

# SƏRİŞTƏLƏR



Rəhbərlər və komanda  
üzvləri üçün fərdi və  
şirkət performansının  
yüksəldilməsi məqsədilə  
sərişmələrdən istifadə  
yollarını göstərən  
məsləhət və üsullar

**Rocer Mils**

"Aydın, yığcam və düşündürücü vəsaitdir. Səriştelərdən niyə və necə istifadə etməyin yollarını qərarlaşdırmaq üçün məntiqi, mərhələli təlimat təmin edir".

**Cun İşervud, "Nirex"  
şirkətində dəstək  
xidmətinin rəhbəri**

### **Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:**

"Artıq tədris materiallarını sıfırdan hazırlamağa vaxt sərf etmirəm – sadəcə, "İdarəetmə seriyası"na aid kitabımı götürürəm".

"Əla seriyadır, cəfəngiyyata yer verilmir, birbaşa mətləbdən danışılır. İllüstrasiyalar çox xoşuma gəlir".

# **SƏRİŞTƏLƏR**



**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

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

*"Hər dəfə yeni istiqamətə yönəldikdə ümumi təşəvvür əldə etmək üçün sizin kitablarınızdan başlayıram".*

*"İdarəetmə kitabları" seriyası mənə dərin təsir bağışlayıb. İdarəetmə mövzusu ilə yenidən tanış olmağa başlayan biri kimi, kitabların çox yaxşı tərtib edildiyini, dəqiq və etibarlı olduğunu düşünürəm".*

*"Bu kitablar kiçik, dəyərli daşları xatırladır. Böyük həcmdə məlumat əlverişli və əyləncəli üslubda təqdim edilir".*

## MÜNDƏRİCAT



### GİRİŞ/SƏRİŞTƏ NƏDİR?

Təriflər; bilik, bacarıq və səriştə arasındakı fərq

5



### MÜƏSSİSƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR

Tutarlı rəftara nail olmaq, ünsiyyət və performansını yüksəltmək üçün

13



### SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

Texniki, ümumi və əsas səriştələr; müxtəlif formatlara nümunələr

19



### SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

Necə və kim tərəfindən

31

# MÜNDƏRİCAT



## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

39

Əsas (baza) qiymətləndirmə və s.



## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

45

Rolların aydınlaşdırılması; performansın idarə edilməsi; təlim və inkişaf; 360° əks-əlaqə; karyera planlaması; DPI



## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

63

Rolun müəyyən edilməsi; təlim ehtiyaclarının təhlili; vərəsəliyin planlaması; dəyişikliyin idarə edilməsi; performansın ölçülməsi; mükafat sistemləri; işəqəbul



## BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

83

Səriştənin işləkliyinin yoxlanılması; uğursuzluğun səbəbləri



## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU

95

Üç praktiki nümunə; nəyə diqqət yetirilməlidir



## SƏRİŞTƏ HƏR KƏSÜÇÜN VACİBDİR

109

Səriştələr fərdlərin inkişafına necə yardım edir



## ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN SƏRİŞTƏLƏRDƏN İSTİFADƏ

117

Bazar üçün cəlbediciliyin qorunub saxlanması





# GİRİŞ

## GİRİŞ

# BU KİTABI NƏ ÜÇÜN OXUMALISINIZ



Bu kitab səriştələr haqqındadır: səriştənin nə olduğu, ondan özünüz və müəssisənizin mənfəəti üçün istifadə yolları.

### **Aşağıdakı hallarda, bu kitabı oxumalısınız:**

- səriştənin nə olduğunu bilmirsiniz, lakin bilməli olduğunuzu düşünürsünüz;
- səriştələr haqqında eşitmisiniz və daha çox məlumat almaq istəyirsiniz;
- müəssisəniz səriştələrdən istifadə etməyi planlaşdırır, siz isə tərəddüd edirsiniz və təşviş keçirirsiniz;
- səriştələrin işiniz və karyeranızı necə kömək edə biləcəyini öyrənmək istəyirsiniz;
- müəssisəniz səriştələrdən istifadə edir, lakin onlardan istifadə yolları sizə aydın deyil;
- səriştələri müəssisənizdə tətbiq etməyə başlamaq istəyir, lakin bunu necə həyata keçirəcəyinizi bilmirsiniz;
- səriştələrin tətbiqinə başlayır, işçi heyətinə təqdim etmək üçün qısa broşür axtarırsınız;
- öz səriştə proqramınız fayda vermir və onu yeniləməyə ehtiyac duyursunuz;
- müəssisənizdəki problemləri görür və səriştələrin faydalı ola biləcəyini düşünürsünüz.

GİRİŞ

## ŞİFAHİ İPUCLARINA DİQQƏT YETİRİN



**Müəssisənizdə  
insanların bu  
cür danışdığını  
eşidirsinizsə...**

*"Məndən nə  
gözlənildiyi aydın  
deyil".*

*"Rəhbərim başqaları  
ilə müqayisədə gülünc  
dərəcədə yüksək  
standartlar müəyyən  
edir".*

*"Bəli, şirkət  
vizyonumuz və  
dəyərlərimiz var,  
lakin onlar mənə,  
əslində, təsir  
göstərmir".*

*"Qiymətləndirməm  
zamanı məlum oldu ki,  
rəhbərim və mən  
məsələlərə fərqli  
baxırıq".*

*"Məncə, burada  
gələcəyim yoxdur;  
buraya uyğunlaşa  
bilmirəm".*

*"Rəhbərim məni  
ədalətsizcəsinə tənqid edib,  
qiymətləndirmə zamanı mənə  
ədalətsiz qiymət verib!"*

*"Rəhbərimin  
mənimlə inkişafım  
haqqında ciddi  
söhbət etməsinə nail  
ola bilmirəm".*

*"Burada  
vəzifəcə  
yüksəlmək  
üçün nə  
etməliyəm?"*

**...səbəbini anlamaq üçün bu kitabı, bəlkə də, oxumaq istəyirsiniz.**

## GİRİŞ

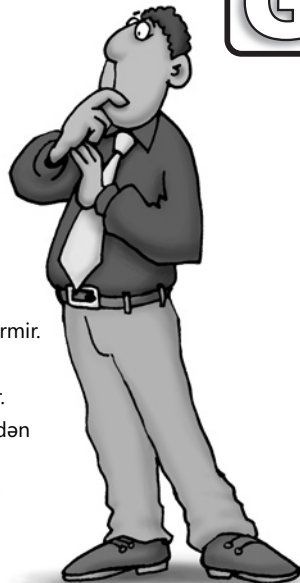
# ƏLAVƏ GÖSTƏRİCİLƏR



**Yaxud aşağıdakı kimi problemlər varsa...**

- Müvafiq kadrları tapa bilmirsiniz.
- Yaxşı kadrları saxlaya bilmirsiniz – onlar müəssisənizə qoşulur, lakin çox qalmırlar.
- Rəhbərlər qiymətləndirmələri çətin və ya utancverici hesab edirlər.
- Təlimlər məqsədyönlü deyil və ya ehtiyaclara cavab vermir.
- Rəhbərlər insanlarla rəftarında tutarlılıq göstərmirlər.
- İnsanlar müəssisənin vizyon və dəyərlərini bölüşmürlər.
- İnsanların vəzifəsi artırılır, lakin onlar yeni işin öhdəsindən gözlənilədiyi kimi gəlmirlər.

**...o halda, yenə də onların həlli ilə əlaqədar bəzi fikirlər tapmaq üçün bu kitabı, bəlkə də, oxumaq istəyərsiniz.**



## GİRİŞ

# SƏRİŞTƏ NƏDİR?



"Bacarıq", "səriştə" və "səriştəli" sözləri arasındakı fərq haqqında çox mübahisələr edilib. Oksford İngilis Dili Lüğətində digərləri ilə yanaşı, aşağıdakı təriflərə də yer verilir:

**Səriştəli** (sif.) – adekvat bacarığa, düzgün ixtisaslaşmaya malik, effektiv.

**Səriştə** (is.) – güc, bacarıq, potensial (nəyisə etmək, tapşırığı yerinə yetirmək və s. üçün).

Lakin 1970-ci illərdə idarəetmə sahəsində ixtisaslaşmış ABŞ şirkəti "Hay-McBer"-i təmsil edən Devid MakKleland<sup>1</sup> və Riçard Boyatzis<sup>2</sup> hazırda biznes sektorunda geniş istifadə edilən səriştə terminin daha konkret istifadəsinə gətirib çıxaran araşdırmaya imza atdılar.

<sup>1, 2</sup> – Bax: Əlavə mənbələr, səh. 126

## GİRİŞ

# SƏRİŞTƏNİN TƏRİFİ



Son illərdə ən geniş istifadə olunan təriflər:

- Fərdin müəyyən iş və ya vəziyyətdə, meyarlara əsasən, effektiv və/və ya üstün performans ilə səbəb-nəticə əlaqəsinə malik əsas xüsusiyyətləri (Spenser<sup>3</sup>, 1993).
- Üstün iş performansına töhfə verən, xarakteristik və ölçüləbilən davranış, bilik və bacarıq modeli (Dübua<sup>4</sup>, 1993).

### **Yaxud sadə dillə desək:**

Səriştə işin yaxşı yerinə yetirilməsi zamanı görülməli davranış və ya hərəkətləri təsvir edir.

<sup>3,4</sup> – Bax: Əlavə mənbələr, səh. 126

## GİRİŞ



# BİLİK, BACARIQ VƏ SƏRİŞTƏ ARASINDAKI FƏRQ

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Bilik</b>   | <p>İşi yerinə yetirmək üçün öyrənilməli və xatırlanmalı olan məlumat.</p> <p>Məsələn, bir şəxs proqram təminatından necə istifadə edilməli olduğunu bilər, lakin istifadə etməyi bacarmaya bilər.</p>                                                                                                                                                                                           |
| <b>Bacariq</b> | <p>Biliyin nəticəyə nail olmaq məqsədilə praktiki üsulla tətbiqi.</p> <p>Məsələn, yuxarıdakı nümunəni davam etdirsək, müəyyən şəxs klaviaturadan istifadə etməyi bacara və beləcə, proqram təminatı haqqında biliyini tətbiq edib sənəd hazırlaya bilər.</p>                                                                                                                                    |
| <b>Səriştə</b> | <p>Bu bacarığın <b>müəyyən edilmiş standart</b>a cavab verəcək şəkildə tətbiqi.</p> <p>Ən vacibi, səriştəyə işin nə dərəcədə yaxşı görülməli olduğunu təsvir edən bir sıra ifadələr daxil olmalıdır.</p> <p>Məsələn, həmin şəxs proqram təminatı ilə əlaqəli bilik və bacarıqlarından şirkət formatına uyğun, səhsiz və verilən müddət daxilində məktub hazırlamaq üçün istifadə edə bilər.</p> |

QEYDLƏR



**MÜƏSSİSƏLƏR  
SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ  
İSTİFADƏ EDİR**

## MÜƏSSISƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR

### ÜSTÜNLÜKLƏRİN XÜLASƏSİ



Bəzi siniklər səriştelərdən onlar "dəbdə" və ya "ən yeni İR şıltaqlığı" olduğuna görə istifadə etdiyini söyləyirlər. Lakin daha məlumatlı olanlar, gözləntilərin daha yaxşı izah edildiyi halda, həm müəssisələrin, həm də əməkdaşların qazana biləcəkləri üstünlükləri yaxşı başa düşürlər.

Müəssisələrin çoxu səriştelərdən aşağıdakı məqsədlərlə istifadə edir:

- müəssisə daxilində fəaliyyətlərin tutarlılığına nail olmaq;
- insanlarla bərabər şəkildə rəftarı təmin etmək;
- öz əməkdaşları ilə ünsiyyət qurmaq;
- maraqlı tərəflərlə münasibətləri təkmilləşdirmək;
- inkişafa necə nail oluna biləcəyini müəyyən etmək;
- yüksək keyfiyyət və performans standartları təyin etmək.

MÜƏSSİSƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR

## TUTARLI RƏFTARA NAIL OLMAQ ÜÇÜN

Müəssisələr aşağıdakı üsullarla **tutarlı** və **bərabər rəftara** nail olur:

- *bütövlükdə* müəssisə daxilində verilən hər hansı səriştənin eyni üsulla müəyyənləşdirilməsini təmin etməklə;
- rəhbərlərə əməkdaşlarını *müəyyən edilmiş və razılaşdırılmış standartlar* əsasında şərh etməkdə və qiymətləndirməkdə yardım etməklə;
- səriştələrdən İR siyasət və *prosedurlarının əsaslandırılmasında* istifadə etməklə;
- əməkdaşlarını uğur qazanmaq üçün *düzgün* səriştələrin inkişafına nail olmağa təşviq etməklə.



## MÜƏSSISƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR EFFEKTİV ÜNSİYYƏT ÜÇÜN



Müəssisələr əməkdaşları ilə **ünsiyyət** zamanı sərişlərdən aşağıdakı üsullarla istifadə edir:

- *gözləntilərin* və görmək istədikləri standartların aydınlaşdırılması;
- şirkət *mədəniyyətinin* – "burada işlər bu cür görülür"ün müəyyənləşdirilməsi;
- *dəyişiklik* barədə izah və məlumatın ötürülməsi;
- *yaxşı perfomans məqsədilə kadrların* təlim və inkişaf ehtiyaclarının ödənilməsi;
- müəssisə dəyərlərinin *gündəlik fəaliyyətlərdə* əks etdirilməsi.

Onlar sərişlərdən həmçinin aşağıdakı məqsədlərlə istifadə edə *bilər*:

- şirkətin performansı haqqında əks-əlaqə əldə etmək;
- performansla əlaqədar əməkhaqqı/mükafat sistemlərinə töhfə vermək.

## MÜƏSSİSƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR

# PERFORMANSI YÜKSƏLTMƏK ÜÇÜN



Müəssisələr standartları **təkmilləşdirmək** və **şirkət performansını yüksəltmək** üçün səriştelərdən aşağıdakı üsullarla istifadə edir:

- *real* biznes performansı təmin edən səriştelərin müəyyənləşdirilməsi, hazırlanması və möhkəmləndirilməsi;
- *güclü və zəif cəhətlərin müəyyənləşdirilməsi* üçün səriştə qiymətləndirmələrinin aparılması, beləcə, strateji qərarların qəbul edilməsi;
- müştərilər və işçi heyəti arasında *təşkilati səmərəliliyə* dair sorğuların keçirilməsi, beləliklə, artım və inkişafın ölçülməsi;
- müəssisənin *dəyərlərinin* möhkəmləndirilməsi.

# MÜƏSSISƏLƏR SƏRİŞTƏDƏN NİYƏ İSTİFADƏ EDİR İSTİFADƏÇİLƏR KİMLƏRDİR?



Sərişlərdən istifadə edənlər geniş yayılıb və onların sayı çoxdur. Onlar həm də bu sahələri ehtiva edirlər:

**Sənaye  
və  
istehsal**

**Maliyyə  
və  
bank işi**

**Yerli və regional  
özünüidarəetmə  
orqanları**

**Təhsil orqanları  
və  
müəssisələri**

**Xeyriyyə və  
digər  
qeyri-kommersiya  
təşkilatları**

**Böyük və kiçik  
müəssisələr  
(50000-dən  
50-yə kimi!)**

**Mərkəzi dövlət  
idarələri**

**Peşə  
məktəbləri  
və cəmiyyətləri**

**Özəl şirkətlər  
və ASC-lər**



# **SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR**

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ



İnsanlar və onların performans (bəzi iddialara görə) hələ Roma dövründən qiymətləndirilməyə başlayıb. O vaxtdan bəri daha mürəkkəb üsullar hazırlanıb, xüsusilə də hər b sahəsində (1940-cı illərdə Hərbi İdarələrin Seçim Komissiyaları). Müəyyən *keyfiyyət və atributlara* malik insanların tapılması üçün qiymətləndirmə və inkişaf mərkəzləri o dövrdən istifadəyə verilib.

Lakin müasir səriştə hərəkatının geniş dairədə tanınan baniləri ABŞ-də yerləşən "Hay-McBer" şirkətinin idarəetmə üzrə məsləhətçiləri Devid MakKleland və Riçard E.Boyatzisdir.

Başqaları səriştələri daha da inkişaf etdiriblər və hazırda onlar geniş istifadə edilən biznes alətləridir.



## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ



Sərişmələr, əsasən, iki üsulla inkişaf etdirilib:

- ABŞ-də görülən işin çox hissəsində diqqət üstün performans göstərən şəxslər tərəfindən nümayiş etdirilən sərişmələrin müəyyənləşdirilməsinə yönəldilib. Məqsəd onların sərişmələrini təsdiq etmək, onların davranışlarını təqlid edəcək başqa əməkdaşları seçmək, onları təlimlə təmin etmək və ya davranışlarının başqa üsullarla inkişafına nail olmaqdır.
- Birləşmiş Krallıqda sərişmələrdən əsas peşə qrupları üçün standartların hazırlanmasında geniş istifadə edildi. Bunun əsas nəticəsi isə Milli peşə kvalifikasiyalarının hazırlanması oldu.

Bu da hansı yanaşmanın seçildiyindən asılı olaraq, fərqli fəlsəfələrin meydana gəlməsinə gətirib çıxardı. BK modelində əsas diqqət nail olunacaq *minimum standartın* müəyyənləşdirilməsinə yönəlir, ABŞ modeli isə üstün performans göstərənlərin nə etməli olduğunu müəyyənləşdirir. Hər ikisi legitim sistemdir və müəssisənin məqsədlərindən asılı olaraq, ikisindən biri qəbul edilə bilər.

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### SƏRİŞTƏNİN MÜXTƏLİF NÖVLƏRİ



Məqsədi və sərişmələrindən asılı olaraq, müəssisə bir sıra müxtəlif sərişmə növlərindən istifadə edərək sərişmələr toplusu yarada bilər (birlikdə **sərişmə modeli** olaraq bilinir). Səciyyəvi olaraq, buraya aşağıdakılar daxildir:

#### **Əsas (baza) sərişmələr**

Bəyan edilmiş missiya və dəyərləri dəstəkləyən, adətən, müəssisə daxilində bütün işlərə aid olunan sərişmələr.

#### **Ümumi sərişmələr**

Bütövlükdə müəssisə daxilində müəyyən işlərdə istifadə üçün ümumi tərifi malik (əsas sərişmələrə daxil olmayan) digər sərişmələr (məsələn, təsirin göstərilməsi, strateji fərqiindəlik, liderlik).

#### **Texniki və ya iş üçün səciyyəvi sərişmələr**

Xüsusi iş qrupu və ya "ailə"sinə aid sərişmələr (məsələn, ərazinin planlaşdırılması, proqramlaşdırma).

**Bəzi müəssisələr yalnız əsas sərişmələrdən, bəziləri əsas və ümumi sərişmələrdən, digərləri isə sərişmə növünün üçündən də istifadə edir.**

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### SƏRİŞTƏLƏRİN FORMATI



Səriştənin format və ya görünüşü çoxsaylı amillərdən asılıdır: səriştənin növü, modelə neçə səriştənin daxil olması, müəllifin fərdi seçimləri və s.

Bəzi səriştələrin tərtibatı çox sadədir, bəziləri isə kifayət qədər təfərrüatlıdır. Hər hansı səriştə formatında ümumi amillər bunlardır:

- səriştənin başlığı və ya yarlığı (məsələn, komanda işi, müştəriyəönümlülük, yaradıcılıq);
- *arzuedilən performans və ya effektiv davranış* izah edən bir sıra ifadələr və ya **davranış göstəriciləri**.

Üstəlik, adətən, bu da olur:

- Yarlığın qısa tərfi. Bu, ümumi bir tərif və ya müəssisə üçün məxsusi yaradılmış tərif ola bilər.

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### SADƏ SƏRİŞTƏ FORMATI



#### **Başlıq: Komanda işi**

**Tərif:** bu səriştə komanda daxilində effektiv və yardımsevər münasibət, üzvlərin ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün birlikdə necə işləməsi ilə əlaqəlidir.

#### **Effektiv davranış göstəriciləri:**

- yaxşı iş münasibətləri formalaşdırır və qoruyub saxlayır; əməkdaşlığa açıqdır və ehtiyac yarandıqda yardım edir;
- işə aktiv şəkildə töhfə verir, proseslərə daxil olur, işlərdə könüllü iştirak edir;
- başqalarının əməyi və vaxtına hörmətlə yanaşır, toplantılara vaxtında gəlir;
- başqalarına yardım üçün öz bilik və səriştəsini bölüşür;
- zəruri olduqda, digər komanda üzvlərindən yardım istəyir;
- iş yoldaşlarını dinləyir, onların bilik və bacarıqlarını təqdir edir.

Müəssisənizdə səriştə formaları bu cürdür? Bəlkə də, onlar daha çox təfərrüat ehtiva edir...

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### DAHA ƏTRAFLI FORMATLAR



Bəzi müəssisələr səriştəyə daxil edilən məlumat həcmi genişləndirmək **istəyir**. Məsələn:

- **Mənfi göstəricilər:** müəssisənin görmək **İSTƏMƏDİYİ** davranış növünü göstərir (bəzən qeyri-effektiv davranış adlandırılır).
- **Nümunəvi:** bu göstəricilər səriştədə mükəmməl nəticələr üçün əməkdaşın **əlavə** olaraq nələr etməli olduğunu göstərir; adətən, bu, *nümunəvi model* kimi müəyyən edilir.
- **Səviyyələr:** işlər qrupu "staj", məsuliyyət və ya mürəkkəblik dərəcəsinin artmasını tələb etdikdə səviyyə artır (Vacib qeyd: bu hər zaman təşkilat strukturu daxilindəki dərəcə və ya səviyyə ilə eynilik təşkil etmir).

Bunlar səriştə formatı barədə ilk baxışda mürəkkəblik təəssüratı yaratsa da, əslində, sadə tərtibatın variasiyalarıdır.



## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### NÜMUNƏ 1



Mənfi və nümunəvi göstəriciləri ehtiva edən səriştə formatı belə görünə bilər:

#### **Komanda işi**

**Tərif:** bu, komanda daxilində effektiv, yardımsevər münasibət və üzvlərin ümumi məqsədlərə nail olmaq üçün birlikdə necə işləməsi ilə əlaqəlidir.

#### **Effektiv davranış göstəriciləri:**

- yaxşı iş münasibətləri formalaşdırır və qoruyub saxlayır; əməkdaşlığa açıqdır və ehtiyac yarandıqda yardım edir;
- işə aktiv şəkildə töhfə verir, proseslərə daxil olur, işlərdə könüllü iştirak edir;
- başqalarının əməyi və vaxtına hörmətlə yanaşır, toplantılara vaxtında gəlir;
- başqalarına yardım üçün öz bilik və səriştəsini bölüşür;
- zəruri olduqda, digər komanda üzvlərindən yardım istəyir;
- iş yoldaşlarını dinləyir, onların bilik və bacarıqlarını təqdir edir.

**davamı**

# SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

## NÜMUNƏ 1



### **Nümunəvi davranış göstəriciləri:**

- nəticələrə nail olmaq üçün iş yoldaşları arasında entuziazm, komanda ruhu və onlar üçün fərsətlər yaradır;
- komanda ehtiyaclarını əvvəlcədən təxmin edir və müvafiq tədbirlər görür;
- "daha böyük" komandanın fərqindədir, şəbələr arasında körpü və tərəfdaşlıqlar qurur, sədləri aradan qaldırır;
- zəruri olduqda, təşəbbüsü öz üzərinə götürür, komanda üzvlərinin eyni istiqamətə yönəlməsini təmin edir.

### **Mənfi göstəricilər (və ya qeyri-effektiv davranış göstəriciləri):**

- məsuliyyət daşımaq istəmir, məsuliyyətdən yayınır;
- özünəqapanmış və yalnızdır, aktiv oyunçu deyil;
- təkəbbürlüdür; öz maraqlarının qeydinə qalır;
- destruktivdir, əməkdaşlıq etmək istəmir, etibar oyandırır, başqalarını pis vəziyyətdə qoyur;
- uğuru mənimsəyir; təqsiri başqalarına yönəldir;
- heç bir işə könüllü şəkildə qoşulmur.

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### NÜMUNƏ 2



Birdən çox səviyyəyə malik səriştə aşağıdakı formata malik ola bilər:

#### **Liderlik**

**Tərif:** bu səriştə kollektiv məqsədlərə nail olmaq üçün başqalarını həvəsləndirmək və ruhlandırmaq bacarığına aiddir. Buraya iş yoldaşları ilə əlaqədar təşəbbüslərin göstərilməsi, məqsədlərin formalaşdırılması, məqsəd və istiqamətin təmin edilməsi daxildir.

#### **Səviyyə 1:**

- nümunəvi davranışlar nümayiş etdirir, etibarlıdır, işçi heyətinin hörmətini qazanıb;
- ünsiyyətə açıqdır, işçi heyətinə vaxt verir və onları müntəzəm şəkildə məlumatlandırır;
- qrup daxilində yaranan problem və fikir ayrılıqlarını həll edir.

#### **Səviyyə 2 – yuxarıda qeyd edilənlər, üstəlik:**

- fərdi səylərin komandanın ümumi məqsədləri ilə uyğunlaşdığı aydın məqsədlər müəyyən edir;
- komandanın mənfəəti üçün düşünülmüş risklərə gedir;
- iş tərzini başqalarına, adətən, gözlənilən standartları aşmaq imkanı yaradır.

## SƏRİŞTƏLƏRİN MƏNŞƏYİ VƏ İSTİFADƏ EDİLƏN FORMATLAR

### NÜMUNƏ 2



#### **Səviyyə 3 – yuxarıda qeyd edilənlər, üstəlik:**

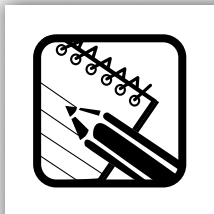
- insanları ruhlandırır, başqalarına fəxr və uğur hissiyyatı aşılayan şövq və yanaşma ötürür;
- müxtəlif insanların dəstəyini qazanmağı bacarır;
- pis xəbərləri çatdırır və yenə də yaxşı performans əldə edə bilir.

#### **Mənfi göstəricilər:**

- başqalarının töhfələrini dəyərləndirmir, ideya və təkliflərə laqeyd yanaşır;
- başqalarına çox az hörmət edir və ya hörmət etmir, rəhbərlik, şirkət və ya iş yoldaşları haqqında alçaldıcı ifadələr işlədir;
- qorxu ilə motivasiya edir, tutarsızdır və ya ifrat reaksiya verir;
- qrup üzvləri ilə ünsiyyətində tutarsızdır, sevimli əməkdaşları var və ya səlahiyyətindən sui-istifadə edir.

*(Bu nümunədə səviyyələr kumulyativdir və 1-ci səviyyə baza səviyyə qalmaqdadır.)*

QEYDLƏR



# **SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI**

## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### **STANDART SƏRİŞTƏLƏR MÖVCUDDURMU?**



Cavab: Xeyr! Lakin bir sıra "hazır" səriştə mənbələri mövcuddur.

Bəzi müəlliflər səriştələrin qeyd-şərtsiz kimi təklif etdikləri siyahısını dərc etdiriblər – bəzən onlara səriştə kitabxanları adı verilir.

Bəzi kommersiya təşkilatları öz səriştə formalarını başqalarının istifadəsinə təqdim edir.

Başqaları, məsələn, peşə müəssisələri, həmçinin hökumət öz səriştə formalarını nəşr edir.

**SƏRİŞTƏLƏRİNİZ**

Yaxud müəssisəniz üçün məxsusi və unikal səriştələr işləyib-hazırlayın.

## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI



### **NƏYƏ GÖRƏ ƏKSƏR MÜƏSSİSƏLƏR ÖZ MODELLƏRİNİ HAZIRLAMAĞA ÜSTÜNLÜK VERİR**

Hazır mənbələrdə ödənişsiz təqdim edilən səriştələrdən istifadə etmək şirnikləndirici olsa da, uğurlu müəssisələrin çoxu öz modellərini hazırlamağa, öz səriştələrini adaptasiya etməyə üstünlük verir, belə ki:

- onlar öz müəssisəsinin mədəniyyətinə uyğun dildən istifadə etmək istəyir;
- başqasının hazırladığı səriştədən istifadə müəssisəni yanlış istiqamətə apara bilər;
- hər bir müəssisə və müəyyən etdiyi iş üsulları fərqlidir. Bir müəssisəyə uyğun olan məsələ başqasına uyğun olmaya bilər. Hər bir müəssisə özü üçün *düzgün* səriştələri müəyyən etməlidir;
- onlar öz unikal səriştələrini hazırlayıb istifadə etməklə rəqabət üstünlüyü formalaşdırmaq istəyir.

Onlar nəyin vacib olduğuna, hansı təfərrüatların daxil ediləcəyinə, istifadə olunacaq formata, ehtiva ediləcək ətraflı göstəricilərə özləri qərar verir.

## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### SƏRİŞTƏLƏRİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI



Səriştə modelinin işlənilib-hazırlanması aşağıdakıların aydın başa düşülməsi ilə başlamalıdır:

- müəssisə səriştə modelini niyə istəyir və ondan necə istifadə olunacaq;
- layihəni kim idarə edəcək və başqa kim cəlb olunacaq (rəhbər qrup və ya işçi qrup məqsədəuyğun ola bilər);
- hansı metodologiyadan istifadə edilməlidir;
- həm işlənilib-hazırlanma, həm tətbiq mərhələlərində hər kəslə ünsiyyət necə təmin ediləcək.

#### **Ən əsası da:**

- rəhbər komanda layihəyə nə dərəcədə sadıqdır.



## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### SƏRİŞTƏLƏRİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI



İstər modelin, istərsə də səriştənin tərifi və göstəricilərinin tərtib edilməsi üçün sabit və ya sürətli yol yoxdur. Layihənin fərd və ya işçi qrup/rəhbər qrup tərəfindən idarə edilməsindən asılı olmayaraq, rəhbər şəxs mövzu ilə yaxından tanış olmalı və çoxsaylı qərarların qəbul edilməsinə istiqamət verməlidir.

Mahiyyət etibarilə, müəyyən səriştə növləri müxtəlif insanlar tərəfindən qərarlaşdırılmalı və müəyyən edilməlidir. Məsələn, əsas səriştələr rəhbər komandanın yaxından iştirakı ilə hazırlanmalıdır (idarə heyəti, idarəçilər, mülkiyyətçilər və s.).



## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### SƏRİŞTƏLƏRİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI – NECƏ?



Modelin işlənilib-hazırlanması, sərişmələrin müəyyən edilməsi üçün bir neçə üsuldən istifadə olunur. Mütəxəssislərin üstünlük verdiyi əsas metodlar:

#### **Bir və ya daha çox ixtisaslaşdırılmış üsuldən istifadə edilən strukturlu müsahibələr:**

- *Repertuar müsahibəsindən* çox vaxt ən əhəmiyyətli sərişmələri müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilir.
- *Davranış və ya kritik insident müsahibəsindən* həm vacib sərişmələri, həm də davranış göstəricilərini müəyyənləşdirmək üçün istifadə edilə bilər.

#### **Yaxud qrup metodları:**

- Müəyyən oluna biləcək fokus-qruplar (rəhbər komanda, yüksək performans göstərən əməkdaşlar, müəyyən işləri icra edənlər) və ya seçmə təmsilçi qrup ("diaqonal hissə", könüllülər və ya təsadüfi seçmə).
- Qrup debatları – adətən, nəticələrin qiymətləndirilməsi və qərarların qəbulu üçün.

Metodlardan hər birinin təfərrüatları ilə müxtəlif dərsliklərdə və ya internet vasitəsilə tanış ola bilərsiniz.

## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### SƏRİŞTƏLƏRİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI – KİM?



Səriştə modelinin uğur və ya uğursuzluğu çox vaxt planlaşdırma mərhələsində, hətta daha əvvəl başlayır. Sonradan etibarlılığın təmin edilməsi üçün prosesə mümkün qədər çox insan cəlb olunmalıdır. İlkin planlaşdırma, qiymətləndirmə və ya sınaq mərhələlərində prosesə nə qədər çox insan cəlb olunarsa, icra mərhələsində bir o qədər çox dəstək qazanılır.

Tipik səriştə işləyib-hazırlama layihələri geniş iştiraka imkan verən bir sıra mərhələlərlə müşayiət olunur:

- ilkin konsepsiya və razılaşdırma mərhələsinə üst rəhbərlik komandası cəlb edilməlidir;
- layihə rəhbəri və rəhbər qrup bütün müəssisədən, deyək ki, 6–12 nəfəri əhatə edir;
- xüsusilə iş üçün məxsusi səriştələr modelin bir hissəsini təşkil edəcəyi halda, onların işlənilib-hazırlanmasına xeyli sayda insan cəlb edilməlidir;
- tərtibat prosesinin hər hansı nəticəsi qiymətləndirilməli və sınaqdan keçməlidir. Bu sonrakı mərhələlər daha da çox insanın cəlb edilməsinə imkan verir.

## SƏRİŞTƏ MODELİNİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI

### SƏRİŞTƏLƏRİN İŞLƏNİB-HAZIRLANMASI – KİM?



Müəssisənin səciyyəvi yanaşması belə olmalıdır:

| Səriştə növü       | Kim cəlb olunub                                                       | Necə                                                 | Sınaq və yeniləmələr                     | Tətbiq                   |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------|
| Model              | Layihə rəhbəri, rəhbər qrup, üst rəhbərlik komandası                  | Araşdırma, məsləhətlərin alınması və qrup müzakirəsi | Əməkdaşlar arasından təmsilçi bir qrup   | Bütün əməkdaşlara        |
| Əsas               | Aparıcı komanda üzvləri                                               | Strukturlu müsahibələr və qrup müzakirəsi            | Əməkdaşlar arasından təmsilçi bir qrup   | Bütün əməkdaşlara        |
| Ümumi              | Əməkdaşlar arasından təmsilçi bir qrup                                | Fokus-qruplar                                        | Əməkdaşlar arasından əlavə seçmə qruplar | Bütün əməkdaşlara        |
| İş üçün məxsusi    | Yüksək performans göstərən vəzifə sahibləri                           | Müsahibələr və/və ya fokus-qruplar                   | Digər seçilmiş vəzifə sahibləri          | Qalan vəzifə sahiblərinə |
| Müxtəlif təyinatlı | Layihə rəhbəri, rəhbər qrup və əməkdaşlar arasından təmsilçi bir qrup | Araşdırma, məsləhətlərin alınması və qrup müzakirəsi | Əməkdaşlar arasından əlavə seçmə qruplar | Qalan vəzifə sahiblərinə |



# SƏRİŞTƏLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### QIYMƏTLƏNDİRMƏ NƏYƏ GÖRƏ ZƏRURİDİR?



Növbəti səhifələrdə təqdim edilən tətbiq sahələrinin çoxunda fərdin səriştəsinin müəyyən formada qiymətləndirilməsi tələb olunur. Bu, fərdin (və ya rəhbər, kouç, yaxud mentorun) müəyyən edilmiş (gözlənilən) davranışla faktiki davranış arasındakı fərqi müəyyən etməsinə imkan yaradır.

Qiymətləndirmə hər zaman asan deyil.

Hər hansı qiymətləndirmənin çətinliklərindən biri obyektivliyi qoruyub saxlamaqdır. Məsələn, qiymətləndirmələrdə ən çox rast gəlinən narazılıq mənbəyi subyektiv mühakimənin tələb olunması (və mübahisələndirilməsi) ilə əlaqədardır.

*Yaxşı, pis, kafi, qeyri-kafi, A-dan E-yə qədər qiymətlər...* Bütün bunlar çox sayda qiymətləndirmə sxemlərində rast gəlinən və gözlənilənin şəxsi xarakterli yozumuna əsaslanan qiymətlərdir.

## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### QIYMƏTLƏNDİRMƏ NƏYƏ GÖRƏ ZƏRURİDİR?



Səriştelərdən istifadə vasitəsilə nəyin gözlənildiyinin (və ya fərdin **neca** fəaliyyət göstərməli olduğunun) müəyyənləşdirilməsi yolunda xeyli irəliləyiş əldə edilə bilər.

Mahiyyət etibarilə (yəni davranışların müəyyən edilməsi), səriştelər fərddən nəyin gözlənildiyini müşahidə oluna bilən terminlərlə aydın izah edir.

Beləliklə, qiymətləndirmə **faktiki davranışın** müvafiq səriştədə göstərilən **davranış göstəriciləri** ilə müqayisə edilməsi prosesinə çevrilir.

\* Müşahidə oluna bilənlərə daxildir: müsahibə, müzakirə, əyani sübut, təftiş, müşahidə olunan davranış, yazılı materiallar.



## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### ƏSAS (BAZA) QIYMƏTLƏNDİRMƏ



Qiymətləndirmə faktiki davranışın davranış göstəriciləri ilə müqayisəsini apararaq fərdin əsas suala cavab verməsini təşviq edir:

- **"Gündəlik işimdə bu səriştəni davamlı olaraq nümayiş etdirirəmmi?"**

Əgər nümayiş etdirmirsə, gərək ki, davranışlarında **tutarlı deyil**:

- **hər zaman** yalnız bəzi göstəriciləri yerinə yetirir; ya da
- **bütün** göstəriciləri yerinə yetirir, lakin *bəzi hallarda*!

Hər bir halda, fərd dəyişmək üçün nəsə etmək istəyə bilər! Bunun üçün daha çox konkret rəy almaq, necə işlədiyinə daha çox diqqət yetirmək və ya bəzi təlimlərdən və ya müəyyən inkişafdan keçmək tələb oluna bilər.

## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### ƏSAS (BAZA) QIYMƏTLƏNDİRMƏ



Sərişmələr və davranış göstəricilərinin aydın müəyyən edilməsi ilə belə, şəxsi mühakiməni tamamilə aradan qaldırmaq mümkün deyil.

Göstəricilərdən yoxlama siyahısı kimi istifadə etmək və hər bir göstəricini yoxlayıb üstündən xətt çəkmək həm vəzifə sahibi, həm də rəhbər üçün şirnikləndiricidir.

Bu təcrübə aldadıcıdır. Sərişmənin işlənilib-hazırlanmasının mənsəyinə nəzər salsaq, aydın olar ki, davranış göstəriciləri, sadəcə, göstəricidir! Siyahı müfəssəl deyil. Sadəcə, əməkdaşın sərişməni nümayiş etdirmək üçün edə biləcəyi bir sıra davranışları göstərir. Əməkdaş başqa addımlar da ata və ya göstəriciləri başqaları ilə əvəzləyə də bilər.

Göstəricilərə bələdçi (bu, mütləq deyil) və sərişmə üçün səciyyəvi davranışlar toplusu, yaxud dəsti kimi baxılmalıdır.

## SƏRİŞTƏLƏRİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

### ƏSAS QIYMƏTLƏNDİRMƏ SƏRHƏDİNİN AŞILMASI



Bəzi qiymətləndirmə sxemləri, xüsusilə formatına mənfə və/və ya nümunəvi göstəricilərin daxil olduğu sxemlər baza sualla kifayətlənmir.

Bununla belə, qiymətləndirmə hələ də, fundamental olaraq, eynidir. Göstəricilərdən yalnız şəxsin gözlənilən göstəricilərlə müqayisəsi üçün deyil, həm də

**nümunəvi** və ya **mənfi** davranışlara malik olub-olmadığını müəyyənləşdirmək məqsədilə istifadə edilir. Müvafiq olaraq, qiymətlərin yüksəldilməsi və ya azaldılması mümkündür.

Yenə də göstəricilərə dəqiq yoxlama siyahısı kimi deyil, bələdçi və ya tipik davranışlar dəsti kimi baxılmalıdır.

Müəyyən sərişələrdə gözləntiləri aşan və ya **nümunəvi** performans göstərən əməkdaşlar müəssisədə başqaları üçün **nümunəvi model, kouç və ya mentor** kimi faydalı ola bilərlər.

Həddən çox mənfə davranış indiyədək nail olduğunuz müsbət irəliləyişlərə zərər verə, onları təhlükəyə məruz qoya bilər.





# SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

### ÜMUMİ İSTİFADƏ FORMALARI



Müəssisələr səriştələrdən müxtəlif üsullarla yararlanır – bəziləri fərdləri diqqət mərkəzində saxlayır, bəziləri isə onlardan müəssisənin korporativ insan resursları və ümumi idarəetmə prosedurlarını dəstəkləmək üçün istifadə edir.

Birbaşa **fərdlərin** mənafeyinə xidmət edən geniş yayılmış istifadə formaları:

- vəzifə sahiblərindən nəyin gözlənildiyinin müəyyən edilməsi üçün vəzifə təsvirləri və ya vəzifə profilləri daxilində, yaxud onlarla yanaşı, səriştə profilləri;
- qiymətləndirmə proseslərində performansın nəzərdən keçirilməsi;
- fərdi təlim və inkişaf ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi;
- 360° əks-əlaqə prosesləri zamanı şəxsi performanslar barədə qənaətlərin formalaşdırılması;
- karyera yüksəlişinin planlaşdırılması;
- peşəkar inkişaf – davamlı peşəkar inkişaf.

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

### ŞƏXSİN ROLUNUN AYDINLIĞI



Müəssisələrin çoxu əməkdaşlarını onlardan hansı vəzifə və öhdəliklərin gözlənildiyini təsvir edən vəzifə təsvirləri, rol profilləri və ya bənzər sənədlərlə təmin edir. Rolun hansı standartda yerinə yetirilməli olduğu isə adətən, dəqiqləşdirilməmiş qalır.

Tələb olunan standart çox vaxt yozuma açıq qalır və yalnız *nələrsə səhv getməyə* başladıqda fərd öz yozumu ilə rəhbərinin yozumu arasında fərq olduğunu öyrənir!

İnsanların müəssisənin nə gözlədiyini başa düşməsinə və müvafiq qaydada fəaliyyət göstərməsinə yardım üçün vəzifələrinə aid səriştə profili hazırlayın. Bu onlara uğur qazanmaq üçün məhz necə fəaliyyət göstərməli olduğunu anlamaqda yardım edəcək.



SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## ŞƏXSİN ROLUNUN AYDINLIĞI

SƏRİŞTƏ PROFİLİNƏ NÜMUNƏ



| Səriştə profili                             |                       | Hazırlanma tarixi...      |
|---------------------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| Vəzifə.....                                 | Vəzifənin sahibi..... |                           |
| <b>Əsas səriştələr</b>                      |                       | <b>Gözlənilən səviyyə</b> |
| Ünsiyyət                                    |                       | Səviyyə 2                 |
| Müştəriönlülük                              |                       | Səviyyə 1                 |
| Komanda işi                                 |                       | Səviyyə 2                 |
| Təhlükəsiz iş                               |                       | Səviyyə 2                 |
| <b>Ümumi səriştələr (tələb olunduqda)</b>   |                       | <b>Gözlənilən səviyyə</b> |
| Təsir göstərilməsi                          |                       | Səviyyə 2                 |
| Maliyyə savadlılığı                         |                       | Səviyyə 1                 |
| <b>Texniki səriştələr (tələb olunduqda)</b> |                       | <b>Gözlənilən səviyyə</b> |
| Məlumatların toplanması və təhlili          |                       | Səviyyə 3                 |
| İnformasiya təhlükəsizliyi                  |                       | Səviyyə 2                 |
| Texniki layihələndirmə                      |                       | Səviyyə 2                 |

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## ŞƏXSİN ROLUNUN AYDINLIĞI



Səriştə profili performansın qiymətləndirilməsi zamanı həmçinin əməkdaşın rəhbərinin ədalətli olmasına kömək edir.

O, səriştələrin tərifləri ilə birlikdə gözlənilən standart haqqında təsəvvür yaradır və fərdin müqayisədə necə performans göstərdiyi haqqında müzakirəyə təkan verir.

Eyni zamanda o, bəzi rəhbərlərin əməkdaşlardan gözlənilənlər baxımından daha tələbkər olduğu hallarda, problemlərin həllinə kömək etməlidir.

Standartların və gözləntilərin tutarlılığına müəssisə daxilində eyni iş üçün eyni səriştə proflından istifadə ilə nail olunur.



## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

### PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Performansın idarə edilməsinə və qiymətləndirmə prosesinə daxil olunduğu halda, sərişmələr performansın dəyərləndirilməsinə yardım edir.

Performansı iş üçün tələb olunan sərişmələr əsasında qiymətləndirməklə müəssisə öz əməkdaşlarına bir sıra yollarla kömək edə bilər:

- əməkdaşlar tələb olunan sərişmələri başa düşməklə onlardan nə gözlənildiyini əvvəlcədən biləcək, beləcə, qiymətləndirmə zamanı standartlarla əlaqədar gözlənilməz hallarla qarşılaşmayacaqlar;
- sərişmələr iş performansını möhkəmləndirir, dəstəkləyir və ona töhfə verir. Sərişmələrin, eləcə də işdəki faktiki nailiyyətlərin qiymətləndirilməsi ilə insanlar daha yaxşı əks-əlaqə əldə edə və gələcəkdə daha yaxşı performans göstərə bilərlər;
- aydın müəyyən edilmiş sərişmələrlə işləyərək təzad və subyektivliklə əlaqədar çətinliklər azaldıla bilər;
- insanlar işlərində real fərq yaradan hərəkət və davranışlar əsasında qiymətləndirilirlər (rəhbərin sevimli praktika və ya inancları, yaxud əməkdaşın şəxsiyyəti əsasında deyil).

Sərişmə modeli mövcud olmadıqda fərd və rəhbərlər çox vaxt performans zəifliyinin dəqiq səbəbini müəyyən etməkdə çətinlik çəkirlər. Sərişmələr dəyərli ipucu təmin edir.

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ TƏLİM VƏ İNKİŞAF EHTİYAQLARI



Müəssisələrin çoxu səriştelərdən fərdi təlim və inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etmək üçün istifadə edir.

Fərdin performansını arzu edilən səriştə əsasında qiymətləndirildikdə bir və ya daha çox sahədə *inkişaf çatışmazlığı* müəyyən oluna bilər. Bundan sonra aşağıdakıların aşılması üçün sözügedən şəxsin hansı addımları atmalı (və ya hansı təlimlərdən keçməli) olduğunu müəyyənləşdirmək mümkün olur:

- işdə zəif performansın birbaşa səbəbi;
- çətinliyin kökündə dayanan səbəb.

Alternativ olaraq, ondan aşağıdakıların müəyyən edilməsi ilə gözlənilən standartları **aşmağa** yardım üçün istifadə oluna bilər:

- fərdin səriştədə mükəmməlləşmək və potensial olaraq, *nümunəvi* modelə çevrilmək üçün nə edə biləcəyi;
- müəssisədə gələcək rollar üçün hansı səriştelərin inkişaf etdirilməli olması.

Adətən, bu inkişaf çatışmazlıqları *şəxsi inkişaf* planının əsasını təşkil edir.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## TƏLİM VƏ İNKİŞAF EHTİYAQLARI

SADƏ ŞƏXSİ İNKİŞAF PLANI



### Şəxsi inkişaf planı

Ad..... Şöbə..... Başlanğıc və son tarix.....

**Müəyyən edilmiş ehtiyaclar** (səciyyəvi olaraq, məqsədlərin qiymətləndirilməsi, yeni məqsədlərin razılaşdırılması, səriştə qiymətləndirmələri və potensial iş dəyişiklikləri nəticəsində müəyyən edilir):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

## Planlaşdırılan fəaliyyət

Nə?  
vaxtadək?

**Qiymətləndirmə**  
Nə edilib, nə öyrənilib,  
necə tətbiq edilir, əlavə nə  
öyrətmək tələb olunur?



**A. Kouçinq, layihələr,** iş zamanı müşayiət və  
iş yerində başqa inkişaf fəaliyyətləri və s.:

- 1.
- 2.
- 3.

**B. E-tədris, KDT,** məsafədən öyrənmə və digər  
özünüinkişaf fəaliyyətləri:

- 1.
- 2.
- 3.

**C. İşdənkənar** kurslar, konfranslar, ezamiyyələr  
və s.:

- 1.
- 2.
- 3.

Planlaşdırılan **digər fəaliyyətlər**  
(məsələn, iş dəyişiklikləri):

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

### 360° ƏKS-ƏLAQƏ



Bəzi müəssisələr əməkdaşların şəxsi performansları haqqında məlumatlarla təmin olunmasına yardım məqsədilə 360° əks-əlaqə sistemində sərişlərdən istifadə edirlər. Adətən, müəssisə daxilində 6–10 nəfərdən sözügedən fərdlə əlaqədar məxfi anketi tamamlamaq xahiş edilir. Bu zaman:

- müəyyən fikirlərlə razılışıb-razılışmamaq barədə konkret suallardan istifadə edilir (səriştə ilə əlaqəli davranış göstəriciləri əsasında tərtib edilir);
- tipik olaraq, "tamamilə razıyam" və "qətiyyən razı deyiləm" arasında dəyişən şkaladan istifadə edilir;
- diqqət mərkəzində şəxsin özü deyil, performansı və davranışı saxlanır;
- cavabların toplanması, üz-üzə məxfi əks-əlaqənin verilməsi üçün vasitəçidən istifadə edilir.

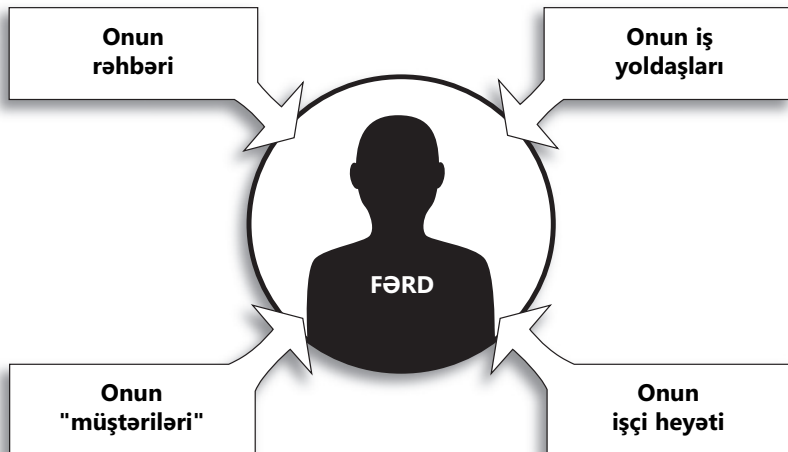
Bu fəaliyyətdən maksimum nəticənin əldə edilməsi üçün insanlar:

- kiminsə təsəvvürünün onun öz reallığı olduğunu anlamalı;
- anketi tamamlamaq üçün yalnız öz dostlarını seçməməli;
- iş yoldaşlarının sərf etdiyi vaxt və səyi dəyərləndirməli;
- başqalarının vəziyyəti onlardan fərqli görə biləcəyinə hörmətlə yanaşmalı;
- bütün rəyləri dəyərli hesab etməli;
- nəticədə, hansı davranış(lar)ı dəyişmək istədiklərini qərarlaşdırmalıdır.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ



## TİPİK 360° ƏKS-ƏLAQƏ MODELİ



SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## KARYERA İNKİŞAFININ PLANLAŞDIRILMASI

### TƏNQİDİ QIYMƏTLƏNDİRMƏ



Sərişتلər karyera inkişaf planlarının hazırlanmasında vacib rol oynaya bilər. Karyera inkişaf planının hazırlanması, adətən, şəxsin hazırkı maraq və bacarıqları haqqında bəzi məlumatların toplanması ilə başlayır. Bu zaman:

**Nə?**

Keçmiş performans və səriştelə qiyətləndirmələri əsasında güclü cəhətlər müəyyənədirilir.

Keçmiş performans və səriştelə qiyətləndirmələri əsasında zəif cəhətlər öyrənilir.

Ən çox zövq aldığı vəziyyət və fəaliyyətlərin müəyyənədiriləməsi üçün karyera nəzərdən keçirilir.

Şəxsiyyət anketləri, bacarıq və istedad testləri kimi psixometriya vasitələrindən istifadə edilir.

Vəzifə təsvirləri və səriştelə profilləri nəzərdən keçirilir.

**Niyə?**

Onları vurğulamaq üçün

Zəif tərəfləri təkmilləşdirmək və ya onlardan yayınmaq üçün

Gələcəkdə onları təkrar etmək üçün

Öz bacarıq və tərcihləri haqqında daha yaxşı qənaət formalaşdırmaq üçün

Onlara xitab edən karyera istiqamətlərinin axtarılması üçün

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## KARYERA İNKİŞAFININ PLANLAŞDIRILMASI

### İRƏLİYƏ BAXIŞ

Karyera inkişaf planı  
üzərində işləyənlər  
üçün növbəti  
addımlar:



**1**

Uzunmüddətli məqsəd və ya planın son nöqtəsinin müəyyən edilməsi (5–10 il və ya bütün karyeradan söhbət gedə bilər!).

**2**

Hazırkı mövqe (A) ilə planın son nöqtəsi (B) arasında çatışmazlığın müəyyən edilməsi.

**3**

A nöqtəsindən B nöqtəsinə çatmaq üçün hansı bilik, bacarıq və sərişələrin\* lazım olacağını qərarlaşdırılması.

**4**

Bilik, bacarıq və sərişələr əldə etmək üçün planın hazırlanması.

**5**

Müəssisə daxilində (və ya zəruri olarsa, xaricində) onları bacarıq və sərişələri məşq etmək, təcrübə qazanmaq imkanı ilə təmin edəcək rolların müəyyən edilməsi.

\*İşəgötürən səriştə modelinə malikdirsə, hər bir iş üçün tələb olunan sərişələrin siyahısı (səriştə profili), adətən, şirkətdaxili intranet şəbəkəsindən və ya İnsan resursları/personalın inkişafı şöbələrindən əldə olunur.

İşəgötürənin səriştə profili yoxdursa, əksərən çoxsaylı peşə müəssisələri və assosiasiyaların formalarından istifadə etmək mümkün olur.

*Qeyd: seriyaya daxil olan digər kitablarda karyera planlaşdırması və inkişafı haqqında daha ətraflı məlumat təqdim edilir.*

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## KARYERA YÜKSƏLİŞİNİN PLANLAŞDIRILMASI

### PLANIN TƏRTİB EDİLMƏSİ

Tipik karyera planlaşdırma forması  
aşağıdakı kimi görünür:



|                                                                                         |                                                                     |                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| AD:                                                                                     | HAZIRKI İŞDƏ STAJ:                                                  | HAZIRKI VƏZİFƏ:                           |
| SEKTOR / ŞÖBƏ:                                                                          | KARYERA İSTİQAMƏTİ:                                                 |                                           |
| ALTERNATİV İSTİQAMƏT:                                                                   | BEŞ VƏ YA ONİLLİK* HƏDƏF:<br>(*Məqsəduyğun olmayan hissələri silin) |                                           |
| KARYERA KÖRPÜLƏRİNİN QURULMASI ÜÇÜN MÜVAFİQ KVALİFİKASIYALAR,<br>BACARIQLAR VƏ TƏCRÜBƏ: |                                                                     |                                           |
| HƏDƏF NÖQTƏSİNƏ ÇATMAQ ÜÇÜN GƏRƏKLİ İNKİŞAF:                                            |                                                                     |                                           |
| Bilik, bacarıq və səriştələr:                                                           | Zəruri təcrübə:                                                     | Buna nail olmaq üçün<br>rollar/vəzifələr: |
| TÖVSIYƏ EDİLƏN XÜSUSİ KURS, LAYİHƏ, EZAMİYYƏT VƏ YA TAPŞIRIQLAR:                        |                                                                     |                                           |
| BU QIYMƏTLƏNDİRMƏNİN APARILDIĞI TARİX:                                                  |                                                                     |                                           |

# Karyera İnkişaf Planına dair nümunə

**AD:** C.Floqem | **HAZIRKI İŞDƏ STAJ:** İki | **HAZIRKI VƏZİFƏ:** Satış inzibatçısı  
**SEKTOR / ŞÖBƏ:** Tibbi satışlar | **KARYERA İSTİQAMƏTİ:** Aparıcı marketing vəzifəsi  
**ALTERNATİV İSTİQAMƏT:** Satış sahəsinə aparıcı vəzifələr | **ONİLLİK HƏDƏF:** Brend grununun baş meneceri  
**KARYERA KÖRPÜLƏRİNİN QURULMASI ÜÇÜN MÜVAFİQ KVALİFİKASIYALAR, BACARIQLAR VƏ TƏCRÜBƏ:**  
Marketing sahəsində LCCI (London Ticarət və Sənaye Palatası) sertifikatı, "ünsiyyət", "təsirin göstərilməsi" və "yaradıcılıq"  
səriştləri üzrə yüksək qiymətlər. Tibbi satışların idarə edilməsi, ümumi həkim praktikası və reklam agentlikləri ilə iş təcrübəsi  
**HƏDƏF NÖQTƏSİNƏ ÇATMAQ ÜÇÜN GƏRƏKLİ İNKİŞAF:**

## Bilik, bacarıq və səriştlər:

**B:** Müştəri bazası, satış üsulları, məhsul haqda məlumat, bazar təhlili və araşdırması, marketing planlaşdırması, hüquqi-normativ baza və lisenziyalar

**B:** Satış, danışıqların aparılması, ərazi planlaşdırma, agentliklərin idarə edilməsi bacarıqları

**S:** Danışıqların aparılması, yaradıcılıq, strateji perspektiv, liderlik, müştəriönlümlülük, maliyyə savadı

## Zəruri təcrübə:

Üç il ilkin tibbi yardım bazarında satış və köməkçi bazarda əsas müştərilərlə iş təcrübəsi

İki-üç aparıcı brend üçün tam marketing cavabdehliyi

Bazar planlaşdırması və bazara yeni məhsulun çıxarılması

## Buna nail olmaq üçün rollar/vəzifələr:

Stajor tibbi nümayəndə, daha sonra TN Aparıcı müştərilərlə iş üzrə rəhbər

Brend rəhbəri

Baş brend rəhbəri

## TÖVSIYƏ EDİLƏN XÜSUSİ KURS, LAYİHƏ, EZAMİYYƏT VƏ YA TAPŞIRIQLAR:

**Kurslar:** Müəssisədaxili satış təlimi proqramı, məhsul haqqında biliklərin öyrənilməsi təlimi, Marketing sahəsində CIM diplomu  
**Layihələr:** Reseptlə buraxılan "X" məhsulunun reseptsiz satış potensialının araşdırılması  
**Ezamiyyət:** Üçüncü satış ilində yeni məhsulun buraxılması komandasına

**BU QIYMƏTLƏNDİRMƏNİN APARILDIĞI TARİX:** İyun, 2004

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

### "PEŞƏKAR PİLLƏKƏNLƏR"



Əksər peşələrdə mürəkkəblilik və ya məsuliyyətin artması göstəricisi olan struktur və ya nərdivanlar mövcuddur. Bunlar, adətən, kvalifikasiya səviyyələri (məsələn, milli peşə kvalifikasiyaları) və ya üzvlük dərəcələrində (məsələn, məzun, müxbir üzv, üzv və ya həqiqi üzv) əks olunur. Bu səviyyə və dərəcələr müxtəlif üsullarla fərqləndirilir – imtahanların ardıcılığı, təcrübənin növ və müddəti, bacarıq və/və ya məsuliyyət səviyyələri və son zamanlarda müəyyən edilmiş səriştə səviyyələri.

"Peşəkar nərdivan" nümunələri ilə aşağıdakı veb-saytlarda tanış ola bilərsiniz:

- Britaniya Kompüter Cəmiyyəti Sənaye Struktur Modeli (ISM): **[www1.bcs.org.uk](http://www1.bcs.org.uk)**
- Mülki Mühəndislər İnstitutu: **[www.ice.org.uk/rftpdf/ICE2011RevA.doc](http://www.ice.org.uk/rftpdf/ICE2011RevA.doc)** – əsas məqsədlər
- Sağlamlıq və Güzəllik Sənayesi Assosiasiyası: **[www.habia.org.uk](http://www.habia.org.uk)** (tipik peşə standartlarını/milli peşə kvalifikasiyalarını göstərir)

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ŞƏXSİ MƏNFƏƏT ÜÇÜN İSTİFADƏ

## DAVAMLI PEŞƏKAR İNKİŞAF

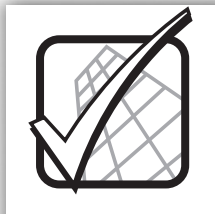


Hər bir iş sahəsində həyata keçirilməli olan dəyişikliklər, qazanılmalı olan yeni bilik və bacarıqlar mövcuddur. Əksər hallarda, sadəcə, yeniliklərlə ayaqlaşmaq zəruridir. Hazırda əksər peşə institutları üzvlüyün qorunub saxlanması üçün davamlı peşəkar inkişafa (DPI) müəyyən qədər nail olunmasını tələb edir.

Bu, müəssisədən-müəssisəyə bir qədər fərqlənsə də, DPI, əsas etibarilə, insanların davamlı şəkildə irəliləmə, qarşıda dayanan çətinliklərə baxmasını, hansı inkişafa ehtiyac duyulduğunu müəyyənləşdirməsini, onlara nail olmağın yollarını planlaşdırmasını və öyrənilənlərin təhlilini sonradan aparmasını təmin edən sahədir.

"Peşəkar nərdivanlar" ilə bağlı olduğu kimi, çox sayda institut, elmi cəmiyyət və ya bənzər təşkilat da üzvlərini və peşənin tələb etdiyi sərişmələrlə maraqlanan digər şəxsləri faydalı məlumatlarla təmin edir. Bəs sizin üzvü olduğunuz müəssisədə hansı sərişmələr mövcuddur?

QEYDLƏR



# **SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ**

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ NECƏ?



Çox vaxt müəssisələr şirkət prosedurları və sistemləri daxilində sərişlərdən bu məqsədlərlə istifadə edir:

- rolların müəyyən edilməsi;
- təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi və təhlili;
- vərəsəliyin planlaşdırılması;
- yeni standartların müəyyən edilməsi, təqdim olunması və aşılması (məsələn, keyfiyyət, performans, mədəniyyət dəyişikliyi və s.);
- performans və irəliləyişin performans göstəriciləri sistemi, müqayisə meyarı və bənzər strateji idarəetmə prosesləri əsasında ölçülməsi;
- əməkhaqqı və ödəniş – işin qiymətləndirilməsi, əməkhaqqına təkrar baxış üçün qiymətləndirmə, bonuslar və s.;
- performansın idarə edilməsi;
- səriştə əsaslı müsahibə və qiymətləndirmə mərkəzlərinin hazırlanması ilə işəqəbul və kadr seçimi;
- təlimçilərlə kurslar, mentorluq, kouçinq, öyrənmək üçün materiallar, e-tədris və qarışıq tədris də daxil olmaqla, təlimlərin planlaşdırılması.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## ROLLARIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ – SƏRİŞTƏ PROFİLLƏRİ



Səriştə profillərindən çox vaxt vəzifə sahibindən nəyin gözlənildiyinin təyin edilməsi məqsədilə vəzifə təsvirləri və rol profillərinin bir hissəsi kimi və ya onlarla yanaşı istifadə olunur.

Səriştə profili, sadəcə, müəssisənin səriştə modelinə daxil olan, müəyyən işə aid səriştələrin (müvafiq hallarda, səviyyələrin) siyahısıdır. Adətən, sadəlik üçün tam təsvir etmək əvəzinə, əsas səriştə təriflərinə istinad olunur.

Daha sonra səriştə profili əməkdaşlara onlardan **nəyin** gözlənildiyi ilə yanaşı, gözlənilən işin **necə** yerinə yetiriləcəyini anlamaqda yardım üçün istifadə edilən əsas komponentə çevrilir.

Ayrı-ayrı səriştə profilləri eyni işin neçə nəfər tərəfindən yerinə yetirildiyindən asılı olaraq, mütəxəssislər, qruplar və ya işi təmsil edən fərdlər, yaxud vəzifə sahibi ilə rəhbəri tərəfindən hazırlana bilər.

İşlər dəyişir və səriştə modelləri yenilənir, ona görə də aktuallığın qorunması üçün səriştə profilləri müntəzəm qaydada təkrar nəzərdən keçirilməlidir.

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ



### TƏLİM EHTİYAQLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ/TƏHLİLİ

Bütün səviyyələrdə – fərdi, şöbə, funksiya və ya hətta bütöv müəssisə səviyyəsində sərişlərdən arzu edilən davranışlarla hazırda baş verənlər arasında hər hansı çatışmazlığı müəyyənləşdirmək üçün istifadə olunur.

- Fərdi səviyyədə qiymətləndirmə prosesi (fəsil 5) əməkdaşın fərdi təlim ehtiyaclarını müəyyən etməyə, prioritetləşdirməyə və şəxsi inkişaf planını hazırlamağa yardım edir.
- Şöbə rəhbəri fərdi qiymətləndirmələrdən istifadə edərək, sonra inkişafın tələb olunduğu məqamları müəyyənləşdirmək üçün şöbədə güclü və zəif cəhətləri balanslaşdırma bilər.

**Şöbə daxilində təlim ehtiyaclarının təhlili üçün sadə forma:**

|         | Sərişlər    |                    |                      |                      | Bilik                            |                           |            | Bacarıqlar        |                      |
|---------|-------------|--------------------|----------------------|----------------------|----------------------------------|---------------------------|------------|-------------------|----------------------|
|         | Komanda işi | Müştəri-yönümlülük | Təsirin göstərilməsi | Təfərrüatlara diqqət | Təhlükəsizlik haqda məlumatlılıq | Məhsul haqda məlumatlılıq | Statistika | Satış bacarıqları | Ərazi planlaşdırması |
| Karolin | ✓           | ✓                  | ✓                    | ✓                    |                                  | ✓                         |            | ✓                 | ✓                    |
| Şakib   | ✓           |                    | ✓                    | ✓                    | ✓                                | ✓                         | ✓          |                   | ✓                    |
| Riçard  |             | ✓                  | ✓                    |                      | ✓                                | ✓                         | ✓          | ✓                 |                      |
| Keti    | ✓           | ✓                  | ✓                    |                      |                                  | ✓                         |            | ✓                 | ✓                    |
| Meyvis  | ✓           | ✓                  | ✓                    | ✓                    | ✓                                |                           |            | ✓                 | ✓                    |

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## TƏLİM EHTİYAQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ/TƏHLİLİ



Fərdi ehtiyaqların bənzər təhlili mütəxəssis *funksiyası* üçün aparıla bilər (məsələn, IT, maliyyə, marketinq və s.).

Harada çatışmazlıqlara rast gəldiyinin və nəyin inkişaf etdirilməli olduğunu qərarlaşdırılması üçün ümumiləşdirilmiş fərdi qiymətləndirmə aparmaq mümkündür, lakin eyni zamanda funksional sərişتلərə əsaslanan digər əks-əlaqə mexanizmlərindən ("müşəri" sorğuları, təchizatçı sorğuları və həmkar qiymətləndirmələri) istifadə etmək faydalıdır.

*Bütövlükdə müəssisə səviyyəsində sərişتلərdən necə istifadə ediləcəyi* sözügedən müəssisənin ölçüsündən və əks-əlaqə çalışmalarının nə dərəcədə asanlıqla yerinə yetirildiyindən asılıdır. Bu cür istifadə, adətən, məna kəsb etməsi və idarə edilə bilməsi üçün baza (dəyər əsaslı) sərişتلərlə (fəsil 3) məhdudlaşır.

Hazırda mövcud olan bəzi proqram təminatı paketləri sərişتلərlə əlaqəli əks-əlaqə anketlərinin tərtibatına, onlayn rejimdə daxil edilməsinə və təhlil olunmasına imkan verir.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## **VƏRƏSƏLİYİN PLANLAŞDIRILMASI ZAMANI**

### **QISAMÜDDƏTLİ PERSPEKTİVDƏ**



Vaxtilə (!) ən yaxşı işçiyə (dəftərxana işçisi, kassir, elmi işçi, mühəndis və s.) tez-tez vəd edilirdi ki, vakansiya yaranan kimi o, inzibatçı və ya rəhbər vəzifəsinə yüksəldiləcək. Yaxın keçmişdə məlum oldu ki, bu üsul mütləq surətdə yaxşı inzibatçı və ya rəhbərin formalaşmasına rəvac vermir.

Xoşbəxtlikdən, o vaxtdan bəri vərəsəliyin planlaşdırılmasından istifadə və təyinat qərarlarının keyfiyyətində böyük irəliləyişlər baş verib. Bir müddət vərəsəliyin planlaşdırılmasından müəssisədə mövcud və ya gələcək işlər üçün ehtimal edilən varislərin müəyyənləşdirilməsi prosesi kimi istifadə edilib (planlaşdırılan və ya növbədənəknar əvəzləmələr üçün). Adətən, bu, aidiyyəti şəxslərin iş dəyişikliyinə hazırlaşmaq üçün müəyyən formada inkişaf etməsinə gətirib çıxarır.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## VƏRƏSƏLİYİN PLANLAŞDIRILMASI ZAMANI

### QISAMÜDDƏTLİ PERSPEKTİVDƏ



Səriştə modellərindən istifadə etmək, bütün işlərə aid səriştə profillərini hər kəs üçün açıq və göz önündə saxlamaq vərəsəliyin planlaşdırılmasının keyfiyyətini bir sıra üsullarla təkmilləşdirir:

- fərdlər öz *güclü və mənfi cəhətlərini* başqa işlərin səriştə profilləri ilə müqayisə edə, özlərinə uyğun gələnləri müəyyənləşdirə bilirlər;
- vərəsəlik planlarını hazırlayan və təyinat qərarlarını qəbul edənlər ən yaxşı namizədi müəyyən etmək üçün səriştə profillərindən istifadə edə bilirlər;
- zəruri səriştələrin müəyyən edilməsinə yardım üçün qiymətləndirmə və ya inkişaf mərkəzləri təşkil edilə bilər.

Müəssisələr daha tez-tez dəyişdiyinə görə əvvəlcədən müəyyən edilmiş səriştə topluları əsasında müvafiq namizədlər hovuzunu müəyyən etmək onlar üçün daha məqsədəuyğundur.



SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## VƏRƏSƏLİYİN PLANLAŞDIRILMASI ZAMANI

UZUNMÜDDƏTLİ PERSPEKTİVDƏ



Müəssisələr hər zaman yalnız bu günün ehtiyacları üçün deyil, gələcəyin çətinlikləri üçün də yetərli qədər yüksək istedadların mövcudluğuna təminat yaratmaq istəyir. Çoxları müəssisə daxilində istedadların inkişaf etdirilməsinə həvəs göstərirlər.

Müəssisələr əməkdaşlarının uğur göstəriciləri, kvalifikasiyaları və hazırkı bacarıqlarını nəzərə almaqla yanaşı, gələcəyi görməyə və hansı bacarıqlara, hansı xüsusiyyətlərə malik insanlara ehtiyac duyulacağını proqnozlaşdırmağa getdikcə daha çox çalışır. Hazırda müəssisələr qarşıda gözlənilən çətinliklərdən uğurla çıxmaq üçün insanların gələcəkdə hansı səriştlərə ehtiyac duyacağını müəyyən etməyə çalışır.

Müəssisələr gələcəkdə hansı səriştlərin uğur gətirmək ehtimalının yüksək olduğunu (və konkret davranış göstəricilərini) müəyyən etməklə daxildə bu səriştləri nümayiş və ya inkişaf etdirə biləcək insanları axtarır.

Bu yanaşmanı tətbiq edən müəssisədə artıq işləyə, lakin bundan xəbərsiz ola bilərsiniz! Uzunmüddətli inkişaf perspektivində – xüsusilə yüksəkvəzifəli şəxslərdən söhbət getdikdə – inkişaf barədə qərarların təkliddə qəbul edilməsi hallarına hələ də tez-tez rast gəlinir. Getdikcə daha çox müəssisə öz daxilində istedadlı insanların tapılmasına yardım *üçün inkişaf mərkəzlərindən* faydalanır (Həmçinin bax: bu fəsildə "İşəqəbul və kadr seçimi" bölməsi).

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## **TƏHLÜKƏSİZLİK STANDARTLARININ TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ**



Bir sıra sahələrdə əməyin təhlükəsizliyi normaları tənzimlənir və iş, yaxud tapşırıqın yerinə yetirilməsi üçün "səriştəliliyin" sübutunun mövcudluğu zəruridir. Bu standartların çoxu müvafiq qanunlarla tənzimlənir və kadrlar qayda və prosedurlara uyğun işlədiklərinə təminat verilməsi məqsədilə müntəzəm olaraq qiymətləndirilməlidirlər.

Qiymətləndirmə və səriştənin təsdiqlənməsindən sonra müəyyən müddət üçün lisenziya və ya icazələr verilir. Bu müddətdən sonra isə təkrar qiymətləndirmə tələb olunur.

Bu qrupa daxil olan sahələrə aiddir:

- dəmir yolları (texniki xidmət və əməliyyatlar);
- aerokosmos (istehsal və texniki xidmət);
- avianəqliyyat (əməliyyatlar və texniki xidmət).

# SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ DƏYİŞİKLİYİN DƏSTƏKLƏNMƏSİ



XXI əsrdə biznes həyatı hər zaman olduğu qədər dinamikdir və bu dinamiklik getdikcə daha da artır. Demək olar ki, hər bir müəssisə müəyyən növ dəyişikliyə məruz qalır. Dəyişiklik üçün ən geniş yayılmış səbəblərdən bəziləri:



Təəssüf ki, çox vaxt dəyişikliklər lazımi təkmilləşmələrə gətirib çıxarmır, belə ki, üst rəhbərlik inkişaf üçün fərdlərin bu ehtiyaclarının ödənməli olduğunu nəzərdən qaçırır:

- Dəyişikliyin **nə üçün** edilməli olduğunu anlamaq.
- **Nəyin** fərqli edilməli olduğunu bilmək.
- **Necə** etməli olduğunu bilmək.
- Mümkün olduqca prosesə **cəlb olunmaq**.

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ DƏYİŞİKLİYİN DƏSTƏKLƏNMƏSİ



Dəyişikliyi elan etmək, sonra da hər kəsin pozitiv olub yardım göstərəcəyinə ümid bəsləmək yetərli deyil. İnsanların dəyişikliyin nə üçün zəruri olduğunu, onlardan nələrin gözlənildiyini, hansı rolu oynamalı olduqlarını anlamalarına yardım üçün çox iş görülməlidir.

Sərişتلər dəyişikliyin həyata keçirilməsində böyük dəyər kəsb edir. İnsanları, sadəcə, fərqli hərəkət etməyə çağırmaq əvəzinə, mesajlar müxtəlif davranışların müəyyən edilməsi ilə izah olunmalı və möhkəmləndirilməlidir.

### Müəssisəniz dəyişirmi?

| Dəyişiklik üçün yoxlama siyahısı                                               | ✓ | x |
|--------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Dəyişikliyin <b>niyə</b> vacib olduğunu hər kəs bilirmi?                       |   |   |
| Onlar işlərin <b>necə</b> fərqli görülməli olduğunu bilirlərmi?                |   |   |
| İnsanların gələcəkdə <b>fərqli üsullardan</b> istifadə etməsinə ehtiyac varmı? |   |   |
| Hər kəs <b>nəyi</b> fərqli etməli olduğunu bilirmi?                            |   |   |
| Onlar işləri <b>necə</b> əvvəlkindən fərqli görməli olduqlarını bilirlərmi?    |   |   |
| Onların <b>qorxuları</b> müzakirə edilibmi və aradan qaldırılıbmı?             |   |   |

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ



Məqsədlərə nail olmaq istiqamətində performans və irəliləyişi ölçmək əksər müəssisələr üçün həyati əhəmiyyət daşıyır. Şirkətlər nə ilə uğur qazanacağını dəqiq müəyyən etməyə çalışır, daha sonra irəliləyişlərini izləmək, tələb olunduqda, qərarlar qəbul etmək üçün əsas effektivlik göstəricilərini (KPI) və ya kritik uğur amillərini yoxlayır.

Demək olar ki, hər bir müəssisə öz fəaliyyətini qiymətləndirmək üçün maliyyə göstəricilərindən istifadə edir və əksəriyyət digər kəmiyyət ölçülərindən – satış gəlirindən, istehsal həcmindən, keyfiyyətli işdən, yeni məhsulun hazırlanmasından və s. yararlanır. Lakin getdikcə daha çox müəssisə effektivliyin qiymətləndirilməsi sistemi, balanslaşdırılmış qiymətləndirmə sistemi<sup>5</sup>, müqayisə meyarları və bənzər strateji idarəetmə prosesləri kimi daha mürəkkəb tədbirlərdən istifadə edir.

Sərişlər, **yaxud ən azı, insanların davranış haqqında təsəvvürləri ölçülə bilər!**

5 – Bax: Əlavə mənbələr, səh. 126

# SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ



Fərdin səriştlərinin bütöv müəssisə üzrə toplanan qiymətləndirmələri (bax: fəsil 5) – özünüqiymətləndirmə, rəhbər tərəfindən qiymətləndirilmə və 360° əks-əlaqə ölçü meyarı təmin edir. Bu cür subyektiv daxili rəylər aldadıcı ola, yaxud sizi yanlış yönləndirə bilər və onlar qətiyyəti etibarlı deyil. Hərçənd onlar inkişafın izlənməsi üçün yaxşı başlanğıc nöqtəsi təmin edirlər.

Daha da vacibi, müştəri, təchizatçı və digər maraqlı tərəflərdən sorğu və anketlər vasitəsilə toplanan bənzər məlumatlar strateji qərarların qəbulu zamanı çox dəyərli ola bilər.

Aşağıdakı nümunədə *bütöv şirkətin* təhlilində beş əsas səriştə üzrə faktiki və hədəf qiymətlər göstərilir. İnkişaf hədəfləri gələcək qiymətləri təkmilləşdirməyə və möhkəmləndirməyə yardım edəcək, həmçinin təlim və inkişaf sahələrində prioritetlərə işarə edəcək.

| Səriştə                     | % Qiymət 'C'<br>və daha yüksək |               | % Qiymət 'C'<br>(uyğun) |               | % Qiymət 'E'<br>(gözləntiləri aşır) |               | % Qiymət 'O'<br>(nümunəvi) |               |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------------------|---------------|----------------------------|---------------|
|                             | Faktiki<br>2004                | Hədəf<br>2005 | Faktiki<br>2004         | Hədəf<br>2005 | Faktiki<br>2004                     | Hədəf<br>2005 | Faktiki<br>2004            | Hədəf<br>2005 |
| Maraqlı tərəflərə diqqət    | 87                             | 95            | 53                      | 60            | 21                                  | 20            | 13                         | 15            |
| Dəyişikliyin mənimsənilməsi | 56                             | 85            | 34                      | 65            | 13                                  | 10            | 9                          | 10            |
| Ünsiyyət                    | 68                             | 85            | 44                      | 55            | 16                                  | 20            | 8                          | 10            |
| Innovasiya                  | 72                             | 75            | 38                      | 40            | 22                                  | 25            | 12                         | 10            |
| Strateji məlumatlılıq       | 69                             | 75            | 39                      | 45            | 19                                  | 20            | 11                         | 10            |

**SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ**

## **İŞİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ, ƏMƏKHAQQI VƏ MÜKAFAT ZAMANI**



Bəzi müəssisələr sərişteləri mükafat sistemlərinə tam inteqrə edir. Bu məqsədlə aşağıdakı üsullar tətbiq edilə bilər:

- formal iş qiymətləndirmə sistemi çərçivəsində işlərin qiymətləndirilməsi zamanı sərişte səviyyələrindən istifadə. Bu üsul, adətən, başqa amillərlə kombinə edilir;
- əməkhaqqının nəzərdən keçirilməsinin bir hissəsi kimi, səriştelərin qiymətləndirilməsi. Bu zaman yenə də obyektiv nailiyyət kimi digər amillərlə kombinə edilməklə;
- müəyyən davranış növünün mükafatlandırılması üçün səriştelərdən stimullaşdırıcı ödəniş/bonus sxemlərində istifadə.

Səriştelərdən əməkhaqqı sistemlərində istifadə etməyi planaşırdıqda aşağıdakıları nəzərə alın:

- Əməkhaqqı məsələsi qiymətləndirmələrin dürüslüyünə necə təsir edir?
- Gəlirlərinə təsir edəcəyi halda, fərdlər özünüqiymətləndirmələrində səmimi olacaqlarmı?
- Rəhbərlər, sadəcə, daha çox əməkhaqqı yüksəlişi üçün kiməsə şişirdilmiş qiymət verəcəklərmı?
- Səriştelərdən əməkhaqqı ilə əlaqədar istifadə edilərsə, inkişaf ehtiyacları necə müəyyən edilməli və ya müəssisənin performansını necə ölçülməlidir?
- Obyektiv nailiyyət kimi digər amillərlə müqayisədə səriştelərə hansı çəki əmsalı tətbiq edilməlidir?

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ PERFORMANSIN İDARƏ EDİLMƏSİ ZAMANI



Məqsədlər və səriştlər arasında münasibət çox vaxt müəssisələrdə müzakirə mövzusu olur. İnsanlar, adətən, bunları soruşurlar:

- "Hansı daha vacibdir – məqsədlərimə nail olmaq, yoxsa səriştlərə müvafiq olaraq, yaxşı performans göstərmək?"
- "Diqqətimi nə üzərində cəmləşdirməliyəm – məqsədlərimə nail olmağın, yoxsa səriştlərimə müvafiq olaraq, yaxşı performans göstərməyin?"

Əlbəttə, qısa cavab hər ikisidir! Lakin bir qədər də dərinlən düşündükdə aydın olur ki, yaxşı icra edildiyi halda, səriştə məqsədin həyata keçməsinə gətirib çıxaran **vasitədir**.

Ona görə də işin tələb etdiyi səriştlərə müvafiq olaraq, yaxşı performans göstərmək öz-özlüyündə məqsədlərə nail olmağınıza gətirib çıxarır (*bir şərtlə ki, motivasiya və fürsət kimi digər amillərin mövcud olsun*).

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## İŞƏQƏBUL VƏ KADR SEÇİMİ ZAMANI

### İŞ ELANI



Sərişmələrdən ən çox istifadə edilən sahələrdən biri işəqəbul və kadr seçimidir. Sərişmələrdən istifadə edən şirkət, əlbəttə ki, uyğun performans göstərə biləcək şəxsləri işə götürmək istəyəcək.

İlk addım hər hansı iş elanında və ya namizədlərə göndərilən məlumatda iş (və şirkətdə işləmək) üçün tələb olunan müəyyən sərişmələri, eləcə də konkret bilik, bacarıq və təcrübəni aydın göstərməkdən ibarətdir.

Bunların aydın göstərilməsi yalnız tələblərə uyğun gələn kəslərin müraciət etməsini təmin etməyə zəmin yaradacaq. Bu sizin müvafiq gəlməyən namizədləri, tam olaraq, süzgəcdən keçirməyinizə heç vaxt gətirib çıxarmayacaq, lakin bu "özseçim" elementi xeyli əmək və vaxta qənaət etməyə imkan verir.



**SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ**

## **İŞƏQƏBUL VƏ KADR SEÇİMİ ZAMANI**

### **SƏRİŞTƏ ƏSASLI MÜSAHİBƏ**



Səriştə əsaslı müsahibə (CBI) ənənəvi müsahibələrdən bununla fərqlənir ki, namizədlərə müəyyən səriştə ilə əlaqədar təcrübələrini və keçmiş davranışlarını nümayiş etdirmək imkanı verən suallar yönəldilir. Variasiyalara daxildir:

- namizədlərə şirkətin axtardığı səriştələr haqqında təfərrüatların, bəzən hətta şirkətin öz səriştə məlumatlarının göndərilməsi;
- namizədlərdən müəyyən səriştə ilə əlaqədar keçmiş təcrübələrinə dair konkret yazılı nümunələr göndərmələrinin və ya nümunələri müsahibəyə gətirmələrinin xahiş edilməsi;
- namizədin vaxtilə nəyi niyə etdiyinin dəqiq müəyyən edilməsi üçün müsahibə zamanı dəqiqləşdirici sualların verilməsi. Bu həm də namizədə öz bacarığını tam nümayiş etdirmək imkanı yaradır;
- namizədlərin tələb olunan əsas səriştələr əsasında qiymətləndirilməsi.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSİSƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ

## İŞƏQƏBUL VƏ KADR SEÇİMİ ZAMANI

SƏRİŞTƏ ƏSASLI MÜSAHİBƏNİN KEÇİRİLMƏSİ



Tipik müsahibə sualları:

- "Bir məlumatı çox sayda insana çatdırmalı olduğunuz bir vəziyyət haqqında danışın".
- "Nəzərə aldığınız amillər hansılar idi?"
- "Nəyə görə məhz həmin metodu seçdiniz?"
- "Nəticə necə oldu?"
- "Növbəti dəfə nəyi fərqli edərdiniz?"
- "Kimləri "müşəri"niz hesab edirsiniz?"
- "Onların ehtiyaclarına lazımı səviyyədə cavab verib-vermədiyinizi necə müəyyən edirsiniz?"
- "Sonuncu dəfə nə vaxt onların rəyi əsasında tədbir görmüsünüz?"
- "... necə etdiniz?"
- "... təsiri necə oldu?"
- "Konkret olaraq, siz nə etdiniz?"
- "Sonuncu dəfə nə vaxt siz ...?"
- "Niyə ... etdiniz?"



## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ



### İŞƏQƏBUL VƏ SEÇİM ZAMANI

#### QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZLƏRİ

Çox sayda müəssisə namizədləri seçmək üçün qiymətləndirmə mərkəzlərindən istifadə edir. Çox vaxt bu həm daxili namizədlərə, həm də kənardan müraciət edənlərə tətbiq edilir. Qiymətləndirmə mərkəzinə bir sıra fəaliyyətlər daxildir ki, onlardan hər biri namizədin bir və ya daha çox səriştəsini üzə çıxarmaq üçün tərtib edilmişdir.

Qiymətləndirilmə mərkəzinin hazırlanması üçün bu cür sadə cədvəldən istifadə edilə bilər:

| Fəaliyyət      | Ünsiyyət | Təsir gücü | Komanda işi | Analitik düşüncə |
|----------------|----------|------------|-------------|------------------|
| Təqdimat       | X        | X          |             |                  |
| Qrup məşğələsi |          | X          | X           |                  |
| Müsahibə       | X        |            |             | X                |
| Psixometriya   |          |            |             | X                |

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN MÜƏSSISƏNİN MƏNFƏƏTİ ÜÇÜN İSTİFADƏ ÖYRƏNMƏ PROSESİNİN PLANLAŞDIRILMASI



Sərişmələrdən ən çox öyrənmə və inkişaf ehtiyaclarının müəyyən edilməsində istifadə edildiyindən onlar öyrənmə fəaliyyətlərinin planlaşdırılmasında daha çox təzahür edir.

- Xüsusi səviyələrdə və xüsusi sərişmələrin təmin edilməsi üçün təlimçi tərəfindən keçilən proqramlar planlaşdırıla bilər.
- Müəyyən sərişmələrdə üstün bacarıq nümayiş etdirən fərdlər bu sərişmələr üzrə kouç və ya mentor kimi yetişdirilə bilər.
- Konkret sərişmələrin qazanılması və ya inkişaf etdirilməsi üçün tədris resursları əldə edilə və ya hazırlana bilər.
- Öyrənən şəxsin xüsusi sərişmələrin inkişaf etdirilməsi məqsədilə müəyyən vəziyyətlə tanışlığı üçün fərdi layihələr tərtib edilə bilər.

Ən müvafiq öyrənmə fəaliyyətlərinin seçilməsi üçün hər bir sərişmə ilə öyrənmə fəaliyyəti arasında aydın əlaqənin olmasını təmin edin. Buna görə kurs və tədris materiallarında inkişaf etdirmək üçün nəzərdə tutulan sərişmə və səviyyə göstərilməli və sərişmələr onları inkişaf etdirən bir sıra öyrənmə fəaliyyətləri ilə əlaqələndirilməlidir. Şirkətin intranet şəbəkəsi bu cür məlumatların çatdırılması üçün idealdır.



**BƏZİ SƏRİŞTƏ  
TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ  
NƏTİCƏSİZ QALIR**

BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

**ONLAR ÖLMÜR, SADƏCƏ, SOLUB GEDİRLƏR!**



Adətən, səriştə təşəbbüsünün fayda verməməsi erkən mərhələdən aydın olur. Çox sayda etiraz səsləndirilir, əməkdaşlar onlardan istifadədən yayınmaq, səhv başa düşmək, səhv istifadə etmək, köhnə iş üsulu ilə davam etmək, hətta onların tətbiqini sabotaj etmək üçün həddindən artıq səbəb tapırlar!

Lakin uğursuz olan səriştə modellərinin çoxu bir anda yox olub getmir! Çoxsaylı biznes sistemləri kimi, onlar da aktuallığını tədricən itirir və ya dəbdən düşür. Adətən, təşəbbüslər tamamilə uğursuz olmur; sadəcə, istifadəyə yarasız hala gəlir və itib gedir.

Səriştə modellərinin müəssisə üçün dəyərinin və effektivliyinin mühafizə edilməsi üçün onların (onlardan istifadə edəcək şəxslər üçün) aktuallığı, uyğunluğu və dəyərinin qorunması istiqamətində iş görülməlidir.



# BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

## SƏRİŞTƏNİN İŞLƏKLIYININ YOXLANMASI



Səriştə modelinizin canlı və sağlam olduğunu müəyyən etmək üçün bu suallara cavab verməyə çalışın:

| Sağlam səriştə modelinin əlamətləri                                                              | ✓ | ✗ |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|
| Səriştə modeliniz son 2–3 ildə qiymətləndirilibmi/düzəlişlərə məruz qalıbmı?                     |   |   |
| İnsanlar işləri üçün tələb olunan səriştələrdən danışırılarmı?                                   |   |   |
| Rəhbərlər əməkdaşların performansını səriştələrdən istifadə edərək qiymətləndirirlərmı?          |   |   |
| Səriştələr digər İR sistemlərinə nüfuz edirmi?                                                   |   |   |
| İR məlumat sisteminizdə səriştə məlumatları qeyd olunurmu və onlardan istifadə edirlərmı?        |   |   |
| Səriştələr vərsəlik və inkişaf planlaşdırmanın vacib bir hissəsidirmi?                           |   |   |
| Intranet şəbəkəniz varsa, insanlar səriştə səhifələrinə tez-tez baxırılarmı?                     |   |   |
| İR xaricində rəhbərlik səriştələri qəbul edirmi və onlardan istifadə edirmi?                     |   |   |
| Hər hansı vacib biznes qərarının qəbul edilməsi zamanı səriştələr nəzərə alınırımmı?             |   |   |
| Təlim fəaliyyətləriniz konkret səriştələrə uyğunlaşdırılıbmı və onların inkişafını təmin edirmi? |   |   |
| Səriştə modelindən istifadəyə görə mükafatlar mövcuddurmı?                                       |   |   |
| Rəhbərlər işçi heyətin köçürmə və inkişafı üçün səriştələrdən istifadə edirlərmı?                |   |   |

## BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR SƏRİŞTƏNİN İŞLƏKLIYININ YOXLANMASI



Sualların çoxuna "bəli" cavabını verə bilərsinizə, deməli, sərişləriniz sağlam vəziyyətdədir və müəssisəniz üçün dəyərli biznes mənfəəti təmin edir.

Sualların çoxuna "xeyr" cavabı vermisinizsə, deməli, sərişlərinizin hər hansı dəyər kəsb etmək ehtimalı kiçikdir. Əslində, onlar dəyərli idarəetmə vaxtı israf etməklə və *hətta insanları yanlış istiqamətdə inkişaf etdirməklə* məhsuldarlığa zərər verə bilər!

Qarışıq cavabların verilməsi də çox rast gəlinən haldır. Bəlkə də, sualların bəziləri müəssisənizə uyğun deyil. Ola bilsin, müəssisəniz çox dəyişikliyin baş vermədiyi (nadir hallarda baş verdiyi) müəssisələr sırasındadır.

***Lakin yəqin ki, bu, sərişlərin biznes üçün nəzərdə tutulan bütün faydaları təmin etmədiyini, təkrar baxış və yenidən tətbiqin tələb olduğunu göstərir.***

Bu bölmənin qalan hissəsində və növbəti bölmədə səbəbləri və nə edə biləcəyinizi araşdıracağıq.

## BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

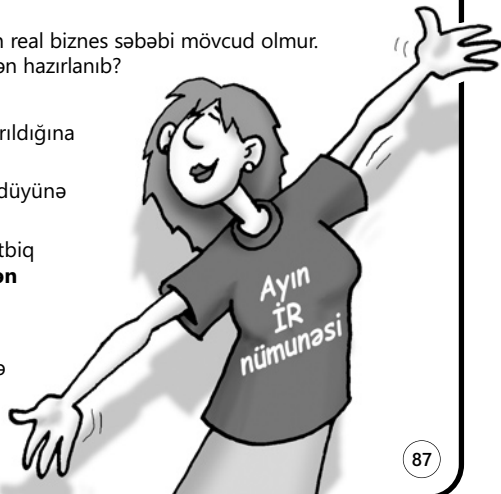
### YANLIŞ SƏBƏBDƏN TƏTBİQ



Bəzən səriştə modelinin hazırlanmasını tələb edən real biznes səbəbi mövcud olmur. Sizin müəssisənizdə belə bir model hansı səbəbdən hazırlanıb? Bunun səbəbi aşağıdakılardan biri ola bilər:

- Səriştələr ən yeni İR idarəetmə aləti adlandırıldığına görə? (**ən yeni "dəb"**)
- İR şöbəsi bunun yaxşı fikir olduğunu düşündüyünə görə? (**"Aydın İR nümunəsi"**)
- Rəqiblərdə (və ya başqa bənzər şirkətdə) tətbiq olunduğuna görə? (**"The Jones" şirkətindən geriyə qalmamaq**)
- Yaxud hər hansı başqa sinik səbəblərdən?

Effektiv səriştə modelinin hazırlanması məqsədilə tələb olunan işin görülməsi üçün əsaslı biznes səbəbi olmalıdır.



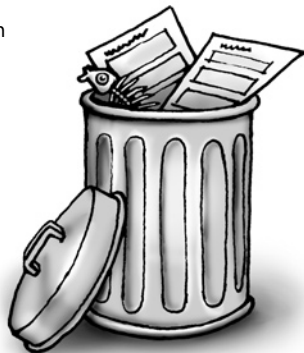
BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

## YAXŞI TƏRTİB OLUNMAYAN MODEL



Sərişتلərin əvvəlki bölmələrdə müzakirə edilən müxtəlif növlərinə gəldikdə, bəzən modelin faydasız, *istifadəsinin çətin olmasının* səbəbi modelin xətalı tərtibatından irəli gəlir. **Modeliniz:**

- **Hədsiz mürəkkəbdir?** İnsanlar böyükhəcmli sənədlərlə qarşılaşdıqda işdən üz çevirirlər, xüsusilə də söhbət sınınamamış sistemdən gəldikdə və ya öyrənmək üçün həddən çox vaxt tələb olunduqda. Həddən artıq mürəkkəb davranış göstəriciləri və ya həddən çox səriştə insanları dərhal özündən uzaqlaşdıracaq.
- **Hədsiz sadədir?** Əksinə, səriştelər həddən artıq sadə yazılıbsa, onlar davranışları dəyər kəsb edəcək qədər ətraflı təsvir etməmiş ola bilər. Hədsiz sadələşdirilmiş materialı gördükdə parlaq zəkali insanlar özlərini alçaldılmış hiss edə bilərlər.
- **Reallıqdan hədsiz uzaqdır?** İnsanlar səriştelərin onların gündəlik işlərinə uyğun gəlmədiyini gördükdə onlardan istifadə etməyəcəklər. Səriştənin fərdin işinə tətbiqi üçün aydın səbəb olmalıdır.



BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR

## YAXŞI TƏRTİB OLUNMAYAN MODEL (davamı)



- **Başqa şirkətdən kopyalanıb və ya düzəliş edilərək tətbiq olunub?** Əməkdaşlar tərəfindən çətinliklə qəbul edilmək ehtimalı yüksəkdir. Əməkdaşlar onun şirkətə və ya özlərinə uyğun olmadığını hiss edə bilərlər.
- **Yanlış sərişlərdən istifadə olunub?** Qeyri-müvafiq və ya yanlış müəyyən edilmiş sərişlərdən istifadə əməkdaşlara yanlış istiqamətləndirə bilər. Yəqin ki, əməkdaşlar gündəlik işləri ilə sərişlər arasındakı təzadı görəcek (və bu halda, onlara laqeyd qalacaqlar), yaxud daha da pisi, İR, təlim və idarəetmə sistemləri yanlış aspektləri inkişaf etdirə və mükafatlandıra bilər!
- **Qeyri-adekvat tərz?** Sərişlərdə müəssisə üçün adekvat olmayan – həddən artıq mürəkkəb, uzunçu və ya hədsiz sadə dildən istifadə edilə bilər. Sadə əsas sərişə modelinin daha effektiv olacağı hallar üçün həddən artıq təfərrüatlı baza, ümumi və ya texniki sərişlərin daxil olduğu mürəkkəb model məqsəduyğun olmaya bilər.

**BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR**

## **DÜZGÜN TƏQDİM EDİLMƏYƏN MODEL**



Bəzən təqdimatına kifayət qədər önəm verilmədiyindən səriştə modeli uğursuz olur. Fərdlər onu aşağıdakı səbəblərdən başa düşməyə, yaxud daha da pisi, sinizmlə qarşılaya bilərlər:

- məqsədin başa düşülməsi üçün kifayət qədər məlumat təqdim edilməyib;
- fərdlərə və/və ya onların rəhbərlərinə istifadə üsulu haqqında natamam təlim keçilib;
- aparıcı rəhbərlər və ya başqa istifadəçilər prosesə cəlb edilmədən və ya onlarla məsləhətləşmə aparılmadan model "göydən endirilib";
- istifadəçilər özləri üçün heç bir fayda görmürlər – "Mənim mənfəətim nədir?";
- model rəhbərliyin gözündə əhəmiyyət kəsb etmir;
- rəhbərlik tərəfindən dəstəklənmir – rəhbərlik öz sözünə uyğun hərəkət etmir;
- sinizmlə mübarizə aparılmır, neqativ həddən artıq çoxdur;
- model müəssisə daxilində başqa idarəetmə və ya kadr sistemlərinə inteqrə edilməyib.



**BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR**

## **VAXTIN YANLIŞ SEÇİLMƏSİ**



Bəzən çox yaxşı səriştə modeli yanlış vaxtda təqdim edildiyinə görə uğursuzluğa düşər ola bilər. Dəyişikliklərin tətbiqinə yardım üçün səriştələrdən istifadə dəyərlə olsa da, onların təqdimatı üçün düzgün vaxt diqqətlə seçilməlidir.

- Müəssisədə əməkdaşların çoxuna təsir göstərən böyük dəyişikliklər və ya digər təşəbbüslər baş verirsə, səriştələrin təqdim edilməsi daha əhəmiyyətsiz hesab edilə bilər.
- Əməkdaşlar yeni məhsulların, yeni bazarların, yeni metodların təqdim olunması ilə hər zamankından daha məşğuldurlarsa, o halda, səriştələrə növbəti bir yük olaraq baxılması riski mövcuddur.
- Onların çətin vaxtlarda təqdim edilməsi (məsələn, ixtisar dövründə) rəhbərlik tərəfindən sinizmin nümayişi kimi anlaşıla bilər.

**BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR**

## **QEYRİ-MÜNASİB MÜƏSSISƏ MƏDƏNİYYƏTİ**



Müəssisələrin mədəniyyətindən çox bəhs edilir. Neqativlik, rəhbərlik tərəfindən nəzarət, rəhbərlik və əməkdaşlar arasında şübhə və ya etimadın yoxluğunun səciyyəvi olduğu mədəniyyətlərdə sərişتلərin təqdim olunması məqsədəuyğun olmaya bilər. Bu cür vəziyyətlərdə belə təşəbbüslər bu şəkildə təəssürat yarada bilər:

- təhdidkar;
- bürokratik;
- rəhbərliyin bilərəkdən daha ağır standartlar təyin etməsi;
- insanların klonlaşdırılması, beləcə, fərdiliklərinin əllərindən alınması.



**BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR**

## **YANLIŞ İSTİFADƏ EDİLƏN SƏRİŞTƏLƏR**



Bəzən fərdlər və ya onların rəhbərləri səriştlərdən yanlış istifadə edirlər. Adətən, bu, onların düzgün hazırlıq keçməməsindən, bəzən də mübahisəli və ya sinik səbəblərdən qaynaqlanır. Bəzi səhvlər aşağıdakılardır:

- Fərdin qiymətləndirilməsi üçün göstərici kimi, sərt yoxlama siyahılarından istifadə. Davranış göstəriciləri, sadəcə, budur: göstərici. Səriştə performansını özünü bir neçə fərqli üsulla göstərə bilər ki, bunun da göstəricilərdə əhatə olunması heç də mütləq deyil.
- Zəif performansdan inzibati tədbir məqsədli istifadə. Performansın əhəmiyyətli dərəcədə zəifliyi diqqət tələb etsə də, səriştə modelinin ümumi məqsədi aydınlaşdırma və inkişafdır.

Davamı var...

**BƏZİ SƏRİŞTƏ TƏŞƏBBÜSLƏRİ NİYƏ NƏTİCƏSİZ QALIR**

## **YANLIŞ İSTİFADƏ EDİLƏN SƏRİŞTƏLƏR (davamı)**



- Mənfi cəhətlərin və ya performansın zəifliyinin diqqət mərkəzində hədsiz saxlanması. Qiymətləndirmənin başqa formalarında olduğu kimi, burada da balans olmalı, üstəlik, səriştlərin yaxşı icrası təqdir edilməlidir.
- Şirkətin razılaşdırılmış davranış göstəricilərinin rəhbərin şəxsi yozumu ilə əvəzlənməsi. Bu, tutarsızlıq və ədalətsizliklə nəticələnəcək.
- "Səviyyə"lərlə əlaqədar çətinlik. İş üçün tələb olunan mürəkkəbliyin/stajın/məsuliyyətin hər hansı səviyyəsi fərdin səviyyə əsasında qiymətləndirilməsi ilə eynilik təşkil etmir. Məsələn, kiçik supervayzərdən, deyək ki, 1-ci səviyyədə liderlik nümayiş etdirmək tələb oluna bilər və o, 1-ci səviyyədə mükəmməl olaraq qiymətləndirilə bilər. Lakin 3-cü səviyyə liderlik tələb edən üst rəhbərlik mövqeyi elə bir şəxs tərəfindən tutula bilər ki, o, 3-cü səviyyədə tutarsız olaraq qiymətləndirilir.



# **SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU**

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### ƏSASLI BİZNES SƏBƏBİ MÜƏYYƏN EDİN

Etibar formalaşdırmaq və qəbul edilmək üçün səriştə modelinin nə üçün təqdim edildiyini anlamaq vacibdir. Nə qədər çox real biznes səbəbi göstərə bilsəniz, hər kəsin marağını qazanmaq bir o qədər asan olacaq. İkinci fəsildə müəssisələrin səriştələrdən istifadə etməsinin əksər səbəbləri ətraflı izah edilir.

Aşağıdakı praktiki nümunələrdə bəzi yaxşı örnəklər göstərilir:

#### Praktiki nümunə

1

#### Ortaq mədəniyyətin yaradılması

İki iri şirkət birləşirdi və rəhbərlik hər iki müəssisədən fərqli müəssisə yaratmalı idi. Rəhbərlik yeni müəssisənin vizyon və dəyərlərini müəyyən etməyə, müəssisə daxilindəki hər kəsin dəyərlərə necə töhfə və dəstək verə biləcəyini aydınlaşdırmağa başladı.

Beləliklə, dəyərləri dəstəkləyəcək davranışların təsvir olunduğu əsas səriştələrin daxil edildiyi səriştə modeli təqdim edildi. Bundan əlavə, çox sayda kadr siyasətləri və təcrübələri yeni dəyərləri əks etdirmək məqsədilə dəyişdirildi.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### ƏSASLI BİZNES SƏBƏBİ MÜƏYYƏN EDİN

#### Praktiki nümunə

2

#### Rəftarda tutarlılıq

Güclü dini inanca malik milli xeyriyyə təşkilatı sürətlə böyüyür, başqa inanclara mənsub işçi heyətləri olan təşkilatları əldə edir və öz tərkibinə qatırdı.

Kadr təcrübələri daxilində dini inancı ayrı-seçkilik əlaməti kimi istifadə etmək çətinləşirdi (və potensial cəhətdən qeyri-qanuni xarakter qazanırdı).

Təşkilat hüquq məsləhətçilərinin tövsiyəsi əsasında, dini inancından asılı olmayaraq, bütün əməkdaşlardan gözlənilən davranışların təsvir edildiyi sərişmələr işləyib hazırladı.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### ƏSASLI BİZNES SƏBƏBİ MÜƏYYƏN EDİN

#### Praktiki nümunə

3

#### Pozitiv imicin formalaşdırılması

Təbəbbürlülük və gizlilik haqqında son dərəcə tənqidi rəy alan araşdırma təşkilatı, ictimaiyyət də daxil olmaqla, bütün maraqlı tərəflərlə işləmək və öz işçi heyətinin nüfuzunu bərpa etmək istəyirdi.

Əvvəla, *hansı dərslərin çıxarıldığını* müəyyən etmək üçün qiymətləndirmə aparıldı. Daha sonra təşkilatın dəyərlərinin, iş üsulunda nəyin dəyişdirilməli olduğunun müəyyən edilməsi üçün bütün işçi heyəti ilə iş aparılırdı.

Dəyərləri möhkəmləndirmək, hər kəsə gələcəkdə necə işləməyin tələb olunduğunu aydın göstərmək, təşkilatın bütün maraqlı tərəflər qarşısında hesabatlılıq və məsuliyyətini nümayiş etdirmək üçün zəruri davranışların təsvirləri hazırlandı.

Bu davranış təsvirlərindən işəqəbul, təlim və inkişaf məqsədlərilə, eləcə də əməkhaqqı və mükafat sistemində onların əhəmiyyətinin yüksəldilməsi üçün istifadə edilir.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



## BÜTÜN MƏRHƏLƏLƏRDƏ MÜMKÜN QƏDƏR ÇOX İNSAN CƏLB EDİN

Səriştə modelinin hazırlanmasına nə qədər çox insan cəlb edilir və töhfə verərsə, qazanacağınız uğurun, ümumilikdə, qəbul edilməsi və ona maraq göstərilməsi ehtimalı bir o qədər artır. Müəssisənin ölçüsündən asılı olaraq, hansısa mərhələdə hər kəsin cəlb edilməsi mümkün ola bilər. Bu, modeli, onun məzmununu, istifadəsini planlaşdırdığınız sahələri yekunlaşdırmazdan əvvəl baş tutur.

- Üst rəhbərlik, ideal olaraq, idarə heyətiniz layihəni dəstəkləməli və işin sponsoru kimi çıxış edərək, müvafiq hallarda, təklifləri dinləməli, dərk edilmiş qərarlar qəbul etməli və onların tətbiqi prosesində iştirak etməlidir.
- Komandaya rəhbərlik etmək və layihənin öncülü olmaq üçün şirkətdaxili layihə komandasının formalaşdırılması iştirak dairəsini genişləndirəcək və nəticələrə olan etimadı yüksəldəcək. Belə bir komandaya İR/kadrlar və ya təlim şöbəsi daxil ola bilər, lakin başqa funksiya və şöbələr də yaxşı təmsil olunmalıdır. Hörmət edilən, nüfuzlu və bəzən prinsipial fərdlərin seçilməsi insanların marağının qazanılmasına yardım edə bilər.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### BÜTÜN MƏRHƏLƏLƏRDƏ MÜMKÜN QƏDƏR ÇOX İNSAN CƏLB EDİN (davamı)

- Bütün əməkdaşlardan hərtərəfli istifadə işinizi layihənin müxtəlif mərhələlərində sınaqda və test etməkdə yardım almaq üçün ideal üsuldur. Bu zaman təkcə hər zamankı kiçik qrupa istinad etməyin. Müxtəlif qruplardan hazırladığınız materialları sınaqçı, materialların istifadəsi və ya dəyərləndirilməsi ilə əlaqədar rəy və təcrübələrini bölüşməyi xahiş edin.
- Texniki sərişələrin **iş icraçılarının** cəlb edilməsi ilə hazırlanması vacibdir.

Məzmun haqqında son qərarı onların rəhbərləri versələr də, vacibdir ki, sərişələr iş icraçılarının dediklərini və etdiklərini əhəmiyyətli dərəcədə əks etdirsin. Bu, iştirakı genişləndirmək üçün daha bir fürsətdir.



## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### **DƏQİQLİYİ VƏ İŞİN MƏNİMSƏNİLMƏSİNİ BALANSLAŞDIRIN**

Ekspertlərin yardımından yararlanıb yaxşı hazırlanmış və dəqiq sözlər toplusu əldə etməyə çalışmaq şirnikləndiricidir. Lakin maksimum sayda insanın təşəbbüsü qəbul etməsi və mənimsəməsi üçün onları prosesə cəlb etməli və onların fikirlərini öz modelinizə daxil etməlisiniz.

İnsanlara qulaq asmamaq, təkliflərini nəzərə almamaq onları, sadəcə, özgələşdirəcək və iştiraklarını mənasızlaşdıracaq.

Səriştə modelinin uğurlu olması üçün *mükəmməllik, dəqiqlik, qəbullanma və mənimsəməni* balanslaşdırmalısınız.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### HƏR KƏS ÜÇÜN FAYDALI! ELƏ SİZİN ÜÇÜN DƏ!

Hər hansı yeni sistem, həqiqətən, uğur qazanmaq naminə onun istifadəçisi olacağı gözlənilən hər kəs üçün fayda təmin etməlidir: **"Mənim mənfəətim nədir?"** amili. İnsanlar səriştənin istifadəsindən nəyin qazanılacağını başa düşmürlərsə, onda nəyə görə ondan istifadə etmək əziyyətinə qatlaşırlar? Hər kəsə şamil oluna biləcək bəzi faydalar:

- əməkdaşlara işlərində onlardan nələrin gözlənildiyini, "müəssisədə özlərinə necə yol tapmalı" olduqlarını başa düşməkdə yardım edir;
- istədikləri və ya ehtiyac duyduqları təlim və inkişaf haqqında daha aydın düşünməyə vadar edir;
- müəssisədə digər işlər üçün tələb olunan sərişteləri görmək imkanı yaradır, beləliklə, əməkdaşlar öz karyerasını o yöndə planlaşdırmağa və inkişaf etdirə bilirlər;
- qiymətləndirmə zamanı ədalətlə və bərabər rəftarın təmin olunmasına yardım edir;
- "bazar dəyəri"nin artırılmasına yardım edir.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



## ÜST RƏHBƏRLİYİN DƏSTƏYİNİN QAZANILMASI: ETMƏLİ OLDUQLARINIZ

İnsanların işi üçün fundamental xarakter daşıyan heç bir sistem, üst rəhbərlik tərəfindən tam dəstəklənmədiyi halda, uğurlu ola bilməz.

### **Üst rəhbərlik dəstəyini aşağıdakı kimi nümayiş etdirir:**

- ✓ səriştə modelinin hazırlanması üçün sorğuların aparılması və biznes əsaslandırmasının təsdiq edilməsi;
- ✓ səriştə layihəsinə sponsorluq və ya öncüllük edilməsi;
- ✓ onların müxtəlif mərhələlərdə iştirakı üçün yetərli vaxtın ayrılması və entuziazmin formalaşdırılması;
- ✓ işçi heyətinin layihədə iştiraka təşviq edilməsi, aparıcı vəzifələrə ən yaxşı kadrların namizədliyinin irəli sürülməsi;
- ✓ layihə haqqında məlumatların təmin edilməsində *fəal* iştirak və layihənin dəstəklənməsi;
- ✓ layihənin irəliləyişi haqqında hesabat və rəyin tələb olunması.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



## ÜST RƏHBƏRLİYİN DƏSTƏYİNİN QAZANILMASI: ETMƏMƏLİ OLDUQLARINIZ

**Rəhbərlər aşağıdakı hallarda yaxşı səriştə modelini məhv edə bilərlər:**

- ✗ rəhbər komandanın dəstəyini öz əməkdaşları qarşısında təklildə ikən inkar etdikdə və ya rəhbər komandaya qarşı çıxdıqda;
- ✗ layihəni mənimsəmədikdə və ya təhlükəyə məruz qoyduqda;
- ✗ layihə üçün yaxşı kadrlar ayırmadıqda;
- ✗ səriştəni öz şöbəsində başdansıvdu tətbiq etdikdə (və ya ümumiyyətlə, tətbiq etmədikdə!);
- ✗ əməlləri sözlərinə uyğun gəlmədikdə (müvafiq davranış nümayiş etdirmədikdə)!



## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### BAŞLANGIC MƏRHƏLƏDƏ HƏRTƏRƏFLİ TƏLİMİN TƏMİN EDİLMƏSİ

İstər bunu *məlumatlandırma* adlandırın, istərsə də təlim, çatdırılmalı olan məlumatların həcmi kiçiltməyin. *İnsanlara bu kitabın bir nüsxəsinin verilməsi faydalı olar*, bununla belə, hərtərəfli və üz-üzə keçilən təlimi əvəz edə bilməz. Bu vacib bəndlərdən, ən azı, üçünü daxil edin:

- sərişteləri nə üçün təqdim etməyinizin səbəbi;
- insanlar üçün hansı əhəmiyyəti kəsb etməsi;
- onların səriştelərdən fayda əldə etməyinin yolları;
- müəssisənizdə sistemin necə işləyəcəyi: proseslər/prosedurlar;
- səriştelərdən istifadə ilə əlaqəli praktiki iş (rol oyunları, praktiki nümunələr və s.);
- səriştelərin müzakirəsi və onlara meydan oxunması üçün fürsət;
- ədalətli qiymətləndirmənin bəzi prinsipləri;
- layihənin təkamül xüsusiyyəti (müvafiq hallarda, rəy əsasında düzəlişlər ediləcək);
- əyləncə xarakterli olması.

**Rəhbərlərə** isə səriştelərdən istifadə etməklə qiymətləndirmə bacarıqları üzrə xüsusi təlim keçilə bilər.

*"Ünsiyyət qurun,  
ünsiyyət qurun və ünsiyyət  
qurun, kifayət qədər ünsiyyət  
qurduğunuzu düşündüyünüz  
anda bir qədər də  
ünsiyyət qurun!"*

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### ƏVVƏLCƏ LAYİHƏNİ PİLOT KİMİ İŞƏ SALIN

İnsanlar səriştelərdən, həqiqətən, istifadə etməyə başlamamışdan əvvəl onları qismən təhlükəsiz vəziyyətdə sınaqmaq, onlar haqqında danışmaq fürsəti əldə etməlidirlər. Xüsusilə də bu, modelinizdən performans qiymətləndirməsində istifadə ediləcəyi və/və ya əməkhaqqına təsir göstərəcəyi hallar üçün vacibdir.

Modeli tətbiq etməyə başlayarkən insanlara "sınaq" özünüqiymətləndirməsi aparmaq fürsətini yaradın. Şübhəsiz ki, bu, özünüqiymətləndirmə olacaq, lakin rəhbər tərəfindən qiymətləndirmə elementi də daxil edilə bilər. Bu, insanlara ciddi nəticələrə məruz qalmadan səriştelərdən istifadəni təcrübədən keçirmək imkanı yaradır, suallara təkan verir və rəhbərlərə gələcək icranı öz işçi heyəti ilə müzakirə etməyə şərait yaradır.

Bu, istifadəyə başlamamışdan əvvəl sizə rəy almaq, düzəlişlər etmək imkanı verəcək tammiqyaslı pilot layihə kimi fəaliyyət göstərəcək. Həmçinin səriştelərin layihələndirilməsi, şərh, tətbiqi və ya qiymətləndirmə mərhələlərində hər hansı uyğunsuzluğun müəyyən edilməsinə və düzəliş tədbirlərinin görülməsinə şərait yaradacaq.

## SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU



### AZRİSKLİ TƏTBİQ SAHƏLƏRİ İLƏ BAŞLAYIN

Yüksək riskli, stresli, hətta təhlükəli görünə biləcək sahələrdə birbaşa tətbiqə başlamaq problemlərə səbəb ola bilər. Bəzi daha az təhlükəli sahələrlə başlamaq daha yaxşıdır.

#### **Yüksək risk**

Performans (əməkhaqqı ilə əlaqəli)  
İşin qiymətləndirilməsi  
Performans göstəricisi sistemləri

#### **Orta risk**

Müştəri və təchizatçı sorğuları  
Performans (əməkhaqqı ilə əlaqəli olmayan)  
Karyerə yüksəlişi və vərəşəliyin planlaşdırılması

#### **Aşağı risk**

360° əks-əlaqə  
Özünüqiymətləndirmə  
Çatışmazlıqların təhlili  
Təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi  
İşəqəbul və kadr seçimi

(Vacib qeyd:  
Heç də hər müəssisə  
sərişmələrdən bütün  
bu tətbiq sahələrində  
istifadə etmir.)

**SƏRİŞTƏLƏRİNİZİN FAYDALI OLDUĞUNU  
DƏQİQLƏŞDİRMƏYİN YOLU**



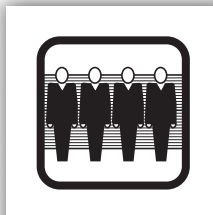
## **SƏRİŞTƏLƏRİN BÜTÜN İR/KADR TƏCRÜBƏLƏRİNƏ İNTEQRƏ EDİLMƏSİ**

Səriştə modeli müəyyən edildikdən sonra kadrlarla əlaqədar bütün təcrübələrinizdə ona əsaslanmalısınız (yeganə istisna əməkhaqqı və mükafat sistemi ola bilər).

Bununla siz:

- mesajlar arasında uyğunluğu təmin edəcək;
- səriştələri daim möhkəmləndirəcək;
- onları biznesinizə daha sürətlə daxil edəcək;
- İR/kadr təcrübələri arasındakı münasibəti daha aydın başa düşəcəksiniz.





**SƏRİŞTƏ HƏR  
KƏS ÜÇÜN VACİBDİR**

---

SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR

## İŞ PERFORMANSININ YÜKSƏLMƏSİ



Səriştelərdən istifadənin ən sadə üsulu insanın özünü hazırkı işində tələb olunan səriştelər əsasında qiymətləndirməsidir.

İnsan özünü qiymətləndirməklə işində təkmilləşdirmək istədiyi hissələri anlamaq iqtidarında olur. Bu o demək deyil ki, həmin insan işinin öhdəsindən yaxşı gəlmir, sadəcə, məsələ mükəmməlləşmək istəyində ola bilər.

Həmçinin qiymətləndirməni həmin insanın rəhbəri apara və onun güclü və inkişafa ehtiyac duyan tərəflərini başa düşməkdə yardım edə bilər.

SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR

## MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ UYGUNLAŞMA



Sərişتلər (xüsusilə əsas sərişتلə adlandırdığımız) insanlara müəyyən bir müəssisədə işləyərkən onlardan nələrin gözləndiyini bildirmək üçün yaradılıb. Buradan belə qənaətə gəlmək olar ki, müəssisədə irəliyə getmək istəyən əməkdaşlar bu sərişteləri qəbul edib onları inkişaf etdirməklə uğur qazanacaqlar.

Beləliklə, onlar görə bilərlər ki, müəssisə daxilində uyğunlaşma üçün hansı səriştelərin önəmli olduğunu anlamaq və onların inkişaf etdirilməsi ilə məşğul olmaq vacibdir.

**Müəssisə bu əsas sərişteləri\* müəyyən etməklə əməkdaşlara məhz nələrə dəyər verdiyini çox aydın şəkildə bəyan edir.**

\* Müxtəlif müəssisələr bunu ifadə etmək üçün müxtəlif terminlərdən istifadə edə bilərlər.

**SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR**

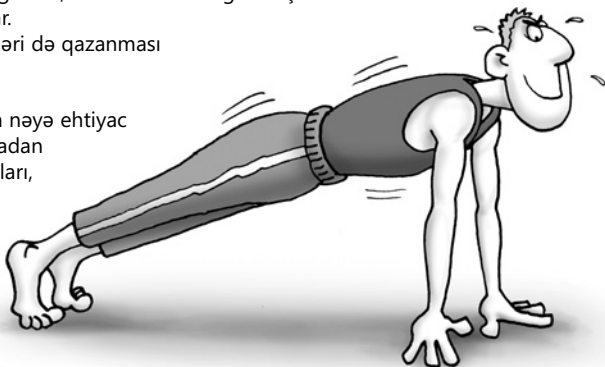
## **MƏSULİYYƏTİN/KARYERA YÜKSƏLİŞİNİN QAZANILMASI**



Gərək ki, insanlar hazırkı işlərində hansı səriştəyə və ola bilsin, hansı səviyyədə ehtiyac duyduqlarını artıq müəyyən ediblər. Əgər onlar öz üzərinə daha çox məsuliyyət götürmək istəyirlərsə, onda bu o mənaya gəlir ki, onlar malik olduğu səriştləri daha yüksək səviyyəyə çatdırmalıdırlar.

Onların həmçinin başqa səriştləri də qazanması tələb oluna bilər.

Onlar bu əlavə məsuliyyət üçün nəyə ehtiyac duyduqlarına nəzərə salaraq aradan qaldırmalı olduqları çatışmazlıqları, istədikləri yerə çatmaq üçün lazımi təlim və inkişafın nədən ibarət olduğunu anlamaq bilərlər. Bundan sonra fürsət yarandıqda hazırlıqlı olmaq üçün bu cür təlim imkanlarını axtara bilərlər.



SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR

## ŞƏXSİ İNKİŞAFA MARAQ GÖSTƏRİLMƏSİ



Müəssisələr əməkdaşlarının özlərini inkişaf etdirməyə maraq göstərdiyini, bir qayda olaraq, xoş qarşılayırlar. Bu, əməkdaşların hazırda işlədikləri müəssisə və ya müraciət edəcəkləri başqa müəssisələr üçün də keçərlidir.

Əməkdaşlar xüsusi sərişmələrini müəyyən etməklə və onları təkmilləşdirmək səylərini nümayiş etdirməklə göstərirlər ki, onlar bunu nəinki istəyir, həm də sərişmələrini müəyyənləşdirməyə və inkişaf etdirməyə, həqiqətən, qadirdirlər. "Zəif cəhətlərini anlamaq və üzərində işləmək bacarığı faydalı xüsusiyyətdir".



SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR

## KARYERA PLANLAŞDIRILMASI



Bəzən insanlar hansı karyera yolunu tutmaq istədiyini anlamaqda çətinlik çəkirlər. Bəziləri necə karyera qurmaq istədiklərini dəqiq bilir, seçdikləri karyera üzrə pillələri qalxmağa başlayırlar. Bir qisim isə belə düşünə bilər ki, mümkün olan müəyyən karyeraların tələb etdiyi sərişmələri bilmələri onlara planlaşdırma aparmaqda kömək edəcək.

Onların müəssisəsində müəyyən işlər üçün hansı sərişmələrin və sərişmə səviyyələrinin tələb olunduğunu öyrənmək asan ola bilər. Elə isə onlar özlərini bu sərişmələr əsasında müəyyən edə, qiymətləndirə və karyera planlarını hazırlaya bilərlər.

SƏRİŞTƏ HƏR KƏS ÜÇÜN VACİBDİR

## "BAZAR ÜÇÜN CƏLBEDİCİLİYİN" ARTIRILMASI



Özünü iddialı hesab edib-etmədiyindən asılı olmayaraq, hər kəs "bazar üçün cəlbedicilik" səviyyəsini qoruyub saxlamalıdır. Təminatlı daimi məşğulluq – necə deyərlər, "ömürlük iş" dövrü artıq keçmişdə qalıb. Hər kəs öz bazar dəyərini, heç olmasa, qoruyub saxladığına və ya yüksəltdiyinə əmin olmalıdır.

İnsanlar istənilən an yeni iş axtarmaq ehtiyacı hiss edə bilərlər. Səbəblər aşağıdakılar ola bilər:

Özünü yeni işdə sınamaq

Hazırkı işini dəyişmək

Karyera yüksəlişi

Daha maraqlı iş

Daha yaxşı perspektivlər

Daha çox əməkhaqqı

Hazırkı işdə ixtisas

İş hazırkı müəssisə daxilində və xaricində axtarıla bilər. Hər bir halda, onlar buna əmin olmalıdırlar ki, işə qəbul edilməyə təminat verəcək səviyyədədirlər.

Arzu edilən vəzifə üçün tələb olunan sərişələrin başa düşülməsi və inkişaf etdirilməsi onlara, vaxtı gəldikdə, özlərini ən yaxşı namizəd kimi təqdim etmək imkanı yaradır.

QEYDLƏR



**SƏRİŞTƏLƏRDƏN  
ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK  
ÜÇÜN İSTİFADƏ**

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ



## **"BAZAR ÜÇÜN CƏLBEDİCİLİYİN" QORUNUB SAXLANILMASI**

### **MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR**

İşinizdən və işəgötürəninizdən razı olsanız belə, "bazar üçün cəlbediciliyinizi" qoruyub saxlamaq həlledici əhəmiyyət daşıyır. Müəssisələrdəki kadrlarla əlaqəli qərarlara gəlincə – söhbətin böyümə, ixtisar, təşkilati struktur dəyişikliyi və ya vəzifə yüksəlişindən getdiyindən asılı olmayaraq, qərarların qəbul edilməsinə görə məsul şəxslər öyrənməyə və özünü inkişaf etdirməyə hazır olan, aktual biliklərə malik və tələblərə uyğunlaşa bilən işçi axtaracaqlar. Bu, daxili qərarlara olduğu qədər, müəssisədənkənar yeni kadrların cəlb edilməsinə də aiddir.

Seriyaya aid digər kitablarda bu sahə daha ətraflı izah edilir, lakin öz səriştelərinizi qoruyub saxlamaq və inkişaf etdirmək həlledici əhəmiyyətə malikdir. Çox sayda müəssisə sərişte modellərindən istifadə edir və gələcəkdə işçi heyətindən gözlədiyi davranış dəsti bir qədər fərqli olsa da, onlar arasında, xüsusilə də əsas səriştelərdə müəyyən ümumi cəhətlər mövcuddur.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ



## "BAZAR ÜÇÜN CƏLBEDİCİLİYİN" QORUNUB SAXLANILMASI

### MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR

Səciyyəvi olaraq, müəssisələr aşağıdakı bacarıqları yüksək olan kadrları axtarırlar:

- komanda işi;
- münasibətlərin idarə edilməsi;
- ünsiyyət;
- müştəriönlülük.

Bunlar əksər müəssisələr üçün vacibdir. Növündən asılı olaraq, bir sıra müəssisələr həmçinin bu xüsusiyyətləri görmək istəyir:

- nailiyyətlülük;
- yenilikçilik/yaradıcılıq;
- keyfiyyətə önəm verilməsi;
- inkişafönlülük;
- liderlik (rəhbər vəzifələr üçün).

Bazar üçün cəlbədicilə olmaq üçün işinizin yalnız texniki aspektlərində və ya texniki sərişlərdə deyil, əsas sərişlərdə də bacarıqlı olmalısınız. Potensial işəgötürənə bunu ya tapşırılan fəaliyyətləri yerinə yetirməklə, ya da keçmiş fəaliyyətlərinizi izah etməklə nümayiş etdirməli olacaqsınız.

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ



## "BAZAR ÜÇÜN CƏLBEDİCİLİYİN" QORUNUB SAXLANILMASI

### MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR

Xüsusi bacarıq və ya peşəkar biliyinizin nə olduğundan asılı olmayaraq, sizdən əsas sərişتلəri nümayiş etdirməyiniz gözləniləcək. Bəzi müəssisələr sizə nə axtardığını söyləyəcək, lakin söyləməsə belə, anlaya bilərsiniz ki, çoxları işiniz üçün tələb olunan xüsusiyyətlərdən daha artığını axtaracaq. Aşağıdakıları etməklə uğur qazanmaq ehtimalınızı yüksəldin:

- Sizə göndərilən hər hansı işqəbul elanını və tələblər siyahısını aşağıdakıları yoxlamaq üçün diqqətlə nəzərdən keçirin:
  - müəssisələrin dəyərləri və/və ya əsas səriştelər izah edilib-edilməməsi (məhz bu sözlərdən, özü də eyni şəkildə istifadə edilməyə bilər);
  - şirkət haqqında hansı qənaətiniz formalaşır; hansı fəaliyyəti və necə yerinə yetirir, dəyərləri, əsas sərişteləri nə ola bilər.
- Müəssisənin axtardıqlarına bənzər ola biləcək səriştelərinizi vurğulamaqla tərcümeyi-hal tərtib edin.
- Bu sahələrdəki təcrübə və bacarıqlarınızı göstərən hər hansı sənəd və ya digər sübutu özünüzlə götürün.
- Bu sərişte sahələrində nəyi və necə etdiyinizi danışmağa hazır olun.
- **Özünüzlə** nə etdiyiniz haqqında danışın ("biz", iş yoldaşlarınız və ya rəhbərinizin deyil).

**İş üçün tələb olunan texniki sərişteləri bənzər qaydada müəyyən edin.**

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ



## "BAZAR ÜÇÜN CƏLBEDİCİLİYİN" QORUNUB SAXLANILMASI

### MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR

Hazırkı müəssisənizdə tətbiq olunan özünümarketing prinsipləri kənarda iş axtarışına şamil edilən prinsiplərlə eynidir. Müəssisənizdə səriştə modeli mövcuddursa, deməli, səriştə qiymətləndirməsindən müəyyən şəkildə keçmiş olmaq ehtimalınız yüksəkdir. Müəssisə vakansiyalara seçim etmək məqsədilə səriştə əsaslı müsahibə və ya qiymətləndirmə/inkışaf mərkəzlərindən də istifadə edə bilər.

Şirkətinizin nədən istifadə etdiyindən asılı olmayaraq (hətta səriştə modelinə malik olmasa da), işə təyinat barədə qərar qəbul edən şəxslərdə özünüze qarşı maraq oyatmağa yenə də çalışmalısınız. Bu o deməkdir ki, siz vacib hesab edilən səriştələrin qorunub saxlanmasını və inkişaf etdirilməsini təmin etməlisiniz.

- Müəssisənizdə istifadə edilən hər hansı səriştə modelini diqqətlə nəzərdən keçirin.
- Daha yüksək vəzifələr üçün hansı səriştələrin və səriştə səviyyələrinin (müvafiq olduqda) tələb olunduğunu öyrənin.
- Müəssisəniz səriştələrdən istifadə etmirsə, bənzər işlər üçün hansı səriştələrdən istifadə olunduğunu öyrənmək üçün digər müəssisələrə, peşə institutlarına və ya assosiasiyalara nəzər salın.

## SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ

### KARYERA YÜKSƏLİŞİ



Sərişتلər karyera pilləsində yüksəlişiniz üçün hədsiz dəyərlidir. Çox vaxt insanlar karyera irəliləyişinə yardım üçün nə öyrənməli, nəyi təkmilləşdirməli olduqlarını dəqiq bilmirlər, məsləhət almaq isə heç də hər zaman mümkün olmur. Potensial işlərin tələb etdiyi səriştelərə nəzər salmaq sizə hansı bacarıqları inkişaf etdirməli olduğunuza qərar verməkdə yardım edəcək. Səciyyəvi yanaşma:

- güclü və zəif cəhətlərinizi, gələcəkdə nəyə üstünlük verəcəyinizi müəyyən etmək üçün istər rəhbərləriniz, istər iş yoldaşlarınız (360° əks-əlaqə), istərsə də özünüz tərəfindən aparılan səriştə qiymətləndirmələrindən yararlanın;
- zəif cəhətlərinizi aşmağa yardım edəcək inkişaf planı hazırlayın (karyeranızda yüksəliş üçün vacibdirsə);
- məntiqli və uzunmüddətli məqsəd müəyyən edin – 1–2, hətta 5–10 il üçün;
- **bu səviyyədəki iş** üçün tələb olunan sərişteləri aşağıdakı mənbələrdən öyrənin: öz şirkətinizin modeli, dərc edilmiş səriştə siyahısı, məsələn, veb-axtarış, peşə institutu/assosiasiyası, digər müəssisələrdəki dostlar/həmkarlar, peşəkar karyera məsləhəti;
- lazımi sərişteləri öyrənmək/məşq etmək üçün plan hazırlayın. Buraya müəssisədaxili iş dəyişiklikləri, hətta işəgötürənin dəyişilməsi də daxil ola bilər.

# SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ İSTƏDİYİNİZ İNKİŞAFIN ƏLDƏ OLUNMASI



Bəzən müəssisənizin inkişaf fürsətləri təmin etməsinə nail olmaq çətin ola bilər. Bu, bir sıra səbəblərdən qaynaqlana bilər ki, onlardan bəzilərinə qarşı tədbir görə bilərsiniz.

| İnkişaf fürsəti əldə edə bilməməyinizin səbəbi     | Onu əldə etməyin yolu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Müəssisəniz hər hansı inkişaf fürsəti təmin etmir. | <ul style="list-style-type: none"><li>İnkişafınızın şirkətə necə fayda gətirəcəyini, inkişafdan sonra işinizi daha da yaxşı yerinə yetirəcəyinizi göstərən biznes-keys hazırlayın.</li><li>Sərişlərinizi müəssisədən kənarda inkişaf etdirməyin üsullarını tapın: klublara qoşulma, idman hakimiyyəti, əlavə təhsil və ya könüllülük</li></ul>                                  |
| Rəhbəriniz inkişafa inanmır                        | <ul style="list-style-type: none"><li>Ona daha çox iş görə bilməyinizin faydalarını nümayiş etdirin: iş yükünün bir hissəsini üzərinizə götürün, daha yüksək adaptasiya nümayiş etdirin, daha çox sahədə sərişə qazanın.</li><li>Bəzi inkişaf fəaliyyətləri ilə məşğul olun və ona təkmilləşmiş bacarıq və ya biliyinizin nədən irəli gəldiyini (ehtiyatla) bildirin.</li></ul> |
| Vəsait yoxdur                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>İnkişafınız üçün pul tələb etməyən üsullar axtarın: iş yerində kouçinq, xüsusi layihələrin öhdəliyə götürülməsi, iş yerində iş yoldaşınızı müşayiət, şəbəkələşmə, mütaliə, ezamiyyətlər və ya mentorluq.</li></ul>                                                                                                                        |

SƏRİŞTƏLƏRDƏN ÖZÜNÜ TƏKMİLLƏŞDİRMƏK ÜÇÜN İSTİFADƏ

## MÜƏSSİSƏNİZ SƏRİŞTƏLƏRDƏN YARARLANMIRSA, NƏ ETMƏLİ?



Müəssisəniz səriştelərdən formal olaraq istifadə etməsə belə, siz yenə də özünüzü təkmilləşdirmək üçün onlardan yararlanma bilərsiniz.

- Müəssisəniz bənzər üsuldən istifadə edə və onlara başqa ad vermiş ola bilər, məsələn, standartlar və ya davranışlar. Elədirsə, onlardan səriştə kimi istifadə etməyin yolunu öyrənin.
- Başqa şirkətlərdə nələrin olduğuna baxın. Eyni və ya bənzər sahədə uğurlu bir şirkət tapın və orada səriştelərdən istifadə edilib-edilmədiyini öyrənin. Çoxsaylı iri müəssisələr öz səriştelərini veb-saytlarında dərc edirlər. Dostlarınızdan onların işlədiyi şirkətlərdə bu sahədə nə iş görüldüyü barədə məlumat alın.
- Bənzər qaydada, peşə təşkilatları tərəfindən tez-tez istifadə olunan, üzvlük üçün tələb olunan səriştelərin göstərildiyi səriştə modelləri ilə qarşılaşmaq mümkündür.
- Səriştə siyahısı və ya modelini haradan əldə etdiyinizdən asılı olmayaraq, onun müəssisənizə, işinizə və karyera ambisiyalarınıza uyğun gəlib-gəlməyinə diqqət yetirin. Xüsusilə universal olaraq qəbul edilmək ehtimalına malik səriştelərə fikir verin.
- Şirkətdaxili sxemdən istifadə etdikdə, inkişafına nail olmaq istədiyiniz sahələri müəyyənləşdirmək üçün eyni prosesi tətbiq edin.

## SƏRİŞTƏLƏR HAQQINDA BİR NEÇƏ FAYDALI VEB-SAYT



Bu kitabın 2015-ci ildə təkrar nəşr edildiyi vaxta olan məlumata əsasən, aşağıdakı veb-saytlar sərişmələr haqqında və onlarla əlaqədar maraqlı materiallar təklif edir.

- Tələb olunan bacarıqların ətraflı təhlili daxil olmaqla, çox sayda peşə ilə tanış olmaq üçün bax: **[www.online.onetcenter.org/](http://www.online.onetcenter.org/)** "Occupational Information Network" (peşə məlumatları şəbəkəsi) məlumat bazasının ABŞ saytı.
- BK dövlət qulluğu sərişmə modeli üçün bax: **[www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework](http://www.gov.uk/government/publications/civil-service-competency-framework)** Burada, effektiv və qeyri-effektiv davranış göstəriciləri daxil olmaqla, aydın sərişmələr toplusu təqdim edilir.
- ABŞ-nin "Management Sciences for Health" təşkilatının saytına supervayzer sərişmələri əsasında Özünüqiyətləndirmə inventarı daxildir. Şəxsi istifadə üçün "PDF" versiyası endirilə bilər: **[www.erc.msh.org/mainpage.cfm?file=96.70.htm&module=toolkit&language=English](http://www.erc.msh.org/mainpage.cfm?file=96.70.htm&module=toolkit&language=English)**
- **[www.youremployment.biz/competency](http://www.youremployment.biz/competency)** Malayziyada yerləşən "Employment Studies Institute" (Məşğulluq Araşdırmaları İnstitutu) adlı təşkilatın veb-saytıdır. Sayta sərişmələr haqqında çox sayda keçid və məqalə daxildir.
- "Workforce" kadrların idarə edilməsi və biznes strategiyası sahələrini əhatə edən (ABŞ) multimedia nəşridir. **[www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained](http://www.workforce.com/articles/31-core-competencies-explained)** səhifəsində həmçinin çox sayda başqa İR ixtisaslaşmaları ilə əlaqədar elektron keçidlər mövcuddur.

## ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR



- 1 MakKlelland, D.K. (1973) "Zəkadan daha çox, səriştənin yoxlanması" ("Testing for competence rather than intelligence"). "American Psychologist", 28, 1–14
- 2 Boyatzis, R.E. (1982) "Səriştəli rəhbər: Effektiv performans modeli" ("The Competent Manager: A Model for Effective Performance"). Nyu-York: "John Wiley & Sons, Inc".
- 3 Spenser, L.M. və Spenser, S.M. (1993) "İş yerində səriştə: Üstün performans modelləri" ("Competence at Work: Models for Superior Performance"). Nyu-York: "John Wiley & Sons, Inc."
- 4 Devid D.Dübua və Vilyam C.Rotvell (2004) "Səriştəyönlü insan resursları idarəetməsi" ("Competency-Based Human Resource Management"). "Davies-Black Publishing"
- 5 Kaplan, R.S. və Norton, D.P. (1996) "Balanslaşdırıcı göstəricilər sistemi" ("The Balanced Scorecard"). "Harvard Business School Press"

## Müəllif haqqında

### Rocer Mils

Rocer karyerasına elm, elektronika və mühəndislik sahələri ilə başlasa da, tezliklə bacarıqların təhlili və təlimin planlaşdırılmasından başlayaraq təlim və inkişaf sahəsinə keçid etmişdir. Rocer o vaxtdan müxtəlif sektorlar üzrə çoxprofilli Britaniya müəssisələrində və beynəlxalq müəssisələrdə Kadrların Strateji İnkişafı sahəsində çalışır. O hər səviyyəni təmsil edən insanlarla çalışaraq funksional, sənaye və coğrafi sərhədləri aşan biznesyönlü insan resursları və insan resurslarının inkişaf etdirilməsi strategiyalarını hazırlayaraq tətbiq edib. Son 10 ildə o həm "insayder", həm də kənardan cəlb edilən məsləhətçi olaraq, ən müxtəlif şirkətlərdə sərəştə proqramları planlaşdırıb, hazırlayıb, icra edib və dirçəldib. O, 1999-cu ildə "bir iş yerində yeknəsək, təkrarlanan işdənsə, çoxsaylı şirkətlərdə işləməyə üstünlük verdiyinə görə" öz konsultasiya şirkətini təsis edib.



### Əlaqə

Rocerlə "Management Pocketbooks" ("İdarəetmə kitabları") veb-səhifəsi vasitəsilə əlaqə saxlamaq mümkündür.