələləri də idarə edə bilirsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



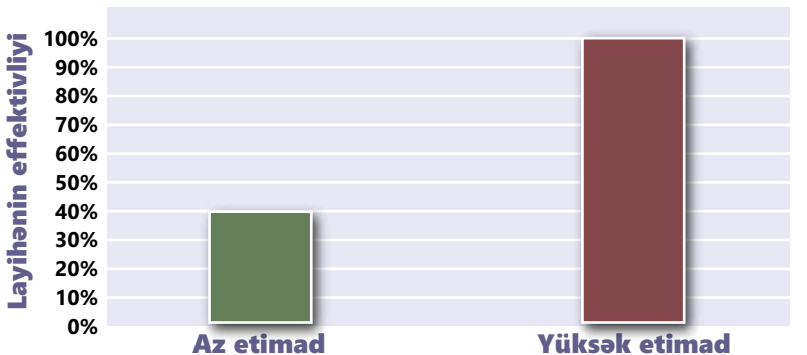
MÜZAKİRƏLƏR ZAMANI NƏLƏRƏ DİQQƏT YETİRMƏLİ?

OLAR	OLMAZ
Hazırlaşmaq	İmprovizə etmək
Vaxta nəzarət etmək	Öz axarına buraxmaq
İdeyaların təşviqi, həmçinin dinlədiyinizi göstərmək üçün səs və bədən dilindən istifadə etmək	Öz fikirlərinizi yeritmək üçün vəzifə və səlahiyyətinizdən istifadə etmək
Başqalarının fikirlərinə əsaslanmaq	İdeyaları dərhal çıxdaş etmək
Mövzuya aidiyyəti olan bütün fikirləri öyrənmək	Tərəf tutmaq
Müzakirələri nəzarətdə saxlamaq, lakin bütün ideyaların eşidilməsinə imkan yaratmaq	Manipulyasiya etmək, təkəbbürlü və ya laqeyd münasibət göstərmək
Entuziazm yaratmaq	Yorulmuş və ya usanmış təəssüratı oyatmaq
Ümumiləşdirmək və yekun qənaəti formalaşdırmaq	Müzakirə ediləcək məsələləri növbəti dəfəyə saxlamaq.
Prosesi gözdən keçirmək və nələrin təkmilləşəcəyi ilə bağlı razılığa gəlmək	Yaxşı nəticə verməyən müzakirə üsullarını davam etdirmək
Komanda üzvlərinin gələcək toplantılarda daha da fəal iştirakını təmin etmək məqsədilə onların təkmilləşməsi barədə düşünmək	Hər zaman prosesi idarə edəcəksinizmiş kimi bir obraz yaratmaq

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDADA ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI

Etimad – komandanın yüksək performansa nail ola bilməsi üçün çox vacib bir amildir. Aşağıdakı diaqram etimad və effektivlik arasındakı əlaqəni əks etdirir.



"The Economist Intelligence Unit" şirkətinin analitik hesabatı, 2008

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KOMANDADA ETİMADIN FORMALAŞDIRILMASI



Komanda daxilində etimadın formalaşdırılması üçün bir neçə məsləhət:

- Məlumatlandırma zamanı müntəzəm xəbər bülletenləri və yenilənmiş məlumatlara əsaslanın.
- Vahid məqsəd naminə çalışın (xeyriyyə və ya idman komandalarında olduğu kimi).
- Uğurlarınızı, ad günlərinizi qeyd edin, komandadan ayrılan (işdən çıxan) varsa, vida məclisləri və ya virtual yığıncaqlar təşkil edin!
- Hərəkətləriniz və davranışınızla pozitiv mühit yaradın: başqa sözlə desək, nümunə olun.
- Komandanız üçün təlim təşkil edin və təlimdə birlikdə iştirak edin.
- Hər kəsin rolunun ona aydın olduğunu dəqiqləşdirin.
- Hər kəsin komanda qarşısındakı öhdəliklərini yerinə yetirməsinə fikir verin.
- Bir-birinizin tərcihlərini öyrənə bilmək müəyyən psixometrik parametrlərdən istifadə edin.
- Komanda üzvlərinin güclü tərəflərindən motivləşdirici amil kimi istifadə edin və onları tərifləyin.
- Bir yerə toplaşan zaman qeyri-rəsmi söhbətləşmələr üçün xeyli vaxt ayırın və belə görüşləri komanda daxilində münasibətlərin formalaşdırılmasına zəmin yaradacaq şəkildə idarə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDANIZ NƏ DƏRƏCƏDƏ MÜRƏKKƏBDİR?

