SOCAR

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ



Təlim zamanı öyrənilənlərin iş yerində istifadəsini təmin etmək üçün məsləhətlər

Pol Donovan və Con Taunsend

"Bu kitab müəssisələrdə öyrənmə və inkişaf praktikası üçün vacib töhfədir. Müəlliflər öyrənməyə bütün müəssisəni əhatə edən kompleks yanaşmanın əhəmiyyətini təsdiq etməklə ölçüləbilən nəticələr yaradan təlimlərin təmin edilməsində praktik və güclü yanaşma formalaşdırırlar".

Kevin Hanniqan, "Matheson Ormsby Prentice" şirkətinin öyrənmə və inkişaf üzrə direktoru

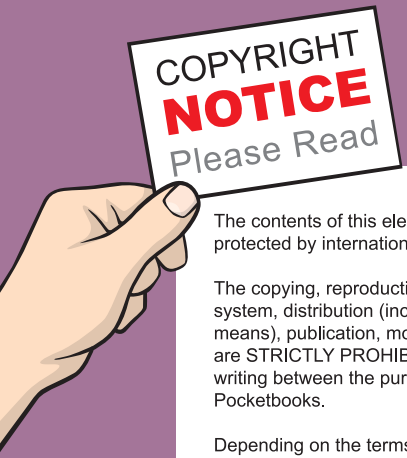
Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

"Artıq sıfırdan təlim materialları hazırlamaq üçün narahat olmuram, sadəcə, "İdarəetmə kitabları" seriyasından vəsait seçirəm".

"Kitabların formatı həm təlimlərdə istifadə etmək, həm də sərbəst şəkildə öyrənmək üçün əlverişlidir".

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ

First published as the Transfer of Learning Pocketbook by Paul Donovan and John Townsend. (c) Paul Donovan and John Townsend 2011. Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR? 5
Tərif, xərclər, təlimlərin nə qədəri boşa sərf olunur, təlimlərin nə qədəri boşa getmir, Kirkpatrikin müəyyənləşdirdiyi dörd səviyyə, digər araşdırmalar, 17 amil, öyrənilənlərin ötürülməsini necə təkmilləşdirməli, e-mühitdə öyrənilənlərin ötürülməsi



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR 17
Giriş, 17 amil, amillər buludu



10 MƏSLƏHƏT 39
Qısa icmal: öyrənilənlərin daha yaxşı ötürülməsi üçün 10 vacib addım



TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR 47
Xülasə, təlim prosesinin beş mərhələsi əsasında qruplara bölünmüş 70 məsləhət: ehtiyac, təlimin planlaşdırılma və hazırlanması, təlimin başladılması, təlimin keçilməsi, iş yerinə qayıdış



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ 95
İzahat, test

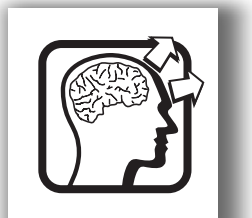


ƏLAVƏ MƏLUMAT 107

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

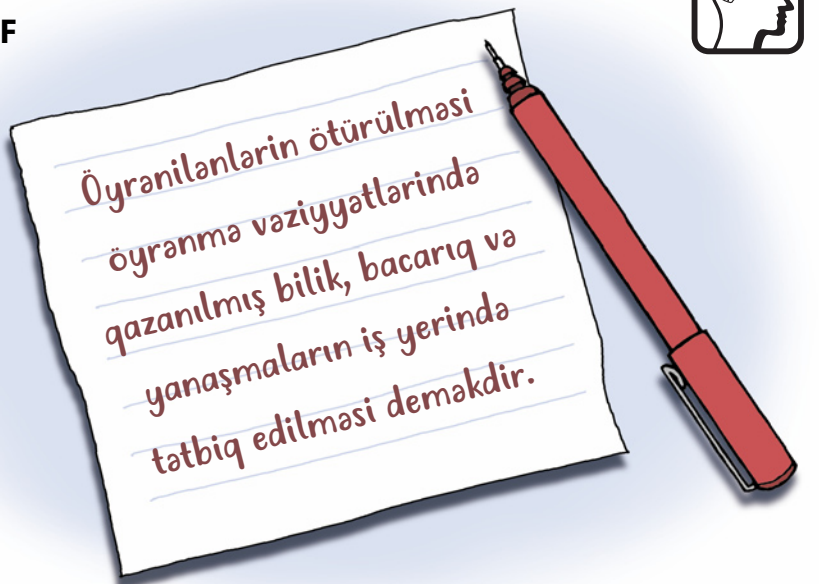


ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

TƏRİF



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



XƏRCLƏR

Təlimlərə faktiki olaraq nə qədər vəsaitin xərcləndiyinə nəzər saldıqda təlimdə öyrənilənlərin tətbiqi və israf edilməməsinin əhəmiyyəti daha çox önə çıxır:

- ABŞ-də illik 200 milyard ABŞ dollarına yaxın;
- ABŞ-də işəgötürənlər əməkhaqqı fondunun təqribən 2,2 %-ni təlimə sərf edirlər;
- Təlim və Bacarıqların İnkişaf Etdirilməsi Şurası 2008-ci ildə Birləşmiş Krallıqda təlim məqsədilə 37 milyard funt sterlinqin sərf edildiyini bildirmişdir;
- İqtisadi Əməkdaşlıq və İnkişaf Təşkilatının (OECD) məlumatına əsasən, Avropa İttifaqı ümumi əmək xərclərinin 2,3 %-ni təlimlərə sərf edir.

Əməkhaqqı fondunun sizin ölkənizdə			%-i?
Əməkhaqqı fondunun sizin müəssisəsinizdə			%-i?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

TƏLİMLƏRİN NƏ QƏDƏRİ BOŞA SƏRF OLUNUR?

Bütün dünyada aparılan araşdırmalara nəzər salsaq, aşağıdakı bir neçə qənaəti görə bilərik:

- Sərf edilən vəsait ilə əldə olunan bacarıq və qazanılan vəsaitin müqayisəsini aparsaq, təlimlərin verdiyi töhfə böyük deyil. (Kromvel və Kolb, 2004; Barret və O'Konnel, 2001)
- Öyrənilənlərin iş yerində tətbiqi çox aşağı səviyyədədir. (Broud və Nyustrom, 1992; Fakto və başqaları, 1995; Boldvin və Ford, 1998; Kaufman, 2002)
- Öyrənilənlərin, **həqiqətən**, ötürüldüyü hallarda yalnız 40 %-i dərhal, 25 %-i altı ay, 15 %-i isə bir il sonra ötürülür. (Veksli və Latam, 2007)
- Tədqiqatçılardan birinin (Qoldşteyn) qənaətinə görə, təlimlərin 90 %-i vaxt və vəsaitin boşa getməsi ilə nəticələnir, belə ki, ya iştirakçılara onların artıq bildiyi məlumatlar verilir, ya çox tez unudulur, ya da lazımsız, iş üçün faydalı olmayan məzmun təqdim edilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

TƏLİMLƏRİN NƏ QƏDƏRİ BOŞA GETMİR?



Öyrənilənlərin tətbiqi ilə bağlı təcrübəniz nədir?

Beş il müddətində "Təlimçilərin təlimi" proqramlarımızda iştirak edən peşəkar təlimçilərə bu sualı ünvanladıq:

"Müəssisənizdə əməkdaşlara keçilən təlim kurslarında öyrənilənlərin neçə faizi performansın nəzəraçarpacaq dərəcədə yüksəlməsi ilə nəticələnir?"

Orta göstərici **24%**-dir (başqa sözlə, respondentlər təlimlərin 76 % nisbətində nəticə vermədiyini düşünürlər).

Öz müəssisəniz üçün təxmininiz nə qədər olardı?

..... %

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



KİRKPATRİKİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRDİYİ DÖRD SƏVİYYƏ

Əlbəttə, təlimin fayda verib-vermədiyinin necə qiymətləndirilməli olduğu haqqında "klassik" nəzəriyyə bu məsələni dörd səviyyədə nəzərdən keçirən Donald Kirkpatrikə məxsusdur. Modelini ilk dəfə 1959-cu ildə təqdim edən Kirkpatrik əsas etibarilə aşağıdakı qənaətləri irəli sürür:

- təlim **bəyənilibsə** (1-ci səviyyə), **nəsə öyrəniləcək** (2-ci səviyyə);
- nəsə öyrənilibsə, **davranış** dəyişəcək (3-cü səviyyə);
- davranış dəyişibsə, müəssisənin **nəticələri** təkmilləşəcək (4-cü səviyyə).

Müvafiq olaraq, Kirkpatrik 3-cü səviyyəni iş yerinə qayıtdıqdan sonra təlimdə öyənilən bacarıq, bilik və yanaşmaların tətbiqi kimi təsvir edərək öyrənilənlərin ötürülməsini nəzərdən keçirən ilk müəllif olmuşdur.

Təəssüf ki, o bu bilik və bacarıqların tətbiqinə **necə** nail oluna biləcəyini izah etməmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



DİGƏR ARAŞDIRMALAR

1959-cu ildən bu yana Kirkpatrikin çalışmalarından sonra keçən illərdə çoxsaylı tədqiqatçılar öyrənilənlərin ötürülməsinə təsir edən amilləri araşdırmışlar.

