

SAHİBKARLIĞIN VƏ BAZAR İQTİSADİYYATININ İNKİŞAFINA YARDIM FONDU

Şirkətin heyətinə rəhbərlik

Kiçik özəl müəssisələrin sahibləri və rəhbərləri üçün vəsait

Beynəlxalq Özəl Sahibkarlıq Mərkəzinin maliyyə
yardımı ilə hazırlanmışdır
(Centre for International Private Enterprise - CIPE)

Bu vəsait xüsusi müəssisə sahibləri və menecerlərə heyətin idarə olunmasında yardım üçün nəzərdə tutulur. İdarəetmənin bu sahəsi iqtisadi cəhətdən inkişaf etmiş ölkələrdə geniş yayılmışdır ki, bu da onun şəxsi əhəmiyyətini və iqtisadi məqsədəuyğunluğunu göstərir. Bu reşənin nüfuzu postsovet ölkələrində də yüksəlməkdədir. Məsələn, kadrlar üzrə menecerin vəzifə dairəsinin kadrlar şöbəsinin vəzifələri ilə heç bir uyğunluğu olmasa da, son iki ildə Rusiyada kadrlar üzrə menecer vəzifəsi idarəetmə fəaliyyətinin yüksək maaşlı növünə çevrilmişdir. Çox əhəmiyyətli olmuşdur. Menecer heyətin seçilməsində iştirak edir, kollektivdə normal rsixoloji iqlimin saxlanmasına nəzarət edir, «team spirit»i - komandanın ruh yüksəkliyini qoruyub saxlayır, mürəkkəb mənəvi-rsixoloji vəziyyətlərə düşən əməkdaşlara köməklik göstərir, rəhbərliyə kadr məsələləri üzrə məsləhətlər verir.

Mövcud vəsait Azərbaycan biznesmeninə konkret yardım rpsirini gözləyib.

Bu vəsaitin tərtibi zamanı əsas diqqət hər şeydən öncə xüsusi ədəbiyyat vasitəsilə beynəlxalq təcrübəyə yönəlmişdir.

İSTİFADƏ EDİLMİŞ ƏDƏBİYYAT

1. Энциклопедия малого бизнеса, или как вести своего дела - G.Howard Poteet'in redaktorluğu altında . Moskva, 1994.
2. Управление по результатам - E. Santalaunen, G.Voutilaynen, P.Poreynne, Y.Nissinen. Moskva, 1988.
3. Время руководителя: эффективность использования - Y.Nissinen, G.Voutilaynen. Moskva, 1988.
4. Раскрепощенный менеджер - M.Vudkok, D.Frensis. Moskva, 1991.
5. «Тоета» - методы эффективного управления - .Y.Monden. Moskva, 1989.
6. Как работают японские предприятия - Y.Monden, R.Sibakava, S.Takayanaqi, T.Naqao. Moskva, 1989.
7. Кадры: подбор и оценка - İ.V.Bizyukova. Moskva, 1984.

8. Социальное развитие предприятия и работа с кадрами - V.N.Yakimov, V.N.Yermakova, V.E.Tomaşkeviç. Moskva, 1989.

9. Рынок: как выйти в лидеры (практика и принципы) - Piter F.Druker. Moskva, 1992.

Tərtib edən - ELDAR MƏMMƏDOV

Layihənin direktoru - SABİT BAĞIROV

İdarəetmənin və rəhbərin işinin məzmunu

İdarəetmə anlayışı hər kəsə aydındır. Öz həyatı boyu insan çoxlu müxtəlif təşkilatlarda çalışır. Bizə çox tanış olan, valideynlər, uşaqlar və yaxın qohumlardan ibarət ailə birliyini də bir təşkilat kimi təsəvvür etmək mümkündür. Təşkilat insanların və insan qururlarının əməkdaşlıq məqsədilə yaradılmış birlik forması olub tələbatə və daxili həyatda baş verən dəyişikliklərə əsaslanır. İstər ayrıca götürülmüş bir şəxsin, istərsə də bütöv torlumun mənafeyi baxımından insanların əməkdaşlığı yolu ilə daha yüksək nəticələr almaq mümkündür, nəinki ayrıca insanın fərdi fəaliyyəti zamanı bunu etmək mümkün deyildir.

Hesab etmək olar ki, bizim hər birimiz üç-dörd müxtəlif təşkilatın üzvüyük. Bu təşkilatların hamısı onlarda hər biri vaxtilə təşkilatda birləşmiş insanların maraqlarına əsaslanır, ya da bir zamanlar əsaslanırdı və onların hər birində rəhbərlik qurru seçilmiş, yaxud təyin edilmişdir. Öz üzvlərinə kömək etməyən, onların tələbatını ödəməyən təşkilat fəaliyyət göstərə bilməz. Təşkilatda məsələ və problemlər nə qədər çoxdursa, onun fəaliyyətinə bir o qədər çox maddi və mənəvi qüvvə tələb olunacaq, rəhbərliyin əmək bölgüsündən və əməkdaşlıqdan istifadə bir o qədər vacib sayılacaqdır.

Bizim bir çoxumuz ən müxtəlif əmək kollektivlərində çalışmaq üçün özümüzü dolandırırıq. Təqdim olunan vəsaitin əsas obyektinə əmək kollektivi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsinin təhlilidir.

İstehsal kollektivində idarəetmə

Əmək birliklərinin mahiyyəti birgə işin məhsuldarlığındadır. Konkret nəticələr əldə etmək üçün çoxlu müxtəlif işlər görmək lazım gəlir. Məsələn, sənaye müəssisəsində istehsal prosesinin müxtəlif mərhələlərini təmin etmək üçün kimsə xammalın arasıkəsilmədən verilməsi qayğısına qalmalıdır. Bundan başqa ona da çalışmaq lazımdır ki, hər bir sahədə kifayət qədər işçi olsun. İstehsal prosesinə əmək kollektivinin hər bir üzvü öz töhfəsini verir ki, bu da son nəticəni formalaşdırır. Əgər əmək düzgün rəhbərliklərsə hər bir işçinin gördüyü iş ümumi uğurun tərkib hissəsinə çevrilir. Əmək kollektivi nə qədər kiçik olarsa, onu daxili qarşılıqlı münasibətlərin yaxşı qurulduğu bütöv orqanizmə çevirmək o qədər asan olar. Burada elə bir xüsusi idarəetməyə ehtiyac qalmır, belə ki, hərə işini bir kəs öz bildiyi kimi idarə edir.

Lakin məgər kiçik əmək kollektivində idarəetməyə ehtiyac yoxdurmu? Əlbəttə, vardır, amma burada idarəetmə daha çox öz fəaliyyət şəklində həyata keçirilir. Kiçik təşkilatda adətən yalnız rəhbərlik funksiyalarını yerinə yetirən heç kəs yoxdur, orada konkret əmək prosesində hamı iştirak edir. Lakin işin həcmi və təşkilatın özü böyüdükcə işçilərin hər biri artıq iri işlərin öhdəsindən gəlmək iqtidarına malik olmur. Bunun üçün xüsusi seçilmiş adamlara ehtiyac duyulur. Beləliklə, idarəetmə funksiyaları bəzi işçilər üçün təcridən əsas işə çevrilir. İdarəetmə dedikdə, adətən o şəxslərin işi nəzərdə tutulur ki, onlar rəhbər vəzifələrə rəsmən təyin edilsinlər. Qeyd etmək istərdik ki, idarəetməyə həm də hər bir şəxsin özünə və işdəki həmkarına münasibətdə müəllimlik işi də aiddir. Hər bir şəxs özünü və gördüyü işi nə qədər yaxşı idarə edərsə, kollektivdə xüsusi idarəetməyə o qədər az ehtiyac olur. Hər bir yaxşı qulluqçu və fəhlə eyni zamanda idarəetmə funksiyasını yerinə yetirir.

Hər bir təşkilatın öz məqsədləri vardır. Bu məqsədlər bütün işçilərə nə qədər yaxşı məlumdursa və nə qədər yaxşı başa düşüldürsə onların həyata keçirilməsi ehtimalı da bir o qədər yüksəkdir. İdarəetməni iki hissəyə bölmək olar: təşkilat fəaliyyətinin idarə edilməsi və insanların idarə edilməsi. Belə bir bölgü, əlbəttə, şərtidir və heç də o demək deyildir ki, idarəetmə obyektləri kimi bir-birlərindən təcrid olunmuş şəkildədirlər, əksinə, onların qarşılıqlı əlaqəsini qeyd etmək yerinə düşərdi. Lakin, hər şeydən öncə, idarəetmənin bütün məqsədlərini təkmilləşdirmək üçün idarəetməyə nələrin aid olmasını, prosesdə bizim özümüzün iştirakımızı və onun həyata keçirilməsində yaxşı, yaxud zəif cəhətlərimizi bilməyimiz vacibdir.

Fəaliyyətin idarə edilməsi
Səriştəliliyin saxlanması
Ətraf mühitin idarə

edilməsi
Fəaliyyətə rəhbərlik
İdarəetmə Öz işinin idarə
edilməsi
və şəxsi vaxtdan
istifadə
Qrur fəaliyyətinin
idarə edilməsi
Təşkilatda fəaliyyətə rəhbərlik

İnsanların idarə
edilməsi
Kadr siyasəti
Ətrafdakı dəyərlərdən
istifadə
Rəhbərin işi
Rəhbərlik Özünüidarə
Qrurun idarə edilməsi
Təşkilatın idarə edilməsi

Təcrübədə həyata keçirilən fəaliyyət:
-fərdi fəaliyyət
-qrur fəaliyyəti
-təşkilat çərçivəsində əməkdaşlıq
-təşkilatın ayrı-ayrı qururları arasında
münasibət

Təşkilatın fəaliyyətinin
məqsədi və nəticələri
İnsanların fərdi
nəticələri insan sistemi baxımından Təşkilatın istehsal
sisteminin nəticələri
Təşkilatların nəticələri və
həyatlarının məqsədi

İdarəetmə

Xidmətin idarə edilməsi

Təşkilatın idarə edilməsi istənilən konkret mühitdə vacib nəticələrə yönəldilir. İdarəetmə sisteminin köməyi ilə rəhbərlik bütün mərhələlərdə - rıanlaşdırma, icra və icraya nəzarət zamanı qarşıya qoyulmuş məqsədlərin həyata keçirilməsi rprosesinə təsir göstərməyə çalışır. Xidmətin və ətrafın idarə edilməsini biz təcrübədə xidmətin idarə edilməsi üzrə iş adlandırırıq. Biz öz fəaliyyətimizi nə qədər yaxşı idarə etsək, ona başqalarının qarışmasına da bir o qədər az əsas olacaqdır. Təbii ki, bu bizim öz işimizi yaxşı bilməyimizdən xəbər verir. Təcrübədə müəyyən işləri görmək üçün bizim kənardan həmkarlara və rəhbərlərə ehtiyacımız olur. Eyni əmək kollektivində nə qədər çox insan məşğuldursa, istər qrur şəklində, istərsə də ayrı-ayrı işçilər səviyyəsində kimsə bizə rəhbərlik etməlidir. Beləliklə, əgər insanlar üzərində rəhbərlik düzgün həyata keçirilmirsə, təşkilatın fəaliyyətinə rəhbərlik uğurlu ola bilməz.

İnsanların idarə edilməsi

İnsanların idarə edilməsi təşkilatın heyəti üzərində rəhbərlik fəaliyyəti deməkdir. İdarəetmənin bu sahəsini biz daha çox rəhbərin işi adlandırırıq. İnsanların, heyətin idarə edilməsi və rəhbərin işi bu vəsaitdə eyni mənada istifadə

edilən anlayışlardır. Gəlin idarəetməni öz üzərində, qrup və bütün idarələrdə heyət üzərində idarəetmə bölgülərinə ayırmaq. Bir şöbənin, yaxud sexin, həmçinin müəssisə, yaxud hər hansı bir dövlət təşkilatının birlikdə bütün işçiləri təşkilatın heyəti sayılır. Əgər söhbət təşkilat fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedirsə, onda ayrıca götürülmüş fərd səviyyəsində bu bölgüyə fərdin öz işi və fəaliyyətini idarə etməsindən, qrup və təşkilat səviyyəsində fəaliyyətin idarə edilməsindən gedirsə təşkilat vahidindən, yaxud bütün təşkilatın fəaliyyətinin idarə edilməsindən gedir.

Finlərin idarəetmə təcrübəsində belə bir hal mövcuddur ki, bir çox rəhbərlər bütövlükdə idarəetmənin ayrılmaz hissəsi kimi insanların idarə edilməsini kifayət qədər yaxşı təsəvvür etməzlər. Bir qayda olaraq bunun əsas səbəbi odur ki, həmin rəhbərlər öz vəzifələrinə hər hansı bir ixtisas üzrə işləyən şəxs kimi, yaxud da birbaşa idarəetmə öyrədən, lakin insanların idarə edilməsinə aid praktik olaraq heç bir şey verməyən təhsil müəssisələrindən gəlirlər. Bir çoxları özlərinin hər hansı bir təcrübə ideyası əsasında müəssisə təşkil etdiyindən idarəetməyə aid məsələlər müəssisənin inkişafı prosesində ortalığa çıxır. Belə rəhbərlər idarəetməyə aid xüsusi biliklər əldə etmək yoluna nə qədər gec qədəm qoyarsa, sonradan bunun üçün onların daha az vaxtı qalar və idarəetmə üzrə əqli iş bir o qədər gec öz yerini tutar.

Fəaliyyətin, insanların, yaxud ətrafın idarə edilməsindən asılı olmayaraq idarəetmə böyük əqli qabiliyyət tələb edir. Təşkilatın fəaliyyəti nöqtəyi-nəzərindən insanların idarə edilməsi onların işində maksimum yaxşı nəticələr əldə edilməsi deməkdir. Rəhbərin işi həmçinin insanların əmək kollektivlərinin maraqlarına yaxın olmaqla öz şəxsi məqsədlərinə nail olmasıdır. Beləliklə, rəhbərin işi təkcə təşkilatın işi baxımından deyil, həm də işçilərin şəxsi mənafehləri baxımından da əhəmiyyət kəsb edir.

İdarəetmənin bəzi məqamları

Yuxarıda deyilənləri qısaca olaraq belə ümumiləşdirmək olar ki, idarəetmə ayrı-ayrı şəxslərin, qrupların, yaxud bütövlükdə götürülmüş təşkilatın fəaliyyətinə məlum şəraitdə maksimum yaxşı nəticələr əldə etmək məqsədilə həyata keçirilən təsir prosesidir.

Təsəvvürlərimizə uyğun olaraq idarəetmə insanların və fəaliyyətlərin idarə edilməsi kimi başa düşülür. İdarəetmə rəhbərlə ona tabe olan heyətin qarşılıqlı fəaliyyətidir. Belə bir yanaşma təşkilatın fəaliyyətindən nəticə əldə etmək üçün insanların idarə edilməsinin əhəmiyyətini göstərir.

Qeyd etmək lazımdır ki, idarəetmə təşkilat qarşısında duran vəzifələrin həyata keçirilməsi naminə insan ehtiyatlarının və maddi ehtiyatların ahəngdar birləşdirilməsidir. Bu baxımdan müəssisənin idarə edilməsi dedikdə belə bir fikir yaranır ki, istənilən müəssisədə işləyən adamlar sadəcə olaraq onların qarşılıqlı qoyulan vəzifələri yerinə yetirirlər. Qısaca olaraq bunu belə ifadə etmək olar ki, idarəetmənin yeganə məqsədi nəticə əldə etməkdir. Lakin bunun üçün həm fəaliyyətin, həm də insanların idarə edilməsi məsələlərini bacarmaq lazımdır.

Beləliklə, yuxarıda söyləyənlərin əsasında biz idarəetməni iki hissəyə bölə bilərik: fəaliyyətin idarə edilməsi və insanların idarə edilməsi. Aşağıda bunlar barədə ətraflı danışılacaqdır, ancaq elə buradaca idarəetmənin ümumi mənzərəsini təsəvvür etmək mümkündür:

1. Fəaliyyətin rəqlaşdırılması, istehsalat tarşırıqlarının qoyuluşu, istehsal işinin ölçü sisteminin yaradılması, görülmə işə nəzarət edilməsindən ibarət fəaliyyətin idarə edilməsi.
2. İnsanların idarə edilməsi. Bura əmək kollektivinin bütün üzvləri arasında əməkdaşlığın təmin edilməsi, kadr siyasəti, təhsil, informasiya, işçilərin maraqlandırılması və digər mühüm tərkib hissələr aid edilir.
3. Təşkilatdankənar əlaqələrin idarə edilməsi.
4. Təşkilat və insanlar, həmçinin idarəetmə sisteminin özünün təkmilləşdirilməsinə aid edilən təşkilatdankənar əlaqələr üzərində idarəetmənin tədricən təkmilləşdirilməsi, müəssisə fəaliyyətinin rəqlaşdırılmasının yaxşılaşdırılması, təşkilatda mikroiqlimin tədqiqi və inkişafı, həmçinin əmək bölgüsünün daim təkmilləşdirilməsi.