Üzvü olduğumuz komandalar, adətən, çox mürəkkəb tərkibə və quruluşa malik olurlar. Sağ tərəfdəki cədvələ nəzər salın və komandanız haqqında düşünün. Komandanız nə dərəcədə mürəkkəbdir? Üç və ya daha çox xananı işarələyirsinizsə, deməli, mürəkkəb komandanız var. Komanda üzvləri ilə necə ünsiyyət qurduğunuza və necə işlədiyinizə xüsusi diqqət yetirməli ola bilərsiniz (xüsusilə də fərqli mədəniyyətlərlə və ya virtual mühitdə işləyirsinizsə).

Çoxmədəniyyətlidir	○
Çoxprofillidir	○
Müxtəlif nəsillərin nümayəndələri daxildir	○
Fərqli əraziləri əhatə edir	○
Müxtəlif saat qurşaqları üzrə işləyir	○
Virtual mühit hökm sürür (üz-üzə görüşlər arabir olur)	○
Başqa müəssisələrlə tərəfdaşlıq çərçivəsində fəaliyyət göstərir	○

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN İŞLƏMƏK – VİRTUAL ÜNSİYYƏT

Məsafədən işləyən zaman ənənəvi üz-üzə ünsiyyət telefon və e-poçtla əvəz edilir, odur ki, qeyri-vizual bacarıqları inkişaf etdirmək lazımdır.

- Qarşı tərəfin tonu, intonasiyası, tempi və sözlərdən istifadə şəklinə diqqət yetirin.
- Dillə ifadə edilməyənləri eşitməyi bacarın.
- Çoxlu açıq suallar verin
- Qarşı tərəfin sizi başa düşüb-düşmədiyini dəqiqləşdirin.
- Fikirlərinizi ümumiləşdirin.
- Digər komanda üzvlərini də ünsiyyətə cəlb edin, hər kəsin iştirak etməsinə şərait yaradın.
- Münaqişələri ört-basdır etməyin – belə hallar yalnız aşkara çıxarsa, həll edilə bilər.
- Müxtəlif mədəniyyətlər barədə məlumatlı olmağa səy göstərin.
- E-məktublarınızı yazarkən mətnin pozitiv təəssürat yaratmasına fikir verin.
- E-məktublarınızı aydın, nəzakətli, yığcam və icrayönümlü formatda tərtib edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏSAFƏDƏN İŞLƏMƏK – ÜNSİYYƏT STRATEGİYASI

Komanda olaraq görüşmək imkanınız az olanda düzgün ünsiyyət strategiyasından istifadə etməklə ayrı-ayrı üzvlərin özlərini proseslərin iştirakçısı kimi hiss etməsinə şərait yarada bilərsiniz.

Paula dörd ölkəyə, beş fərqli əraziyə səpələnmiş komandaya liderlik edirdi. Komanda üzvlərindən üçü ikinci dil olaraq, ingilis dilində danışa bilirdi. Ünsiyyət strategiyasının bir hissəsi olaraq, Paula aşağıdakıları planlaşdırmışdı:

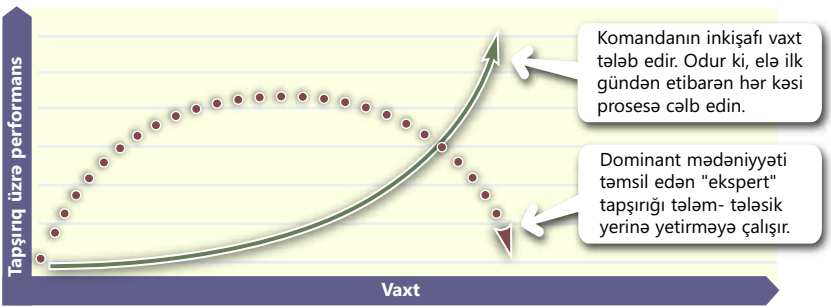
- ildə bir dəfə birlikdə vaxt keçirmək, qeyri-rəsmi söhbət və görüşə zaman ayırmaq şərtilə böyük komanda yığıncağı təşkil etmək;
- komanda üzvlərinin bir-biri ilə məlumat mübadiləsi apara və işlərin gedişatını müzakirə edə biləcəyi həftəlik onlayn toplantılar təşkil etmək;
- hər bir komanda üzvünə onların bir-biri ilə qarşılıqlı ünsiyyətini zəruri edən rol həvalə etmək, məsələn: xəbər bülletenin hazırlanması, aylıq rəqəmlərin müqayisə edilməsi, bayram günlərinin idarə edilməsi və s.
- hər kəs üçün münasib vaxta virtual toplantlar təyin etmək;
- komanda üzvlərinin məlumatların necə təşkil və idarə edilməsi ilə bağlı razılığa gəlməsini təmin etmək;
- toplantılar ingilis dilində keçirildiyinə görə ehtiyacı olanlara dil dərsləri təşkil etmək;
- toplantılarda hər kəsin müzakirəyə cəlb edildiyini və hər şeyi başa düşdüyünü müntəzəm olaraq yoxlamaq;
- komandanın öz nizamnaməsini hazırlaması, birgə işləməyin praktiki üsullarını tapması üçün vaxt ayırmaq.

Hər bir virtual toplantıdan sonra Paula prosesi gözdən keçirirdi ki, toplantının hər kəs üçün məhsuldar nəticələndiyinə əmin olsun. Toplantıdan əvvəl gündəliyin, toplantıdan dərhal sonra isə protokolun aydın tərtib edilmiş nüsxələri komanda üzvlərinə paylanırdı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMAQ İSTƏYİRSİNİZSƏ, TƏLƏSMƏYİN

Hər hansı komanda ilə (xüsusilə də daha mürəkkəb komandalarla) işləməyin sirri diqqəti komanda daxilindəki proses və münasibətlərə yönəltməkdən ibarətdir: çünki yalnız bu yolla, yüksək performansa sağlam zəmin yarada bilərsiniz.



Syu Kenni Devidson və Karen Vardın "Beynəlxalq komandalara liderlik" (1999) kitabına istinad edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏSLİN XÜLASƏSİ VƏ ATILACAQ ADDIMLAR

Kitabın bu fəslində aşağıdakıları öyrəndik:

- komanda işi nə üçün vacibdir;
- komandanın inkişaf mərhələləri;
- komandanın effektivliyi;
- komanda toplantılarının təşkili və aparılması;
- komanda daxilində etimadın formalaşdırılması;
- mürəkkəb komanda ilə işləmək;
- virtual iş rejimi üçün ünsiyyət strategiyasının hazırlanması.

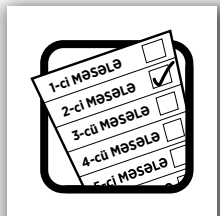
Yuxarıda qeyd edilənlərdən hansıları faydalı hesab edirsiniz və öz təcrübənizdə tətbiq edə bilərsiniz? Üçünü seçin və aşağıda qeyd edin:

1. _____

2. _____

3. _____

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

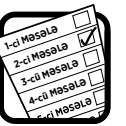


YEKUN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN

XÜLASƏ



"Performansın idarə edilməsi" kitabı sizə komandanızın performansını və iştirakçılığını artırmaq imkanı yaradan bir sıra ideya, faydalı məsləhət və üsullar irəli sürdü.