Kirkpatrikin araşdırmasının mərkəzində dörd səviyyədə sıralanan təlim nəticələrinin müəyyənləşdirilməsi dayansa da, sonrakı araşdırmalarda bu nəticələrə nail olmağa yardımçı və ya mane olan amillərin təyin edilməsinə cəhd göstərilir:

- öyrənən şəxsin motivasiyası;
- rəhbərin dəstəyi;
- təlimin layihələndirilməsi;
- həmkarın dəstəyi;
- mükafatlar.

Sözügedən qənaətlərə əsaslanan bu kitab öyrənilənlərin iş yerində tətbiqinə təsir edən yeni amillərə işıq salır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



17 AMİL

Öyrənilənlərin ötürülməsi üçün vacib olan 17 amili müəyyən etmişik. Onlar Pol Donovanın 5 illik araşdırması və Pol ilə kitabın həmmüəllifi olan Con Taunsendin, ümumilikdə, 65 illik təcrübə və müşahidəsi əsasında formalaşıb. Amillər əsaslı surətdə araşdırılıb və təcrübəçilər üçün çox faydalıdır. Faktiki olaraq, Polun araşdırmasının əsasını insan resursları və inkişaf mütəxəssislərinin töhfələri təşkil edir.

- 28 insan resursları və inkişaf direktoru 103 potensial amili irəli sürmüşdür.
- Anket hazırlanmış və 314 mütəxəssis tərəfindən doldurulmuşdur.
- Amillər mürəkkəb statistika üsullarından istifadə olunmaqla qruplaşdırılmış/qısa siyahıya salınmış, sonra digər müvafiq araşdırmaların nəticələri ilə müqayisə edilmişdir.

Araşdırmanın güclü, innovativ olmasının və hər şeydən əvvəl, birbaşa tətbiq edilə bilməsinin səbəbi budur:

- Seçilmiş təlim kursları 11 fərqli müəssisədə keçildikdən sonra 17 əsas amil **təlimə qoyulan investisiyanın rentabelliyinə təsirinin** ölçülməsi ilə müəyyənləşdirilmişdir (Cek Filipsin rentabellik modeli əsasında).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİ NECƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏLİ

Araşdırmalar aydın şəkildə göstərir ki, iş yerində tətbiq edilən bilik və bacarıqların həcmi yalnız təlim kursunun nə dərəcədə yaxşı olduğundan asılı deyil. Aşağıdakılar da əhəmiyyət kəsb edir:

- müəssisənin öyrənmə və inkişafa verdiyi əhəmiyyət, vəzifə və şəxsə müvafiq təlim ehtiyacının düzgün müəyyən edilməsi;
- təlim kursu planlaşdırılarkən bu ehtiyacın ödənməsinin nə dərəcədə nəzərə alınması və öyrənən şəxslərin öyrənmə təcrübəsinə nə dərəcədə yaxşı hazırlaşması;
- təlimçilərin təlim iştirakçılarının ehtiyaclarını və onlara necə kömək edə biləcəklərini nə dərəcədə yaxşı başa düşməsi;
- təlim iştirakçısının öyrəndiklərindən iş yerində istifadə etməyə çalışarkən nə dərəcədə dəstəklənməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİ NECƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏLİ

Öyrənilənlərin ötürülməsini təkmilləşdirmək üçün ötürülməyə təsir göstərən amillər başa düşülməli, təlim prosesinin hər mərhələsində konkret, yardımçı tədirlər görülməlidir.



TƏLİM PROSESİ

Xüsusilə təlim iştirakçılarının təlimə düzgün hazırlanmasına çox vaxt lazımi əhəmiyyət verilmir, buna görə də proses modelində **TƏLİMİN BAŞLADILMASINI** ayrıca mərhələ kimi göstərərək bu amili vurğulayırıq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİ NECƏ TƏKMİLLƏŞDİRMƏLİ

BUZUN HAMARLAŞDIRILMASI

Öyrənilənlərin ötürülməsinə yardım etmək körlinq idman növündə buzun fırça ilə hamarlanmasına bənzədilə bilər.

Körlinqdə məqsəd ağır "daş"ı buz üstündə sürüşdürmək, hədəf dairəyə mümkün qədər yaxınlaşdırmaqdır.

Daşın daha rahat hərəkəti üçün oyunçular daşın qarşısındakı buzu fırçaları ilə hamarlaşdırırlar. Biz təlim və inkişaf mütəxəssisləri də öyrənmə məqsədilə yolu hamarlaşdırmalıyıq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ NƏ DEMƏKDİR?



ELEKTRON MÜHİTDƏ ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ

Bu kitab müxtəlif öyrənmə üsullarının kombinasiya edildiyi təlim tədbirləri ətrafında aparılmış araşdırmalara əsaslanır. Müvafiq olaraq, burada yer verilən qənaət və tövsiyələrdən öyrənmə ilə bağlı bu cür tədbirlərdə əminliklə istifadə edilə bilər.

Tamamilə rəqəmsal xarakterli tədbirlər zamanı öyrənilənlərin ötürülməsi, bunun fərqində olmasaq da, müxtəlif amillərdən asılıdır!

Tamamilə rəqəmsal öyrənmə üsullarından yararlanan oxucular 17 amilin təsirini nəzərdən keçirərkən bu nəzəriyyəni test edə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Öyrənilənlərin ötürülməsinə təsir edən amillər

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Bu fəsildə öyrənilənlərin ötürülməsinə ən çox təsir göstərən, araşdırma nəticəsində və yüzlərlə insan resursları və inkişaf mütəxəssisinin təcrübəsi əsasında müəyyənləşmiş **17 amilin** hər birinin izahını tapacaqsınız.

Bunlar insanların təlim müddətində öyrəndiyi bacarıq və biliklərin sonradan performansın yüksəldilməsi üçün istifadə olunub-olunmayacağını müəyyən edən amillərdir.

Səylərinizi bu sahələrin hər birində nə etməli olduğunuza yönəltməklə müəssisənizin təlimlərə qoyduğu sərmayənin rentabelliyini əhəmiyyətli dərəcədə artıra bilərsiniz. "Tövsiyə edilən fəaliyyətlər" bölməsində çoxsaylı tövsiyələrlə tanış ola biləcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

17 AMİL



1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.
9. Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.
10. Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.
11. Təlimin karyera üçün faydalılığı.
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. Təlim tədbirindəki ab-hava.
15. Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.
16. Həmkarların təlimə dəstəyi.
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.

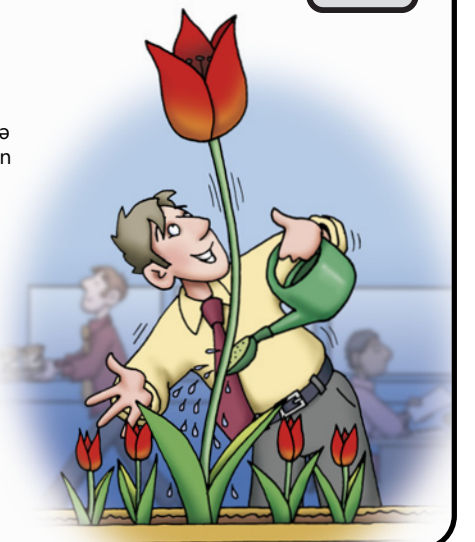
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

1. MÜƏSSİSƏNİN ÖYRƏNMƏ PROSESİNƏ DƏSTƏYİ

Torpaq münbit olmadıqda bitki və çiçəklər böyüyə bilmir, müəssisələr inkişaf üçün lazımi şəraiti təmin etmədikdə isə insanlar inkişaf edə bilmir.

Öyrənmə prosesinə müəssisə tərəfindən dəstəyin göstərilməsinin öyrənilənlərin ötürülməsinə güclü təsir etməsi insan resursları və inkişaf mütəxəssisləri tərəfindən vurğulanmış, araşdırmalar nəticəsində təsdiq olunmuşdur.

Müəssisənin davamlı öyrənmə prosesinə dəyər verdiyinə, inkişaflarını dəstəklədiyinə inanan təlim iştirakçıları təlimdə qazanılan bilik və bacarıqları tətbiq etməyə daha çox həvəs göstərir, daha geniş imkanlar əldə edirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

2. TƏLİMİN MÜƏSSİSƏ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

İş yerində motivasiya sahəsində aparılmış, demək olar, bütün araşdırmalar göstərir ki, **niyə** işlədiyini bilən insanlar daha çox işləyirlər.

"Western Electric" şirkətində aparılan məşhur Hotorn eksperimentlərindən Con Kotterin daha yaxın dövrdəki araşdırmalarına qədər çoxsaylı tədqiqatlardan "göstərilən səylərin məna ilə əlaqəli" olduğunu öyrənmişik.

İş yerinə qayıdan təlim iştirakçıları təlimi müəssisələrində baş verən vacib dəyişikliklərin şərtləndirdiyinə, yeni bacarıqlarının müəssisəyə problemlərini həll etməkdə və məqsədlərinə nail olmaqda köməklik göstərəcəyinə inandıqda öyrənilənlərin tətbiqi üçün tələb olunan səyi göstərirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



3. MÜƏSSİSƏNİN KEYFİYYƏTƏ VERDİYİ ƏHƏMİYYƏT

Bu amil müəssisə daxilində mükəmməlliyə nə qədər can atıldığı ilə əlaqədardır.

Belə hallarda, işlərinin nəticələri müzakirə edilərkən insanlardan aşağıdakı kimi ifadələr **eşitmirsiniz**:

"Əlavə vaxt sərf etməmək üçün məqbul nəticədir"...və ya... "Mükəmməl deyil, amma yarayar".

Əməkdaşların hər zaman məhsul və xidmətə maksimum keyfiyyət qatacağı gözlənilən müəssisədə keyfiyyət diqqət mərkəzindədir. Bunun üçün onlar işlərində göstərdiyi səyin müəssisənin ümumi keyfiyyət missiyasındakı yerini bilməlidirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



4. ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ MÖVQEYİ

Araşdırmaların nəticələri göstərir ki, müəssisə daxilində mövqelərinin daha yüksək olduğunu düşünənlər özlərini "ön cəbhə"də hesab edənlərlə müqayisədə öyrəndiklərini nəticəyə daha çox çevirirlər. Araşdırmalardan öyrənirik ki, yüksək mövqe və nəzarət duyğusu olduqca nisbi məsələdir.

Çox sayda müəssisə müştərilərin ən yüksək pillədə, ona xidmət edənlərin isə yanlarında göründüyü müəssisədaxili sxemləri dəyişmək üçün böyük səy sərf edir. Təlim sahəsinin peşəkarları kimi, bizim işimiz ön cəbhədə yer alan əməkdaşlara işlərinin daha geniş sxemdə əhəmiyyətini vurğulamaqdır. Özlərini vacib və güclü hiss edən insanların müvafiq davranış sərgiyələcəyi çoxdan bilinən və sınaqdan çıxmış həqiqətdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5. ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞ PROSESİNİN PLANLAŞDIRILMASI

Zənginləşdirilmiş vəzifələr insanları daha yaxşı işləməyə, təlim zamanı öyrəndiklərini iş yerində tətbiq etməyə həvəsləndirir. İşin planlaşdırılması baxımından vəzifələrinin bir sıra bacarıqlar tələb etdiyini düşünən işçilər öyrəndiklərini iş yerində daha çox tətbiq edirlər. Bu o deməkdir ki, işçi heyətinə bacarıqlarının verdiyi töhfəni başa düşməkdə yardım edilməlidir. Özlərinin bunu artıq bildiklərini güman etmək faydalı deyil.

Hər bir iş bacarıq tələb edir. Hətta ən "sadə" işlərin bəziləri motorika bacarıqlar və işə yaxşı münasibətin kombinasiyasını tələb edir. Bu, supervayzer və ya rəhbərin işidir. Rəhbərləriniz işçi heyətinə necə bacarıqlı olduğunu başa düşməyə kifayət qədər yardım edirlərmi? Bunu edə bilən rəhbərlər insanların həvəslənməsinə, öyrənilənlərin ötürülməsinə köməklik göstərirlər!

Eynilə Cimmi Baffetin şən küçə süpürgəçisi haqqında "Mənim işim" adlı mahnıda ifa etdiyi kimi...

"Bu qarışıqlığı təmizləməkdir mənim işim.
Mənə görə, bu, yetərli səbəbdir ki,
İşimi başqa işlərdən yaxşı hesab eləyim.
Buna görə də günüm yaxşı keçir".

Mahnının müəllifi: Liman Korbitt ("Mak" MakAnalli, Oğul)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

6. ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN TƏLİMDƏ İŞTİRAK MOTİVASİYASI

Təlim iştirakçılarını konfrans zalı və ya kompüter ekranına yönləndirə bilərsiniz, lakin onları bilikləri su kimi içməyə vadar edə bilməzsiniz!

Bəzən motivasiyanın öyrənmə prosesindəki əhəmiyyətini unuduruq... xüsusən də bütün işçi heyəti üçün irimiqyaslı məcburi təlim planlaşdırdıqda.

Kimisə nəinki iradəsi xaricində nəsə öyrənməyə, istəmədiyi halda, yeni bir bacarığı məşq etməyə də məcbur edə bilməyəcəksiniz. Beləliklə, bütün araşdırmalar (və sağlam məntiq) bizə deyir ki, öyrənilənlərin daha yaxşı ötürülməsini istəyirsinizsə, insanları öyrənmə və inkişafa həvəsləndirməyin yollarını tapmalısınız (həmçinin bax: səh. 20).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

7. ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNİN AYDIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Müəssisələr sürətlə böyüyür, rəhbərlər dəyişir və işdən uzaqlaşır, idarəetmə zəifləyir, insanlar fövqəladə vəziyyətin öhdəsindən gəlmək üçün o qədər səy göstərirlər ki, kimin nə etməli olduğunu heç kəs dəqiq bilmir. Sürətlə dəyişən müasir dünyada həyatımız belə keçir. Lakin bu həm də təlim vasitəsilə ötürülən mesajların özünə yer tapa bilməməsinin səbəblərindən biridir.

Öhdəlikləri aydın müəyyənləşdirilməmiş təlim iştirakçıları iş yerinə qayıtdıqda öyrənilənləri tətbiq edə bilmədiklərini deyirlər. Bəlkə, yeni öyrənilənlər işin gedişatında yeni problemlər yaradır?



Buna görə də vəzifənin aydın müəyyən edilməsi öyrənilənlərin ötürülməsinin dəstəklənməsi prosesində "buzun hamarlanması" üçün əsas amillərdən biri kimi ortaya çıxır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



8. ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNDƏ MÜSTƏQİLLİYİ

"O təlimdən sonra işləri, həqiqətən, fərqli cür yerinə yetirmək istəsəm də, daim əlimə vururdu".

Öyrəndiklərini tətbiq etmək üçün struktur azadlığa malik olmadığını düşünən iştirakçılardan bu cür məyusluq dolu şikayətləri hamımız eşitmişik, lakin yenə də onları daha yeni və həyəcanlı təlim mesajları ilə şirnikləndirməyə davam edirik.

Bəzi müəssisələrdə vəziyyət daha da pis olur, belə ki, rəhbərlər ya kouçinqə çox vaxt sərf edilməli olduğuna, ya da mövqelərinin ələ keçiriləcəyindən ehtiyat etdiklərinə görə yeni bacarıqların tətbiqini özləri bloklayırlar. Bəlkə də, bunun səbəbi dəyişikliyi qorxuducu hesab etmələridir?

Buna görə də öyrənilənlərin effektiv şəkildə ötürülməsi məqsədilə təlimdə iştirak edən şəxslər yeni bilik və bacarıqlardan effektiv istifadə üçün yetərli dərəcədə müstəqilliyə malik olmalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

9. TƏLİMİN NƏ DƏRƏCƏDƏ MƏQSƏDƏUYĞUN HESAB EDİLMƏSİ



Təlimin məqsədəuyğunluğu haqqında təsəvvürün nə olduğu adından bəllidir!

Kim nə deyir desin, və ya nə edir etsin, təlim iştirakçısı işini daha yaxşı görmək üçün hansısa təlimi **faydalı** olaraq görür, hiss edir və eşidirsə, o zaman həmin təlimdə öyrənilənlərin işi daha yaxşı görmək məqsədilə **istifadə** edilmək ehtimalı daha yüksəkdir.

İş yerinə qayıtdıqdan sonrakı performansla ölçülən bu amilin şəxsi xarakterli həvəsləndirici aspekti onu qısa siyahıya salan səbəbdir. Təlim eyni zamanda müəssisənin məqsədlərini həyata keçirməyə kömək edirsə, qarşılıqlı səmərəli nəticə əldə olunmuş sayılır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



10. TƏLİMİN ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN VƏZİFƏSİNİN MƏQSƏDİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

Bu amil insan resurları və inkişaf mütəxəssisləri tərəfindən investisiya rentabelliyi baxımından ən vacib amillərdən biri kimi qısa siyahıya daxil edilmişdir.

Sağlam məntiq də bizə bunu deyir: əməkdaşın vəzifə məqsədləri ilə birbaşa əlaqələndirilməmiş təlimin (nə qədər zövqlü olsa da) perfromansın **nəzərəçarpacaq dərəcədə** yüksəlməsi ilə nəticələnmək ehtimalı azdır.

İndiki dövrün xərclərin azaldıldığı, resursların çatışmadığı mühitlərdə kiməsə iş performansını nəzərəçarpacaq dərəcədə yaxşılaşdırmağa kömək etmək məqsədini daşımayan təlimlər şübhə altına alınmalıdır. Xoşbəxt əməkdaşların məhsuldar iş nümayiş etdirdiyi, qeyri-konkret təlimin bununla əsaslandırıla biləcəyi irəli sürülə bilər. Xoşbəxtlik və məhsuldarlığı təlimdən əvvəl və sonra manat, avro və ya dollar ilə ölçə biləcəyinizi düşünürsünüzsə, o zaman təklif edirik ki, "əhvali-ruhiyyəni yüksəldən" təlim təklifini üst rəhbərliyə təqdim edəsiniz. Ölçə bilməyəcəyinizi düşünürsünüzsə, öyrənilənlərin çox aşağı səviyyədə ötürülməsini və ya ümumiyyətlə, ötürülməməsini qəbul edə biləcəksinizmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



11. TƏLİMİN KARYERA ÜÇÜN FAYDALILIĞI

Çoxsaylı təlim idarəçiləri rəsmi qayadada öyrənmə və **inkişaf** məsələləri üzrə rəhbər adlandırılırlar və sözügedən vəzifənin inkişaf hissəsi bu amilin vacibliyini şərtləndirir.

Aydındır ki, çatışmazlıqların aradan qaldırılması, bacarıqların cilalanması ilə insanların cari performanslarının yüksəldilməsi üçün təlimdən istifadə vacibdir, lakin onlara gələcək işlərində qarşılaşacağı çətinliklərin öhdəsindən gəlmək və ya vəzifə yüksəlişləri üçün yeni bacarıqlar qazanmaqda yardım etmək də bir o qədər əhəmiyyətlidir.

Təlimin öz təcrümeyi-halına daxil edə biləcəkləri əlavə kvalifikasiya qazandırdığını hiss edən, yaxud daha çox bilik və ya bacarığın öyrənilməsi və inkişafla nəticələnəcəyinə inanan təlim iştirakçılarının öyrəndiklərini tətbiq etmək ehtimalları daha yüksəkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

12. TƏLİMÇİNİN İŞİNİN EFFEKTİVLİYİ



Təlimçilərin çoxu insanların nələrisə öyrənməsinə, özlərini inkişaf etdirməsinə yardım göstərdiklərinə görə haqlı olaraq fəxr edir. Lakin təlimçilər yalnız bir mövzuda mütəxəssis kimi çıxış etdikdə buna nadir hallarda nail olurlar. Araşdırmalarımız göstərir ki, təlimin mövzusu barədə məlumatlı olmağın öyrənilənlərin ötürülməsi üçün əhəmiyyətinə baxmayaraq, təlimçinin real öyrənmə prosesi üçün **lazımi şəraiti yaratmaq** bacarığı daha vacibdir. İştirakçılara real bilik və ya bacarıqları öyrənməkdə ən çox yardım edə bilənlər aşağıdakı addımları yerinə yetirən təlimçilərdir:

- təlim müddətində və hətta təlimdən əvvəl hər bir iştirakçının işinin məqsədi nəzərə alınmaqla təlim məzmunun aydınlaşdırılması;
- təlimin gözlənilən nəticələrinin müəssisənin ehtiyacları ilə əlaqələndirilməsi;
- təlim kursunun başladığı andan etibarən iştirakçıların özlərini rahat hiss etməsinin təmin olunması;
- iştirakçıların öz təcrübəsini bir-biri ilə bölüşməyə təşviq edilməsi;
- təlimin məqsədlərinə sadiqliyin nümayiş etdirilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



13. TƏLİMÇİNİN İLKİN VƏZİYYƏTDƏN XƏBƏRDAR OLMASI

İnsan resursları və inkişaf mütəxəssisləri, adətən, təlimçidən gözlənilən bacarıqlara vacib əlavə olduğuna görə bu amili "təlimçinin işinin effektivliyi" amilindən ayırmışlar.

İlkin vəziyyətin başa düşülməsi təlimçilərin təlimi kursunda öyrədilə bilməz!

9-cu amil təlimin məzmununa aid olunan "Təlimin məqsədəuyğun hesab edilməsi" amilidir. Burada insan ekvivalentindən söhbət gedir. Başqa sözlə, təlimçi (müvafiq məzmunu çatdıran "elçi") iştirakçıların, sözün əsl mənasında, haradan gəldiyini başa düşməlidir. Onlar iş yerində gündəlik olaraq hansı problem və məsələlərlə qarşılaşırlar? İş şəraitləri necədir? Bu təlimdə iştirak üçün niyə və necə seçiliblər?

Təlimdə iştirak ehtiyacını başa düşmək təlimçiyə öyrəndiklərini iş yerinə qayıtdıqdan sonra tətbiq etməsi üçün təlim iştirakçısının yolunu hamarlamaq imkanı yaradacaq. Buna görə də təlimçi "buzun hamarlanması" komandasının vacib hissəsidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



14. TƏLİM TƏDBİRİNDƏKİ AB-HAVA

Birlikdə götürüldükdə təqribən 65 ilə yaxın olan təcrübəmizə əsasən, dəqiq bilirik ki, təlimin düzgün planlaşdırılması və hazırlanması öyrənmə prosesi və öyrənilənlərin ötürülməsi üçün mütləq əhəmiyyət daşıyır. Bununla belə, bəzən unuduruq ki, təlim iştirakçıları təlimin nöqsansız planlaşdırılması və keçilməsinin əhəmiyyətinin fərqində olmur, hətta buna fikir vermirlər, eynilə televiziyada xəbərlər komandasının ən vacib başlığı seçib onlara peşəkar qaydada təqdim etməsini gözlədikləri kimi.

Hərçənd təlim iştirakçılarının heç vaxt nəzərindən qaçmayan budur ki, onlar təlimçidən olduğu qədər bir-birindən də öyrənirlər!

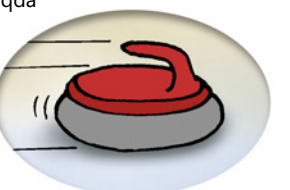
Faktiki olaraq, təlim tədbirindəki ab-hava planlaşdırma ilə əlaqəli olan və araşdırmanın ciddi seçim prosesindən sıyrıla bilmiş yeganə amildir. Təlim tərtibatçıları bunu nə qədər təhqiramiz hesab etsələr də, sağlam məntiq bizə deyir ki, hədsiz məşğul təlim iştirakçıları işlə əlaqədar problemlərin həlli üçün dərhal tətbiq oluna biləcək bilik və bacarıqları öyrənməyə üstünlük verəcəklər. Bu cür öyrənmə prosesi təhlükəsiz və mehriban mühitdə başqa insanların fikirləri ilə tanış olmaqla, həll yollarını müzakirə etməklə mümkün olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

15. ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Biz "Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi"ni təlimçinin yeni öyrədilənlərin performansın yüksəlməsi ilə əvəzlənməsi üçün yolu hamarlaşdırması prosesi kimi təsvir edə bilərik. Bu zaman baş verən "buz hamarlaşdırılması" ilə yeni bilik və bacarıqlar "daş"ının hədəfə çatdırılması həyata keçirilir. Təcrübəmiz göstərir ki, müəssisədə belə bir prosesin olmaması öyrənilənlərin ötürülməsinin qarşısını alan birinci amildir.

Araşdırmaların nəticələrinə görə, rəhbərlər təlim iştirakçılarını təlimə hazırladıqda təlimdən sonra yeni öyrənilənlərin təcrübədə tətbiqi üçün vaxt, yer və resurs təmin etdikdə öyrənilənlərin ötürülməsi mümkün olur. Bu infrastruktur olmadıqda təlimə yönəldilmiş vaxt və vəsaitin boşa getmək ehtimalı artır.



Öyrənilənlərin ötürülməsi prosesinin yaxşı idarə edilməsi üçün istifadə olunan sistemə çoxsaylı komponentlər daxildir və biz kitabın sonrakı hissələrində tövsiyə edilən fəaliyyətlər bölməsində onların çoxunu əhatə etdiyimizə ümid bəsləyirik.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



16. HƏMKARLARIN TƏLİMƏ DƏSTƏYİ

Öyrənən şəxsin həmkarlar qrupu (onun komanda üzvləri) öyrənilənlərin ötürülməsinə əhəmiyyətli dərəcədə yardım edə və ya mane ola bilər.

Uzunmüddətli təlim təcrübəmizdə insanların təlimdə öyrəndiklərini işdə tətbiq etməyə çalışdığına görə, faktiki olaraq, cəzalandırıldığı hallarla rastlaşmışıq. Fabrik mühitlərində bu cəza özünü "tempi dəyişdirdiyinizə" görə yönəldilən ittihamlar (başqa sözlə, qeyri-formal şəkildə razılaşdırılmış normadan daha sürətli və ya daha yaxşı işləmək, beləliklə, qrupun həmrəyliyinə zərər vermək), ofis mühitlərində içində əyləşdiyi qayığı silkələmək və ya rəhbərin sevimlisi olmaq ittihamları ilə göstərir.

Bu hallar qaydadan istisnalardır. Qayda isə ...neytrallıqdır.

Bir qayda olaraq, həmkarlar yeni öyrənilənlərin istifadəsinə nə dəstək verir, nə də etiraz edirlər. Onlar, sadəcə, öz işi ilə məşğul olur, öyrənən şəxsi tək buraxırlar. Öz-özlüyündə bu, öyrənilənlərin ötürülməsinə əngəl ola bilər. İşləri fərqli cür görməyə çalışan yalnız sizsinizsə və heç bir dəstək görmürsünüzsə, öyrəndiklərinizin tətbiqinə güc sərf etməyə dəyərmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

16. HƏMKARLARIN TƏLİMƏ DƏSTƏYİ (davamı)

Həmkarları təlimdən qayıdan şəxsləri dəstəklədikdə və təşviq etdikdə möcüzə baş verir və öyrənilənlər tətbiq olunur. Araşdırmalar aşıq-aşkar göstərir ki, yeni fikir və bacarıqları (bəzən çətinliklə) sınaqdan keçirərkən komandasından dəstək görəcəyini hiss edən təlim iştirakçılarının performansı yüksəlir və müəssisə təlimə qoyduğu sərmayənin rentabelliyini real şəkildə ölçə bilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



17. ÖYRƏNİLƏNLƏRDƏN İSTİFADƏ FÜRSƏTLƏRİ

"İstifadə etməsən, unudacaqsan" elə bir klişedir ki, doğru çıxdığı tez-tez müşahidə olunur (eyni dərəcədə öyənilənlərin ötürülməsi sahəsində də rast gəlinir) və asanlıqla təkrar edilir. Bu sonuncu amil qısa siyahıya praktiki və nəzəri səbəblərə görə daxil olunub. Öyrənmə nəzəriyyəsi bizə illərlə təkrar edib ki, tətbiqi üçün fürsət olmadıqda yeni öyrənilən bilik və ya bacarıqlar zəifləyir, sonra da ölür. Araşdırmaların praktiki nəticələri də göstərir ki, öyrəndiklərindən istifadə etmək fürsəti verilməyən təlim iştirakçıları yeni bacarıqlarını iş yerlərinə daşıya bilmirlər.

Bu qədər sadə!

Növbəti səhifədə təsvir etdiyimiz amillərin "Ehtiyaclar" mərhələsindən "İşə qayıdışa" qədər təlim prosesinə necə təsir göstərdiyini görəcəksiniz. Daha sonra diqqətimizi aktiv fəaliyyətə yönləndirəcəyik, yəni "buzun hamarlaşdırılması", öyrənilənlərin daha yaxşı ötürülməsi, performansın yüksəldlməsi üçün nələr olunmalıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNƏ TƏSİR EDƏN AMİLLƏR

AMİLLƏR BULUDU

17 amilin hər biri, diaqramdan göründüyü qədərilə, **təlim prosesinin** hər hansı mərhələ və ya bütün mərhələlərinə prosesin ətrafındakı və üzərindəki bulud kimi təsir edə bilər.



1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.
9. Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.
10. Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.
11. Təlimin karyera üçün faydalılığı.
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. Təlim tədbirindəki ab-hava.
15. Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.
16. Həmkarların təlimə dəstəyi.
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



10 MƏSLƏHƏT

QISA İCMAL

Öyrənilənlərin daha
yaxşı ötürülməsi üçün vacib addımlar

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

İZAH



Müəssisənizdə öyrənilənlərin daha yaxşı ötürülməsi üçün təklif edilən bu 10 fəaliyyət, mahiyyət etibarilə, növbəti fəsildə tövsiyə olunan fəaliyyətlərin mərhələli icmalıdır.

Bütün məsləhətlər 17 amilin öyrənilənlərin iş yerində tətbiqinə göstərdiyi təsirə əsaslanır. Yalnız 10 fəaliyyəti yerinə yetirmək üçün vaxtınız və/və ya resursunuz olarsa, bu addımları seçməlisiniz.

Məsləhətlər 14-cü səhifədəki təlim prosesi blok-sxeminə uyğun ardıcıllıqla sıralanır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

EHTİYAC



10 MƏSLƏHƏT

1. Öyrənməyə olan ehtiyacı müəyyənləşdirmək məqsədilə müvafiq, ciddi və etibarlı qiymətləndirmə aparın, təlim iştirakçılarının müəssisənizdə yalnız performansın yüksəldilməsi üçün həlledici əhəmiyyət daşıyan təlimlərin təmin olunacağını aydın izah etməkdən ötrü nəticələr haqqında məlumat verin.

2. Dəbə uyğun, populyar və ya mənasız təlimlər təşkil etməyə meyil göstərməyin. Başqa sözlə, nə qədər cəlbedici görünsə də, performansın nəzərəçarpacaq dərəcədə yüksəldilməsi ilə əlaqəli olmayan təlimlərdən yayınmağa çalışın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI



10
MƏSLƏHƏT

3. Təlim iştirakçılarına öyrənilən bilik və bacarıqları məşq etmək imkanı verən bütün çalışma və digər təlim fəaliyyətlərində iş mühitinin simulyasiya olunması tələbini irəli sürün. Beləliklə, təlim iştirakçıları iş yerinə qayıtdıqdan sonra performanslarını yüksəltmək üçün öyrəndiklərindən istifadə edə biləcəklər.

4. Bütün təlim proqramlarında təlim iştirakçılarının bir araya gələrək öz iş təcrübəsi əsasında ən yaxşı məsləhətləri bölüşməsinə yetərli qədər zaman ayırmağı unutmayın (Yadda saxlayın ki, təlim iştirakçıları çox vaxt təlimçi qədər bir-birindən də çox şey öyrəndiklərini deyirlər).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

BAŞLADILMA



10 MƏSLƏHƏT

5. Rəhbərlərin **kursdan əvvəl məlumatlandırma** aparmaları və bu zaman təlimin **kursdan sonra** işin təkmilləşdirilməsi üçün necə istifadə olunacağının planlaşdırılması üçün təkid edin.

6. Təlimin mahiyyət, məqsəd və əhəmiyyətini izah edən, həvəsləndirici qoşulma təlimatlarını hazırlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ



10
MƏSLƏHƏT

7. Təlim iştirakçılarının özlərini rahat hiss etməsi, isti, etibarlı öyrənmə mühiti yaratmaq üçün onları təlim kurslarında entuziazmla salamlayın.

   (Bayağı səslənsə də, öyrənilənlərin ötürülməsi sahəsində aparılan araşdırma nəticəsində əldə olunan əsas fikirlərdən biri budur ki, ətrafındakı insanlara etibar edən özünəəmin təlim iştirakçıları ən yaxşı ideyaları ilə prosesə töhfə verməyə daha çox həvəs göstərirlər. Bənzər qaydada, bu cür mühitdə eşidilən ideyaların iş yerində tətbiq edilmək ehtimalı da daha yüksəkdir.)

8. Təlim iştirakçılarına öz ideyalarını araşdırmaq, öz prioritetlərini formalaşdırmaq imkanı vermədən öz yanaşmanızı diktə edərək təlim sessiyalarında dominantlıq qurmaqdan çəkinin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

10 MƏSLƏHƏT

İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ



10
MƏSLƏHƏT

9. İclasları məcburi edin! Rəhbərlərin **kursdan sonra** bütün təlim iştirakçıları ilə **brifinq** keçirməsi üçün təkid göstərin. Bu zaman həm təlimdə öyrənilənlər qiymətləndirilməli, həm də yeni bilik və ya bacarıqların işdə tətbiqi üçün ətraflı planlar hazırlanmalıdır.

10. Təlim iştirakçılarının öyrəndiklərini effektiv surətdə həyata keçirə bilməsi üçün adekvat vaxt, yer və resurs təmin edin. Təlim iştirakçıları yeni iş davranışlarını sınayarkən məhsuldarlığın (müvəqqəti olaraq) azalmasının qaçılmaz olacağını qəbullanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XÜLASƏ

İRƏLİ

Bu fəsildə müəssisənizdə öyrənilənlərin daha yaxşı tətbiq edilməsi üçün 70 fəaliyyət tövsiyəsi toplanmışdır. Təlim prosesinin hər bir mərhələsinə əsasən, məsləhətləri beş qrupda toplamışıq və bu mərhələlərdən hər birində öyrənilənlərin ötürülməsinə təsir edən əsas amilləri seçmişik. Seçmə müfəssəl deyil. Hər bir mərhələyə daha hansı amillərin təsir göstərə biləcəyini müəyyənləşdirmək üçün öz mühakimə və yaradıcılıq qabiliyyətinizdən istifadə edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC

ƏSAS AMİLLƏR

Təlimin bu birinci mərhələsinə müvafiq üç amil mövcuddur.





1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. **Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.**
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.
9. **Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.**
10. **Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.**
11. Təlimin karyera üçün faydalılığı.
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. Təlim tədbirindəki ab-hava.
15. Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.
16. Həmkarların təlimə dəstəyi.
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC

İZAHAT

Bütün araşdırmalar və topladığımız təcrübə göstərir ki:

- təlim iştirakçıları müəssisələrinin təlimə dəyər verdiyini düşündükdə və öyrənəcəkləri bilik və ya bacarıqların müəssisənin bəzi problemlərinin həllinə, onların perfomansının yüksəlməsinə yardımçı olacağına inandıqda öyrənilənlərin ötürülmə ehtimalı artır;
- təlim iştirakçıları öyrəndiklərinin əhəmiyyətini və işə qayıtdıqdan sonra onlardan necə istifadə edəcəyini aydın başa düşdükdə öyrənilənlər yaxşı tətbiq oluna bilir;
- öyrəndiklərinin öz işlərinin məqsədinə cavab verdiyinə inanan insanların öyrənilən bilik və bacarıqlardan istifadə etmək ehtimalı daha yüksəkdir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC

TƏLİMİN MÜƏSSİSƏ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

- Hələ həyata keçirilməyibsə, təlim və inkişafın müəssisənin missiya və dəyər bəyanatına daxil olunmasını təklif edin.

  (Bu, sadəcə, ilk addımdır. Müəssisənin təlimin əhəmiyyətinə "inanıb-inanmaması" təkcə sözügedən missiya bəyanatından deyil, daha çox amildən asılıdır. Hər şeydən əvvəl, bu, təlim şöbəsinin təmin etdiyi nəzərəçarpan nəticələrdən asılıdır... oxumağa davam edin!)

- Müntəzəm olaraq, fürsətdən istifadə edib üst rəhbərliyə təlimin zərurəti ilə əlaqədar **üç əsas sualı** ünvanlayın:
  - Nəyə nail olmağa/nədən yayınmağa çalışırsınız?
  - Müəssisənin əməkdaşları bu məqsədə çatmağınıza yardımçı olmaq üçün nə etməlidirlər?
  - Onlar bu yardımı təmin etmək üçün nə öyrənməlidirlər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC

TƏLİMİN NƏ DƏRƏCƏDƏ MƏQSƏDƏUYĞUN HESAB EDİLMƏSİ

- Təlimlə əlaqədar ehtiyaclar haqqında suallara verilən cavablar əsasında müəssisə daxilində performansı yüksəltmək üçün kimin hansı təlimə ehtiyacının olduğunu müəyyənləşdirməkdə yardım göstərəcək ciddi sistem yaradın/tətbiq edin.
  (Əhatəli nümunə, yəni "**INVESTIGATE**" (araşdırma) modeli ilə həmçinin o da Pol Donovan və Con Taunsend tərəfindən qələmə alınmış "Təlim ehtiyaclarının təhlili" kitabında tanış olmaq mümkündür.)

- Rəhbərliyə bütün işçi heyətinə müəyyən olunmuş təlim ehtiyacları, müəssisənin məqsədlərinə müvafiq təlim fəaliyyətləri haqqında məlumat verməkdə yardım edin.
  (Məsələn, iş yeri ilə tanışlıq təlimi zamanı/şirkətin vebsaytında/konfranslarda, təqdimatlarda və s.)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC

TƏLİMİN ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN VƏZİFƏSİNİN MƏQSƏDİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ



Aşağıdakı kimi təlimlər keçirmək həvəsinə müqavimət göstərin:

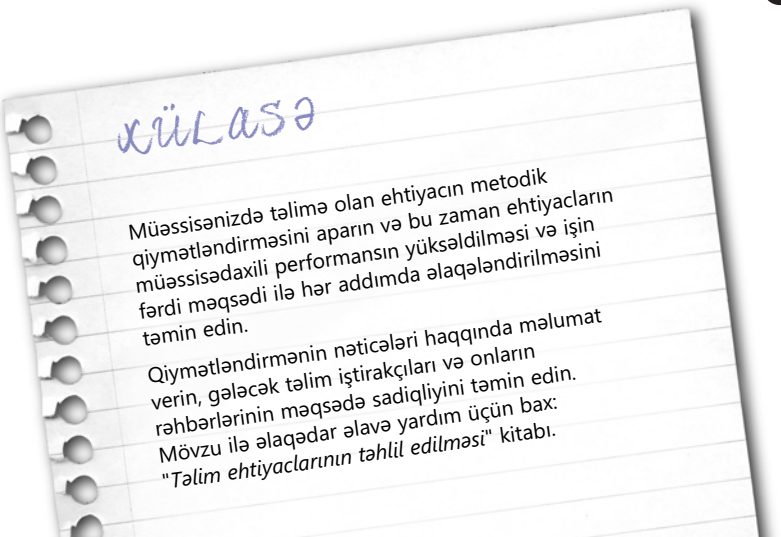
- keçmişdə göstərilən yaxşı performansı mükafatlandırmaq məqsədi daşıyan;
- iş yerində performansın yüksəldilməsi ilə əlaqəli olmayan;
- mahiyyətcə "əhval yüksəldən", "istirahət günü" və ya təkrar motivasiya xarakterli;
- dəbə uyğun, populyar və ya təqlidçi (başqa sözlə, rəqiblərimiz/tanıdığımız kimsə belə təlim keçirib, deməli, biz də bunu etməliyik).

Vacib qeyd: Öyrənilənlərin ötürülməsinə rəğbətlə yanaşan öyrənmə və inkişaf mütəxəssisləri öz ciddi peşəkar nüfuzunu qısqanclıqla qoruyur, yəni adlarının yüngül "*əyləncə*" ilə birlikdə çəkilməsindən imtina edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 1: EHTİYAC



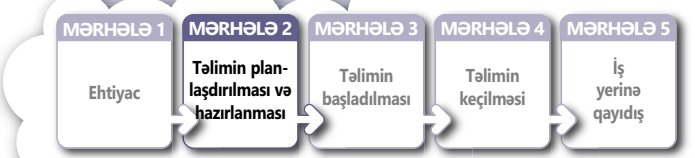
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 2: TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

ƏSAS AMİLLƏR

Yenə də xüsusilə planlaşdırma və təkmilləşdirmə mərhələsinə uyğun gələn üç amil mövcuddur.



İRƏLİ

1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.
9. **Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.**
10. **Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.**
11. Təlimin karyera üçün faydalılığı.
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. **Təlim tədbirindəki ab-hava.**
15. Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.
16. Həmkarların təlimə dəstəyi.
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 2: TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

İZAHAT

Bu amillər təlim prosesinin bu mərhələsində fəaliyyətlərə təkan vermək üçün seçilib, belə ki:

- "hazır" təlim kursları və ya brend, "universal" məhsulların öyrənilənlərin ötürülməsi ilə nəticələnmək ehtimalı – konkret, məxsusi məsələlər nəzərə alınmaqla – planlaşdırılmış kurslarla müqayisədə daha azdır;
- yazılı formada qeyd edilmiş məqsədlərin iştirakçıların vəzifələri ilə səsləşdiyi kurslar öyrənilənlərin ötürülməsi baxımından daha yüksək nəticə göstərir;
- təlimdə birlikdə iştirak etdiyiniz insanlar da öyrənməyinizə töhfə verirlər;
- planlaşdırma zamanı praktik nümayiş üçün vaxtın ayrıldığı təlimlər öyrənilənlərin ötürülməsi üçün daha əlverişlidir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 2: TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

TƏLİMİN NƏ DƏRƏCƏDƏ MƏQSƏDƏUYĞUN HESAB EDİLMƏSİ TƏLİMİN ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN VƏZİFƏSİNİN MƏQSƏDİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

- ☑ Təlimin ad və məzmununun işlə əlaqədar konkret məsələləri əks etdirməsini təmin edin.

- ☑ Təlim iştirakçılarının əksəriyyətinin iş yerində mövcud olan faktiki vəziyyəti simulyasiya edən təlim çalışmaları və fəaliyyətləri planlaşdırın, təkmilləşdirin.

  (Xüsusilə ictimaiyyətə açıq kurslarda buna nail olmaq bəzən çətin başa gələ bilər. Bu tövsiyəyə əməl oluna bilməməsi o mənaya gəlmir ki, kurs zəifdir, sadəcə, öyrənilənlər mümkün olan maksimum dərəcədə ötürülməyə bilər!)

- ☑ Təlimdə təmin edilən alətlər, məsləhətlər, xüsusilə də paylanan materiallar hər iştirakçının işində rahatlıqla tətbiq edilə bilməli və faydalı olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 2: TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI

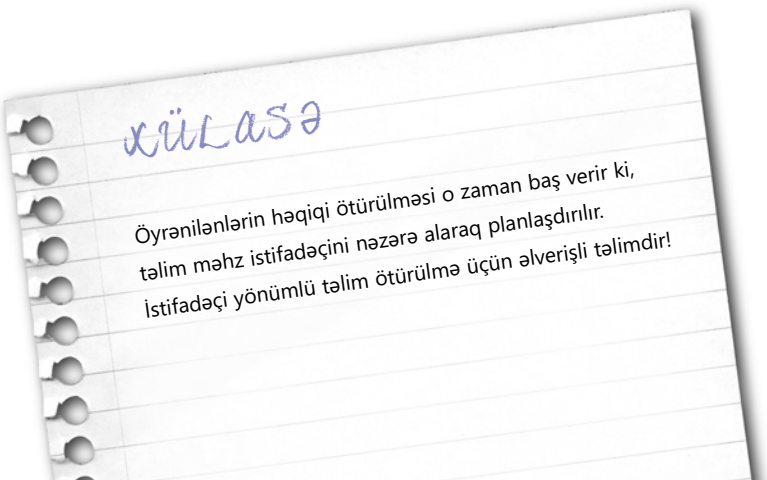
TƏLİMİN ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN VƏZİFƏSİNİN MƏQSƏDİ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ
TƏLİM TƏDBİRİNDƏKİ AB-HAVA

- İnsanların qaynayıb-qarışması, fikrilərini bir-biri ilə bölüşməsi üçün hər zaman məkan ayırın.
- Bütün təlim kurslarına öyrənilənlərin iş yerindəki konkret vəziyyətlərə tətbiqinin planlaşdırılması üçün fürsətlər daxil edin.
- Mövcud qabaqcıl təcrübənin bölüşülməsinə imkan verən çalışmalar hazırlayın.
- Bütün təlim proqramlarına iştirakçıların qrup işində nəzərə alınmaq üçün öz problemlərini/məsələlərini təqdim etdiyi "praktik nümunə konfransları" daxil edin.
- Bütün təlim proqramlarına, azı, 90 dəqiqədən bir 15 dəqiqəlik çay/qəhvə fasiləsi daxil edin. Təlim iştirakçılarının bir-biri ilə fikir mübadiləsi, söhbət, yoldaşlıq etməsi üçün nahar fasiləsinə, azı, 1 saat vaxt ayırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 2: TƏLİMİN PLANLAŞDIRILMASI VƏ İŞLƏNİB HAZIRLANMASI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ƏSAS AMİLLƏR

Diqqət mərkəzinə 7 amil birdən çıxır.
Əsas hazır olmaqdır!



1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. **Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.**
7. **Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.**
8. **Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.**
9. Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.
10. Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.
11. **Təlimin karyera üçün faydalılığı.**
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. **Təlim tədbirindəki ab-hava.**
15. **Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.**
16. **Həmkarların təlimə dəstəyi.**
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

İZAHAT

Yəqin ki, bu, təlim prosesinin ən az diqqət yetirilən mərhələsidir. Təlim iştirakçılarının rəhbərləri tərəfindən təlimdən əvvəl məlumatlandırılması nə dərəcədə rast gəlinən haldır? Bu yaxınlarda baş tutan birhəftəlik "Baş təlimçi" proqramında iştriak edən təlimçilərin yalnız ikisi proqramdan gözlənilən konkret nəticə və məqsədləri rəhbərləri ilə müzakirə etmişdilər.

Təlimçilərin özləri düzgün yanaşmadan istifadə etmirlərsə, başqa kim edə bilər?!

Bu mərhələ üçün tövsiyə edilən fəaliyyətlər əməkdaşların vəzifələrinə uyğun təlimdə iştiraka aşağıdakı üsullarla **həvəsləndirilməsi** ilə əlaqəlidir:

- öhdəliklərinin **aydınlaşdırılması**;
- öyrənilənlərin təcrübədə tətbiqi üçün mümkün qədər çox **müstəqilliyin** verilməsi;
- təlimin **karyeralarındakı** yüksəlişə necə yardımçı ola biləcəyinin nümayiş etdirilməsi;
- təlimdən öyrənilənlərin performansın yüksəlməsinə gətirib çıxarması üçün öyərnilənlərin **ötürülməsinə** dəstək məqsədilə fəaliyyətlərin və/və ya prosedurların "buz hamarlanması" **sisteminin** planlaşdırılması (bax: səh. 67–68).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN TƏLİMDƏ İŞTİRAK MOTİVASİYASI

Planlaşdırılmış təlim tədbirinin yaxınlaşdığı müddətdə təlim iştirakçılarının rəhbərləri öyrənən şəxsin motivasiya profili və ehtiyaclarından asılı olaraq, yeni bilik və bacarıqların əldə olunmasının üstünlüklərini müxtəlif üsullarla izah etməlidirlər.

Nümunələr:

- **Təhlükəsizlik** ehtiyacı yüksək olan əməkdaşa:
  "*Bu təlim sizi daha aşağı kvalifikasiyalı əməkdaşlarla müqayisədə ixtisar olunmaqdan qoruyacaq*".
- **Sosial** ehtiyacları yüksək olan əməkdaş:
  "*Bu təlim sizə komandaya daha da yaxşı inteqrasiya olunmaqda/komandanın kömək üçün müraciət etdiyi şəxsə çevrilməyinizdə kömək edəcək*".
- **Hörmət** qazanmaq ehtiyacı yüksək olan əməkdaşa:
  "*Bu bacarıqlar karyera yüksəlişi şansınızı artıracaq, müəssisə daxilində daha çox diqqət çəkəcəksiniz*".
- **Şəxsi** inkişaf ehtiyacı yüksək olan əməkdaşa:
  "*Bu təlim müəssisəyə məqsədini həyata keçirməyə yardımçı olmaqla yanaşı, sizə şəxsiyyət kimi inkişaf etməkdə, potensialınızı reallaşdırmaqda köməklik göstərəcək*".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNİN AYDIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

İştirakçıların rəhbərləri aşağıdakı məqsədlərlə yaxınlaşmaqda olan təlimdən faydalanmalıdırlar:

- Vəzifə təsvirləri, vəzifə xəritələri və kimin nə etməli olduğunu müəyyən edən digər razılaşmaların nəzərdən keçirilməsi ilə öyrənən şəxsin rol və öhdəliklərini aydınlaşdırın.

Təlim iştirakçıları öyrəndiklərini iş yerində necə tətbiq etməli olduqlarını başa düşmədiyinə görə çox sayda təlim boşa keçilmiş olur. Daha da pis vəziyyət rəhbərlər və/və ya həmkarlar onları təlimçinin təşviq etdiklərini sınamağa çalışdığına görə tənqidə məruz qoyduqda, təlim məzmununun vəzifə təsviri ilə üst-üstə düşmədiyi ortaya çıxdıqda yaranır. Bütün bunlar təlimdən əvvəl aydınlaşdırılsaydı, xeyli vaxt və vəsaitə qənaət oluna bilərdi!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNDƏ MÜSTƏQİLLİYİ

Təlim iştirakçısının öyrəndiklərini işində tətbiq edərkən nə dərəcədə müstəqil və hansı səlahiyyətə malik olacağını aydınlaşdırın. Yalnız kimin nəyə görə məsuliyyət daşıyacağını deyil, həm də iştirakçının yeni bilik və bacarıqlarından istifadə zamanı yol verilən xətti keçmədən nə qədər irəli gedə biləcəyini müəyyənləşdirin.

Çoxsaylı təlim kurslarında iştirakçılar öz üzərinə yeni məsuliyyət yükləməyə, yeni şeylər sınamağa, müstəqilliyini artırmaq üçün inkişaf etməyə təşviq olunurlar. Sərhədlər təlimdən əvvəl aydın müəyyən edilmədiyi halda, nəticələr qeyri-məhsuldar ola bilər, belə ki, öhdəliklərinin genişləndirilməsi gözlənilən potensial namizəd məyusluğa qapılaraq zəif performans göstərə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

TƏLİMİN KARYERA ÜÇÜN FAYDALILIĞI

Araşdırma nəticələri rəsmi kvalifikasiyaların alınması ilə öyrənilənlərin ötürülməsi prosesinin paralel həyata keçdiyini aydın göstərir, beləliklə:

- Təlimlərin təşkilatçıları öyrənən şəxslər üçün akkreditasiya fürsətlərini necə yarada biləcəyini düşünməlidirlər (Məsələn, Avropada Bolonya sazişi vahid Avropa təhsili və bütöv qitədə qəbul olunan kvalifikasiyaları özündə əks etdirən təlim bazarını təmin edir).

Araşdırmalar göstərir ki, kursun onların karyerasını irəli aparacağına, təlimə qoyulan investisiyanın rentabelliyinə töhfə verməsinə yardım göstərəcəyinə inanan iştirakçılar öyrəndiklərini daha çox tətbiq edirlər, beləliklə:

- Rəhbərlər təlim iştirakçılarına təlimin onların karyerasına necə yardımçı olacağını nümayiş etdirmək üçün hər fürsətdən yararlanmalıdırlar (Ən geci, kursdan əvvəl keçirilən təlimatlandırmalarda, lakin eyni zamanda performans qiymətləndirmələrində, layihə qiymətləndirmələrində, şöbə toplantılarında və s.).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

TƏLİM TƏDBİRİNDƏKİ AB-HAVA

Qrauço Marks bir dəfə demişdi ki, onu üzv kimi qəbul edə biləcək hər hansı kluba qoşulmaq onun üçün maraqlı olmaz!

İnsanları təlim tədbirlərimizə üzv olmağa həvəsləndirmək üçün tədbirin cəlbediciliyini artırmalı, potensial iştirakçılara təlimin onlar üçün, onların da təlim üçün nə qədər vacib olduğunu nümayiş etdirməliyik. Buna nail olmağın yollarından biri:

- Təlimin mahiyyət, məqsəd və əhəmiyyətini əks etdirən həvəsləndirici qoşulma təlimatları və kurs icmalları hazırlayın. Peşəkar və cəlbedici material tərtib edin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ (1)

Bütün rəhbərlərin vəzifə təsvirlərinə **kursdan əvvəl təlimatlandırma** tələbini daxil edin. Təlimatlandırma zamanı onlar:

- Təlim və öyrənmə prosesindən nə gözlədikləri haqqında aydın məlumat verməlidirlər. Məsələn, vasitəçilik bacarıqları kursundan əvvəl:

  "Noyabr ayının sonunda şöbəmizin problemlərin həllinə həsr olunmuş toplantısına rəhbərliyi təhvil almaq üçün müzakirə sessiyasının strukturlaşdırılması və müzakirəyə vasitəçilik haqqında yetərli bilik və bacarığa yiyələnməyinizi gözləyirəm".