Səmərəli idarəetmə qabiliyyəti nədir

Səmərəli idarəetmə qabiliyyəti menecerin özüinkişafının məhdudluğu üzə çıxana qədər işçi qaydada müəyyənləşdirilməlidir. Biz səmərəli idarəetməni qabaqcadan təhlil edilmiş on bir amillə əsaslandırırıq. Qısaca olaraq belə hesab edirik ki, qarşıdan gələn on il müddətində menecerdən aşağıdakı vərdiş və qabiliyyətlər tələb ediləcəkdir:

- Özünü idarə etmək qabiliyyəti
- Ağıllı şəxsi keyfiyyətlər
- Dəqiq şəxsi məqsədlər
- Daim inkişaf etməyə meyllilik
- Problemləri həll etmək vərdişi
- İxtiracılıq və yeniləşmə qabiliyyəti
- Ətrafındakılara təsir etmək qabiliyyəti
- İdarəetməyə müasir yanaşmalar haqqında biliklərə malik olmaq
- İdarə etmək bacarığı
- Tabeliyində olanları öyrətmək və inkişaf etdirmək qabiliyyəti
- Səmərəli işçi qururlarının formalaşdırılması və inkişaf etdirilməsi bacarığı

Yaxşı rəhbər aşağıdakı keyfiyyətlərə malik olmalıdır:

- geniş dünyagörüşü
- vəziyyəti qiymətləndirmək hissi
- sağlam özündənrazılıq
- dəyişiklərə hazırlıq
- əməkdaşlığa meyllilik
- nəticəni qabaqcadan görmək qabiliyyəti
- risk etmək qabiliyyəti və bacarığı
- işə yaradıcı münasibət
- əhəmiyyətli şeyləri görüb ayırd etmək bacarığı
- müstəqil hərəkət etmək bacarığı
- səlahiyyətləri öz üzərinə götürmək bacarığı
- rübları yerinə yetirmək məharəti

Rəhbərin uğurlu işinə təsir edən amillər

- Nəticələri yaratmaq bacarığı və onlara nail olmaq üçün çoxlu işləmək arzusu
- Verilən tapşırığa məsuliyyət daşımaq və riskli qərarlar qəbul etmək bacarığı və arzusu
- Dəyişikliklər rəhbərə başlamışa, onları idarə etməyə və təşkilatın maraqları naminə idarə və istifadə etməyə hazır olmaq
- Əməkdaşlığı alqışlayan açıq idarəetmə üsulundan istifadə etməyə hazır olmaq
- Çevik qərarlar qəbul etmək məharəti
- Mövcud olan və qarşıdan gələn məsələlərə diqqəti yönəltmək bacarığı
- Təşkilatın daxilində və təşkilatdan kənarında baş verən dəyişiklikləri görüb onlardan istifadə etmək bacarığı
- Yaxın sosial qarşılıqlı əlaqələrə hazır olmaq
- Ümumi rəhbərliyə hazır olmaq
- Öz işinə yaradıcı yanaşmaq
- Daimi özünü inkişaf etdirmə və yaxşı fiziki-saxioloji forma
- Vaxtdan səmərəli istifadə etmək qabiliyyəti
- Özünü və heyəti dəyərləndirməyə hazır olmaq
- Yaxşı hazırlığa malik olan rəhbər heyətin başında işləməyə hazır olmaq
- Siyasi rəhbərliyə hazır olmaq
- Beynəlxalq dünyagörüşü

Nəzərə alsaq ki, hər bir idarəetmə tapşırığı bu və ya digər konkret tələbdən irəli gəlir, biz belə hesab edirik ki, yuxarıda göstərilən hər bir amil istənilən vəziyyətə aid edilə bilər. Lakin bu amillər həqiqətən hər bir işçinin işlərinə tələbatla münasibətdə öz imkanlarının qiymətləndirilməsi üçün əsasdır. Bu bacarıq və qabiliyyətlər menecerdə yoxdursa onda məhdudluq özünü göstərir. Beləliklə, göstərilən müəyyənləşmədən sonra on bir potensial məhdudiyətdən ibarət siyahı meydana çıxır.

On bir potensial məhdudiyət və onların aradan götürülməsi yolları

1. Özünü idarə edə bilməmək

Rəhbərin işi çətin, həyəcanlarla və streslərlə doludur. Məhsuldarlığı saxlamaq üçün hər bir menecer unikal və əvəzedilməz varlıq kimi özü-özünə nəzarət etməyi öyrənməlidir. Elə rəhbərlər vardır ki, işçilərin qayğıları və həyəcanlarına yer verməklə onların enerjisini udaraq öz sağlamlığını təhlükə qarşısında qoyur. Özünü «yüngülləşdirməyi» düzgün bacarmayan, vaxtdan, enerjiden və bacarığından tam istifadə etməyən, streslərə qalib gəlmək bacarığı olmayan rəhbərlər özünü idarə edə bilməməklə məhdudlaşırlar.

- Fiziki sağlamlığın qayğısına qalmaq
- Qüvvənin səmərəli bölgüsü
- Çətinliklərin öhdəsindən gəlmək
- Stresdən çıxmaq
- Vaxtdan səmərəli istifadə etmək
- «İkiləşmə» - vaxtdan və imkanlardan maksimum istifadə

2. Silinmiş şəxsi dəyərlər

Menecerdən hər gün şəxsi dəyərlərə və prinsiplərə əsaslanan qərarların qəbul edilməsi gözlənilir. Əgər şəxsi dəyərlər kifayət qədər aydın deyildirsə, onda menecerdə mühakimə üçün möhkəm əsas çatmayacaq ki, bu da ətraf tərəfindən əsaslandırılmamış kimi qəbul edilə bilər. Uğurlu idarəetmənin müasir konsersiyası bütövlükdə səmərəlilik, işçilərin rotensialının gerçəkləşdirilməsi və yeniliyə hazır olmaq kimi dəyərlərə istiqamətlənir. Əsas prinsipləri aydın olmayan və onlarda daimi olmayan menecerlər, yaxud dəyərləri mövcud vaxta uyğun gəlməyənlər şəxsi keyfiyyətlərin silinməsi ilə məhdudlaşırlar.

- Dəyərlər nədir?
- Dəyərlərə münasibət
- Dəyər təkliflərinin işlənilib hazırlanması
- Həyat mövqeyi
- Aktiv və passiv menecerlər
- Dəyərləri necə aydınlaşdırılmalı və dəyişdirməli
- Menecerin dəyərləri

3. Dumanlı şəxsi məqsədlər

Mövcud imkanları qiymətləndirərək və bu və ya digər alternativləri seçməklə menecerlər özlərinin şəxsi və işgüzar həyatlarının axarına təsir edirlər. Menecer məqsədləri müəyyən etmək qabiliyyətinə malik olmayan, yaxud əlçatmaz və ya arzuolunmaz, tez-tez müasir dövrlə uyğun gəlməyən məqsədlərə can ata bilər. Bir çox hallarda alternativ variantlar lazımcıca dəyərləndirilmir və buna görə də mühüm imkanlar əldən buraxılır, bütün vaxt və qüvvə isə az əhəmiyyətli məsələlərə sərf olunur. Belə menecerlər adətən çətinliklə uğur qazanır və başqalarının uğurunu qiymətləndirmək bacarığına malik olmurlar. Belə ki, onlar şəxsi məqsədlərinin qeyri-dəqiqliyi ilə məhdudlaşırlar.

- Məqsədlərin seçilməsi: həyat mövqeyi
- Məqsədlərin qoyuluşunun prinsipləri
- Öz qarşısına məqsəd qoymaq nəyə lazımdır
- Öz qarşısına məqsədi necə qoymaq lazımdır
- Özünün irəli çəkilməsinin qiymətləndirilməsi
- Məqsədlərin seçilməsində başqalarına kömək göstərilməsi
- Məqsədlərin seçilməsi zamanı ümumi məhdudluqlar

4. Dayanmış özüinkişaf

Özüinkişafda menecerlər əhəmiyyətli uğurlar qazana bilərlər. Lakin onların bəziləri öz zəifliklərini dəf edə və öz üzərlərində işləyə bilmirlər. Onlar mürəkkəb vəziyyətlərdən qaçmağa meyllidirlər, qabiliyyətlərini gizlətməklə inkişafdan qalır, təbii işgüzarlıqlarını itirir, şəxsi təhlükəsizlikləri naminə öz fəaliyyətlərində riskdən nə qədər tez-tez qaçdırlarsa onların həyatı daha çox əziyyətlərə çevrilir. Belə menecerlər dayanmış özüinkişaf ilə məhdudlaşırlar.