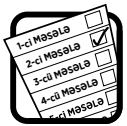
İşlərin gedişatını müntəzəm olaraq gözdən keçirməkdə fayda var:

- Sizin üçün də, komandanız üçün də hansı ideyalar daha çox işə yarayır və nəticə verir?
- Nəticədə hansı dəyişiklikləri görürsünüz?
- Müəssisənizdə performansı və iştirakçılığı artırmaq üçün hansı ideyaları tətbiq edə bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN

İŞLƏRİ QAYDASINDA GÖRMƏYİN FAYDALARI



Sizin üçün

- ayrı-ayrı işçilərin və komandaların daha yüksək performans göstərməsi;
- daha strateji məsələlərə daha çox vaxt ayırma imkanı (həvaləetmə və kouçinq bacarıqlarından uğurlu istifadə nəticəsində);
- işçilərin peşəkar inkişafından və təkmilləşməsindən məmnuniyyət səviyyəsinin artması.

Komandanız üçün:

- aydın və əlçatan məqsədlər;
- motivasiyanın yüksəlməsi;
- yeni bacarıqları təkmilləşdirmək imkanı.

Müəssisəniz üçün

- yekun göstəricilərin artması;
- kadr axınının azalması;
- iştirakçılıq, əmək intizamı və əhval-ruhiyyənin yüksəlməsi.

Artıq iş yerinizdə əsl dəyişiklik yaradaraq real nəticələr əldə etməkdə sizə kömək edəcək məsləhət, yanaşma və üsullardan ibarət bir "alətlər dəsti"niz var.

Uğurlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR



Linda Holbeç və Cefri Metyuz **"İştirakçılıq : müəssiənizin potensialını necə üzə çıxarmalı" ("Engaged: Unleashing your Organizations Potential ")**; "Jossey-Bass", 2012.

Con Vitmor, Nikolas **Breyli "Performansa yönəlmiş kouçinq" ("Coaching for Performance")**; 4-cü nəşr, 2009.

Markus Bakinqhem və Kurt Koffman **"Əvvəlcə, bütün qaydaları pozun" ("First Break all the Rules")**; "Pocket Books", 2005.

Kimbal Fişer və Marin Dunkan Fişer **"Məsafədən rəhbər" ("The Distance Manager")**; "McGraw Hill", 2001.

"İdarəetmə kitabları" seriyasından mövzuya aid vəsaitlər:

Yan Fleminq və Allan C. D. Teylor
"Kouçinq";

Con Vorner
"Həvalətmə";

Mayk Pezet
"Əks-əlaqə";

Maks A. Eqqert
"Motivasiya";

Piter İnqliş
"**Çətin söhbətlərin aparılması**";

Yan Fleminq
"**Virtual komandalar**";

Fiona Elza Dent
"**İş münasibətləri**".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Pem Cons BA* MBA**
Pem Eşric Biznes Məktəbinin nəzdində proqramların (layihələrin) idarə edilməsi üzrə komandanın üzvüdür. O, performansın idarə edilməsi, təsiretmə, liderlik və ümumi idarəetmə bacarıqlarını əhatə edən bir çox proqramlar üzrə cavabdehlik daşıyır. Pem peşəkar inkişaf proqramlarının hazırlanması və həyata keçirilməsi üzrə beynəlxalq səviyyədə bir sıra müəssisə və təşkilatlarla çalışır.

Pem həmçinin "Hongkong Bank"da, Avstraliyada "Monash Mount Elisa" Biznes Məktəbində çalışıb və rəhbər şəxslərin kouçinqi üzrə akkreditə olunmuş mütəxəssisdir. Bir sıra kitabların müəllifidir: "Performansa yönəlmiş idarəetmə"("*Managing for Performance*"; "Prentice Hall" nəşriyyatı, 2007), "Təsir və iştirak" ("*İdarəetmə kitabları*" seriyası", 2004) və "Müstəsna performansı necə göstərməli" ("*Delivering Exceptional Perfromance*"; "Times Pitman" nəşriyyatı, 1996).

Əlaqə
Pem ilə pam.jones@ashridge.org.uk e-poçtu vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences"),*
***Biznesin idarə edilməsi üzrə magistr ("Master of Business Administration")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd