

HƏVALƏTMƏ



Vaxta qənaət edən,
nəticələri optimallaşdıran,
işdən məmnuniyyəti
artıran yanaşma – uğurlu
həvalətmə üçün
məsləhət, alət və üsullar

Con Uorner

"Mənim üçün işləri həvalə etməyə vaxt tapmaq hər zaman böyük problem olub. Lakin bu kitabda verilmiş bir neçə çalışmanı yerinə yetirdikdən və təklifi nəzərə aldıqdan sonra tezliklə anladım ki, bu günə qədər gördüyüm işlərin yarısından çoxunu başqaları da görə bilərlər. Beləliklə, bu kitab sayəsində vaxtımdan daha effektiv istifadə etməyə başladım".

Syu Kazanovas, İngiltərə Dövlət Səhiyyə Xidmətinin Kingston filialının kadr hazırlığı üzrə meneceri

"İşləri başqalarına həvalə etmək mənim üçün hər zaman bir qədər "bəxtəbəxt" atılan addım olub, lakin bu kitab mənə yalnız nə etməli olduğumu deyil, necə etməli olduğumu da daha yaxşı başa düşməyə kömək etdi. Artıq görərim ki, daha yaxşı nəticələr əldə etməyə başlamışam".

Helen Lyuis, "Healthnet" şirkətinin insan resursları üzrə direktoru

HƏVALƏETMƏ



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

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.



**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

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

5



HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

9

Həvalətmənin izahı; rəsmi və qeyri-rəsmi həvalətmə; effektiv həvalətməyə mane olan amillər; həvalətmənin faydaları; "həvalətmə tərəzisi"; başqaları hansı faydaları əldə edə bilirlər?



HƏVALƏTMƏ PROSESİ

27

Beşmərhləli ardıcılıq (tapşırığın/layihənin müəyyən edilməsi, işi həvalə edəcəyiniz işçinin düzgün müəyyən edilməsi, təlimatlandırma və məqsədlərin müəyyən edilməsi, dəstək, səylərin təqdir edilməsi); praktik nümunə: Cenniferin problemi



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA

49

Praktiki həvalətmə bacarıqları; mərhələli plan; təlimatlandırma üsulları; aydın ünsiyyət; həvalətmə tərzləri; anket; öz tərzinizi başa düşün



MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORINQ SİSTEMLƏRİ

69

İrəliləyişi ölçün; məqsədinizə uyğun hədəflər; "SMART" və "SMARTER" məqsədlər; riskin minimuma endirilməsi; problemlərə reaksiya; monitorinq sistemləri; cavabdehliyin dəstəklənməsi



DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

83

Həvalətmə vasitəsilə kouçinq; təhrik və təşviq strategiyaları; verilən töhfənin təqdir edilməsi



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

91

Potensial axtarın; motivasiya üsulları; inkişaf yanaşması (kiçik praktiki nümunə); öyrənilənləri ümumiləşdirin; həvalətməyə uyğun olmayan sahələr; rəy və fikirləri öyrənin; qiymətləndirmə üçün əsas suallar; öyrənməyə və inkişaf etməyə davam edin; praktika təkmilləşdirir; nələri etməli və etməməlisiniz; həvalətmə nizamnaməsi

FAYDALI MƏLUMAT

109





GİRİŞ

GİRİŞ

ZƏRURİ BİR ALƏT



Kifayət qədər vaxtımız, enerjimiz, bacarığımız olsaydı, yəqin ki, hər şeyi özümüz edərdik. Bu halda, komandalara, birlikdə işləməyə, yaxud iş yükünü bölüşməyə çox az ehtiyac qalardı. Nəyisə kiməsə həvalə etmək ehtiyacı, ümumiyyətlə, mövcud olmazdı.

Söhbət bir rəhbərdən gedirsə, çətin ki, onun vaxtı bol, iş yükü isə az olsun. Çox vaxt onlar bütün tapşırıqları eyni dərəcədə keyfiyyətlə yerinə yetirə biləcək qədər bilik və ya təcrübəyə malik olmurlar. Odur ki, həvalə etmə rəhbərlərin alətlər dəstində ən zəruri və mümkün qədər mükəmməl şəkildə istifadə edilməli olan alətlərdən biridir.

Beləliklə, bu kitab gələcəkdə işləri daha uğurla həvalə etməyə kömək məqsədilə sizə lazımi istiqamət və məsləhətlər verir, müxtəlif ideya, alət və metodlar irəli sürür.

GİRİŞ



UĞURLU VƏ UĞURSUZ HƏVALƏTMƏ

İlk baxışda hər hansı iş və ya layihəni həvalə etmək bizə çox asan görünür. Sadəcə olaraq, tapşırığı müəyyən şəxs və ya komandaya həvalə edir, mühüm mərhələlər və nəticələrin ölçülmə sistemi barədə razılığa gəlir, işlərin gedişatını izləyir və nəhayət, iş tamamlandıqdan sonra həmin şəxsə fikir və rəylərinizi bildirirsiniz. Halbuki bu 4 addımın hər birində işçilərlə qarşılıqlı ünsiyyət tamamilə fərqli xarakterdə ola bilər.

Həmçinin, əlbəttə ki, uğurlu və uğursuz həvaləetmə arasında hər zaman böyük fərq olur.

Uğurlu həvaləetmə vaxtınıza qənaət edir, işçiləri təkmilləşdirir, bacarıqları formalaşdırmağa (hətta xələfinizi hazırlamağa) kömək edir və motivləşdirici təsir göstərir.

Uğursuz həvaləetmə məyusluğa səbəb olur, motivasiyanı aşağı salır, işin həvalə edildiyi şəxsi çaşbaş salır, nəzərdə tutulmuş məqsəd və ya nəticəyə gətirib çıxarmır.

Həvaləetmə daha çox istifadə olunma bilən bir idarəetmə bacarığıdır. Həvaləetmə bacarığınızı inkişaf etdirməyə sərf etdiyiniz vaxt çox keçmədən öz bəhrəsini verəcək.

GİRİŞ



İŞİ BAŞQASINA HƏVALƏ ETMƏLİSİNİZMİ?

ANKET

İşi başqasına həvalə etməyə nə dərəcədə hazırsınız? Aşağıdakı suallardan neçəsinin sizə uyğun gəldiyini müəyyən edin.

- | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| İş saatlarından əlavə işləməyə çoxmu vaxt sərf edirsiniz? | <input type="radio"/> |
| İş yükünün sizi çox yorduğunu, taqətdən saldığını tez-tezmi hiss edirsiniz? | <input type="radio"/> |
| Tamamlamağa vaxt tapmadığınız, üst-üstə qalaqlanmış işləriniz çoxdurmu? | <input type="radio"/> |
| Başqalarının görə biləcəkləri işləri onların əvəzinə görməyə vaxt sərf edirsinizmi? | <input type="radio"/> |
| İşi təyin edilmiş müddət ərzində bitirmək sizin üçün çətindirmi? | <input type="radio"/> |
| Tez-tez layihələrdən geri qalır, işləri çatdırma bilmək üçün həddən artıq çalışmalı olursunuzmu? | <input type="radio"/> |
| İşin mühüm tərəflərindən daha çox, təfərrüatları üzərində işlədiyinizi hiss edirsinizmi? | <input type="radio"/> |
| Bəzi işləri vacib olduğu üçün deyil, onlardan zövq aldığınız üçünmü görürsünüz? | <input type="radio"/> |
| Nəzarəti əlinizdə saxlamaq üçünmü işi başqasına həvalə etmirsiniz? | <input type="radio"/> |
| Başqalarının işi yaxşı görə biləcəyinə etimadınız yoxdurmu? | <input type="radio"/> |

Bu suallardan 3-nə və ya daha çoxuna "bəli" cavabı verdinizsə, deməli, hazırda həvalə etdiyinizdən daha çox iş həvalə etmək imkanınız var. Bu suallardan 7-nə və ya daha çoxuna "bəli" cavabı verdinizsə, bu kitab sizə bir neçə yeni ideyanı sınaqdan keçirməyi təklif edəcək.



HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏTMƏNİN İZAHI



Lüğətdə "həvalətmə" sözü belə izah edilir:

Həvalətmə

müəyyən iş(lər)in görülməsini və ya qərarların qəbul edilməsini başqa şəxs və ya şəxslərə etibar etmək deməkdir.

Belə bir izahın nə dərəcədə düzgün olub-olmadığını bu kitabda araşdıracağıq. Gəlin əvvəlcə 2 mümkün həvalətmə prosesinə nəzər salaq – rəsmi və qeyri-rəsmi.

HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

RƏSMİ, YOXSAX QEYRİ-RƏSMİ?



Rəsmi qaydada həvaləetmə rəhbər-işçi münasibətləri çərçivəsində həyata keçirilə bilər (rəhbər tapşırıqların necə bölüşdürülməsi və kimlər tərəfindən icra ediləcəyi barədə birbaşa təlimatlar verir).

Ümumi subordinasıya sistemi də mövcuddursa, tapşırıqlar dərəcə və ya status əsasında həvalə edilə bilər: daha aşağı vəzifəli əməkdaşlar işin icrası ilə məşğul olur, daha yüksək vəzifəli isə "düşünmək və planlaşdırmaq" üzrə məsul olurlar.



HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

RƏSMİ, YOXSA QEYRİ-RƏSMİ?



Qeyri-rəsmi qaydada həvalətmə subordinasiya sisteminə uyğun şəkildə həyata keçirilmir və bəzən bir işçi öz öhdəsindəki tapşırıqları başqa bir tapşırıqla bağlı göstərdiyi yardım müqabilində həmkarlarına həvalə edə bilər.

Sabit səlahiyyət və rəhbərlik sisteminin proseduru diktə etmədiyi qeyri-rəsmi həvalətmə prosesi zamanı işçilər nəyin necə və kim tərəfindən yerinə yetirilməsi ilə bağlı mövcud variant və seçimləri müzakirə etməyə daha çox vaxt sərf edə bilərlər. Başqa sözlə desək, ətrafınızdakı insanların **potensial, bacarıq** və **səriştələrini** başa düşdüyünüz zaman qarşılıqlı həvalətmə imkanları yaranmağa başlayır – siz kiməsə kömək edirsiniz, onlar da buna qarşılıq olaraq sizə kömək edirlər. Qarşılıqlı həvalətmə sayəsində müəssisənin ümumi məqsədlərini daha uğurla həyata keçirə və komanda işini bütün səviyyələrdə təkmilləşdirə bilərsiniz.

HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

İŞİN NƏ QƏDƏR HİSSƏSİNİ HƏVALƏ ETMƏLİ?



Şübhəsiz ki, ara-sıra başqalarından yardım istəməli olacaqsınız. Bu yardımlar mesaj və ya telefon zənglərini qəbul etməkdən başlamış toplantıya sədrlik etməyə, yaxud hətta olduqca böyük və ya mürəkkəb bir layihəni sizin adınızdan idarə etməyə qədər dəyişə bilər. Başqasından sizə kömək etməsini xahiş etməklə artıq işi həvalə etmiş olursunuz. Belə hallarda, yaxud məzuniyyət zamanı və ya hər hansı səbəbdən işə gələ bilmədikdə, tapşırıqları həvalə edə bilərsiniz (əhəmiyyətsiz dərəcədə olsa belə), onda bunu niyə daha tez-tez etməyirsiniz?

Bu kitabın məqsədi həvaləetməni normal iş qrafikinizin bir hissəsinə çevirməyə, başqalarına yardım edə biləcəyiniz (daha yüksək bacarıq və potensialınız olduğu üçün işlər sizə həvalə edildikdə) və işləri başqalarına həvalə edə biləcəyiniz (sizə kömək edəcək bacarığa malik olduqlarına və bu təcrübə sayəsində inkişaf edəcəklərinə görə) halları müəyyən etməyə kömək etməkdən ibarətdir.

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏTMƏYƏ MÜNASİBƏTİNİZ



Bütövlükdə həvalətmə prosesinə münasibətiniz haqqında diqqətlə düşünməyə dəyər. Bu işə aşağıdakı sadə anketdə verilmiş hər bir fikri 1-5 ballıq şkala üzrə qiymətləndirməklə başlayın.

	1	2	3	4	5
1. Rəhbər hər bir işçisinin işini, ən azı, eyni standartda uyğun şəkildə görə bilməlidir.	1	2	3	4	5
2. İşçinin ehtiyacı olduğu anda rəhbər hər zaman "əlçatan" olmalıdır ki, problem yaranmasın.	1	2	3	4	5
3. Rəhbər hər zaman çox məşğul görünməlidir.	1	2	3	4	5
4. Rəhbər işçilərinə daha çox qərar qəbul etmək imkanı verərsə, bu onun nəzarət səlahiyyətini və nüfuzunu zəiflədər.	1	2	3	4	5
5. İşin lazımı qaydada görülməyini istəyirsinizsə, o işi özünüz görməlisiniz.	1	2	3	4	5
6. Öz işinin öhdəsindən gələ bilməyən əməkdaşlara başqa bir iş həvalə edilməməlidir.	1	2	3	4	5

HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDIR?

HƏVALƏETMƏYƏ MÜNASİBƏTİNİZ



	1	2	3	4	5
7. İşçilərin səlahiyyət hədləri hər zaman dəqiq və aydın müəyyən edilməlidir.	Razıyam		Razi deyiləm		
	1	2	3	4	5
8. Rəhbərlərin işləri başqalarına həvalə etməməyinin əsas səbəbi budur ki, işçilərə qətiyyənlə etibar etmək olmaz.	1	2	3	4	5
9. Həvaləetmə bir məharətdir və çox az rəhbər bu məharətə sahib ola bilər.	1	2	3	4	5
10. Həvaləetmə, sadəcə olaraq, nə istədiyini işçilərə dəqiqliklə izah edib öhdəsinə buraxmaq deməkdir.	1	2	3	4	5

Bu suallardan neçəsinə ən yüksək balı (5) verdiniz?

Bir qayda olaraq, işləri ən effektiv şəkildə həvalə edə bilən şəxslər bu fikirlərlə qətiyyənlə razılaşırlar. Əgər siz, əksinə, bu fikirlərlə tam razılaşırsınızsa, deməli, həvalə etmək istəyiniz, eləcə də baxışlarınızı necə dəyişdirə biləcəyinizlə bağlı daha dərinləndirilməlidir.

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?



EFFEKTİV HƏVALƏTMƏYƏ MANE OLAN AMİLLƏR

Əksər insanlar həvalətmə haqqında həтта düşünərkən belə, aşa bilmədikləri bir və ya iki müəyyən maneə ilə üz-üzə qalırlar.

Bu maneələr həvalətmənin aparacağı əlavə vaxt, layihəni izah etmək üçün tələb olunan səy və bacarıq, özünə və ya başqalarına inam əskikliyi, həтта işin həvalə ediləcəyi şəxsin bu işi daha yaxşı görəcəyi ilə bağlı narahatlıqlardan doğa bilər. Səbəbindən asılı olmayaraq, bu maneələr müəyyənləşdirilməli və dəf edilməlidir.

Aşağıdakı fərdi "düşünüb-daşınma" çalışmasına bir neçə dəqiqə vaxt ayırmağa çalışın:

- Dünənki və ya srağagünkü işləri yadınıza salın, həmin gün gördüyünüz bütün işləri xüsusi bir ardıcılığa əməl etmədən bir kağıza qeyd edin.
- İndi isə siyahını gözdən keçirin və özünüzdən soruşun: bu işlərin bir hissəsini sizin əvəzinə başqaları görə bilərdilərm?
- Başqalarından kömək istəməyinizə nə mane oldu?

HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

NƏZARƏTİ ƏLDƏN BURAXA BİLMƏMƏYİN BƏDƏLİ



Nəzarəti əldən buraxmamaq bəzən düşünlümüş bir seçim olsa da, belə seçimlərin mütləq bir bədəli olur. Həvalə etməyi bacarmamaqla siz səmərəsiz iş və aşağı məhsuldarlıq kimi real və gözəçarpan nəticələrlə yol açə bilərsiniz. Bundan əlavə, çox güman ki, şəxsən özünüz də böyük zərər görəcəksiniz:

- həddən çox işləmək (uzun müddət davam edərsə, sağlamlığınız zəifləyər);
- diqqəti yanlış prioritetlərə yönəltmək;
- hər hansı yeni bacarığın inkişaf etdirilməsi ilə həddən artıq məşğul olmaq;
- vacib işləri möhlətin son gününə yetişdirməmək;
- işinizin keyfiyyətinin azaldığını görmək.

Həmçinin digər işçilərin aşağıdakı fərsətlərdən yararlanmasına mane olursunuz:

- bacarıqlarını inkişaf etdirmək;
- potensiallarını gerçəkləşdirmək;
- işdən məmnuniyyəti artırmaq.



HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

YANLIŞ SƏBƏBLƏRDƏN HƏVALƏTMƏ



Həvalətmə hər zaman bir həll yolu deyil və bəzi hallarda ondan tamamilə yanlış səbəblərdən istifadə edilir. Bu səbəblərə aşağıdakılar aiddir:

- işini sevməmək (və ondan canını qurtarmaq üçün başqasına həvalə etmək);
- işini lazımınca görə bilməmək (və kiminsə sizi xilas edəcəyinə ümid etmək);
- xoşunuzun gəlmədiyini birini cəzalandırmaq;
- tənbəllik və məsuliyyətsizlik.

İşləri bu səbəblərdən hər hansına görə başqasına həvalə etməklə etibarınızı sarsıda bilərsiniz və insanlar onları incitdiyinizi, yaxud istismar etdiyinizi düşünə bilərlər. Nəticədə, onlar gələcəkdə doğru səbəblərdən həvalə ediləcək işlərə də həvəslə yanaşmayacaq, yaxşı nəticəyə nail olmağa can atmayacaqlar. Balansı qorumağı bacarmaq lazımdır.



HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏDDƏN ARTIQQƏTİYYƏTSİZLİK



Həvalə etməkdə qətiyyətsiz olduqda, işi ürəkdən həvalə etmək istədiyiniz şəxsin bu işi bacarmayacağına görə çox narahatlıq keçirdikdə prosesi düzgün məcraya lazımi şəkildə yönəltmək mümkün olmayacaq.

İşi qarşı tərəfin bacarığına və uğurlu nəticə əldə edəcəyinə tam inanaraq və etimad edərək həvalə etsəniz, həmin insanın özünəinamını da əhəmiyyətli dərəcədə artıracaqsınız.

İnsanlar işə lazımi dərəcədə həvəslə yanaşa bilmək üçün mühitin onların "əl-qolunu bağlamadığını", əksinə, sərbəstlik verdiyini hiss etməlidirlər. Başqa sözlə desək, insanlar işi həvalə edən şəxsin onların yalnız işi görə biləcəklərinə deyil, həm də (ən azı, müəyyən həddə) bu işi öz bildikləri kimi, öz üsulları ilə görə biləcəklərinə etimad etdiyini, hər addımda təlimat verməyəcəyini hiss etmək istəyirlər. **Yəni işin "necə" ediləcəyini deyil, "nələrin" ediləcəyini izah etmək lazımdır.**

Növbəti səhifəyə keçməmişdən əvvəl bir dəqiqənizi ayıraraq müəyyən işləri başqalarına həvalə etməmək üçün hələ də mövcud olan səbəblərinizi saya bilərsiniz.

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

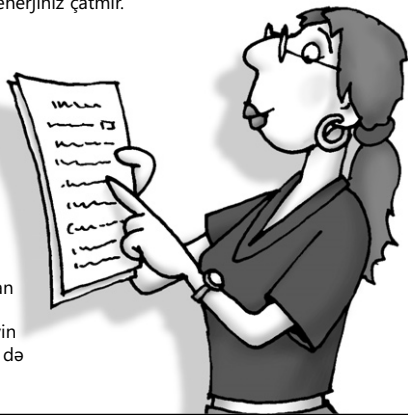
HƏVALƏ ETMƏMƏYİN SƏBƏBLƏRİ



Aşağıdakılardan neçəsi hələ də siyahınızdadır?

- Həddən çox işləyən insan təəssüratı yaratmağı xoşlayırsınız.
- İşiniz həddən çoxdur – işləri həvalə etməyə vaxtınız/enerjiniz çatmır.
- İşdən o qədər zövq alırsınız ki, əl çəkə bilmirsiniz.
- Əvəzedilməz olduğunuza inanırsınız.
- Başqalarına etimad etmirsiniz.
- İşinizi itirməkdən və ya əvəz edilməkdən qorxursunuz.
- Nüfuzunuzu itirməkdən ehtiyat edirsiniz.
- Lüzum olmadığı halda, yüksək standartlar təyin edirsiniz.
- Başqalarını həddən artıq yükləyəcəyinizə görə narahat olursunuz.
- Tənqiddən qorxursunuz.

Ümid edirəm ki, artıq bu səbəblərdən bir neçəsini siyahıdan silməyinizə kömək etmişik və siz işləri daha tez-tez həvalə etməyə hazırsınız. Yəqin ki, işləri başqalarına həvalə etməyin çoxsaylı üstünlüklərini nəzərə alaraq artıq digər maneələri də aradan qaldıra bilərik.



HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏETMƏNİN ÜSTÜNLÜKLƏRİ



İşləri həvalə etməyə mane olan ümumi maneələrin, əsasən, öz məhdudlaşdırıcı baxışlarından irəli gəldiyini qəbul etdikdən sonra həvaləetmənin həm şəxsən sizə, həm də başqalarına qazandırdığı çoxsaylı üstünlükləri qiymətləndirməyə başlaya bilərsiniz.

Həvaləetmənin şəxsən sizə (həvalə edən şəxsə) hansı üstünlükləri qazandıra biləcəyinə dair aşağıda sadalanan fikirlərə müəyyən əlavələr etməyə çalışın.

İşləri həvalə etməklə siz:

- qrafikinizdə daha vacib işlərə yer açırınsız;
- işçilərinizin bacarıqlarını inkişaf etdirirsiniz;
- işləri daha maraqlı edirsiniz;
- işləri müəyyən istiqamətlərdə sizdən daha bacarıqlı olan insanların öhdəsinə verirsiniz;
- işçilərinizə etimad göstərdiyinizi nümayiş etdirirsiniz;
- işçilərinizə özlərini yeni işlərdə sınamaq və inkişaf etmək imkanı yaradırsınız.

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

BALANSI DÜZGÜN QURUN



Əksər insanlar həvalə etməyin mahiyyətini başa düşsələr də, müvafiq təlimlərdə nə qədər çox iştirak etsələr də, işləri "əldən buraxmaqda" çətinlik çəkirlər. Belə insanlar fərdi intizam şkalasının başlanğıc və ya qurtaracağında dayanır, ya yüksək intizam nümayiş etdirir, ya da son dərəcə intizamsız olurlar. Növbəti səhifədə bu şkalanı "balans tərəzisi" üzərində göstərən sadə diaqram verilmişdir: düzgün balans, yəni ideal yanaşma mərkəzdə yerləşir.

Balansı düzgün qura bilmək üçün "ifrat həvaləetmə" ilə "yetərsiz həvaləetmə" arasında "qızıl orta"nı tapmaq lazımdır. **Ifrat həvaləetmə** işi başından etmək, başqasına onun ayrılmış müddət ərzində yerinə yetirə biləcəyindən daha çox iş yükləmək və bunu bilə-bilə etmək deməkdir. Bu yanaşma bütövlükdə həvaləetmə prosesini və işin fəlsəfəsini kobud şəkildə təhrif edir.

Yetərsiz həvaləetmə zamanı həvalə edilən şəxs iş üzərində çox az nəzarətə malik olduğunu düşünərək özünü məyus hiss edir. Üstəlik, işə daha çox nəzarəti öz üzərinə götürməyə hazır və qadir olduğunu hiss edə bilsə belə, hər an qarşısına əngəl çıxma biləcəyini düşünərək işə həvəssiz yanaşır.

Həvaləetmə ilə bağlı düzgün balansı təmin etmək üçün hər zaman həvalə edilən tərəfə işə başlamışdan əvvəl bu işi necə planlaşdırdığını söyləmək imkanı verilməlidir.

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏTMƏ "TƏRƏZİSİ"



Yüksək intizamlı şəxs

Adətən, tapşırıqların çoxunu öz üzərinə götürür və başqalarına lazımı həcmdə iş həvalə etmir, layihə işi təcrübəsinə, kouçinq və ya təkmilləşməyə imkan yaratmır.

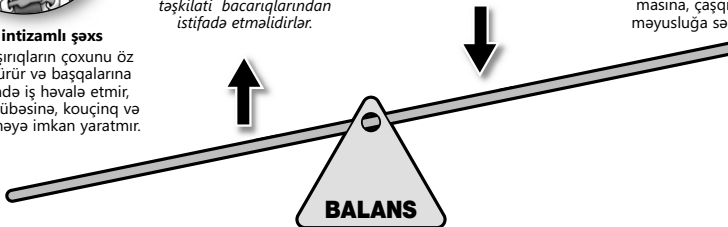
Belə şəxslər işçilərin tapşırıq və layihələri öhdələrinə götürmələrini təmin etmək üçün öz təşkilati bacarıqlarından istifadə etməlidirlər.

Belə şəxslər işçilərin daha intizamlı olmasını təmin etmək üçün məqsədlərini və işi vaxtında çatdırmağın vacibliyini başa salmaq məqsədilə onlarla səmərəli vaxt keçirməlidirlər.



Həddən artıq intizamsız şəxs

Adətən, həddən çox işi başqalarına həvalə edir və nəzarətin itirilməsi nəticəsində, işin vaxtında başa çatdırılmasına, çəşqinliyə və məyusluğa səbəb olur.



Düzgün balansla nail olmağın qaydası

HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?

HƏVALƏTMƏ "TƏRƏZİSİ"

HƏDDƏN ARTIQ İNTİZAMSIZLIQ



"Tərəzi"nin sağ tərəfindəki həddən artıq intizamsız şəxs hər zaman o "çətin tapılan" hesabatı, telefon nömrəsini və ya toplantı qeydlərini axtarır: "İndicə burada idi axı..." onun özünə haqq qazandırmaq üçün tez-tez istifadə etdiyi səciyyəvi cümlədir. Belə şəxslər tez-tez toplantıya gecikir, işi möhlətin son dəqiqəsinə güc-bəla ilə çatdırırlar.

Təəssüf ki, belə insanlar başqalarına kömək edə bilmək üçün öz işlərini nizama salmağa nadir hallarda vaxt və ya imkan tapırlar. İşin istehza doğuran tərəfi budur ki, məhz belələri işlərindən qopmağı bacarmalı və başqalarını işə cəlb etməlidirlər.

Təəssüf ki, bunu edəndə də inandırıcı görünməyə kifayət edəcək qədər etibarlılığa və lazımi bacarıqlara malik olmurlar.



HƏVALƏETMƏ NƏ DEMƏKDIR?

HƏVALƏETMƏ “TƏRƏZISI”

HƏDDƏN ARTIQ İNTİZAMLILIQ



“Tərəzi”nin sol tərəfində işləri başqalarına həvalə etməli olduğunu anlayan, lakin onlara etibar etməyə və ilk addımı atmağa özünü məcbur edə bilməyən həddən artıq intizamlı şəxs dayanır. Başqalarının səhv edəcəyindənmi qorxur (unutmayın ki, səhv etmək həm də öyrənmək deməkdir), yoxsa səlahiyyətini əldən vermək istəmir, ya da müəyyən iş və ya tapşırıq barədə peşəkar biliklərini özünəmi saxlamaq istəyir, yaxud başqalarına və ya özünə inanmırmı... – səbəb nə olursa olsun, fərq etməz, belə şəxslər işləri başqalarına həvalə etmirlər.

Özünüzü hansı tərəfə aid edərdiniz – bu ikisinin arasında bir yerə? Müəyyən yardım alaraq, eyni zamanda mövzu barədə yeni baxışlar formalaşdıraraq (eləcə də bir neçə yeni bacarıq qazanaraq) daha çox işi “əlinizdən buraxmağı” və başqalarına həvalə etməyi bacara bilərsiniz.



HƏVALƏTMƏ NƏ DEMƏKDİR?



BAŞQALARI HANSI FAYDALARI ƏLDƏ EDƏ BİLƏRLƏR?

İşlərin başqalarına həvalə edilməsi onlar üçün aşağıdakı imkanları yaradır:

- özlərini fərqli işlərdə sınamaq şansı əldə edirlər;
- yeni bacarıqlar və cavabdehliklər öyrənirlər;
- yeni və fərqli insanlarla çalışmaq fürsəti qazanırlar;
- özlərini bu və ya digər işdə göstərmək şansı əldə edirlər;
- yeni bacarıqları məşq edirlər;
- vəzifə funksiyalarını artırır və ya genişləndirirlər.

Beləliklə, həm işi həvalə edən, həm də həvalə edilən tərəf bu prosesdən qarşılıqlı fayda əldə edə bilər. Amma bu, təbii ki, işlərin pozitiv kontekstdə və imkanların genişləndirilməsi yolu ilə həvalə edildiyi hallarda özünü daha çox doğruldu.



HƏVALƏETMƏ PROSESİ

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

BEŞ MƏRHƏLƏLİ ARDICILLIQ



Həvalətmənin nə demək olduğunu, onun həyata keçirilməsinə mane olan amilləri və potensial üstünlükərini öyrəndikdən sonra indi də gəlin bu prosesin hansı ardıcılıqla irəliləməli olduğu daha ətraflı nəzər salaq. İşlərin həvalə edilməsinin vahid bir qaydası olmasa da, sadə bir 5 mərhələli prosesə əməl edə bilərsiniz:

1. Tapşırığı/layihəni müəyyən edin.

Prioritetlərinizi ətraflı şəkildə gözədən keçirin. Başqalarının görə biləcəyi və ya sizə kömək edə biləcəyi işləri müəyyən edin.

2. Həvalə ediləcək işi düzgün seçin.

Sizə kimlər kömək edə bilərlər? Onlar bu işə maraq və həvəs göstərirləmi, lazımı bacarıqları varmı? İş yükü və vaxt məsələləri barədə düşünün.

3. Həmin işi təlimatlandırın, məqsəd və prioritetləri müəyyən edin.

Əldə etmək istədiyiniz nəticəni və bu işə ayırdığınızı vaxtı müzakirə edin. Konkret məqsədlər/hədəflər müəyyən edin, qarşı tərəfin suallar verməsinə şərait yaradın.

4. Həvalə edilən işi lazımı dəstəyi göstərin.

Kouçinq, təlim, yaxud müvafiq olan hər hansı formada dəstək təklif edin. Prosesi qiymətləndirə bilmək üçün tapşırığın/layihənin mühüm mərhələlərini müəyyən edin, gedişatı izləyin.

5. Göstərilən say və ya verilən töhfəni təqdir edin.

Nəticələrə pozitiv yanaşın. Təcrübənizdən gələcək işlər üçün ikiniz də dərs çıxarın.

HƏVALƏETMƏ PROSESİ



1: TAPŞIRIĞI/LAYİHƏNİ MÜƏYYƏN EDİN

ÜMUMİ İSTİQAMƏTLƏR

Bu və ya digər işi həvalə etməyin mümkün olub-olmaması fərdi səciyyə daşısa da, yəni həvalə ediləcək şəxsə görə müəyyən edilsə də, təxirəsalınmaz "Görüləcək işlər" siyahınıza baxmamışdan əvvəl gözdən keçirə biləcəyiniz 8 ümumi istiqaməti diqqətinizə çatdırırıq

- tez-tez yerinə yetirdiyiniz təkrarlanan və ya gündəlik iş və tapşırıqlar;
- başqalarının daha yaxşı görə biləcəyi texniki işlər;
- bilavasitə tabeliyinizdə olan işçi və ya həmkarların birlikdə işləməsi üçün fürsətlər;
- bilavasitə tabeliyinizdə olan işçi və ya həmkarlarınızın təcrübəsini və/və ya bacarıqlarını artırma biləcək işlər;
- fərdi yaradıcı potensialı üzə çıxaran fürsətlər;
- başqalarının işinə rəngarənglik qata və ya vəzifə funksiyalarını genişləndirə biləcək tapşırıq və ya layihələr;
- bilavasitə tabeliyinizdə olan işçi və ya həmkarlarınızın məsuliyyətliliyini artırıacaq, yaxud cavabdehlik hüduqlarını genişləndirəcək iş və ya tapşırıqlar.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

1: TAPŞIRIĞI/LAYİHƏNİ MÜƏYYƏN EDİN

TAPŞIRIĞI DÜZGÜN SEÇİN

Hansı işləri həvalə edib-etməyəcəyinizi planlaşdırarkən, ən yaxşısı, növbəti gün,yaxud həftə, hətta ay ərzində əldə etməli olduğunuz gözəçarpan nəticələr haqqında düşünmək lazımdır. Bu yolla, hansı tapşırıq və ya layihələrin həvalə edilməyə uyğun olduğunu müəyyən edə, daha sonra onları iş yükünün paylaşdırılması məqsədilə nisbətən kiçik tapşırıqlara bölə bilərsiniz.

Məsələn, eyni anda bir neçə prioritet işlə məşğul olan, bütün işləri möhlətin son gününədək (və ya lazımi keyfiyyət standartına uyğun şəkildə) çatdırmağa kifayət qədər vaxtı olmayan rəhbər tam və ya qismən həvalə edilməyə ən uyğun işi müəyyən etmək üçün tapşırıqları gözdən keçirməlidir.



HƏVALƏETMƏ PROSESİ



1: TAPŞIRIĞI/LAYİHƏNİ MÜƏYYƏN EDİN

VAXTIN İDARƏ EDİLMƏSİ PRİNSİPLƏRİNİ YADINIZA SALIN

Hazırlığa, mümkün qədər intizamlı olmağa kifayət qədər vaxt sərf etmək hər zaman vacibdir (sadəcə olaraq, öz yükünüzü yüngülləşdirmək xatirinə işləri başqalarının üstünə atmağa çalışmayın). Qısacası, bu o deməkdir ki, vaxtın idarə edilməsi ilə bağlı bəlli prinsipləri tətbiq etmək lazımdır:

- görəcəyiniz işlərin həftəlik planını hazırlayın;
- həmin işləri tədricən gündəlik "görüləcək işlər" siyahısına köçürün (növbəti səhifələrdə daha ətraflı müzakirə edəcəyik);
- tapşırıqları təcili və vacib (və ya hər ikisi) olmaqla 2 və ya 3 kateqoriyaya ayırın və prioritet sırasını müəyyən edin;
- "Pareto prinsipi"ni bacardığınız qədər çox tətbiq edin (nəticələrin 80 %-i gördüyünüz işlərin 20 %-dən əldə edilir);
- səylərinizi cəmləşdirmək üçün əlaqəli işləri qruplaşdırın;
- real yanaşın – işlərin hamısını deyil, yalnız bu və ya digər hissəsini görə biləcəyinizi qəbul edin.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ



1: TAPŞIRIĞI/LAYİHƏNİ MÜƏYYƏN EDİN

"GÖRÜLƏCƏK İŞLƏR" SİYAHINIZI GÖZDƏN KEÇİRİN

Həvalə edəcəyiniz işi müəyyənləşdirib, iş yükünüzü nizama salmaq üçün vaxtın idarə edilməsi prinsiplərindən istifadə etdikdən sonra əsas məsələ "görüləcək işlər" siyahınızdan həvalə edə biləcəyiniz işləri mümkün qədər dəqiqləşdirməkdən ibarətdir.

Aşağıda uğurla həvalə edə biləcəyiniz işlərə dair bir neçə ümumi nümunə verilmişdir:

**Məlumatları
araşdırmaq və
müqayisə etmək**

**Hesabatları
hazırlamaq**

Toplantıları idarə etmək

Tədbir təşkil etmək

**Təqdimatlar
keçirmək**

Layihəni idarə etmək

İndi isə həvaləetmənin sizə və başqalarına qazandıracağı üstünlükləri daha da konkretləşdirməlisiniz. Bu, təlimatlandırma mərhələsində köməyinizə çatacaq.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ



1: TAPŞIRIĞI/LAYİHƏNİ MÜƏYYƏN EDİN

ƏHƏMİYYƏTSİZ TAPŞIRIQLAR SEÇMƏYİN

Kimdənsə sadəcə bəzi sənədlərin surətini çıxarmağı, sizin adınızdan e-poçt göndərməyi və ya zəng vurmağı xahiş etməyin sizə köməyi toxunsa da, qarşı tərəfi çətinə salmayacaq. Üstəlik, onlar bu prosesdən, çətin ki, nəşə öyrənə bilsinlər.

Həvalə edəcəyiniz işləri seçərkən aşağıdakılara diqqət yetirin:

- başqalarının sizdən daha tez, daha yaxşı və ya daha az xərc hesabına görə biləcəyi tapşırıqlar;
- gündəlik işlər və onlarla əlaqədar qərarların qəbul edilməsi;
- məmnuniyyət hissi yaşadacaq bütöv tapşırıqlar (hətta yaxşı olar ki, müəyyən edilmiş konkret bir ardıcılığa əməl etməkdənsə, işçiyə öz təşəbbüsü ilə hərəkət etmək imkanı verilsin);
- səriştə tələb edən işlər: seçilmiş tapşırığı yerinə yetirmək üçün sizdən daha səriştəli işçi varsa, bu tapşırığı ona həvalə edin.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

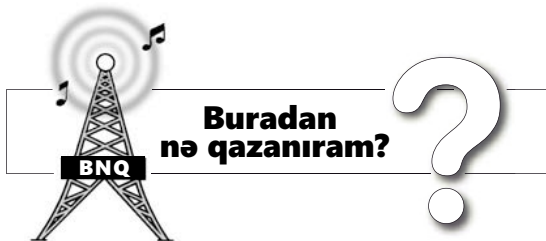


2: HƏVALƏ EDİLƏCƏK ŞƏXSİ DÜZGÜN SEÇİN

“BURADAN NƏ QAZANIRAM?” – BNQ AMİLİ

Uğurlu həvalətmə həm də sizə kömək edəcək şəxslərlə söhbət etmək, onlarda işlərə maraq oyatmaq deməkdir. Neqativ, həvəssiz və ya ruhsuz yanaşma ilə buna heç vaxt nail ola bilməzsiniz.

İnsanların zehmində çox zaman ön planda olan BNQ (Buradan nə qazanıram?) amilini heç vaxt yaddan çıxarmayın və həvalətməyə qarşı tərəfin nöqteyi-nəzərindən baxmağa çalışın. İş həvalə etdiyiniz şəxs həmin işə nə qədər həvəslə yanaşarsa, nəticə bir o qədər uğurlu olar. Odur ki, tapşırığı düzgün müəyyən edən zaman qarşı tərəfin əldə edəcəyi faydaları da dəqiqləşdirməlisiniz ki, bu mərhələdə işi onun üçün cəlbedici şərtlərlə təsvir edə bilərsiniz.



HƏVALƏTMƏ PROSESİ



2: HƏVALƏ EDİLƏCƏK ŞƏXSİ DÜZGÜN SEÇİN BACARIQLARIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Həvalə etmək üçün ən uyğun tapşırıqları seçdikdən, qarşı tərəfin əldə edəcəyi faydaları dəqiqləşdirdikdən sonra sizə kömək etməyə ən uyğun namizədi müəyyənləşdirməyə başlaya bilərsiniz. Əlbəttə ki, həmin şəxsin bu işə sərf edəcək kifayət qədər vaxtı olmalıdır. Digər tərəfdən də, işi həvalə edəcəyiniz şəxsin bacarıqlarını qiymətləndirmək üçün müəyyən bir metoddan istifadə etməlisiniz. (Unutmayın ki, onlara "sövdələşmə" təklif edə, bu işin müqabilində gələcəkdə onları hansısa iş yükündən azad etməyə söz verə bilərsiniz.)

Komanda üzvləriniz və ya həmkarlarınıza fərqli gözlə – həvalətmə nöqtəyi-nəzərindən baxa bilməyin yollarından biri kimi, növbəti səhifədə verilmiş sadə cədvəldən istifadə edə bilərsiniz.



HƏVALƏTMƏ PROSESİ



2: HƏVALƏ EDİLƏCƏK ŞƏXSİ DÜZGÜN SEÇİN BACARIQLAR MATRİSİ

	Bacarıq 1	Bacarıq 2	Bacarıq 3	Bacarıq 4
Əhməd	Təqdimat keçirmək	Toplantını idarə etmək		
Meri	Elektron cədvəllər	Verilənlər bazası		
Coel	Komandaqurma			
Liz	Münaqişələrin həlli	Danışıqlar aparmaq	Hesabat yazmaq	Təqdimat keçirmək
Kerol	Büdcə tərtibi			

Belə cədvəldən istifadə edərkən hər bir bacarıq şəxsin malik olduğu səviyyədən asılı olaraq sıralanmalıdır. Nəzərə alın ki, insanlar eyni bacarıqlara malik olsalar da (Əhməd və Liz kimi), həmin bacarıqlara eyni səviyyədə yiyələnmiş ola bilərlər.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ



2: HƏVALƏ EDİLƏCƏK ŞƏXSİ DÜZGÜN SEÇİN HƏVƏSLƏNDİRİN

Əgər işçi bu və ya digər tapşırığı yerinə yetirə biləcəyini hiss edirsə, onu həmin tapşırığı öz öhdəsinə götürməyə hər zaman həvəsləndirmək lazımdır (hətta alışdığı çərçivədən bir qədər kənar olsa da). Yeni bacarıqlar qazanmaq şansı rədd edilməməlidir, əgər qarşı tərəf bu işdə özünü təsdiqləyə bilərsə, hər iki tərəf fayda əldə edəcək.

Bu və ya digər işçinin həvalə edilən tapşırığı yerinə yetirmək üçün lazımi bacarıqlara malik olduğunu düşünürsünüzsə, onda bu şəxsin həmin işi görmək üçün lazımi **səlahiyyəti** də olmalıdır. Bu o deməkdir ki, kimdənsə hansısa işi görməyi xahiş edirsinizsə, ona bu iş üçün gərəkli səlahiyyət və azadlığı da verməlisiniz. Çox vaxt bunun üçün, sadəcə, digər işçilərə məlumat vermək lazımdır: müəyyən bir layihənin idarə edilməsinin və nəticələr üzrə cavabdehliyin artıq həmin şəxsə həvalə edilməsini bildirməklə onu ilk addımdan həvəsləndirir və imkanlarını genişləndirirsiniz.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

3: TƏLİMATLANDIRIN VƏ MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN



Həvalətmə zamanı iki tərəf arasında baş tutan ünsiyyət prosesini növbəti səhifələrdə daha ətraflı müzakirə edəcəyik. Qısaca qeyd edək ki, işi həvalə etmək istədiyiniz şəxsi seçdikdən sonra sözügedən tapşırığı ona həvalə etməkdə məqsədinizin nə olduğunu, yaxud hansı nəticələri əldə etmək istədiyinizi ətraflı müzakirə etməlisiniz. Əsasən də, **müəyyən edilmiş məqsəd və hədəfləri** birlikdə qiymətləndirməlisiniz. Bu, qarşı tərəfə öz suallarını bildirməyə, sizə isə tapşırığın aydınlaşdırılması üçün lazımı yardımı təklif etməyə şərait yaradır.

Tapşırığın məqsəd və prioritetlərinin aydın və dəqiq müəyyən edilməsi qarşı tərəfin tapşırığı məhz sizin standartlarınıza uyğun şəkildə və istədiyiniz kimi yerinə yetirməsinə imkan verir. Bundan əlavə, müəyyən bir təlimatlandırma formasından da istifadə etməli ola bilərsiniz.

Həvalə edən tərəf qarşı tərəfə təlimat verərkən sadə, yığcam, mətləbə uyğun, tapşırığın tam və hərtərəfli başa düşülməsinə kömək edəcək şəkildə danışmalıdır.

HƏVALƏETMƏ PROSESİ

3: TƏLİMATLANDIRIN VƏ MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

HƏVALƏ ETMƏK, YOXSƏ MƏSULİYYƏTDƏN BOYUN QAÇIRMAQ

Həvalə etməklə işdən boyun qaçırmaq və ya imtina etmək arasında böyük fərq var – işdən boyun qaçırmaq və ya imtina etmək o deməkdir ki, siz şəxsi cavabdehliklərinizə görə bütün məsuliyyəti öz üzərinizdən atırsınız. Və aydın məsələdir ki, tapşırığı sadəcə usandığınızı və ya əziyyət çəkmək istəmədiyinizi bildirərək başqasına ötürərkən onu həvəslə işləməyə ruhlandırmaq çətin olur.

İşi həvalə edərkən ümumi məsuliyyət hər zaman sizin üzərinizdə qalmalıdır və bunu qarşı tərəfə aydın ifadə etməlisiniz.

Növbəti səhifədəki diaqram məhz sizin görməli və ya "diqqət mərkəzində saxlamalı" olduğunuz işləri digər işlərdən necə ayıracağınızı düşünmək üçün yaxşı bir üsuldur.



HƏVALƏTMƏ PROSESİ

3: TƏLİMATLANDIRIN VƏ MƏQSƏDLƏRİ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

"HƏVALƏTMƏ SOĞANI"

Tapşırıqlarınızı diaqramda göstərilədiyi şəkildə, soğanın layları kimi təsəvvür etməyə çalışın.

Eynilə soğanda olduğu kimi, burada da ən vacib hissə özək hissədir ki, onu özünü saxlamalı və şəxsən idarə etməlisiniz.

Daha üst, nisbətən az nəzarət tələb edən "laylar" a doğru irəlilədikcə işləri başqalarına həvalə edə bilərsiniz.



HƏVALƏETMƏ PROSESİ

4: LAZİMİ DƏSTƏK



Aydındır ki, kiçik bir işi həvalə etməklə (məsələn, bir neçə telefon zəngi etmək) irihəcmli bir tapşırıq və ya layihəni (məsələn, rəhbərlik üçün vacib bir təqdimat hazırlayıb sizin adınızdan çıxış etmək) həvalə etmək arasında böyük fərq var. Nəticədə, kömək və dəstəyə olan ehtiyac həm tapşırığın mürəkkəbliyindən, həm də onun həvalə edildiyi şəxsin təcrübəsindən və ümumi ehtiyaclarından asılı olaraq əhəmiyyətli dərəcədə dəyişir. Lakin hər iki halda da hər zaman dəstək göstərməli, bu dəstəyin həcmi isə həvalə edilən şəxsin özü müəyyən etməlidir.

Kifayət qədər təcrübəli, bilikli və özünəinamlı şəxslər həvalə edilən işi heç bir dəstəyə ehtiyac duymadan məmnuniyyətlə yerinə yetirsələr də, digərləri (müvafiq təlim və davamlı kouçinq də daxil olmaqla) xeyli dəstək tələb edə bilərlər. Unutmayın ki, işi həvalə edən şəxs qarşı tərəfin ehtiyac duyduğu hər an yardım etməyə hazır ola bilmək üçün prosesi diqqətlə izləməlidir.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

4: LAZİMİ DƏSTƏK

MÜHÜM MƏRHƏLƏLƏRİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Həvalə edilən, demək olar ki, bütün tapşırıqlar üçün dəstək təklif etməyin yollarından biri mühüm qiymətləndirmə mərhələlərini birlikdə müəyyən etmək, işin gedişatını razılaşdırılmış qaydada izləməkdən ibarətdir.

Kiçik tapşırıqlar üçün yalnız bir və ya iki mühüm mərhələ tələb oluna bilər (məsələn, tapşırığın yarısı tamamlandıqda və tapşırığın yekunlaşdırılmasına az qaldıqda). Prosesin izlənməsi – plana uyğun getməyən istənilən məsələnin müzakirəsindən ibarət qısa söhbətlər aparmaqla həyata keçirilir. Lakin daha mürəkkəb tapşırıqlarda/layihələrdə bunun üçün daha çox vaxt tələb edilir, mühüm qiymətləndirmə mərhələlərinin sayını artırmaq lazım gəlir, eləcə də prosesi daha yaxından izləmək zərurəti yarana bilər (məsələn, həftəlik toplantılar, statistik hesabatların verilməsi, yazılı qeydlərin təqdim edilməsi).

İstənilən halda, gedişatı qiymətləndirmək üçün də, izləmək üçün də ən münasib idarəetmə mövqeyində olan tərəf işin həvalə edildiyi şəxsdir. Lakin tapşırıq üzrə əsas məsul şəxs olaraq, siz özünüz də əmin olmalısınız ki, işləri qaydasına salmaq üçün köməyinizə ehtiyac yarandıqda bu izləmə sisteminə konstruktiv qaydada müdaxilə edə biləcəksiniz.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

5: GÖSTƏRİLƏN SƏYİ TƏQDİR EDİN



Həvalətməyə olduqca həvəssiz başlayan rəhbərlər belə, təcrübələri artdıqca prosesə qarşı, demək olar ki, laqeydləşir, gedişatı qiymətləndirməyi və qarşı tərəflə müzakirələr aparmağı yaddan çıxarırlar. Bu hal, əsasən də, tapşırıqlar kiçik və ya asan olanda, yaxud, adətən, uğurlu nəticələr əldə edən etibarlı şəxsə həvalə edildikdə baş verir.

Buna görə də rəhbərlər həvalə edilmiş işin hər bir məqamında göstərilən səy və verilən töhfəni təqdir etmək üçün xüsusi diqqət göstərməlidirlər. Bu hətta asan və adi işlərin, lakin əsasən, çətin tapşırıqların uğurla yerinə yetirilməsi hallarına da aid olmalıdır. Bu yolla, hər iki tərəf görülən işi qarşılıqlı razılıq şəraitində yekunlaşdırır və yaşadıkları təcrübədən lazımi dərslər çıxarırlar.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

5: GÖSTƏRİLƏN SƏYİ TƏQDİR EDİN



İşə həvalə edilən zaman BNQ amillərini qarşı tərəfə başa saldığınız kimi, sonda da onu eyni qaydada motivləşdirməli və həvəsləndirməlisiniz. Belə ki, işin həvalə edilməsi rəhbərlə işçi arasında **könüllü** razılaşmaya əsaslanır. Tapşırığı yerinə yetirməyi işçiyə təklif edən rəhbər ona öyrənməkdə və inkişaf etməkdə kömək etməlidir. Öz növbəsində, həmin şəxs də əlavə vaxt sərf etməyini bilə-bilə işi öhdəsinə götürür, lakin bu zaman bilik və bacarıqlarını artırmaq (bəzən tamamilə yeni sahədə) fürsəti qazandığını da başa düşür.

Bu könüllü mübadilə "müqaviləsi" gələcəkdə də təkrar oluna bilər, lakin onun təkrarlanması yalnız rəhbərin göstərilən səy və verilən töhfəni hər dəfə lazımı şəkildə təqdir etməsindən asılıdır. Bu hal işçinin əldə etdiyi uğurlu nəticəyə rəhbərin maraqlı və minnətdarlıq duyğusunu ona hiss etdirməklə yanaşı, həmin şəxsə və komandadakı digər həmkarlarına da göstərir ki, həvalə edilən işlər üçün zəhmət çəkməyə dəyər.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ: CENNİFERİN PROBLEMI



Növbəti səhifələrdə verilmiş praktiki nümunə sizə tapşırıqların düzgün seçilməsi prosesini qiymətləndirmək imkanı verir. Müvafiq həvalətmə strategiyası hazırlamağa çalışın – Cenniferin yerində olsaydınız, nə edərdiniz?

Milad bayramına 2 həftə qalmış Cennifer görülməli işlər siyahısına baxır və başını bulayır. Əhəmiyyətsiz işləri nəzərə almırsa, ilin sonuna qədər 10 vacib tapşırığı bitirməli idi. Hətta heç bir müdaxilə və ya başqa təcili məsələ ortaya çıxmırsa belə, bəxti gətirsə, işlərin yalnız yarısını bitirə bilərdi.

GORÜLƏCƏK İŞLƏR SIYAHISI

1. Filin performansının müzakirəsi və qiymətləndirilməsi.
2. Ofis mebelinin təchizatçısı ilə görüş.
3. Səksən səhifəlik hesabatı redakta və korrekte etmək.
4. Yanvarın əvvəlinə şöbə üçün birgə təlim kursu təşkil etmək.
5. Ofisin başqa mərtəbəyə köçürülməsini planlaşdırmaq.
6. Keçən ay qəbul edilmiş müştəri şikayətlərini müvafiq tədbir görmək məqsədilə prioritetləşdirmək.
7. Gələn il baş tutacaq yenidən təşkilatlanmanı müzakirə etmək üçün komandanı bir araya gətirmək.
8. Növbəti ilin təqribi budcəsini tərtib etmək.
9. Yeni distributorumuzla birgünlük görüş təyin etmək.
10. Təchizatçıların gələn ay baş tutacaq konfransı üçün təqdimat hazırlamaq.

HƏVALƏTMƏ PROSESİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ: CENNİFERİN PROBLEMI



Cennifer altınəfərlik komandanın supervayzeridir, amma onların da iş yükünün həddən artıq ağır olduğunu bilir. Onun 4 supervayzer həmkarı da var. Təəssüf ki, onlardan biri xəstədir, ikisi də bayrama qədər öz işlərini yekunlaşdırma bilməyəklərindən şikayət edəblər. Cennifer həmçinin eyni mərtəbədə bir katibənin gələn həftə müvəqqəti olaraq işləyəcəyini bilir.



Praktiki nümunə

AD: *Cennifer*

HƏVALƏETMƏ PROSESİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ: CENNİFERİN PROBLEMİ



Cenniferin inzibati işlərdə bacarığı orta səviyyədə olsa da, o, kompüterlə daha sürətlə işləyir və komanda ilə əla ünsiyyət qurur. İronik bir haldır, amma onun komandasının, demək olar ki, yarısı Yeni il ərəfəsində müştərilərə təqdim ediləcək informativ videoçarxın ssenarisini yazmaqla məşğuldur – lakin Cenniferin bu işə kömək etməyə vaxtı yoxdur.

Cennifer heç vaxt işləri başqalarına asanlıqla həvalə edə bilməyib. O, müəyyən səhvlərə yol versə də, adətən, əksər işçilərdən daha sürətlə işlədiyini düşünür. Lakin bu ilin məqsədlərinə nail ola bilmək üçün Cenniferin işləri həvalə etməkdən başqa yolu yoxdur!

Oxumağa davam etməzdən əvvəl aşağıdakı sualları cavablandırın:

1. Cennifer işlərinin başqalarına həvalə edilməsini necə planlaşdırmalıdır?
2. O, kimlərə yaxınlaşa və onların dəstəyini necə qazana bilər?
3. Hansı işləri yubatmaq olar?



HƏVALƏTMƏ PROSESİ

PRAKTİKİ NÜMUNƏ: CENNİFERİN PROBLEMI

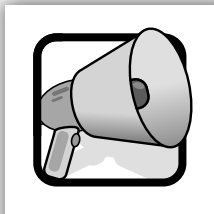


Cennifer olduqca ciddi problemlə üz-üzədir və burada başlıca çıxış yolu işlərin həvalə edilməsi və sıx əməkdaşlıqdan ibarətdir. O, birinci növbədə, ətraflı təhlil aparmalı, ardınca isə iş yükünü planlaşdırmalıdır. Cenniferin siyahısındakı 10 işdən, ən azı, 2-ni başqalarına həvalə etmək olmaz: Filin performansının qiymətləndirilməsi və gələn il baş tutacaq yenidən təşkilatlanma barədə komanda ilə söhbət.

Qalan işlərin hamısı başqalarına həvalə edilə bilər. Hər bir işə sərf olunacaq vaxtı hesablamaq məntiqli bir yanaşmadır. Cenniferin inzibati işlərdə bacarıqlarının orta səviyyədə olduğunu nəzərə alsaq, başqalarına həvalə etmək üçün ən münasib işlər bunlar ola bilər: 80 səhifəlik hesabatı redaktə və korrektə etmək (bu işi müvəqqəti olaraq işləyən katibə görə bilər); ofisin köçürülməsini planlaşdırmaq, müştəri şikayətlərini prioritetləşdirmək. Hətta təlim kursunun planlaşdırılmasını da həmkarlarının kiçik bir dəstəyi ilə başqalarına həvalə edə bilər. Cenniferin komandasının üzvləri həddən artıq məşğul olsalar da, yəqin ki, ofisin köçürülməsini planlaşdırmaq, mebel təchizatçısına baş çəkmək kimi işləri məmnuniyyətlə yerinə yetirərlər. Hətta könüllü olaraq Cenniferlə birlikdə büdcə üzərində işləyə və yeni distribütorla görüşə də bilərlər. Hələlik isə bəzi tapşırıqları aradan çıxarmaq üçün Cennifer mebel təchizatçısı ilə görüşü təxirə sala və kataloqları ona göndərməsini xahiş edə bilər, müştərilərin şikayətlərinin təhlilini isə yanvara qədər yubatmaq olar.



AD:



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

PRAKTİKİ HƏVALƏTMƏ BACARIQLARI



Bu və bundan sonrakı bölmələrdə uğurlu həvalətmə üçün ehtiyac duyacağınız bəzi praktiki bacarıqlara nəzər salacağıq. Özünü zə uğurlu həvalətmə imkanı yaratmaq üçün işinə etibar etdiyiniz insanlardan dəstək almalısınız. Lakin bunu demək etməkdən asan görünə bilər. Böyük ehtimalla, işləri həvalə etmək istəyəcəyiniz insanlar öz işləri ilə məşğuldurlar və əlavə iş görmək xahişini həvəslə qarşılamayacaqlar, xüsusilə də əməkhaqqının ciddi şəkildə performans əsaslandığı əmək mədəniyyətlərində onlar gündəlik işlərinə xələl gələ biləcəyini və nəticədə, performanslarına verilən qiymətin aşağı düşəcəyini zənn edə bilərlər.

Bu məsələnin çətinliyi ondan ibarətdir ki, həvalə edilən işin müqabilində qarşı tərəfin işinə kömək etməyin yollarını və ya istədiyiniz, yaxud ehtiyacınız olan işi bacarıqla yerinə yetirə biləcək başqa – bəzən bariz olmayan – namizədlər tapa bilərsiniz.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

MƏRHƏLƏLİ PLANA ƏMƏL EDİN



İşlərin həvalə edilməsi zamanı düşünülməmiş və ya tələm-tələsik addımlar atmaq əvəzinə, mərhələli bir plana əməl etmək lazımdır. Ardıcılıq sabit və ya standart bir proses olmaya bilər, amma artıq öyrəndiyimiz 5 mərhələyə müəyyən dərəcədə əməl etmək lazım gələcək.

İşləri həvalə edən şəxs həvaləetməni belə nizamlı və ardıcıl şəkildə planlaşdırmaqla prosesə tam ciddi yanaşdığına, kimisə təlimatlandırmazdan əvvəl meydana gələ biləcək bütün məsələləri nəzərə aldığına əmin olur. Standart təcrübəyə çevrildikdən sonra isə bu proses zəif hazırlıqdan irəli gələn səhvlərin və müəyyən addımların ötürülməsinin qarşısını almaqla xeyli vaxt və enerjiyə qənaət etməyə imkan verəcək.

Bu 5 mərhələnin ən vacib qismi həvalə ediləcək tapşırığı və işçini düzgün müəyyən etmək üçün tələb olunan hazırlıqdır. Əksər insanlar bu ilk 2 mərhələyə vaxt sərf etmədən təlimatlandırma mərhələsinə adlamağa çalışarkən çətinliklərlə üzləşir.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

TAPŞIRIĞIN HƏVALƏ EDİLƏCƏYİ İŞÇİLƏRİN SEÇİLMƏSİ



Bir qayda olaraq, tapşırığı həvalə edəcəyiniz işçiləri axtararkən həmin şəxslərdən aşağıdakıları gözləyirsiniz:

- dediklərinə əməl etmək, daha dəqiq desək, vədlərinə və başqaları qarşısındakı öhdəliklərinə məsuliyyətlə yanaşmaq;
- ümumi səriştəlilik nümayiş etdirmək, işinin öhdəsindən gəlmək və bununla bağlı təşvişə qapılmamaq və ya şikayətlənməmək;
- yalnız öz gündəliyindəki işlərlə kifayətlənməyən, yoldaşlarına kömək edən yaxşı komanda üzvü olmaq.

Bariz namizəd olmayan şəxslər kömək etmək potensialı olan insanlardır: işini təşvişə qapılmadan və şikayətlənmədən yerinə yetirən nisbətən sakit təbiətli, yaxud başqalarının gördüyü işə maraq göstərən, yaxşı dinləmə bacarıqları nümayiş etdirən, məntiqli suallar verən əməkdaşları bu qrupa aid etmək olar.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

MÜMKÜN REAKSİYALAR



Bu və ya digər tapşırığı həvalə etməyə çalışarkən elə ilk müzakirədə bir sıra fərqli cavablar alacaqsınız: "kömək edə bilərəm" və ya "kömək etmək istəyirəm"dən başlamış "vəziyyətinə anlayıram, amma kömək edə bilməyəcəyəm" yanaşmasına qədər müxtəlif reaksiyalarla qarşılaşacaqsınız. Belə fərqli reaksiyalara nə qədər hazır olsanız, pozitiv mənərə formalaşdırmağa və ehtiyac duyduğunuz yardımı əldə etməyə bir o qədər rahat nail olacaqsınız.

Xahişinizə həvəssiz yanaşmaları dəf etmək qabiliyyətiniz aşağıdakı xüsusiyyətlərinizdən asılı olacaq:

- ilk növbədə, tapşırığı cəlbedici şəkildə təqdim edə bilmək;
- inandırmaq və istədiyini xahiş etməyi bacarmaq;
- dinləmək bacarığı – adətən, bu bacarıq əksər hallarda susmağı nəzərdə tutur!
- məsələyə başqalarının gözü ilə baxa bilmək;
- lazım gələrsə, ayaqüstü düşünmək və alternativlər təklif etməyi bacarmaq.

Bütün bunlar insanları ilk dəfə təlimatlandırmağa çalışarkən onları cəlb etmə üslubunuzun planlaşdırılmasına gətirib çıxarır.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

TƏLİMATLANDIRMA ÜSLUBLARI



Təlimatlandırmanın ən çox tətbiq edilən 5 üslubu öz müsbət və mənfi cəhətləri ilə birlikdə aşağıda verilmişdir:

ÜSLUB	MÜSBƏT CƏHƏTLƏR	MƏNFI CƏHƏTLƏR
<p>RƏSMİ <i>"Növbət 2 həftə ərzində sizi bu vəzifənin icraçısı təyin etmək qərarına gəlmişəm".</i></p> <p>QEYRİ-RƏSMİ <i>"Zəhmət olmasa, vaxtınız və imkanınız olanda bu işi mənim üçün görə bilərsinizmi?"</i></p> <p>ƏMƏKDAŞLIQ RUHU <i>"Komandanın bütün üzvləri düşünülür ki, bu işi ən yaxşı siz görə bilərsiniz".</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• İnsanlara iş üzərində tam səlahiyyətə malik olduqlarını hiss etdirir.• Digər işçilər sistematik qaydada bu işin kimin cavabdehliyində olduğunu bilirlər.• Bacarıqlarına yaxşı bələd olduğunuz işçiləri cəlb edə biləcəyiniz asan və çevik üsuldur.• Daha uzunmöhltli və ya təcili olmayan nisbətən kiçik tapşırıqlar üçün uygundur.• İşçini qürurlandıran, eyni zamanda işə bağlılığını artıran bir yanaşmadır.• İşçini "Bunu necə edə bilərəm?" kimi suallar verməyə daha tez həvəsləndirən bir üsuldur.	<ul style="list-style-type: none">• İşin necə görülməli olduğu barədə düşüncələri məhdudlaşdıra bilər.• Daimi məsuliyyət gözləntiləri yarada bilər.• Yüksək cavabdehlik və ya dəqiqlik tələb edən mürəkkəb tapşırıqlar üçün münasib olmaya bilər.• İşçilər həvalə edilmiş tapşırığı unuda və ya yerinə yetirməyə bilərlər.• İşə könülsüz yanaşan insanlar üzərində lüzumsuz təzyiq və ya təsir yarada bilər.• İşçilər arasında ayrı-seçkiliyə meyillilik yarada bilər.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

TƏLİMATLANDIRMA ÜSLUBLARI



ÜSLUB	MÜSBƏT CƏHƏTLƏR	MƏNFİ CƏHƏTLƏR
<p>PROBLEMYÖNÜMLÜ <i>"Bir problem yaranıb və onu həll etmək üçün sizin yaradıcı zehniniz və yanaşma tərzinizə ehtiyacım var, mənə kömək edərsinizmi?"</i></p> <p>TAM SƏLAHIYYƏTLƏNDİRMƏ <i>"Layihəni bütövlükdə öhdəliyinizə götürüb işə necə davam etməli olduğumuz barədə yeni ideyalar təklif edə bilərsinizmi?"</i></p>	<ul style="list-style-type: none">• İşin yerinə yetirilməsi ilə bağlı ideya və təkliflərin irəli sürülməsini effektiv şəkildə təşviq edir.• Problem barədə suallar doğurur və problemin həllinə yardım etmək öhdəliyi formalaşdırır.• Yaradıcı yanaşmaya geniş yer açır.• Tam müstəqil fəaliyyət və yanaşma üçün əlverişli mühit yaradır.	<ul style="list-style-type: none">• Problemin və ya məsələnin səbəbi barədə məlumatların öyrənilməsinin qarşısını ala bilər.• Eyni dərəcədə böyük və ya daha ciddi problemləri olan namizədlər həddən artıq yükləndiklərini hiss edə bilərlər.• Mühüm mərhələlər və nəticələri uğur göstəriciləri müəyyən edilməyə bilər.• Xüsusi diqqət göstərilmədikdə məsuliyyətdən boyun qaçırma ilə nəticələnə bilər.

Bu üslublar situasiyalara və ya insanlara görə dəyişir. Düzgün seçim etmək sizdən asılıdır.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

NƏ DEDİYİNİZ DEYİL, NECƏ DEDİYİNİZ VACİBDİR!



İstifadə etdiyiniz ünsiyyət tərzindən asılı olmayaraq, işləri başqasına həvalə edən zaman qarşı tərəfi istədiyinizi etməyə razı salmağa və ya ona təsir etməyə çalışırsınız. Müxtəlif təlimatlandırma üsullarını qısaca təsvir etmiş olsaq da, əsas olan sizin şəxsi ünsiyyət tərzinizdir. Qarşı tərəfi razı salmaq həm nə dediyinizdən, həm də necə dediyinizdən asılıdır. Heç bir istiqamət və ya dəstək təklif etmədən, sadəcə, nə ediləcəyini söyləmək, sual vermək və ya gözləntiləri aydınlaşdırmaq imkanı yaratmamaq insanlar tərəfindən xoş qarşılanmaz.

Məsələn, tələsik göstəriş verib "günortadan sonra rəhbərliyin həftəlik toplantısına gedin və protokol tərtib edin" demək, sual verməyə imkan yaratmamaq bu işin həvalə edildiyi şəxsə neqativ münasibət formalaşdıracaq və çox güman ki, onun gördüyü işin nəticələri kifayət qədər optimal olmayacaq. Əlavə bir neçə saniyə sərf edib mehriban davransanız və: "Günortadan sonra rəhbərliyin həftəlik toplantısına gedib, müzakirə edilənlərlə bağlı mənim üçün bir neçə qısa qeyd götürə bilsəniz, daha sonra bu barədə sizinlə söhbət edərik" desəniz, qarşı tərəfin pozitiv münasibətinə və həvalə etdiyiniz işin müsbət nəticələnməsinə daha böyük ehtimal verərsiniz.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

QAZANILACAQ FAYDALARA İNANDIRMAQ



Artıq qeyd etdiyimiz kimi, qarşı tərəfin işi həvəslə qəbul etməsi üçün təlimatlandırma üslubunuzu işçiyə və situasiyaya uyğunlaşdırmalısınız. Bu yanaşma, ilk növbədə, qarşı tərəfi ideya və ya təklifin faydalarına inandırmağı, daha sonra isə işin sərbəst şəkildə görülməsi üçün cavabdehlik və səlahiyyətin verilə biləcəyi situasiyaya doğru tədricən irəliləməyi nəzərdə tutur.

Rəhbərlərin iş gününün orta hesabla 80 %-ni ünsiyyətə sərf etdiklərini nəzərə alsaq, bu işdə hamımızın bacarıqlı olduğunu fərz edə bilərik. Lakin bu fərziyyəyə arxayın olmaq da təhlükəlidir. Yaxşı olar ki, ünsiyyət prosesinə daha çox vaxt sərf etməklə nailiyyətlərinizi hər zaman artırma biləcəyinizi düşünəsiniz. Buna nail olmaq üçün isə, hər şeydən əvvəl, diqqətli dinləyici olmağı, açıq, mehriban və səmimi ünsiyyət qurmağı bacarmalısınız.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

AYDIN, YIĞCAM və DOLĞUN



İşləri uğurla həvalə edə bilmək üçün fikrinizi mümkün qədər aydın ifadə etməli – qeyri-müəyyənlik və qeyri-dəqiqliyə yol verməməlisiniz. Bu o deməkdir ki, mövzuya uyğun və qısa danışmalısınız. Səbəbləri izah etməyə vaxt sərf etməyin. Xoş, amma qətiyyətli səs tonu ilə demək istədiyinizi dürüst və açıq şəkildə söyləyin.

Eyni zamanda bütövlükdə tapşırığı, xüsusilə də mürəkkəb tapşırıqları izah edərkən özünəinam və əzm nümayiş etdirməlisiniz. Xahişlərinizi elə səs tonu ilə çatdırmalısınız ki, özünüə qarşı diqqət tələb etdiyiniz, lakin eyni zamanda bütün zəruri məlumatları təmin etməyə hazır olduğunuz anlaşılsın.

Heç vaxt məzəmmət etməyin, şikayətlənməyin, üzr istəməyin və ya işi nə üçün başqasına həvalə etdiyinizi izah etməyin. Bu cür davranış təklifinizin qəbul ediləcəyinə əmin olmadığınızı göstərir və insanların təklifinizə biganə yanaşmasına səbəb olur.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

AYDIN TƏLİMATLARIN VERİLMƏSİ



Aydın təlimatlar verməyə kömək edə biləcək sadə məsləhətlər:

- Yalnız hansı işin görülməsini istədiyinizi deyil, həm də onun necə, nə vaxt, harada, kiminlə, nə üçün görülməsini istədiyinizi söyləməlisiniz. Bunların arasında, bəlkə də, ən vacibi işin "nə üçün" görülməsidir. İşin görülmə səbəbini hər zaman izah edin. Həvalə edilən işin ümumi mənzərədəki yerini göstərin.
- Elə zənn etməyin ki, qarşı tərəf də sizinlə eyni fikir və təsəvvürləri bölüşür. Sizin geniş təcrübəniz var və hazırkı səviyyəyə çatmaq üçün öyrənməyə və təcrübə toplamağa vaxt və əmək sərf etmisiniz.
- Unutmayın ki, hər kəs fərqli cür öyrənir və fərqli cür başa düşür. Tətbiq etdiyiniz üsulun yeganə üsul olduğunu zənn etməyin. Təlimat verir və başa düşülmədiyini görürsünüzsə, başqa üsulu sınayın.
- Ünsiyyətin, həqiqətən, yararlı olub-olmadığını yoxlayın. Qarşı tərəfin dediklərinizi, işinin nədən ibarət olduğunu öz sözləri ilə təkrar etməsinə şərait yaradın. Hər hansı bir çatışmazlıq varsa, dərhal aradan qaldırın.
- İşə həvalə etdiyiniz şəxsin işin gedişatı haqqında hesabat verməsi üçün əks-əlaqə (rəy bildirmə) və nəzarət mexanizmləri təyin edin. Sıxışdırmayın, hər addıma nəzarət etməyə çalışmayın, yaxud arxa oturacaqda oturub sürücüyə lüzumsuz göstəriş verən sərnəşin kimi davranmayın: yolu göstərin və yoldan çəkilin.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

HƏVALƏTMƏ TƏRZLƏRİ



Bu bölmənin əvvəlində qarşı tərəfi təlimatlandırmaq üçün istifadə edə biləcəyiniz üslub və ya tərzlər haqqında danışmışdıq. Hər bir həvalətmə fərsətinə fərqli yanaşmaq mümkün olsa da, bir çoxları hər dəfə işləri başqasına həvalə edərkən vahid yanaşma və ya eyni tərzdən istifadə edirlər; bu isə hər situasiya üçün uyğun olmaya bilər.

Belə tərz fərqlilikləri kontinuum boyunca davam edir. Kontinuumun sonunda iş və ya layihə sözdə həvalə edilə bilsə də, əməldə həvalə edilə bilmir. Başqa sözlə desək, tapşırığı həvalə edən şəxsin onun icrasında iştirakı nisbətən yüksək olaraq qala, tapşırığın həvalə edildiyi şəxsin isə işi düzgün hesab etdiyi qaydada yerinə yetirmək imkanı çox məhdud ola bilər. Bu, **idarəedici tərz** adlanır.

Kontinuumun digər qurtaracağında isə tapşırıq qarşı tərəflə birgə planlaşdırma, birgə səy və iştirakçılığın yüksək səviyyədə həyata keçirilməsi yolu ilə həvalə edilir. Bu, **əməkdaşlıq tərz**i adlanır. Bir-birindən kəskin fərqlənən bu 2 tərz arasında **ehtiyatkar tərz** və **iştirakçılıq tərz**i adlandırdığımız həvalətmə tərzləri yer alır.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI



HƏVALƏTMƏ TƏRZLƏRİ

ANKET

Hansı tərzə daha çox meyl etdiyinizi qiymətləndirmək üçün aşağıdakı qısa anketdən istifadə edə bilərsiniz (dərindən tədqiq edilmiş onlayn qiymətləndirmə anketinə əsasən tərtib edilmişdir). Sadəcə olaraq, aşağıdakı 12 fikri nəzərdən keçirin və həvalətmə zamanı nümayiş etdirdiyiniz davranışa ən çox uyğun gəldiyini düşündüyünüz 4 fikri müəyyən edin.

1. İşçinin güclü tərəflərini nəzərə almağı, onu çətinə salsada, inkişafına səbəb olacaq vacib işləri həvalə etməyi xoşlayıram.
2. Gələcək iş yükünün idarə edilməsi haqqında müzakirəyə zəmin yaratmaq məqsədilə işçilərlə onların nisbi bacarıq və maraqları haqqında söhbət edirəm.
3. İşləri həvalə etməyi sevsəm də, insanların işi yaxşı görə bilmək üçün zəruri bacarıq və vaxta malik olub-olmadıqları ilə bağlı narahat oluram.
4. Həvalə etdiyim işin gedişatı hədəfdən yayındıqda və ya gecikmək ehtimalı yarandıqda, kömək etmək üçün müdaxilə edirəm.
5. Həvalə etdiyim işi qarşı tərəfin münasib hesab etdiyi kimi yerinə yetirməsinə imkan yaradır, lazım gələrsə, məsləhət verməyə hazır oluram.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

HƏVALƏTMƏ TƏRZLƏRİ

ANKET



6. Çox vaxt işçilərdən müəyyən işlərin onlara həvalə edilməsini istəyib-istəmədiklərini soruşuram.
7. Bəzən qarşı tərəfin kifayət qədər özünəinamlı olmadığını gördükdə həvalə edilmiş işlərə müdaxilə edirəm.
8. Ara-sıra kiçik, nisbətən əhəmiyyətsiz tapşırıqları həvalə edirəm.
9. Nəyə qadir olduqları barədə özlərinin fikirlərini öyrənmək üçün işçilərlə təmasda oluram.
10. Hər hansı tapşırığı və ya layihəni həvalə etdikdən sonra qarşı tərəflə tez-tez əlaqə saxlayır və gedişatla maraqlanıram.
11. Adətən, tapşırıq aydın müəyyən edildikdən və qarşı tərəfin bacarıqlarına uyğun gəldiyinə əmin olduqdan sonra onu həmin şəxsə həvalə edirəm.
12. Adətən, tapşırığı və ya layihəni özüm yerinə yetirə bilmədikdə, çıxış yolu olaraq, onu başqasına həvalə edirəm.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

HƏVALƏTMƏ TƏRZLƏRİ

ANKET: NƏTİCƏLƏR



Necə keçdi?

Qiymətləndirmənin nəticələri: 1, 5 və 9-cu fikirlər **əməkdaşlıq** tərzinə aiddir. Bu fikirləri daha çox seçmişinizsə, görünür, üstünlük verdiyiniz tərz budur.

2, 6 və 10-cu fikirlər **iştirakçılıq** tərzinə aiddir. Bu fikirləri daha çox seçmişinizsə, görünür, üstünlük verdiyiniz tərz budur.

3, 7 və 11-ci fikirlər **ehtiyatkar** tərzə aiddir. Bu fikirləri daha çox seçmişinizsə, görünür, üstünlük verdiyiniz tərz budur.

4, 8 və 12-ci fikirlər **idarəedici** tərzə aiddir. Bu fikirləri daha çox seçmişinizsə, görünür, üstünlük verdiyiniz tərz budur.

Bu tərzlər haqqında növbəti səhifələrdə daha ətraflı məlumat əldə edə bilərsiniz.

ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

İDARƏEDİCİ TƏRZ



Beləliklə, həvalətmə zamanı bu təzlərdən birinə daha çox üstünlük vermək nə deməkdir? Aşağıda və növbəti səhifələrdə 4 həvalətmə tərzinin hər birinin əsas xüsusiyyətləri qısaca izah edilir:

İdarəedicilərin üstünlük verənlər işləri tez-tez deyil, ara-sıra başqalarına həvalə edirlər. Lakin bu zaman da tapşırığın yerinə yetirilməsi üçün sərf edilən əməyin keyfiyyətini və ayrılan vaxtı daha yaxşı idarə edə bilmək üçün gedişata ciddi nəzarət edirlər.

Bu yanaşmanın mənfi tərəfi ondan ibarətdir ki, həvalə edən tərəf işə nəzarətdə ifrata vara bilər. Qarşı tərəf hər bir addımına nəzarət edildiyini, onun işi və ya layihəni müstəqil yerinə yetirəcəyinə etimad edilmədiyini düşünə bilər.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

EHTİYATKAR TƏRZ



Ehtiyatkar tərz nümayiş etdirənlər işləri daha tez-tez həvalə etmək istəsələr də, müəyyən qədər tərəddüdlü davranır, qətiyyətlə həvalə edə bilmirlər. Bu tərəddüdlər başqalarının təcrübə, bacarıq və ya iş keyfiyyəti ilə bağlı şübhələrlə müşayiət olunur. Nəticə etibarilə, işi həvalə etmək daha çox vaxt aparır və ya işin yalnız bir hissəsi təklif edilir.

Belə bir yanaşmanın mənfi tərəfi ondan ibarətdir ki, bu şübhə və ya tərəddüdlər çox vaxt kənardan hiss edilir. Bu, işi həvalə edəcəyiniz şəxsin özünəinamını sarsıdır, o hətta: "İşə başlamağa dəyərmimi?" – deyə düşünərək təklifə şübhə ilə yanaşa bilər.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

İŞTİRAKÇILIQ TƏRZİ



İştirakçılıq tərzinə üstünlük verənlər, adətən, işləri başqalarına tez-tez həvalə edir və həvaləetməni insanların komandalar daxilində işləməsinə və müxtəlif tapşırıqları yerinə yetirərək əvvəllər heç görmədikləri və ya az gördükləri təcrübələri qazanmasına kömək etmək üçün üçün əsas vasitə olaraq görürlər. Bu tərzdə işləyənlər qarşı tərəflə sıx ünsiyyətdə olurlar.

Bu cür yanaşmanın mənfi cəhəti ondan ibarətdir ki, həvalə edilən hər tapşırıq komanda işi ilə uzlaşmır və işin həvalə edildiyi şəxs hətta belə bir yüksək iştirakçılıq səviyyəsini təqdir etməyə bilər.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

ƏMƏKDAŞLIQ TƏRZİ



Əməkdaşlıq tərzinə meyilli olanlar, adətən, həvalə edilən işdən kimin fayda əldə edəcəyini ətraflı şəkildə qiymətləndirir, daha sonra bu qiymətləndirmənin nəticələrinə əsasən, uyğun namizədləri seçərək tapşırıqları onlara həvalə edirlər. Başqa sözlə desək, işi görəcək şəxsin bu işi yerinə yetirmək üçün nə dərəcədə özünəinamı olmasını müəyyən etmək üçün ilkin mərhələlərdə hər bir işçi ilə sıx əməkdaşlıq edilir və bu əməkdaşlıq sonrakı mərhələlərdə vəziyyətdən asılı olaraq, ya azaldılır, ya da çoxaldılır.

Digər variantlarda olduğu kimi, bu yanaşmanın da mənfi cəhəti var: bəziləri (yaxşı və ya pis mənada) elə zənn edə bilirlər ki, işlər yalnız onlara həvalə edilir.



ÜNSİYYƏT VƏ TƏLİMATLANDIRMA BACARIQLARI

ÖZ TƏRZİNİZİ BAŞA DÜŞÜN



Üstünlük verdiyiniz həvalətmə tərzini barədə bir az çox öyrənməyin faydası ondan ibarətdir ki, həvalə edən şəxs olaraq daha da püxtələşə və bacarıqlarınızı daha da təkmilləşdirə bilərsiniz. İdarəedici, ehtiyatkar və iştirakçılıq tərzlərinin tətbiqi tamamilə olmasa da, müəyyən dərəcədə suboptimal nəticələr verəcək.

İşləri uğurla həvalə edə bilmək üçün kontinuumda irəliləməyə çalışmalı, mümkün olduqca, əməkdaşlıq tərzinə üstünlük verməlisiniz. Buna nail olmaq üçün hazırlıq mərhələsinin (tapşırıqları və onların həvalə ediləcəyi şəxsləri düzgün seçmək) effektivliyini artırmağın yolları barədə düşünə bilərsiniz. Son olaraq, işin həvalə edildiyi şəxslərlə əməkdaşlıq və qarşılıqlı dəstək çərçivəsində işləməyə çalışın.



MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ İRƏLİLƏYİŞİ ÖLÇÜN



Həvalətmə – cavabdehliyin **problemsiz və maneəsiz** şəkildə başqalarına ötürülməsi prosesidir. Həvalə edilən tapşırıqə ayrılmış vaxt müxtəlif şərtlərdən asılı olur: tapşırığın həcmindən; işi görənin bacarıq və təcrübəsindən; tapşırığın vacibliyindən. Buna görə də işi həvalə edən zaman irəliləyişi necə ölçəcəyinizi mütləq nəzərə almalısınız.

Məqsəd və hədəflərin müzakirəsi üçün ayırdığınız vaxta qənaət etməməyə çalışın. Çünki həvalə edilən işin nə dərəcədə uğurla nəticələnəsi məhz bu meyarla ölçüləcək.

Yoxlama və monitoring sistemləri 2 tərəf arasında aşağıdakı məsələlər üzrə sadə bir razılaşmaya əsaslanabilir: həvalə edən tərəf qarşı tərəfə nə dərəcədə tez-tez köməklik etməli və ya işlə maraqlanmalıdır; qarşı tərəf işin gedişatı barədə nə dərəcədə tez-tez hesabat verməlidir; hansı məqamda əlavə yardım və ya dəstəyə ehtiyac ola bilər və s.



MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

UYĞUN MƏQSƏDLƏR MÜƏYYƏN EDİN



Həvalə edilən hər hansı tapşırığın uğurla tamamlanması bilik, bacarıq və münasibətlərin kombinasiyasından asılıdır. İşçinin bacarıqlarının tapşırığa uyğunluğunu qiymətləndirən zaman nə bildiyini soruşaraq **biliyini**, iş başında müşahidə edərək **bacarıqlarını** müəyyən edə bilərsiniz.

İnsanların mövcud qabiliyyət və imkanları ilə sizin onlar üçün nəzərdə tutduğunuz hədəflər arasında uyğunsuzluq ola bilər. Buna görə də hər zaman qarşı tərəfin imkanlarına uyğun məqsəd, hədəf və möhlətlər təyin etməyə çalışın (bu, gedişatın qiymətləndirilməsində zəruri rol oynayan mühüm mərhələlərin təyin edilməsinə də aiddir). Eyni zamanda işi görəcək şəxsin ondan tələb edilənləri dəqiq başa düşdüyünə əmin olmalısınız.

Unutmayın ki, həvaləetmə – insanların qarşıya qoyulmuş məqsədə tələb olunan standarta uyğun şəkildə nail olmasına kömək etmək deməkdir. Bu elə bir hədəfdir ki, onlar sizin köməyiniz və dəstəyiniz olmadan həmin hədəfə nail olmaya bilərlər.

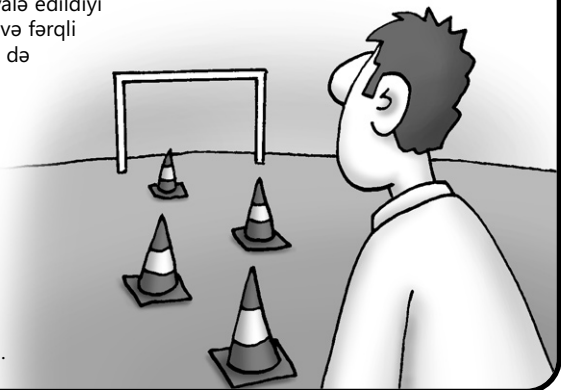
MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

HƏVALƏETMƏ VƏ "SMART" MƏQSƏDLƏR



"SMART" ("Specific" – dəqiq, "Measurable" – ölçülə bilən, "Agreed" – razılaşdırılmış, "Realistic" – real və "Time-bound" – müddətə əsaslanan) məqsədlərin müəyyən edilməsi işi həvalə etdiyiniz şəxsə hər zaman kömək edəcək. Bununla belə, işin sirri ümumi məqsədi elə müəyyən etməkdir ki, tapşırığın həvalə edildiyi şəxsi az da olsa, çətinə salsın, maraqlı və fərqli olsun, eyni zamanda yerinə yetirilməsi də qeyri-mümkün olmasın.

Hədəfləri müəyyən etdinizsə, deməli, əsas işiniz hələ indi başlayır. Adətən, dəstək və yardımın çox hissəsinə işin icrasının ilkin mərhələlərində ehtiyac duyulur. Buna görə də işi həvalə etdiyiniz şəxsi məlumat, resurs və vaxtla təmin edib, ehtiyac olduqda, "yardım əlinizi uzadaraq" kömək edə bilərsiniz (tapşırığı həvalə etdikdən sonra köməklikdən boyun qaçırmayın).



MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

HƏVALƏETMƏ VƏ DAHA "SMART" MƏQSƏDLƏR



Həvaləetmənin sadə qaydası "SMART" (ağıllı) hədəflərini aşaraq "SMARTER" (daha ağıllı) məqsədlərin müəyyən edilməsini tələb edir. Bu, işlərin lazımı qaydada həvalə edilməsi üçün çevik yoxlama siyahısıdır. Beləliklə, "SMART" bəndlərinə daha ikisi əlavə edilir.

- "Enjoyable" (zövq verən)
- "Recorded" (qeydiyyat və ya sənədləşdirmə)

Bəzi variantlara görə, "SMARTER" akronimindəki E hərfi "həyəcanverici" ("exciting") mənasını ifadə edir. Hərçənd motivasiyanın yüksək səviyyəsi işçinin həvalə edilmiş tapşırığı yerinə yetirməsi və buna görə təqdir alması nəticəsində yaranır – əslində, bu da öz-özlüyündə həyəcanverici bir haldır – amma realıqda həvalə edilən bütün tapşırıqların qarşı tərəf əsl "həyəcan yaşatması" hər zaman mümkün olmur. Daha da vacibi, işin həvalə edildiyi şəxsə sözügedən təcrübədən mümkün olan ən yüksək dərəcədə **zövq almaq** şansı vəd edərək (lazım gələrsə, yardım göstərmək şərtilə) tapşırığın **necə** yerinə yetirilə biləcəyinə dair ümumi şərtlər haqda söhbət aparmağa vaxt və enerji sərf etməlisiniz.

Qeydiyyat və ya sənədləşmə isə, sadəcə, monitorinq prosesinin bir hissəsidir. Hansı işin kimə, nə vaxta qədər həvalə edildiyinin sənədləşdirilməsi sayəsində hər iki tərəf razılaşdırılmış şərtlərlə bağlı dəqiq və aydın məlumata malik olurlar.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORINQ SİSTEMLƏRİ



DAHA BÖYÜK TAPŞIRIQLARIN MÜHÜM MƏRHƏLƏLƏRİ

Məqsəd və hədəflərdən əlavə, həmçinin tapşırığın icrasına ayrılacaq vaxt və mühüm mərhələlərlə bağlı qarşı tərəflə razılığa gəlməlisiniz. Hər iki tərəfə gedişatı izləmək imkanı vermək, işi görün şəxsə nail olacağı hədəfləri izah etmək üçün mühüm mərhələləri və ya oriyentirləri müəyyənləşdirmək vacibdir.

Tapşırıq və ya layihələr üzrə ümumi məqbul tamamlanma müddəti və müvafiq mühüm mərhələlərin qərarlaşdırılmasına qeyri-ciddi yanaşılmamalı və bu şərtlər tək tərəfli qaydada diktə edilməməlidir. Ən yaxşı yanaşma odur ki, birlikdə müzakirə apararaq ən yaxşı seçimi qərarlaşdırın və söhbət bitmədən konkret razılığa gəlsiniz. Burada da yenə balans düzgün qurmaq lazımdır – hər şeyi sizinlə dəqiqləşdirmək tələbi yüksək olduqda hər addıma və lüzumsuz xırdalıqlara nəzarət etməli olursunuz; çox az müdaxilə edəndə isə nəzarəti tamamilə əldən buraxa bilərsiniz.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

RİSKİN MİNİMUMA ENDİRİLMƏSİ



Həvalətmənin bəzi mümkün risklərlə müşayiət olunması qaçılmazdır. Başqa sözlə desək, işi sizinlə eyni səviyyədə təcrübəyə malik olmayan şəxsə həvalə etdiyiniz üçün arzuolunmaz nəticələrin baş vermə ehtimalını faktiki olaraq daha da artırma bilərsiniz.

Bu risklərə laqeyd yanaşmaq və ya qaçılmaz olduqlarını qəbul etmək əvəzinə, onları apardığınız təhlillər əsasında müəyyən etməyə çalışmalı, sözügedən mümkün nəticələri daha effektiv qaydada idarə etməyə yardım məqsədilə monitoring sistemi tətbiq etməlisiniz. Həddən artıq təfərrüatlı və ya mürəkkəb proses tətbiq etməyə ehtiyac olmasa da, sözügedən proses hər 2 tərəfə həddən artıq riskə məruz qalmadıqlarını hiss etdirməlidir (xüsusilə də tapşırıq və ya layihə irihəcmli olduqda).



MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ



RİSKİN MİNİMUMA ENDİRİLMƏSİ

NÜMUNƏ

İş üçün müraciət edən şəxslərlə müsahibələri başqalarına həvalə etdikdə bu risklərlə üzləşə bilərsiniz: işi həvalə etdiyiniz şəxs əsas məlumatları soruşmaya, məqbul namizədi rədd edər, hətta bəzi sualları ilə ayır-seçkiliyə yol verə bilər.

Belə hallarda riskləri müəyyən edən kimi onları prosesin bir hissəsi olaraq birlikdə idarə etməyə başlaya bilərsiniz.

Bu nümunədə, yəqin ki, əldə etmək istədiyiniz məlumatı əvvəlcədən müzakirə etmək, işi həvalə etdiyiniz şəxsi ayır-seçkilik yaradan suallar verməməsi ilə bağlı məlumatlandırmaq və namizədləri rədd etməzdən əvvəl sizinlə məsləhətləşməsini xahiş etmək qərarına gələrdiniz.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ



RİSKƏ UĞURLU NƏZARƏT MEXANİZMLƏRİNDƏN İSTİFADƏ

Potensial riski idarə etməyin ən yaxşı üsulu müvafiq nəzarət mexanizmlərindən istifadə etməkdir. Təbii ki, ən yaxşı nəzarət riski tamamilə aradan qaldırmaqdır, lakin artıq qət etdik ki, işin həvalə edilməsində bəzi risklər qaçılmazdır. İkinci ən yaxşı üsul isə riskin azaldılması və yumşaldılması üçün nəzarət mexanizmlərinin tətbiqidir.

Riskin yumşaldılması məqsədi daşıyan nəzarət mexanizmlərinə aşağıdakılar daxil ola bilər:

- həvalə edilən işlə daha tez-tez maraqlanmaq, daha yüksək riskli tapşırıqların həvalə edildiyi şəxslərə daha çox dəstək göstərmək;
- tamamilə yeni sahədə çalışmağa başlayan şəxslərdən narahatlıq doğuran məsələləri və ya suallarını sizə ünvanlamağı xahiş etmək;
- daha yüksək riskli tapşırıqları icra edərkən işçinin öz həmkarları ilə birlikdə işləməsinə təmin etmək;
- yol verilə biləcək hər hansı səhv və ya xətanın təsirini məhdudlaşdırmaq məqsədilə xərclərə maliyyə limiti tətbiq etmək.

Son olaraq isə qeyd etməliyəm ki, yerinə yetirilməli olan tapşırığı üz-üzə müzakirə etmək, risklərin idarə edilməsinin ən yaxşı yolunu birlikdə razılaşdırmaq qədər ikinci bir effektiv üsul yoxdur.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ MÜNTƏZƏM ƏLAQƏ



Xüsusilə uzunmüddətli və ya daha mürəkkəb tapşırıqlar həvalə edilərkən qarşı tərəfə işi necə gördüyü, nəzərdə tutulan məqsəd və ya hədəfə nail olub-olmadığı barədə məlumat vermək vacibdir. Lazımı nəticələr əldə edilmədikdə isə işlərin niyə plana uyğun getmədiyini birlikdə gözdən keçirməli, problemləri həll etməyə çalışmalısınız. Uğursuzluğun nəticələrini öz üzərinizə götürməli, uğurlu nəticələrə görə isə qarşı tərəfi təqdir etməlisiniz. İnsanların problemlərlə qarşılaşdığını bildiren bir çox xəbərdarlıq siqnalları mövcuddur.

Aşağıdakı situasiyalrı, yəni xəbərdarlıq siqnallarını gözdən qaçırmayın:

- işin vaxtında təhvil verilməməsi, mühüm mərhələlərin müəyyən edilməməsi və ya həyata keçirilə bilməyən hədəflər (bu nəticəyə görə siz də eyni dərəcədə təqsirkar ola bilərsiniz);
- davamlı bəhanələr: "O qədər işim var idi ki..."
- işin həvalə edildiyi şəxslə görüşə bilməmək (nə vaxt axtarsanız, yerində tapa bilmirsiniz);
- yoxlamaq fürsəti tapanda işin keyfiyyətinin aşağı olduğunu görürsünüz;
- həddən çox səhvi düzəltməli olursunuz;
- problemlərin mövcudluğunu başqalarından eşidirsiniz.

Belə hallarla (bunlara bənzər fərqli hallar da ola bilər) qarşılaşdıqda onları gözdən qaçırmamalı və ən əsası, bacardığınız qədər tez bir zamanda onlara qarşı tədbir görməlisiniz.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

PROBLEMLƏRƏ NECƏ YANAŞMALI?



Əvvəlki səhifədə qeyd edilənlərə bənzər problemlərlə üzləşdikdə tətbiq edə biləcəyiniz bir neçə üsulla aşağıdakı cədvəldə tanış ola bilərsiniz.

İşi vaxtında çatdırma bilməmək	Birlikdə müzakirə aparın. Yeni möhlət tarixləri müəyyən etməyə çalışın, effektiv monitoring sisteminin mövcudluğuna əmin olun.
Davamlı bəhanələr	Bəhanələrin kökündə dayanan səbəb və faktları üzə çıxarın. Ən əsası, bu hal tapşırıqı necə təsir edir? Unutmayın ki, işin vaxtında çatdırılmaması daha sonra ciddi problemlərə səbəb ola bilər.
Müsaid olmamaq	Lazım gələrsə, iş gününün əvvəlində və ya sonunda onunla görüşməyə çalışın (birdəfəlik yox ola bilməz!)
İşin keyfiyyətinin aşağı olması	Standartları və gözləntiləri, eləcə də onların niyə vacib olduğunu təkrar müəyyən etməyə çalışın.
Həddən çox səhv	Səhvləri mümkün qədər tez müəyyənləşdirin və nəticələrini aydınlaşdırın. Lakin, hər şeydən əvvəl, çalışın ki, səhvlərin səbəbini müəyyən edəsiniz. Tapşırığın düzgün başa düşülmə-düşülmədiyini yoxlamaq üçün qarşı tərəfdən verilən tapşırığı öz sözləri ilə təkrar etməsini xahiş edin. Daha sonra problemlərin səbəbini birlikdə araşdırın.
Problemlərin mövcudluğunu başqalarından eşitmək	Yalnız deyilənlərə etibar etməyin. Faktları əldə edin və dəqiqliyini yoxlayın.

Bütün bu "siqnallar"ın ötürdüyü əsas mesaj odur ki, gecikmədən və mümkün qədər tez bir zamanda tədbir görməlisiniz.

MƏQSƏDLƏR, NƏTİCƏLƏR VƏ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ

DAHA RƏSMİ MONİTORİNG SİSTEMLƏRİ



Layihə uzunmüddətli və/və ya mürəkkəbdirsə, aşağıda verilmiş daha rəsmi monitoring sistemlərindən birini tətbiq edə bilərsiniz (əlbəttə ki, müsbət və mənfi cəhətlərini qəbul etməklə):

MONİTORİNG SİSTEMİ	ƏSAS MÜSBƏT CƏHƏTLƏRİ	ƏSAS MƏNFI CƏHƏTLƏRİ
Bütün yazışma və e-məktublaşmalarda iştirak etmək	İşin gedişatından xəbərdar olur, "ünsiyət zənciri"ndən kənar qalmırsınız.	Müəyyən etimad askikliyindən xəbər verir.
İşin gedişatı haqda müntəzəm hesabatlar almaq	Prosesin müntəzəm qaydada aparılmasına şərait yaradır.	Yazılı məlumat hər şeyi ortaya çıxarmaya bilər.
Gündəlik/tez-tez aparılan yenilənmələr haqda müzakirələr aparmaq	Yenilənmələrlə bağlı rəylərin yerində öyrənilməsinə təmin edir.	İfrat müdaxiləyə və ifrat nəzarətə yol açmağa bilər.
Hər iki tərəfin iştirakı ilə müntəzəm qiymətləndirmə toplantıları keçirmək	Komanda işini önə çəkir.	Fərdi cavabdehlik hissələrini zəiflədir.
Açıq qapı siyasəti tətbiq etmək	Dəstək göstərmək və səlahiyyətləndirmə üçün əlverişlidir.	İşçilər hər zaman təşəbbüskarlıq göstərməyə bilərlər.



CAVABDEHLİK VƏ HESABATLILIĞIN DƏSTƏKLƏNMƏSİ

Qərar qəbulu üzrə cavabdehliyin müxtəlif səviyyələrini əks etdirən aşağıdakı nümunələr göstərir ki, həvalətmənin istifadə edə biləcəyiniz progressiv bir iyerarxiyası vardır. 1-ci pillə ən aşağı (sərbəstlik, demək olar ki, yoxdur), 8-ci pillə isə ən yüksək sərbəstlik səviyyəsini bildirir.

1. **"Göstəriş gözləyin" və ya "Nə deyirəmsə, eynilə onu edin", yaxud "Bu təlimatlara əməl edin"**. Bunların hamısı təlimatdır və burada heç bir sərbəstlikdən söhbət gedə bilməz.
2. **"Vəziyyəti araşdırın və mənə məlumat verin ki, qərar qəbul edim"**. Araşdırma və təhlil aparmaq xahiş edilir, tövsiyə isə istənilmir. İş həvalə edən şəxs qərar qəbul etməmişdən əvvəl variantlarını qiymətləndirmək məsuliyyətini özündə saxlayır.
3. **"Vəziyyəti araşdırın və mənə məlumat verin. Qərarı birlikdə qəbul edəcəyik"**. Müştərək təhlil və qərar qəbulu prosesini təşviq edir və buna imkan yaradır, bu yanaşma kouçinq və inkişaf baxımından olduqca yararlı ola bilər.
4. **"Mənə vəziyyət barədə məlumat verin, məsələni qiymətləndirmək və həll etmək üçün köməyə ehtiyacınız varsa, mənə bildirin. Daha sonra birlikdə qərar qəbul edərək"**. Vəziyyətin təhlili və qərarların qəbul edilməsində daha böyük sərbəstliyə yol açır. Bu səviyyə də inkişaf, kouçinq və inkişaf məqsədlərinin müəyyən edilməsinə imkan yaradır.



CAVABDEHLİK VƏ HESABATLILIĞIN DƏSTƏKLƏNMƏSİ

5. **"Vəziyyəti təhlil edin (səbəblər, variantlar, mənfi və müsbət cəhətlər) və tövsiyələrinizi mənə təqdim edin. Sizə davam edib-etməmək barədə məlumat verəcəyəm"**. Vəziyyəti təhlil etmək və tövsiyələri təqdim etmək xahiş edilir, lakin işi həvalə edən şəxs qərar qəbul etməmişdən əvvəl mülahizələri yoxlayır.
6. **"Qərar qəbul edin və qərarınızı mənə bildirin; davam etmək üçün mənim cavabımı gözləyin"**. Vəziyyəti və variantları qiymətləndirmək işi görən şəxsə etibar edilib və yəqin ki, o, qərar qəbul edib onu icra edəcək sərəştəyə malikdir. Tapşırığın vacibliyi, sərəştəlilik və ya dəyişən xarici amillər səbəbindən işi həvalə edən şəxs işin görülməyi müddəti idarə etmək istəyir.
7. **"Qərar qəbul edin və mənə məlumat verin, məndən rədd cavab almadığınız təqdirdə işi davam etdirin"**. Cavabdehlik səviyyəsindəki bu cüzi artım vaxta qənaət etməyə imkan verir. "Susma" mənfi deyil, müsbət nəticəyə işarə edir. Bu, verilən sərbəstlik baxımından böyük dəyişiklikdir.
8. **"Qərar qəbul edin və icra edin – mənə nəticəni (nə baş verdiyini) bildirərsiniz"**. Bu səviyyə yüksələn hər bir pillədə olduğu kimi, daha çox vaxta qənaət etməyə, həmçinin həvaləetmənin effektivliyini izləməyə imkan yaradır, bu isə qarşı tərəfin məsafədən idarə edildiyi və ya birbaşa müdaxilə etməyin mümkün olmadığı hallarda zəruri olur.



DƏSTƏK VƏ KOUÇİNG

DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

HƏVALƏETMƏ VASİTƏSİLƏ KOUÇINQ



Həvaləetmə işçilərin kouçinqi üçün ideal bir fürsət yaradır.

Bu fürsət, adətən, aşağıdakıları ehtiva edir:

- hər bir şəxsin nə edə biləcəyi, yəni bacarıqları müəyyən edilir (bunun üçün davamlı müzakirələr aparmaq tələb oluna bilər);
- müəyyən performans hədəfləri razılaşıdırılır (həm fərdi, həm də komanda hədəfləri);
- sözügedən şəxs iş prosesi boyunca müşahidə altında olur (güclü tərəfləri və inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün);
- rəy bildirilir və növbəti addımlar planlaşdırılır (həvaləetmənin davamlı ola bilməsi üçün).

Kouçinq sayəsində vəziyyətə və ya problemə ən yaxşı yanaşmanı müəyyən etmək üçün birlikdə çalışırsınız. Beləliklə, öz müsbət təcrübələrinizi paylaşır, eyni zamanda qarşı tərəfin performansını yüksəldirsiniz. Bacarıqlı kouç olmaq üçün yaxşı münasibətlər formalaşdırmalı (eyni "dalğaya köklənməli"), müşahidə etməli (baş verənləri izah etməli), sual verməli, dinləməli, rəy və münasibət bildirməli, qarşı tərəfin öyrənməsinə və özünəinamını artırmasına kömək etməlisiniz.

DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

HƏVƏSLƏNDİRMƏ



Vacib bir tapşırıq və ya layihəni həvalə edərkən eyni zamanda kiməsə kouçluq etməyə çalışırsınızsa, yəqin ki, ehtiyacınız olan ən böyük bacarıq işçiləri öz hazırkı performans səviyyələrini aşmağa həvəsləndirə bilməkdir.

İnsanları motivləşdirmək və ya həvəsləndirmək istəyirsinizsə, aşağıda sadalananların sizə faydası toxuna bilər:

- işin necə görülməli olduğunu haqqında bildiklərinizi paylaşın;
- qarşı tərəfin xeyrinə keyfiyyətli vaxt sərf etməyə çalışın (bunu bacarmamağınız nəticələrə mütləq təsir edəcək);
- sözügedən şəxsə onun bacarıqlarına etibar etdiyinizi göstərin;
- uğurlu gedişatın və müsbət nəticələrin qarşı tərəfin, uğursuzluqların isə sizin adınıza olduğunu qəbul edin.

İnsanlarla işləməkdən zövq almağın da faydası var.



DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

KOUÇINQ ÜZRƏ TƏHRİK VƏ TƏŞVIQ STRATEGİYALARI



İşləri həvalə edən zaman kouçinq strategiyasının seçilməsinə 2 əsas yanaşma mövcuddur. **Təhrik** strategiyası nəyi həvalə edəcəyinizi, problemin necə həll edilməli olduğunu dəqiq bildiyiniz hallarda effektivdir. Bu, aşağıdakıları əhatə edən birbaşa kouçinq yanaşmasıdır:

- "səhnəni qurun", problemi və ya fürsəti müəyyən edin və həll yolu təklif edin;
- işi həvalə etmək istədiyiniz şəxslərin reaksiyalarına diqqət yetirin;
- müzakirəni ümumiləşdirin və bir-birinizi başa düşdüyünüzə əmin olun;
- qarşı tərəfdən işə bağlılıq və ya deyilənlərə əmələtmə gözləyirsinizsə, qarşı tərəfin etirazlarını onu inandıraraq və ya nüfuzunuzdan istifadə edərək dəf etməyə çalışın;
- nəticəni razılaşdırın – hansı iş hansı müddət ərzində yerinə yetirilməlidir?

Bu, olduqca güclü yanaşmadır, əsas odur ki, qarşı tərəfin özünü həddən artıq yüklənmiş hiss etməsinin və ya üsyan etməsinin qarşısını ala bilərsiniz. Bu yanaşmadan yalnız vaxtın məhdud olduğu hallarda istifadə edin. Təkliflərinizi aydın və qətiyyətlə ifadə edin, lakin eyni zamanda qarşı tərəfin bu təklifləri sizinlə rahatlıqla müzakirə edə bilməsi, hər hansı narahatlığını çəkinmədən bildirməsi üçün yetərli yaxınlıq göstərin.

DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

KOUÇINQ ÜZRƏ TƏHRİK VƏ TƏŞVIQ STRATEGİYALARI



Təşviq strategiyasını tətbiq edərkən, adətən, fərqli bir reaksiya ilə qarşılaşsınız. Burada məqsəd kiminsə nüfuzuna arxalanmaq əvəzinə, görülən işlə bağlı ümumi razılığa gəlməkdən ibarətdir. Bu strategiya işə bağlılığın vacib olduğu həvalətmə hallarında ideal nəticə verir və buna aşağıdakı üsullarla nail olmaq mümkündür:

- problem və ya vəziyyət barədə fikrinizi bildirmək;
- qarşı tərəfin vəziyyətə münasibətini aydınlaşdırmaq;
- seçimlərin mümkün nəticələrini müzakirə etmək;
- xüsusilə işə bağlılıq vacib olduqda qarşı tərəfin ideyalarından mümkün qədər çox istifadə etməklə ən yaxşı həll yolunu axtarmaq;
- görüləcək tədbir barədə ümumi razılığa gəlmək.

Düzgün şərtlər daxilində həm təhrik, həm də təşviq strategiyasından istifadə etmək məqsədəuyğundur, lakin çox vaxt təşviq yanaşmasının qarşı tərəfi daha yaxşı motivləşdirdiyini görürük.

DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

KOUÇINQ ÜZRƏ TƏŞVIQ STRATEGİYASI



Təhrik strategiyasından fərqli olaraq, **təşviq** strategiyası tamamilə fərqli bacarıqlar tələb edir. Burada qarşı tərəflə birlikdə işləmək istəyinizi bildirməli, lakin eyni zamanda öz töhfəsini verə bilməsi üçün ona da kifayət qədər imkan yaratmalısınız. Odur ki, qarşı tərəfi təkliflər verməyə təşviq etmək üçün ona dəstək olduğunuzu hiss etdirməlisiniz.

Belə hallarda ən güclü təsir vasitəsi qarşı tərəfin təxəyyülünü oyandırmaqdan ibarətdir. Ona gələcəkdə vəziyyətin necə ola biləcəyini təsəvvür etmək imkanı yaradın. Yəqin ki, gələcəyə öz baxışını formalaşdırmağa başladığından sonra həvalə edilən işə daha böyük maraq və məsuliyyətlə yanaşacaq.

Kouçinq üzrə təşviq yanaşması problemləri həll etmək və qərar qəbul etmək bacarıqlarını inkişaf etdirməyə əhəmiyyətli dərəcədə kömək edir. Odur ki, bir sıra məqbul həll yolları və ya nəticələrin mümkün olduğu daha irimiqyaslı layihələr həvalə edilərkən bu strategiyadan istifadə etmək ən ideal seçimdir.

DƏSTƏK VƏ KOUÇINQ

VERİLƏN TÖHFƏNİ TƏQDİR EDİN



Həvalətmə zamanı işə cəlb edilmiş hər kəs qazandığı uğurun və ya irəliləyişin necə qiymətləndirildiyini bilməlidir və bunu nə qədər tez bilsə, bir o qədər yaxşıdır. Xüsusilə də nisbətən böyük və ya mürəkkəb layihələrdə bu, onlara motivasiya verə və daha həvəslə işləməyə təşviq edə bilər.

Hər zaman yardım etməyə, dəstək olmağa, görülən işi təqdir etməyə hazır olun. O insanların uğurları sizin bacarıqlarınızın təzahürüdür. Uğursuzluq olarsa, günahkar axtarmaq əvəzinə, özünü baxmalısınız. Buna görə də insanlarla effektiv münasibətlər formalaşdırmaq son dərəcə vacibdir. Həvalə etdiyiniz tapşırıq və ya layihənin gedişatını izləyin, ara-sıra qarşı tərəfin özünəinamını yüksəltmək üçün bir qədər həvəsləndirin.

Bircə kəlmə ilə "Afərin!" demək və ya bir sətirlik e-məktub yazmaq həvalə edilən tapşırığın uğurla başa çatması üçün qarşı tərəfə stimül verə və möcüzələr yarada bilər.



DƏSTƏK VƏ KOUÇİNQ

SƏYLƏRİN TƏQDİR EDİLMƏSİNİN YOLLARI



Məlumdur ki, insanların səylərini həm həvalə edilən iş görülən zaman, həm də iş tamamlandıqdan sonra təqdir etməyin və bəzən mükafatlandırmağın bir çox yolları vardır. Sınaya biləcəyiniz bir neçə ideya ilə tanış olun:

- çəkilən böyük zəhmətin, işə bağlılığın, göstərilən səylərin fərqiə vardıqca onları dürüstcə təqdir etmək – bu, xüsusilə də yeni tapşırığı yerinə yetirə biləcəyinə və ya iri layihənin erkən mərhələlərində özünəinamı olmayan insanları həvəsləndirmək üçün vacibdir;
- işlərin necə getdiyini yoxlamaq üçün ara-sıra maraqlanmaqla, uğuru təqdir etməklə (hətta çox kiçik nailiyyət olsa belə) tapşırığa qeyri-rəsmi marağ nümayiş etdirin;
- fərqiə vardıqca təşəbbüskarlığı, yaradıcı yanaşmanı və yenilikçiliyi tərifləyin;
- həvalə edilən tapşırıq daha uzunmüddətlidirsə, qarşı tərəfə qısa bir məktub və ya mesaj yazaraq işləri həll etmək üçün seçdiyini xüsusi bir üsula görə təbrik edin;
- əldə edilən təqdirəlayiq nailiyyətlər və göstərilən xüsusi səylər haqqında komandanın digər üzvlərinə danışın;
- həvalə edilən iş tamamlandıqdan sonra insanlara şəxsən təşəkkür edin.



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

TƏKMİLLƏŞMƏYƏ DAVAM EDİN

İşləri həvalə etməyin faydalı və sərfəli proses olduğuna inamınız artdıqca (ola bilər, vaxtilə buna həvəssiz yanaşmısınız) metodunuzu mümkün olan hər üsulla təkmilləşdirməyə davam edin.

Bunun ən yaxşı üsullarından biri olaraq, işləri başqalarına həvalə etdiyiniz (yaxşı və ya pis nəticələnən) hər bir təcrübədən dərs çıxarın və növbəti dəfə tətbiq edəcəyiniz yanaşmanı bu təcrübəyə əsasən tənzimləyin. Yəni, birinci növbədə, işi həvalə etmək üçün uyğun işçini nə dərəcədə düzgün seçmişiniz, onu nə dərəcədə yaxşı təlimatlandırmısınız, həvalə etmə tərzinizi, yaxud daha yaxşı monitoring sistemlərinə olan ehtiyacınızı nə dərəcədə tənzimləyə bilmisiniz və s.

Hər bir halda, öz bacarıqlarını davamlı olaraq addım-addım inkişaf etdirmək cəhdləri hər zaman öz bəhrəsini verir.



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

POTENSİAL AXTARIN



İşləri həvalə edə bilməməyin ən çox təəssüf doğuran təsirlərindən biri insanların potensialının itirilməsidir. Əksər müəssisələrdə kəşf edilməmiş potensial xəzinəsi mövcuddur, lakin onun böyük hissəsi istifadə edilməmiş qalır, çünki işçilərə nəyə qadir olduqlarını göstərməyə, yeni şeylər öyrənməyə nadir hallarda fürsət verilir. İnsanlar inkişaf edə və öyrənə bilmək üçün yeni və fərqli tapşırıqlara ehtiyac duyurlar; işlərin həvalə edilməsi bunun üçün bir sıra fürsətlər yaradır. Odur ki, işçilərin gələcək potensialı – bütövlükdə həvalə etməyə yanaşmanızı gözdən keçirərkən diqqətinizi yönəltməli olduğunuz əsas istiqamətdir.

İşçilərin gələcək potensialı haqqında düşünməyin yollarından biri odur ki, komandanızın hər bir üzvü üçün vaxtaşırı olaraq işinizin bir hissəsini görmək imkanları axtarmalısınız. Sonra isə bu imkanların reallaşması üçün, mümkün olduqca, layihələr, xüsusi tapşırıqlar, “müvəqqəti “vəzifə yüksəlişləri” və ya əvəzləyici rollar vasitəsilə konkret fürsətlər tapmağa çalışın.

Bir az riskli səslənə bilər – bəlkə də, bəzi işçilər sizin işinizi sizdən də yaxşı görəcəklər – lakin bu üsul, həqiqətən də, hər iki tərəfin inkişafına kömək edir.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

ENTUZIAZMI İŞƏ SALIN



Hər gün eyni işləri görmək inkişafın qarşısını alır və insanı "paslandırır". Bəziləri bu şərtlərdən məmnun olsalar da, əksər insanlar çox narazıdır və yeni, fərqli işləri sınamaq fürsətinə həvəslə can atırlar. Nəticədə, onlar müəssisədəki motivasiya, enerji, entuziazm, diqqətlilik səviyyəsini yüksəldir, problemlərin həllinə yeni baxış, yeni yanaşma gətirirlər. İşlərin həvalə edilməsi, adətən, bütün bunların təzahürünə imkan yaradır ki, bu da müəssisənin ümumi effektivliyinə müsbət təsir göstərir.

Əlbəttə, mütəmadi olaraq həvalə edilən işlərin faydaları onları icra edən şəxslərdən asılı olaraq çoxsaylı və müxtəlif ola bilər. Yeni bacarıqlar qazanıb onları yeni sahələrdə tətbiq etmək insanların ruhunu yeniləyir. Onlar çoxprofilli bir işçiyə çevrilir və müəssisənin iş prinsipi barədə daha geniş təsəvvürə malik olurlar. Peşəkar səviyyədə yeni dostluqlar onların ünsiyyət şəbəkəsini genişləndirir və zərərli dinamikani dayandıra bilər.



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

MOTİVLƏŞDİRMƏYİN VƏ İMKANLARI GENİŞLƏNDİRMƏYİN YOLLARINI TAPIN



Həvalətmə insanların sərbəstlik (imkanlara malikolma) hissini və motivasiyasını yüksəldir. Altı əsas amil aşağıdakılardan ibarətdir:

- **Bacarıqların müxtəlifliyi** – işçilərin istedad və bacarıqlarını artıracaq bir-birindən fərqli tapşırıqlar onlara nə dərəcədə həvalə edilir.
- **Tapşırığın fərdiliyi** – işçi ona həvalə edilmiş tapşırığın müəyyən bir qismini deyil, bütövlükdə yerinə yetirmə haqqına nə dərəcədə sahibdir.
- **Tapşırıqların vacibliyi** – işçinin müəssisəyə verdiyi töhfə nə dərəcədə əhəmiyyət kəsb edir və əməkdaşın özü tərəfindən necə qəbul edilir.
- **Müstəqillik** – işçi müddətin planlaşdırılması və keyfiyyətə nəzarət kimi amillərlə bağlı nə dərəcədə ixtiyar sahibidir və ya müstəqil şəkildə qərar qəbul edə bilər.
- **Əks-əlaqə: rəy və münasibət** – işçi öz işinin nəticəsi və performans barədə nə dərəcədə aydın və dəqiq məlumat alır.
- **Karyera yüksəlişi** – həvalə edilən işin həcmi və ya məsuliyyətliliyi əməkhaqqının artması və karyeranın inşafına nə dərəcədə təsir göstərir.

Əgər həvalətmə düzgün həyata keçirilirsə, onun müsbət təsiri 6 sahənin hamısında özünü göstərməlidir.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

İNKİŞAF YANAŞMASI



Əvvəlki səhifələrdə də qeyd etdiyimiz kimi, həvalə edilən tapşırıq və ya layihələri üzərinə götürmək fürsəti iş təcrübəsi toplamağın, gələcək karyera yüksəlişi üçün yeni bacarıqlar qazanmağın ən mükəmməl üsullarından biridir.

Həvaləetmə çətin tapşırıqların öhdəsindən gəlməyə hazır olan işçilərə belə tapşırıqların icrasını daha da asanlaşdırmaq üçün gərəkli olan təlim fürsəti yaradır. Hələ tam hazır olmadıqda isə, yaxşı olar ki, hər zaman layihənin kiçik bir tapşırığını həvalə etməklə başlayıb, daha sonra nisbətən çətin işlərə keçəsiniz. Bu yolla, insanlara bacarıq və maraqlarına mütənasib çətinlikdə tapşırıqlar verir, onlara uğurun sevincini yaşadır, daha sonra onları cavabdehliyin növbəti bir mərhələsinə keçirirsiniz. Rəhbər işçisinin layihəni və ya tapşırığı yerinə yetirə biləcəyinə etimad nümayiş etdirdikdə hətta ən ləng işləyən insanlar belə, sürətlənə bilirlər.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

İNKİŞAF YANAŞMASI

KİÇİK PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Həvalətmədən kouçinq və inkişaf aləti kimi istifadə etməyin yollarını öyrənmək istəyirsinizsə, aşağıdakı kiçik praktiki nümunəyə nəzər salın və səhifəni çevirməzdən əvvəl sonda verilmiş sual üzərində düşünün.

Hanna kiçik bir komandaqurma məşğələsinin onun komandası üçün faydalı olacağını hiss edir, növbəti komanda toplantısında yarım günlük bir məşğələ üçün kənardan ekspert cəlb etmək barədə düşünürdü. Hanna komandasının 5 üzvü barədə fikirləşir, həvalətmənin onların karyerasının inkişafına təsir edib-etməyəcəyini götür-qoy edirdi. Hannanın qeydləri:

Con: Əla ünsiyyət qurur və təqdimatlar keçirir.

Selli: İntuisiyası güclüdür və yaradıcı işçidir.

Rəşid: Çox intizamlıdır, yazılı işləri yaxşı bacarır.

Erika: Komanda ruhu yüksəkdir, hər kəsə kömək edir.

Brayn: Layihələri yaxşı idarə edir və hər zaman hazırlıqlıdır.

Komandaqurma toplantısı ilə bağlı ideyasını nəzərə alsaq, sizcə, Hanna nə etməlidir?



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

İNKİŞAF YANAŞMASI

KİÇİK PRAKTİKİ NÜMUNƏ



Beləliklə, Hannanın yerində olsaydınız, nə edərdiniz?

Əlbəttə, Hannanın seçimi çoxdur və hələ də faydalı olacağını düşünürsə, kənardan ekspert də cəlb edə bilər. Lakin komanda daxilində müəyyən etdiyi bacarıqları nəzərə alsaq, görürük ki, onun daxili imkanlar hesabına uğurlu tədbir görmək imkanları da genişdir. Məsələn, o, aşağıdakı kimi də edə bilər:

1. Komandaqurma məşğələsini təşkil etməyi Brayna həvalə etmək (tədbirin yeri və vaxtı) və Sellilə birlikdə işləməyi tapşırmaq.
2. Yaradıcı tərəfi ilə bağlı işləri Selliyə həvalə etmək.
3. Hər kəsi məşğələyə dəvət etməyi, insanlarla bu əla fürsət haqqında söhbət etməyi Erikaya tapşırmaq.
4. Məşğələni aparmağı Condan xahiş etmək.
5. Məşğələnin faydalı nəticələrini sintez etməyi, qeydlər və tədbirlər planı hazırlayıb komanda üzvlərinə paylaşmağı isə Rəşiddən xahiş etmək.

Belə bir addım onların hər birinin güclü tərəflərini işə sala bilər. Hannanın onları bir az da dərinlən kəşf etməsi üçün başqa nələr edə biləcəyi barədə düşünə bilərsiniz.



AD: .

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

ÖYRƏNİLƏNLƏRİ ÜMUMİLƏŞDİRİN



Yəqin ki, artıq sizi həvalətmənin işin görülməsi və təkmilləşmə fürsətlərinin təmin edilməsi tələblərinin birləşdirilməsi baxımından əla seçim olduğuna inandıra bilmişik.

Yeri gəlmişkən, onu da qeyd edək ki, həm uğurlu, həm də gözlənilmədiyi qədər uğurlu olmayan nəticələrdən dərs çıxarmağı bacarmaq üçün şüurlu şəkildə cəhd göstərmək lazımdır. Çox vaxt nələrin öyrənilmədiyi müəyyən edilməmiş və araşdırılmamış qalır. İşçilər çıxarılan dərslərin məqsəduyğunluğunu və ya keyfiyyətini müəyyənləşdirmədən intuitiv olaraq öyrənməli olurlar. **İnsanları öyrəndiklərini paylaşmağa təşviq edəndə başqalarının da öyrənməsi üçün fürsət yaranır.** Buna görə də həvalə edilmiş işin sonunda nələrin qaydasında getdiyini, nələrin fərqli şəkildə yerinə yetirilə biləcəyini (gələcək üçün) götür-qoy etmək və real qiymətləndirmək üçün vaxt ayırmağa dəyər.



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

HƏVALƏETMƏYƏ UYGUN OLMAYAN SAHƏLƏR



Bəzi tapşırıq və fəaliyyət sahələri həvalə edilməyə digərləri ilə müqayisədə daha uyğundur. Aşağıda verilmiş ümumi sahələr üzrə tapşırıqlar ya çətinliklə həvalə edilir, ya da bir çox hallarda, ümumiyyətlə, həvalə edilməməlidir (həmçinin səh. 40-dakı diaqramı baxa bilərsiniz):

Liderlik – ümumi liderlik, qərar qəbulu üzrə bacarıqlar tələb edən tapşırıqları başqalarına həvalə etməməlisiniz, lakin liderliyin performansın monitorinqi, işlər və ya layihələr haqqında hesabat kimi nəzarət məqsədi daşıyan işləri başqalarına həvalə etmək olar.

Strategiya – adətən, uzun müddət üçün nəzərdə tutulan, qısamüddətli xarakterə malik həvaləetməyə uyğun bir sahədir.

Ünsiyyət – ünsiyyət prosesinin müəyyən hissələri həvalə edilə bilər, lakin vacib hissələr həvalə edilməməlidir.

Ölçmə – adətən, işi həvalə edən şəxs ölçmə sistemini işləyib hazırlayır və ona nəzarət edir.

Mükafatlandırma və təqdir – tapşırığı layiqincə yerinə yetirən işçini məhz tapşırığı həvalə edən şəxsin özü mükafatlandırılmalı və təqdir etməlidir.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

RƏY VƏ FİKİRLƏRİ ÖYRƏNİN



Həvalətməyə yanaşmanızın **ölçüyə sığmadığına**, işçilər üzərində **əlavə yük yaratdığına**, yaxud **işlərdən/məsuliyyətdən boyun qaçırduğunuz** dair təəssürat yaratmadığına, əksinə, **ədalətli, məsuliyyətli və dəstəkləyici** olduğuna əmin olmaq üçün hər rüb rəsmi və qeyri-rəsmi yollarla rəy və münasibətləri öyrənməyə çalışın.

Bunun ən asan və sadə yolu odur ki, qarşı tərəfin özündən bu təcrübədən öyrəndiklərini, gələn dəfə nəyi başqa cür etmək istədiklərini soruşasınız. Unutmayın ki, bu sualları həvalətmə prosesinin istənilən mərhələsində verə bilərsiniz.

Əgər həvalə edilən tapşırıqda müştəri və ya təchizatçılarla iş də daxil idisə, üçüncü tərəfdən də rəy və fikirlərini soruşa bilərsiniz. Yəni bu prosesin üçüncü tərəfi olaraq, müştəri və ya təchizatçıların məmnuniyyət səviyyəsini öyrənmək həvalə etdiyiniz işin nəticələrinə fərqli bucaqdan baxmaq imkanı yaradır.



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

QIYMƏTLƏNDİRMƏ ÜÇÜN ƏSAS SUALLAR



Nəhayət (və bəlkə də, ən vacibi), işi həvalə edən şəxs olaraq, öz bacarıqlarınızı da öyrənilənlərin qiymətləndirilməsi prosesinə daxil etməlisiniz. İşlərin başqalarına həvalə edilməsi haqqında nə öyrəndiniz?

- Nə dərəcədə yaxşı hazırlaşmış və planlaşdırma aparmışdınız... və nə üçün?
- Qarşı tərəfdən istədiklərinizi nə dərəcədə yaxşı izah etdiniz?
- Hansı dəstəyi göstərməli oldunuz... və nə üçün?
- Nələrə görə narahat idiniz... və nə üçün?
- Gələn dəfə nəyi başqa cür etmək istərdiniz... və nə üçün?
- Bütövlükdə təcrübədən çıxardığınız əsas dərs nədən ibarət oldu?

Bu sualları yazılı şəkildə cavablandırmaq – hər iki tərəfin müəyyən dərslər çıxardığını anlamağın və bunu hər iki tərəf üçün şüurlu bir prosesə çevirməyin məntiqli üsuludur.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

ÖYRƏNMƏYƏ VƏ İNKİŞAF ETMƏYƏ DAVAM EDİN



Ola bilsin ki, indi işləri həvalə etməyi hər zamankından daha çox istəyirsiniz – amma bir dəfə ilə kifayətlənməyin. İşlərin həvalə edilməsi bir dəfəyə məxsus deyil. Effektivliyə nail olmaq üçün bu prosesi gündəlik iş üsulunuzun bir hissəsinə çevirməlisiniz.

Vərdiş etdiyinizə, gündəlik rejiminizin bir hissəsi olduğuna və ya sadəcə, zövq aldığınıza görə gördüyünüz gündəlik işləri düşünün. Özünüə sual verin:

- Birinci növbədə bu işlərimi görmək lazımdır?
- O işləri mütləq sizmi görməlisiniz?
- Hansı işləri və bu işlərə görə cavabdehliyi başqalarına həvalə edə bilərsiniz?



TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

PRAKTİKA TƏKMİLLƏŞDİRİR



Gördüyünüz kimi, həvalətmənin sabit bir qaydası yoxdur. İşçilərin səlahiyyət və imkanlarının artırılması prosesində olduğu kimi, həvalətmə prosesinin uğuru, əsasən, işi həvalə edən tərəflə işi görən tərəf arasındakı münasibətlərin keyfiyyətindən asılıdır. Qarşı tərəfə etimad və (iş başqasının üzərinə atmaq deyil) əsl ehtiyac hissi nə qədər yüksək olarsa, işçilər bir o qədər yaxşı performans göstərə və hər iki tərəfi qane edən nəticəyə nail ola bilər.

Effektiv və səmərəli həvalətmə, birinci növbədə, praktikadan (sıx təcrübə) və hər hansı tərəfdən irəli gələn çatışmazlıqları diqqətlə izləmək qabiliyyətindən asılıdır. Yalnız bundan sonra növbəti dəfə daha təkmil bir proses həyata keçirmək üçün inkişaf strategiyası işləyib hazırlamaq olar. Hər zaman əvvəlkindən daha yaxşı bir yol tapmağın mümkün olduğunu nəzərə alsaq, adətən, belə irəliləyişləri tədricən, addım-addım həyata keçirmək mükəmməl nəticələrə aparıb çıxarır.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

HƏVALƏTMƏ ZAMANI NƏLƏRİ ETMƏLİ VƏ ETMƏMƏLİSİNİZ?



Sonda aydın bir qısa xülasə vermək üçün həvalətmə zamanı yol verməməli olduğunuz davranışların sadə yoxlama siyahısını təqdim edirik:

Bu davranışlara yol verməyin:

- X** səbirsiz olmaq, işlərin həvalə edilməsi zamanı həddən artıq tələsik davranmaq;
- X** qarşı tərəfi təcrübəsiz və səriştəsiz hesab etmək;
- X** özünü zəif görmədiyiniz işləri başqasından xahiş etmək;
- X** öz cavabdehliklərinizdən boyun qaçırmaq (üsulluca başqasına həvalə etmək əvəzinə);
- X** səlahiyyəti verdiyiniz şəxslərə lüzumsuz təzyiq göstərmək;
- X** həvalə etdiyiniz tapşırıqları əsaslı səbəb olmadan geri götürmək;
- X** düzgün təlimat vermədiyiniz, resurs və ya səlahiyyətlə təmin etmədiyiniz şəxsləri günahlandırmaq;
- X** qarşı tərəfin işi gözlədiyinizdən də yaxşı yerinə yetirməsinə görə narahat olmaq – hər şeydən əvvəl, bu sizin və ümumilikdə, müəssisənizin nailiyyətidir.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

HƏVALƏETMƏ ZAMANI NƏLƏRİ ETMƏLİ VƏ ETMƏMƏLİSİNİZ?



“Etməməli olduqlarınız”ın siyahısını verib “etməli olduqlarınız”ı yaddan çıxarmaq düzgün olmaz:

Etməli olduqlarınız:

- ✓ ehtiyacınız olduqda başqalarından yardım istəmək;
- ✓ işçilərlə tapşırıqlarınız/məqsədlərinizlə bağlı müntəzəm ünsiyyətdə olmaq;
- ✓ işlərin necə görülməyi barədə fikir və təklifləri soruşmaq;
- ✓ həvaləetmənin məntiqli və nizamlı ardıcılığına əməl etmək;
- ✓ qarşı tərəfin başa düşdüyü aydın dildə danışmaq;
- ✓ fərqli insanlar üçün fərqli təlimatlandırma/təsiretmə tərzlərindən istifadə etmək;
- ✓ qarşı tərəfin səriştəliliyinə inamınızı göstərmək;
- ✓ hər hansı uğursuzluğa görə təqsiri öz boynuna götürmək, uğurlara görə gələn tərifləri isə qarşı tərəfə yönləndirmək.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

HƏVALƏTMƏ NİZAMNAMƏSİ



Aşağıda verilmiş həvalətmə nizamnaməsi bu prosesin düzgün təşkilində və qiymətləndirilməsində sizə yol göstərəcək:

Hər şeyi təkbaşına etmək və ya "fərdiyyətçi" olmaq təsəvvür etdiyinizdən daha pis seçimdir.

Sərf edilən əməklə deyil, nəticələrlə ölçülən effektivlik uğurun əsas göstəricisidir.

Nəyin həvalə edilə biləcəyini görmək üçün bütün işlərinizin siyahısını tutun.

İşçiləri sizə kömək etməklə bağlı söhbətlərə cəlb edin.

İşçilərdə maraq və işə bağlılıq formalaşdırın.

İşçilərdən onlara necə yardım edə biləcəyinizi soruşun.

Tapşırıqların necə yerinə yetiriləcəyi ilə bağlı təlim və kouçinq təşkil edin.

Proses boyunca irəliləyişi qiymətləndirin və məsuliyyətdən boyun qaçırmayın.

TƏCRÜBƏDƏN DƏRS ÇIXARIN

SON SÖZ



Bu kitabda işləri effektiv şəkildə həvalə etmək üçün tətbiq edə biləcəyiniz sadə və mərhələli bir yanaşma təklif edilir:

- həvaləetmə ilə bağlı öz imkanlarınızı qiymətləndirin və başa düşün;
- yaxşı hazırlaşın;
- işçilərə aydın təlimatlar verin;
- tapşırığı həvalə etdiyiniz işçilərlə daima ünsiyyətdə olun;
- təcrübələrinizdən hər zaman dərs çıxarın.

Bu o demək deyil ki, işləri həvalə etmək asandır, bu işi yaxşı görmək üçün bir ömür tələb oluna bilər. Hazırkı qızğın iş dünyasında sizin üçün vacib olan hər şeyə nail olmaq istəyirsinizsə, bu metodu öyrənməlisiniz. Bu mənada, həvaləetmə seçim deyil, özünü və işçilərini irəli aparmaq üçün zəruri bir qabiliyyətdir.

Bu kitabda verilən istiqamət və tövsiyələrə əməl edərək belə bir çətin işin öhdəsindən daha rahat gələ bilərsiniz.

FAYDALI MƏLUMATLAR

İSTİNADLAR



Daha çox məlumat əldə etmək istəyənlər aşağıdakı kitablardan yararlana bilərlər:

Donna M. Genett **“Yaxşı yerinə yetirilməsini istədiyini işi özün görməməlisən! Effektiv həvalətmənin gücü”** (“If You Want It Done Right, You Don’t Have to Do It Yourself! The Power of Effective Delegation”), “Quill Driver Books”, 2003.

Robert Börns **“İşləri həvalə edə bilmək: uğurlu həvalətmə üçün sadə və effektiv təlimat”** (“Making Delegation Happen: A Simple and Effective Guide to Implementing Successful Delegation”), “Allen & Unwin”, 2002.

Bryus Tepper **“Həvalətmə bacarıqları”** (“Delegation Skills”), “Irwin Professional”, 1994.

Bill Trabi, Coan Trabi və A. Vilyam Nyuman **“Uğurlu həvalətmə”** (“Successful Delegation”), “Truby Achievement Center”, 2000.

Robert Heller və Tim Hindl **“İşləri necə həvalə etməli?”** (“How to Delegate”), “DK Publishing”, 1999.

Cozef Straub **“İşləri həvalə etmək istəyən çevik menecerlər üçün təlimat”** (“The Agile Managers’s Guide to Delegating Work”), “Velocity Publications”, 1998.

Kris Rubak **“Effektiv həvalətmə”** (“Effective Delegation”), “AMACOM”, 1999.

Müəllif haqqında

Dok. Con Uorner

Dok. Con Uorner Birləşmiş Krallıq, Avropa, ABŞ və Avstraliyada bir sıra iri beynəlxalq şirkətlərin baş idarəedici rəhbərliyi üzrə fərqli vəzifələrdə çalışmışdır. Təxminən 25 illik bu təcrübəsi ərzində o, insan resurslarını üst rəhbərlik səviyyəsində idarə etməklə yanaşı, həm də böyük kollektivlərə bir sıra vəzifələr üzrə birbaşa və ya xətti rəhbərlik etmişdir. On ildir ki, Con müxtəlif müəssisələrə qabaqcıl liderlik də daxil olmaqla, fərqli sahələr üzrə konsultasiya xidmətləri göstərir. Bu xidməti göstərdiyi müəssisələr arasında "Mobil Oil", "HSBC", "BTR", "Qantas", "Barclays", "United Energy", "Air Products" və "Chemicals", "Avon Products" və "Lloyds TSB" kimi iri şirkətlərin adlarını çəkmək olar. Con Uorner həmçinin praktiki və əyləncəli təlim-tədris materiallarının bazara çıxarılması ilə məşğul olan "Team Publications Pty Limited" adlı beynəlxalq təlim şirkəti və nəşriyyat evinin idarəedici direktorudur.



Əlaqə:

BK: Surrey qraflığı, Kingston-apon Tems şəh., Portsmut Yolu 5; Tel: 0208 546 4843
ABŞ: Kaliforniya şt, Los-Anceles şəh., Sepulveda pr. 8939; Tel: 310 430 8782
E-poçt: Jon@OD-center.org