- Özüinkişaf nə deməkdir
- Şəxsi potensialın üzə çıxmasında ümumi məhdudluqlar
- Özünə nəzər

- Səmərəli əks-əlaqə
- Açıqlıq və çevikliyin inkişafı
- Peşə və vəzifə yüksəlişi
- Dayanmış özüinkişaf məhdudluq kimi

5. Problemin həllində vərdişin çatışmazlığı

Problemlərin səviyyəli həlli özü-özlüyündə açıq-aşkar idarəetmə vərdişidir. Bəzi rəhbərlər problemlər üzərində kifayət qədər səmərəli işləyər və keyfiyyətli nəticələr əldə edə bilmirlər. Onlar üçün əksərən problemlərin həlli naminə yığıncaqlar keçirmək, məqsədləri müəyyənləşdirmək, məlumatları təhlil etmək, rəqləndirmə və nəzarət çətindir. Tez və enerjili həll edilməyən problemlər üst-üstə yığılır, menecerin həm fikirlərinə, həm də fəaliyyətinə mane olur. Həmin menecerlər problemin həllində vərdişin çatışmazlığı ilə məhdudlaşırlar.

- Problemlərin sistemləşdirilmiş həlli
- Problemlərin sistemləşdirilmiş həlli dövrəsi
- Problemin həlli texnikası
- Qərarın qəbulu səviyyəsi
- Problemin həlli üçün insanlardan və ehtiyatlardan istifadə

6. Yaradıcı yanaşmanın çatışmazlığı

Bir çox hallarda menecerlərdə qərarların həllinə yaradıcı yanaşma və yenilikçilik qabiliyyətləri zəif inkişaf etmiş olur. Nisbətən zəif ixtiraçılıq qabiliyyətinə malik olan rəhbərlər nadir hallarda başqalarını yaradıcı olmağa və işlərində yeni yanaşmalardan istifadə etməyə sövq edən ideyalar irəli sürürlər. Belə menecerlər əksərən ixtiraçılıq üsullarının inkişaf etdirilməsi ilə tanış deyillər, yaxud qeyri-ciddi və səthi bir şey kimi ona kinayə ilə yanaşırlar. Yüksək ixtiraçılıq maneələr və çətinliklərlə mübarizəyə hazırlıq tələb edir. Eksperiment ararmaq, risk etmək istəməyən, yaxud çətinliklərə baxmayaraq işdə yaradıcı yanaşmanı saxlamağa çalışmayan rəhbər yaradıcı yanaşmanın çatışmazlığı ilə məhdudlaşır.

- İşə yaradıcı yanaşmalar üçün maneələr
- Problemin yaradıcı həlli
- Problemin öyrənilməsi
- İdeyaların sadələşdirilməsi
- İdeyanın seçilməsi
- Yeniliklərin rəqləndirilməsi
- Əks-əlaqə və qiymətləndirmə
- Yaradıcı qurular və təşkilatlar
- Yaradıcı quruların idarə edilməsi
- Şəxsi ixtiraçılıq

7. İnsanlara təsir etmək bacarığının olmaması

Birbaşa öz təbəçiliyində olmayan adamlara daim təsir etmək rəhbərlər üçün vacibdir. Lakin bəzi menecerlər tələb edilən köməkliyi ala bilmək qabiliyyətinə malik deyildir və ona görə də nəticələri uğur üçün lazım olan ehtiyacı ödəyə bilmir.

Onlar öz gələcəklərini sözbə sözbə baxmaqda ittiham etməyə meyillidirlər. Öz vəziyyətlərinə görə onlarla eyni səviyyədə olan menecerlər isə hesab edirlər ki, həmin şəxslərin başqalarına təsir etmək bacarığı kifayət deyildir. Kifayət qədər ardıcıl, ətrafındakıqlarla qarşılıqlı münasibət qurmayan, özünü büruzə vermək və başqalarına qulaq asmaq qabiliyyəti inkişaf etməyən rəhbər ətrafındakıqlara təsir etmək bacarığının olmaması ilə məhdudlaşır.

- Ətrafdakıqlara birbaşa təsir etmək
- Özünə inam
- Özünə inama nə mane olur
- Şəxsi münasibətlərin yaxşılaşdırılması
- Ətrafdakıqların hərəkətlərini necə yönəltməli
- İdarəetmə təsirinin metodları
- Qurular və sistemə təsiretmənin əsasları
- Başqalarına qulaq asmaq qabiliyyətinin inkişaf etdirilməsi

8. İdarəetmə işinin xüsusiyyətlərinin lazımi səviyyədə qavranılmaması

Nə qədər ki menecerlər başqalarını idarə etməyin səmərəliliyini ciddi surətdə qiymətləndirə bilmirlər, onlardan yüksək nəticə gözləmək mümkün deyil. Öz idarəetmə yanaşmalarını öyrənmək qabiliyyəti olmayan rəhbərlər onları aydın izah da edə bilmirlər. Adətən onlar əks-əlaqə qurmağa çalışırlar; başqalarından seçilmək üçün tabeçiliyində olan adamları maraqlandıra bilmirlər; onlar üçün sərəncam vermək xüsusilə çətindir. İşçilərin maraqlarını kifayət qədər başa düşməyən, rəhbərlik üslubu köhnəlmiş və mövcud vəziyyətə uyğun gəlməyən, etik və humanist olmayan rəhbərlər idarəetmə işinin məğzini kifayət qədər başa düşməməklə məhdudlaşırırlar.

- Korporativ rəhbərlik fəlsəfəsi
- Təşkilatın cəmərali işinə mane olan məhdudiyətlər
- İş üçün əlverişli iqlimin yaradılması
- Təşkilatda şəxsiyyətin enerjisi
- Maraqların ümumi məhdudlaşdırıcıları
- Maraqlandırmanın tənzimləyiciləri və əsas motivləşdiriciləri
- İdarəetmə işinin başa düşülməsi
- Liderlik nəzəriyyəsinin inkişaf etdirilməsi
- Liderliyə müasir baxışlar
- Vəziyyət liderliyi/Liderin şəxsiyyəti

9. Rəhbərliyin zəif vərdişləri

İnsanların və ehtiyatların səmərəli idarə edilməsi üçün çoxlu vərdişlər tələb olunur ki, onları rəhbərlik etmək qabiliyyəti adlandırmaq olar. İş vaxtının itkisi, işin qeyri-səmərəli metodlarla ararılması ona gətirib çıxarır ki, insanlar özlərini qane hesab etmir və imkanlarından aşağı səviyyədə işləyirlər. Belə qururların daxilində adətən rollar ris müəyyənləşdirilir, işin təşkili dağıdıcıdır, qarşılıqlı əlaqələr isə qeyri-qənaətbəxşdir. Burada çox az adam rəhbərin töhfəsini qəbul edir, qururun mənəvi vəziyyəti isə çox tez risləşir. Öz işçilərindən rəhbərlik nəticələri əldə edə bilməyən menecerlər rəhbərlik etmək qabiliyyətinin çatışmazlığı ilə məhdudlaşırırlar.

- Rəhbərin polu
- Öz polunun təhlili
- Rəhbərliyin çətinlikləri
- Tabelikdə olanlar üçün işin müəyyən edilməsi
- Məsuliyyətin verilməsi
- Səmərəli işin mükafatlandırılması
- Təltiflərin siyahısı
- * Çətin" adamlarla davranış

10. Öyrətmək qabiliyyətinin olmaması

Demək olar ki, hər bir rəhbər arabir tərbiyəçi rolunda da çıxış edir. Bu bacarığı inkişaf etdirmədən menecer işçilərin göstəricilərini lazımi səviyyəyə qaldıra və onlara özüinkişafda kömək edə bilməz. Onların öyrənilməsinə ayrıca vaxt ayrılmır, özüinkişafa isə vaxt qalmır. İnsanlar çox vaxt rəhbərliklə əlaqə saxlamadan işləyirlər. Onların qiymətləri və tövsiyələri isə formaldır.

Başqalarının inkişafına kömək etmək istəyi və qabiliyyəti olmayan menecerlər öyrətmək qabiliyyətinin olmaması ilə məhdudlaşırırlar.

- Öyrətmək idarəetmənin əsas vəzifəsi kimi
- Menecer həm də müəllimdir
- Şəxsi inkişafa əlverişli təsir edən atmosferin yaradılması
- Ustalıqın inkişaf etdirilməsi
- Öyrətməyə şərait yaradan mühitin səciyyəsi
- Öyrətmədə fərdi tələbatların aşkarlanması
- Attestasiya müsahibələrinin ararılması
- Məsləhət vermək bacarığının inkişaf etdirilməsi
- Məsləhət üçün imkanlar
- Effektiv əks-əlaqənin yaradılması üçün tövsiyələr
- Təcrübə əsasında öyrətmə
- yeni vəzifələrin mənimsənilməsi

- Məşq etmək vərdişləri

11. Kollektivi formalaşdırmaq qabiliyyətinin zəifliyi

Nəticə əldə etmək üçün menecerlərin çoxu digərləri ilə onların bacarıqlarından istifadə etmək şərti ilə birləşməlidir. Lakin menecerlərin roluna dair yayılmış yanaşmalara uyğun olaraq onlar qrup və təşkilat üzvlərinin inkişafı üçün heç bir iş görməyə də bilirlər. Əgər rəhbər qrupu səriştəli və yetkin kollektivə çevirə bilmirsə, onda onun işi adətən çətinliklərlə müşayiət olunur və heç bir nəticəyə gətirib çıxarmır. Əlverişli iqlim və səmərəli iş mexanizmi qurulmayanda biz deyirik, menecer qrupu formalaşdırmaqda zəif qabiliyyəti ilə məhdudlaşır.

- Qrup işinin potensialının başa düşülməsi
- Kollektiv liderinin rolu
- Kollektiv fəaliyyətin üstünlüyünün müəyyənləşdirilməsi
- Kollektivin yaradıcısının proqramı
- Rəhbərliyin səmərəli üslubu
- Kollektivin kamilliyinin inkişaf etdirilməsi
- Kollektivin inkişaf mərhələsi
- Kollektivin səmərəli işinə mane olan məhdudiyətlərin dəf edilməsi

TABELİKDƏ OLANLARIN İŞİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

Əgər hər hansı bir uşağdan rəhbərin hərəkətlərini göstərməyi xahiş etsək, o mühüm görkəm alaraq var-gəl edəcək və təsəvvür edilən işçilərə nə etmək barədəsə sərəncamlar verəcəkdir. Uşağın bu hərəkətlərində çox böyük həqiqətlər gizlənidir.

Rəhbərin vərdişləri başqa adamlar üçün işlərin müəyyənləşdirilməsini, özü də elə müəyyənləşdirilməsini tələb edir ki, hər bir iş mühüm, vədədici və məhsuldar olsun. Bu, rəhbərin rolunun ən mühüm və ən ziddiyyətli aspektlərindən biridir. Bəzi iş növləri köhnə qayda və ənənələrə, bir çoxları isə sadəcə olaraq özünümüdəfiə hissəsinə uyğun olaraq müəyyən edilir. Məsələn, fəhlələrin nümayəndələri, bəzən nəcib məqsədlər naminə mümkün istismara qarşı qanuni məhdudiyətlər tələb edirlər. Nəticədə məzmunu fəhlələrin iş şəraitinin yaxşılaşdırılmasına dair arzularından ibarət olan danışıqlar prosesinə sərf edilən illər ona gətirib çıxarır ki, onların bir çoxundan tamamilə istifadə edilmir və əlavə vaxt itkisinə yol verildiyindən köhnəlmiş və qeyri-istehsal prosesinə əmələ gəlir.

Rəhbərlər istehsalatda geniş yayılmış qeyri səmərəli, itki tələb edən, məhdudlaşdırıcı metodlar kimi təşkilatı problemlərlə üzləşə bilərlər. Belə vəziyyətlərdə rəhbərlər özlərini köməksiz hiss edirlər. Belə ki, onların dəyişikliklərə uyğunlaşmaq qabiliyyətləri kəskin surətdə məhdudlaşmışdır. Rəhbərlər həmişə kağız vəərəqləri üzərində müəyyənləşdirilmiş iş təşviqləri və mövcud qaydalara əməl etməyib problemə öz xüsusi yanaşmasını həyata keçirməklə fəaliyyət göstərən insanlar arasında orta mövqə tutmaqla işlərini qururlar.

Qabiliyyətli rəhbər problemə öz yanaşmasını inkişaf etdirməyi bacarır, qabiliyyətsiz isə öz tabeliyində olanların iş əhəmiyyətli töhfə verməsi imkanlarını görmür.

Bəzən zaman daxilində iş soyumaq tendensiyasına malik olur ki, bu da təşkilatın əksəriyyətinin tələbatına ziddir. İqtisadi, bazar və texnoloji vasitələrin təsiri ilə müasir təşkilatların "başları gicəllənir". Onlara daim dəyişmək, kommersiya müvazinəti və rəqabət qabiliyyətlərini qoruyub saxlamaq lazımdır. Hətta müəssisənin təcrid olunmuş hansısa bir küncündəki fəhlə də maksimum yaxşı işdə iştirak etmək və öz əməyini sərf etmək üçün hər hansı bir formada ətrafda baş verən mövcud dəyişikliklər faktı qarşısında qoyulmalı və ruhlandırılmalıdır. Məhz rəhbər ayrıca götürülmüş bir işçinin söyləri ilə bütöv kollektivin uğurlarını birləşdirmək qabiliyyətinə malikdir. Təcrübədə bunu iki mövzunu inkişaf etdirməklə həyata keçirmək mümkündür: üstünlük və uyğunlaşma mövzuları. Onlardan birincisi - üstünlük - çox güclü bir vasitədir və rəhbər "biz bunu başqalarından yaxşı edirik" ideyasını həyata keçirməklə fəhlələr tərəfindən ciddi köməyə nail ola bilər. Və burada qarşıya qoyulan vəzifənin elə bir əhəmiyyəti yoxdur, belə ki, işdə uğur istər bankir, istərsə də su kəməri çəkənlər üçün eyni dərəcəli mühüm maraqlandırıcıdır. İkinci mövzu - uyğunlaşmaq - dəyişikliklərə və vəziyyətin çağırışlarına inamlı və çevik reaksiya qabiliyyətinə görə iftixar hissini inkişaf etdirir. Onların hər ikisi səriştəli işin əsası olan özünəhərmət hissini inkişaf etdirir. İşlərin növlərini araşdıraraq onların hər birini konkret icraçının təklifləri əsasında mücərrəpləşdirmək imkanı əldə etmiş olur. Rəhbər daha uzağı görməli və məqsəd, yaxud təşkilatın ümumi fəaliyyəti işinə mümkün töhfə verilməsi üzərində dərin təhlili düşüncəyə malik olmalıdır. İstənilən iş və təşviqlərə münasibətdə aşağıdakı suallar mütəmadi surətdə verilməlidir:

- O lazımdır mı?
- İcraçılar üçün o, kifayət qədərmi tələblər irəli sürür?
- Onun köməyi ilə nəyin əldə olunmasını nəzərə almaqla, o özünü doğruldur mu?

Nəqliyyat sexinə cavab verən konkret rəhbərin işini nəzərdən keçirək. Hər səhər o öz iş masasının arxasında əyləşərək zamanın axarında çoxdan yaddan çıxıb getmiş əməliyyatları həyata keçirməklə məşğul olur. Heç kim heç

zaman ondan onun işinin bu və ya digər asrektinin nə dərəcədə vacibliyi haqqında soruşmayıb. Ondan eyni zamanda rəhbərlik etdiyi şöbənin ümumi işə verdiyi töhfə haqqında da soruşulmayıb. Digərləri kimi o da nə təşkilatın işinə verdiyi töhfənin sistemli təhlilinin ararılmasına dair biliklərə, nə də bunun üçün xüsusi vaxta malikdir. Nəticədə müxtəlif imkanlar əldən buraxılır, səylər heç bir nəticə vermir.

Rəhbər üçün öz işini dərindən öyrənmək, ona verdiyi töhfəni qiymətləndirmək və imkan daxilində onu aydın və realistsəsinə etmək vacibdir. O bunu "sistem" metodunun təhlilindən istifadə etməklə həyata keçirə bilər. İlk baxışda metod mexaniki görünsə də ondan obyektiv və dəqiq təhlillər ararmaq üçün geniş istifadə edilir. Bu yanaşmanı mənimsədikdən sonra yanaşmanın prinsiplərindən istifadə etməklə o, tabeliyində olan işçilərin işlərini qiymətləndirə bilər.

İşin məqsədi nəyin nəyəyə çevrilməsindən ibarətdir ki, buna da sistemli yanaşma dili ilə "transformasiya" deyilir. Sistemli yanaşma konsersiyası ilə dərindən tanış olub onun terminlərindən istifadə edərək deyə bilər ki, bütün növ işlərin vəzifəsi əsasən "xərclərin" məhsul "buraxılışına" transformasiyasıdır. Bu ideyanı aşağıdakı qaydada nümayiş etdirmək olar:

GİRİŞ - ÇEVRİLMƏ - ÇIXIŞ

Diaqram üç sual doğurur:

1. İşdən hansı "buraxılış" gözləyirlər?
2. "Xərcin" hansı daha səmərəli transformasiya yolu var?
3. Bütün prosesin öz yerini tutması üçün hansı "xərc" tələb olunur?

Praktiki olaraq insanların birgə fəaliyyət göstərdiyi bütün təşkilatlarda bir adamın "buraxdığı məhsul" digəri üçün "xərcə" çevrilir. Rəhbərlərin çoxu öz diqqətlərini əsasən "buraxılışa" yönəldir, çünki onlar daha çox nəticədə maraqlıdırlar. Digər tərəfdən, idarə olunanlar daha çox "xərclərə" və ətraf mühitə diqqətli olurlar. Tirik hallarda zəncirdə onlar özlərini asılı hesab edir və digər bölmələrin səmərəsizliyinə narazılıq bildirirlər.

Sistemli yanaşma hər biri özündən əvvəlkindən geniş olan beş səviyyədə tədqiqat ararmağa imkan verir. Rəhbər əsas rolunu 3-cü səviyyənin təhlilində oynayır.

1-ci səviyyə. Tarşırıqlar: Xüsusi, fəaliyyət vaxtı tələb edən, qüvvənizi ayıran.

2-ci səviyyə. İş: Sizin bütün vaxtınız və işə ümumi töhfə.

3-cü səviyyə. İşçi qururu: Funksional bölmənin, şöbənin, briqadanın, yaxud bütöv regionun işi.

4-cü səviyyə. Bölmə/Sahə: Funksional bölmə bütövlükdə, yaxud bir neçə qururu birləşdirən digər vahid.

5-ci səviyyə. Təşkilat: Bütövlükdə müəssisə.

Sizin birbaşa təsir etmək imkanınız olan səviyyələrin təhlili daha əlverişli olardı. Ayrıca götürülmüş işin töhfəsinin müəyyənləşdirilməsi üçün əsas beş sual mövcuddur:

- Sizin vəzifənizin ləğv edilməsi hansı nəticələrə gətirə bilərdi?
- Ötən altı ay ərzində hansı şəxsi uğurlarınız vardır?
- Sizin fəaliyyətinizin nəyi təşkilat üçün daha xeyirlidir?
- Sizin fəaliyyətinizin nəyi təşkilat üçün daha az xeyirlidir?
- Öz uğurunuzu Siz necə müəyyənləşdirərdiniz?

Bu suallar üzərində düşüncələrdən sonra digərləri ilə məsləhətləşib öz baxışlarını açıqlamaq əhəmiyyətlidir. Bu, sırası bir tarşırığı öyrənmə üçün qiymətli imkana çevirir.

MƏSULİYYƏTİN BÖLÜŞDÜRÜLMƏSİ

Demək olar ki, bütün təşkilatlar öz rəhbərlərini onların şəxsən bacardıqlarından daha geniş tarşırıqlar dairəsi ilə məsul edirlər. Məsuliyyəti daşımaq üçün onlara digər adamlar kömək etməlidirlər. Bu, məsuliyyətin daha aşağılarla bölüşdürülməsi deməkdir. Lakin məsuliyyətlərin belə verilməsi bir çox menecerlər üçün çətin olur. Onlar qorxurlar ki, işin mühüm asrekləri alt-üst ola bilər və ona görə də bütün məsuliyyəti öz üzərlərinə götürürlər. Aşağıda məsuliyyətin bölüşdürülməsi ilə bağlı bəzi xeyir və məhdudiyətlər göstərilir:

FAYDALAR MƏHDUDİYYƏTLƏR

Daha az gərginlik Keyfiyyətə ziyan dəyə bilər
İşçi qururu uğur üçün daha çox İş yerinə yetirilməyə bilər

imkanları var

İşçilərin daha yaxşı Tabelikdəkilərlə əlaqəni inkişaf etmələri lazımdır inkişaf etdirmək gərəkdir

Reaksiya üçün tələb olunan vaxt "Güclü" şəxsiyyətlər təhlükə

qısalır yarada bilər

Qrur işi daha enerjili olur Qərar qəbul etmək rprosesi mürəkkəbləşir

İşə yanaşma daha yaradıcı olur Menecerdə az stimül qalır

Məsuliyyətin verilməsi zamanı mümkün çətinliklərə baxmayaraq daha çox uğur o menecerlərin tərəfində olur ki, onlar öz səlahiyyətlərini başqaları ilə səriştəliliklə bölüşdürmüş olsunlar. Məsuliyyətin verilməsi, inkişaf etdirilməsi vacib olan bacarıqlar torlusunu özündə birləşdirir. Məsuliyyətlərin uğurla verilməsinin əsas məqamları aşağıdakılardır:

Riski qiymətləndirin: Məsuliyyətin verilməsinin səmərəliliyi o deməkdir ki, mövcud risklər nəzərdən qaçırılır, qiymətləndirilir və minimum həddə endirilir.

Bunları tabelikdə olan adamları həddindən artıq yükləməklə, həmçinin məsuliyyətin verilməsi rprosesini idarə etmək qabiliyyətini inkişaf etdirməklə həyata keçirmək olar.

Səlahiyyətlərinizi bacarıqlı adamlara verin: Səlahiyyətlərin verilməsi həm təşkilat üçün, həm də daha yüksək vəzifələrə hazır olan ayrıca bir şəxs üçün əhəmiyyətlidir. Adamların bacarıqsızlığı, yaxud öz üzərinə yeni təşviqlər götürmək arzusu olmadığı hallarda menecer həyata keçirilən iş üzərində fəaliyyətini yaxşılaşdırmağa çalışmalıdır.

Səlahiyyətlərin verilməsini normalaşdırın: Fərdi qabiliyyətlərin genişləndirilməsi vaxt tələb edir və təcrübəli menecer məsuliyyətin böyüməsinin ritmini tuta bilir.

Həddindən artıq tələb stress əmələ gətirir, işdə yeknəsəqliyi pozur, şübhəli keyfiyyətə və ümumi uğursuzluq ehtimalına gətirib çıxarır. Lakin lazımı tələblər qoyulmaması da kollektivi mənəviyyətsizləşdirə və dağıda bilər.

Məqsədlərin aydın başa düşülməsinə çalışın: Səlahiyyətlərin səriştəli surətdə verilməsi məqsədlərin dəqiq müəyyənləşdirilməsi və bu məsələdə ümumi razılıq, həmçinin uğurun meyarlarının seçilməsini tələb edir. Əgər məqsədlər müəyyənləşməyibsə təşviqlər aydın olmayacaq, fəaliyyət sərbəstliyi məhdudlaşacaq, işi isə qiymətləndirmək rpraktiki olaraq qeyri- mümkün olacaqdır.

İrəli çəkilmənin gedişini izləyin: "Tərəqqi"nin nə olduğunu başa düşmək və onu qiymətləndirmək üçün ümumi nəticəyə gəlmək olar. Monitoring rposedurunun müəyyən edilməsi təhlükəsizlik hissi yaradır, riski azaldır və məsləhət üçün əsas verir.

Mütəmadi olaraq məsləhətlər ararın: Səlahiyyətlərin verilməsi özü- özlüyündə idarəetmənin inkişaf etdirilməsinin bir forması olmaqla, başqa insanların inkişafı üçün təşviqlərin yerinə yetirilməsində imkana çevrilir. İşçi yaxşı işləməyə öyrənmək üçün məsləhətlər aldıqca, rəhbərdə isə özünəinam hissi əmələ gəldikcə məsləhətləşmə rprosesi hər ikisinə kömək edir. Məsləhətləşmə qəhvə stolu arxasındakı beş dəqiqəlik söhbətdən daha çox vaxt tələb edir. Burada təşviq üzərində iş rprosesini dərinədən öyrənmək üçün kifayət qədər vaxt tələb edilir.

Səlahiyyətlərin verilməsi üçün imkanlar axtarın: Hər bir menecer öz işinin bir hissəsini başqasına verir və təcrübəli menecer səlahiyyətlərin verilməsi imkanlarının genişlənməsinə çalışır. Lakin səlahiyyətlərin həddindən artıq çox hissəsinin verilməsi məyusluq hissi yaradır və onu göstərir ki, rəhbərliyin roluna barmaqarası yanaşılır.

Hakimiyyətinizin hüdudunu özünüz üçün aydınlaşdırın: Menecer ancaq o səlahiyyətləri verə bilər ki, onlara malik olsun. Ona görə də onun hakimiyyət hüdudunun dəqiq aydınlaşdırılması vacibdir.

SƏMƏRƏLİ İŞİN MÜKAFATLANDIRILMASI

Tənbehətmədən rəhbərlər, valideynlər, müəllimlər və öz itlərinə təlim keçən həvəskarlar da daxil olmaqla əllərində hakimiyyət olan insanlar çoxdan istifadə edirlər. Müəyyən mənada bu cür yanaşma həqiqətən də tənqiddən və cəzadan qaçan adamların davranışına təsir edə bilər. Lakin bu eyni zamanda işdən yayınma və hər iki tərəfin fəallığının aşağı düşməsi ilə də nəticələne bilər.

Tənbehətmənin əksinə olan yanaşma adamların işində müsbət tərəflərin axtarılması və məhz belə cəhətlərin mükafatlandırılmasıdır. Psixoloqlar bunu müsbət tənbehətmə adlandırırlar. Bu halda rəhbər adamların işində müsbət cəhətləri tarmaq üçün xüsusi zəhmət çəkməlidirlər. Öz işgüzar həyatınızda siz göstərilən, həmçinin digər təltiflərdən nə qədər istifadə etməyizi qiymətləndirməyi arzu edə bilərsiniz.

- Yaxşı işin tanınması
- Tərif bildirmək
- Mövcud məlumatın bölüşdürülməsinə hazır olmaq
- Yaxşı işin digərlərinə örnək göstərilməsi
- Müvafiq pul mükafatları
- Statusun yüksəldilməsi
- İnsanın işinin kənarda etiraf edilməsi
- Əlavə mükafatın artırılması

Vaxtilə tabelikdə işləmiş adamların hamısı belə hesab edir ki, onlarla əlaqəsiz işləyib onları mükafatlandıran rəisdən risi yoxdur. İşçi öz işinə reaksiyanın olmamasını həmişə hiss edir və getdikcə onun marağı itir. Diqqətsizlik genişləndikcə işdə standartlar mütəmadi olaraq risləşir. Təşkilati işin zəif artımı, yaxud azalması, xidməti işdə irəli getmək şansı aşağı olduğu vaxt rəhbər və işçi arasında qarşılıqlı münasibət mükafatlardan ciddi asılı olur. Menecerin mükafat seçməsi işçinin sabitlik, enerji və məhsuldarlığından çox asılıdır.

"ÇƏTİN ADAMLAR"LA MÜNASİBƏT

Rəhbərlər tez-tez soruşurlar: "Bu adamla necə bacarmalı? O, əməlli-başlı problem yaradır". Onlar yaddan çıxarırlar ki, hər bir qarşılıqlı münasibətdə iki tərəf var və bu adam güman ki, onların qarşılıqlı münasibətini daha çətin hesab edir. Ona görə də öz-özünə hesabat vermək lazımdır ki, insanlar arasında münasibətlər kimyəvi reaksiyaya bənzəyir: siz, üstəgəl başqa adam, bərabərdir problemə. Çətin münasibətlərin aydınlaşdırılması sizdən hər iki tərəfə təsir edərkən nəyi edib nələri etməməyi görmək qabiliyyəti tələb edir.

SİZ PROBLEMİN BİR HİSSƏSİ KİMİ

Vaxtının əhəmiyyətli hissəsini cəmiyyətin, insanların, məhsulların və şəxsi ailəsinin pisləşməsi haqqında düşüncələrə sərf edən adam haqqında hekayə var.

Bir dəfə yeniyetmə qızı ona qulaq asır və nitqin tən ortasında heç bir söz demədən böyük bir plakatı yuxarı qaldırır: **ƏGƏR SİZ QƏRARIN HİSSƏSİ DEYİLSİNİZSƏ, DEMƏLİ, PROBLEMİN HİSSƏSİNİZ.** Onun atası dayanır, qızarıp və sonra deyir: "Sən məni yaqın ki, zəhlətökən adam kimi tanıyırsan". Qız cavab verdi: "Bəzən". Bundan sonra onlar bir-biri ilə artıq başqa cür danışmağa başlayırlar. Özü özünü aydın təsəvvür etmək asan deyil. Özü haqqında təsəvvürlərə zərbə vuran çoxsaylı düşüncə stereotipləri və müxtəlif qadağanlar kök salır. Çətin qarşılıqlı münasibətlərə töhfənizi görmək üçün öz yanaşmanızı başa düşməlisiniz. Bunu iki üsulla həyata keçirmək olar: birinci, ətrafla əks-əlaqə qurmaqla, ikincisi, özünü öz əsas dəyərlər və ideyalarınızı açıqlamaqla. İlk əvvəl hər iki üsul adamı utandıra bilər. Ona görə də onları daha dərindən öyrənmək.

ƏKS-ƏLAQƏNİN QURULMASI

Ətrafdakı adamlar sizi tez-tez özünüzdən daha aydın təsəvvür edir. Onlar sizin iştirakınızın real əhəmiyyətini hiss edir, sözlərinizə və əməllərinizə reaksiya verir. Ətrafdakıların reaksiyası sizə mühüm informasiya verir. Lakin insanlar öz xüsusi təsəvvürlərinə uyğun reaksiya verirlər ki, bu da obyektiv həqiqətdən uzaq ola bilər. İnsanları sizinlə əks-əlaqə yaratmaqda bir neçə yolla ruhlandırmaq olar:

- Bu barədə birbaşa xahiş etməklə
- Ətrafdakılara qısqançlıq, küskünlük, yaxud paxıllıq hissi ilə reaksiya verməyi özünə rəva görməməklə
- Əgər sizdən xahiş edərlərsə digərləri ilə əks-əlaqəyə girməklə
- İnsanların bir-birləri ilə sərbəst və asan əlaqəyə girmələri üçün xüsusi atmosfer yaratmaqla
- Əks-əlaqədə şəxsi inkişaf qabiliyyətini inkişaf etdirməklə
- Özünü öz reaksiyanızı elə bildirməklə ki, ətrafdakılar dedikləri sözlərin səmərəsi haqqında təsəvvürə malik olsunlar.

Qısa desək, ətrafdakıları sizə olan baxışlarını bölüşməyə dəvət etməklə əks-əlaqəyə nail ola bilərsiniz. Bu halda siz ətrafdakılara təsir etmək qabiliyyətiniz haqqında böyük imkan əldə etmiş olarsınız.

ÖZ GÖSTƏRİŞLƏRİNİN AÇIQLANMASI

İnsanlar müxtəlif səviyyələrdə fəaliyyət göstərirlər. Üzdən rasionallıq ictimai "mən" tapılır, dərinlikdə isə irpasional şəxsi "mən" gizlənir: Şəxsi "mən" qaranlıq qalaraq insanın özü haqqında təsəvvürləri ilə açıq-aşkar ziddiyyət təşkil etməklə çox nadir halda öyrənilib tədqiq edilir.

Buna güclü müqavimət göstərmələrinə baxmayaraq, ideya və nöqtəyi-nəzərlərinin açıqlanması insanların özləri haqqında daha çox bilməsinə kömək edən üsullardan biridir. Onlar başa düşə bilirlər ki, irpasional baxışlar

həddindən artıq uşaqqasına, uyğunsuz, xoşagəlməz və dağıdıcıdır, asılılıq əmələ gətirir. Özü haqqında belə bir mülahizə şəxsi "mən" in "pərdə arxası"nda qalmasına xidmət edir.

Yanaşmaları aşkarlamaq və öyrənmək üçün sizə öz dərin hissələrinizi bildirməklə kömək etməyə hazır olan dostlar lazım olacaqdır. Mövqenizin aydınlaşdırılması üçün ayrı yol yoxdur, lakin sizə aşağıdakı təşviqlər kömək edə bilər:

- Dostlarınıza öz niyyətiniz haqqında danışın, dəyər və münasibətləriniz üzərində iş üçün şərait yaradın
- Dedikləriniz irpasional, hətta ziddiyyətli olsa belə hissələrinizi bildirməyə hazır olun
- Özünü təhlili yüngülləşdirmək üçün müəyyən hallarda maqnitofondan istifadə edin
- Baxışlarınızı yazmağa çalışın
- yanaşmanızın öyrənilməsi prosesində ətrafdakıların baxışlarından utanmayın; sizin məqsədiniz özünü haqda aydın təsəvvürlərə malik olmaqdır.

BAŞQA ADAM PROBLEMİN BİR HİSSƏSİ KİMİ

Bizə tanış olan menecerlərdən biri ətrafdakılarla çox abırsız, lakin ümumilikdə realist davranış nümayiş etdirirdi. O deyirdi: "Bəzilərinizi tərifləmək, digərləri ilə pis davranmaq lazımdır - məsələn burasındadır ki, adamları tanıyasan".

Bu kobud fəlsəfi əsaslandırma ilə menecer ətrafdakılara təsirinin iki yolunu göstərir:

Tərifləmə. yuxarıda deyildiyi kimi, o, diqqətin qəbul edilmiş təsdiq formasıdır və əmələ gələn effektiv müəyyənləşir; təriflənen adam özünü inamlı və güclü hiss edir. Müsbət tələsdirmə rolunu təbəssüm, əli çiyinə qoymaqla yüngül iradə bildirmək, yaxud tərifləyici qiymət oynaya bilər. Məna ondan ibarətdir ki, təriflənen adam özünün müsbət tərəflərini başa düşsün və hiss etsin. Bu, açıqlığa, rahatlıq hissəsinin yaranmasına gətirib çıxarır və şəxsi enerjini aktivləşdirir.

Tərifləmə konsepsiyası interaktiv təhlil sayəsində populyarlıq qazanmışdır.

Kobud davranış. Bəzən "tərsinə tərif" də olur və bəzi işçilərlə kobud davranış onların motivlərini gücləndirə bilər. Müəyyənləşdirilmişdir ki, münasibətlər fərqli olsa da adamların çoxusu cəzalanma, neqativ reaksiya və təhdidlərə biganə deyil. Bir çoxları kobud münasibətə düşmənçəsinə, aqressiv, yaxud yayındırıcı reaksiya bildirir, işdən yayınır. Tapdalanmaq və cəzalanmaq vəhimsə doğrudan da bəzi adamların maraqlanmasında rol oynayır, lakin onun gözlənilən nəticələri çox cüzdür. Qarşılıqlı güzəştlər bəzən eybəcər hala salınmış qarşılıqlı münasibətlər və gərginləşmənin güclənməsi hesabına əldə edilir.

Beləliklə, rəhbərlik üçün ən əlverişli yanaşma ətrafdakılarla açıq fikir mübadiləsinə və qarşılıqlı yardıma şərait yaradan münasibətlərin yaradılmasıdır.

Buna nail olmaq üçün, rəhbər daim şəxsi əlaqələr üçün imkanlar axtarmalı və insanlara səmimiyyət göstərməlidir. Sizin ifadə etdiyiniz bütün sözlərin səmimi hissələrinizi ifadə etməsi qayda olmalıdır. Qarşılıqlı münasibət üçün manipulyasiya və aldatma cəhdlərindən daha dağıdıcı amil yoxdur. Biz sizə çətinlikdən qaçmağı təklif etmirik, lakin hesab edirik ki, reallığa baxaraq qarşılıqlı əlaqələrin yaxşılaşdırılmasına çalışmaq lazımdır.

ÇƏTİN İDARƏ OLUNAN XİDMƏTÇİLƏRİN KEYFİYYƏTLƏRİ

Özünə "çətin" adı qazanmış adamlar bunu müxtəlif səbəblərdən alırlar.

Təcrübəli menecerlər qrupuna: "Sizin üçün kimi idarə etmək çətinidir?" sualı verildikdə - onlar xarakter və praktik keyfiyyətlərin aşağıdakı siyahısını tərtib etdilər:

- tənbellər: sadəcə olaraq az işləyirlər
- qəzəblilər: insanlarla qıcıqlandırıcı və dikbaş rəftarla münasibətləri çətinləşdirirlər
- köməksizlər: uğursuzluğa düşər olmamağa elə çalışırlar ki, mütləq uğursuzluqla nəticələnirlər
- emosionallar: öz hissələrinin içərisində həddən çox "üzürlər"
- mənəviyyatsızlar: öz şəxsi rahatlıqları üçün insanlardan istifadə edir və onlara ziyan vururlar
- müdafiə mövqeyi tutanlar: dəyişikliklərə azacıq eyham vurulan zaman özünü düşüncülər
- kinililər: öz köhnə incikliklərini unuda bilmirlər
- yayınanlar: özlərini fəal surətdə gizlədirlər
- hissiyyatsızlar: ətrafda baş verənlər onlara təsir etmir
- ağılsızlar: qeyri-düzgün, yaxud məhdud əqli nəticələrə gəlirlər
- özündən razılar: özlərini az qala günahsız hesab etməyə hazırdırlar
- qorxudulmuşlar: məlum olmayan səbəblərdən öz potensial imkanlarını məhdudlaşdırırlar.

QARŞILIQLI MÜNASİBƏTLƏRİN YAXŞILAŞDIRILMASI

Mürəkkəb münasibətlərin yaxşılaşdırılmasının sadə üsulları mövcud deyildir; bəziləri öz "çətinlik"lərinin yüksək zirvəzinə çatmağa nail olublar. Buna baxmayaraq müəyyənləşdirilmişdir ki, bəzi yanaşmalar uğur ehtimalını artırır:

- Özünüzü başqa adamın yerinə qoyun. O, dünyaya necə baxır? Onun vəziyyətində olmaq nə deməkdir?
- Başqa adamı nəyin maraqlandırması üzərində fikirləşin. O öz qüvvəsini nəyə sərf edir? Onlar nə barədə danışirlar?

- İnsan davranışına nəyin təsir etdiyini müəyyənləşdirin. Onda dəyişikliklər yarada bilən qüvvələr varmı?
- Siz nümunə göstərə bilərsinizmi?
- Açıq münasibət qurmaq üzərində işləyin. Bu sizin hər birinizi digərləri ilə barışmaq zərurətinə gətirib çıxaracaqdır. Yumşaq, "çətin" adamlarla bacarmaq vacibdir. Burada bizim əsas istinadımız özümüz haqqında təsəvvürlərdir. Əgər sizin başqaları ilə münasibətlərdə dəf etməyi bacarmadığımız problemlər varsa, bununla siz uğursuzluq toxumu səpmiş olursunuz; əgər bunun üzərində işləsəniz münasibətləri real surətdə yaxşılaşdırıla bilərsiniz. Lakin münasibətlərin yaxşılaşdırılmasına edilən cəhdə də ziyanlı cəhətlər var. Belə ki, siz:
 - Boş yerə vaxt itirə bilərsiniz;
 - Status-kvonu pozmaqla düşmən münasibət yaranar;
 - Daxili problemləri açıqlanmış və diqqət tələb edən insanlardan yorulursunuz;
 - Qalib və məğlublar arasında zəif pərdələnmiş şəxsi mübarizəni təşkil edən toqquşmalarda uduzula bilərsiniz.Mümkün çatışmazlıqlara baxmayaraq əmək münasibətlərinin yaxşılaşdırılmasının ümumi xeyri tamamilə aydındır. Bəzən elə olur ki, rəhbərlərin özlərinin işçi seçməyi əvəzinə onlara işçi ayrılır və onlardan kimsə "çətin" adam ola bilər. Onlardan çoxu xeyirli işçi ola bilər. Rəhbərin də işini onunla yoxlamaq olar; onlar həmin adamlara daha yaxşı işləməkdə yardım edə bilərlərmi. Təcrübəli rəhbərin işini bir də onunla yoxlamaq olar ki, onlar perspektivi görünməyən işçi ilə necə davranır və onların məhsuldar işləməsinə nail ola bilərlərmi.