  "Sizin təlimdən qayıtdıqdan sonra təlimin məzmunu, necə keçildiyi və məqsəduyğunluğunu qiymətləndirməyinizi istərdim".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ (2)

Bütün rəhbərlərin vəzifə təsvirlərinə **kursdan əvvəl təlimatlandırma** tələbini daxil edin. Təlimatlandırma zamanı onlar:

- İştirakçılara təlim ərəfəsində kouçluq etməlidirlər. Məsələn, liderlik təlimindən əvvəl deyilə bilər: "Təlimçi təlim müddətində situativ liderliyi izah edərkən öz komanda üzvlərinizə aid ola biləcək vəziyyət və tərzlər barədə düşünün".

- İştirakçılara təlimin iş yerindəki performansa necə təsir etməli olduğu haqqında məlumat verməlidirlər, məsələn:
  - təlim nəticəsində həyata keçirilməli olan konkret performans məqsədlərinin razılaşdırılması;
  - iş yerinə qayıtdıqdan sonra yeni bacarıqlarını tətbiq etmək üçün təlim iştirkaçısına necə yardım olunacağının müzakirəsi;
  - yeni bacarıqlar sınaqdan keçirilərkən performansın zəifləməsinin anlayışla qarşılanacağının izah olunması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI

HƏMKARLARIN TƏLİMƏ DƏSTƏYİ

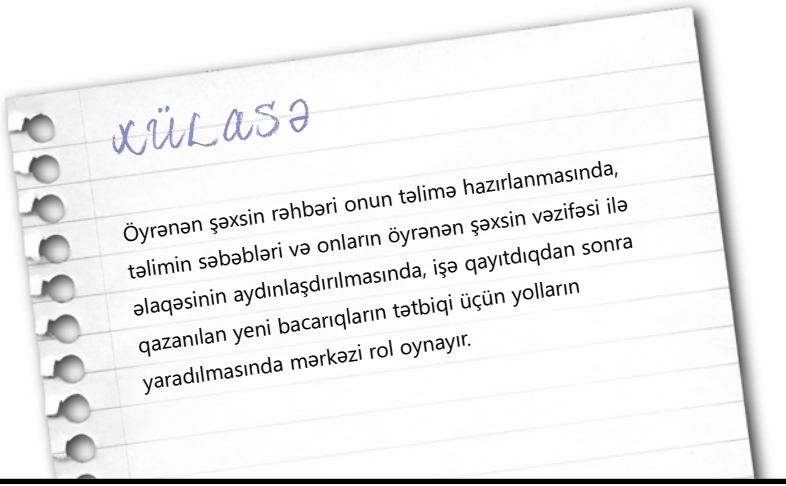
Təlim iştirakçıları "yalnız onların həll edə biləcəyi" məsələlərlə əlaqədar telefon zənglərinə tez-tez cavab verməli olurlar. Bəs qayıtdıqdan sonra onları gözləyən nə qədər problem üst-üstə toplanır? Öyrəndiklərini təcrübədə tətbiq etməyə başlamaq üçün nə qədər vaxt və zehni gücləri qalır? Təlimdən qayıdan iştirakçıların çoxunun dediyinə görə, bu, təlimə getməyin ən məyusedici məqamıdır. Daha da pisi budur ki, adətən, onlar iş yoldaşlarının, hətta rəhbərlərinin, demək olar, istehza ilə "*Ümidvaram, tətilin yaxşı keçib... İndi isə iş başına*" dediyini eşidirlər.

Təlimlərin boşa getməsinin ən böyük səbəblərindən biri olan bu vəziyyətdən çıxış yolu kimi:

- Təlim iştirakçısının rəhbəri onun yoxluğunda işlərinin necə görüləcəyini müzakirə etmək üçün təlimdən **əvvəl** komanda ilə razılaşmalıdır ("İş yerinə qayıdış" adlı 5-ci mərhələdə təlimdən **sonra** bu problemin necə idarə edilməli olduğuna nəzər salınır).
- Mümkün olduqca rəhbərlər eyni təlimə ikinci iştirakçını öyrənmə yoldaşı qismində göndərə bilərlər. Onlar öyrəndiklərinin, doğrudan da, işlərinin xarakteristikasına uyğun gəlməsini təmin etmək, bir-birini necə dəstəkləyəcəklərini planlaşdırmaqla özlərini iş yerinə qaçılmaz qayıdışa hazırlamaq üçün birlikdə çalışa bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏRHƏLƏ 3: TƏLİMİN BAŞLADILMASI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

ƏSAS AMİLLƏR

Təlimin faktiki şəkildə keçilməsi mərhələsində təlimçilər üç xüsusilə təsirli amildən yararlana bilərlər.



İRƏLİ

1. Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.
4. Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.
9. Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.
10. Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.
11. Təlimin karyera üçün faydalılığı.
12. **Təlimçinin işinin effektivliyi.**
13. **Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.**
14. **Təlim tədbirindəki ab-hava.**
15. Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.
16. Həmkarların təlimə dəstəyi.
17. Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

İZAHAT

Bu klişe ifadəni eşitmisinizmi: "Təlimçidən olduğu qədər digər iştirakçılardan da öyrəndim"? Öyrənilənlərin ötürülməsi sahəsində aparılan bütün araşdırmalar bu fikri təsdiqləyir, lakin təəssüf ki, təlimin keçilməsinin başqa aspektləri işıqlandırılmır!

Təzadlı səslənsə də, çoxsaylı təlim mütəxəssisləri texniki səriştə və təqdimat bacarıqlarının öyrənilənlərin effektiv ötürülməsində açar rolu oynadığına ürəkdən inanırlar. Təəssüf ki, yaxşı keçilmiş, əyləncəli təlimin **öz-özlüyündə** öyrənilənlərin ötürülməsinə təsir etdiyinə dair heç bir dəlil mövcud deyil. Yaxşı (bəlkə, hətta parlaq və əyləncəli) təlimçinin təlim iştirakçılarının bir-birindən öyrənməsi üçün yaratdığı şəraitin effekti isə sübuta **yetirilib**.

Yaxşı qurulmuş etimad və yoldaşlıq ab-havası, adətən, iştirakçıları ən yaxşı təcrübələrini bölüşməyə təşviq edir. Ehtiyacı olan həmkarlar bölüşülənləri sürətlə mənimsəyirlər və öyrənilənlərin ötürülməsi gerçəkləşir. Zərurət biliyin ötürülməsinin anasıdır!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİMÇİNİN İŞİNİN EFFEKTİVLİYİ (1)

- Müəssisə tərəfindən irəli sürülən bütün təlimçilərin həm təlimçi, həm də vasitəçi kimi ixtisaslaşmış olmasını təmin edin.
- Təlimin məqsədlərini başa düşən və bu məqsədlərə sadiq təlimçilərdən istifadə edin.
- Təlimçinin təlimin predmetinə səmimi entuziazmla yanaşıb-yanaşmadığını dəqiqləşdirin.



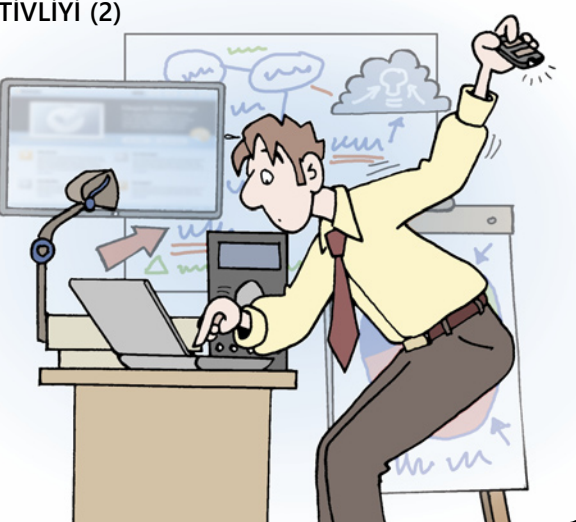
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİMÇİNİN İŞİNİN EFFEKTİVLİYİ (2)

- Təlimçinin təlim sahəsində ixtisaslaşmış olmasını təmin edin.
- Təlimçilərin öyrənmə prosesinin necə layihələndirildiyini anladığını dəqiqləşdirin.
- Təlimçilərin çoxsaylı kommunikasiya vasitələrindən istifadə etdiyindən əmin olun.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİMÇİNİN İŞİNİN EFFEKTİVLİYİ (3)

- Təlimçilərin sektorun tələblərini başa düşdüyündən əmin olun.
- Təlimçilərin müəssisənin strategiyasını bilib-bilmədiyini yoxlayın.
- Təlimçilərin təlimin strategiya daxilində yerini başa düşdüyündən əmin olun.
- Təlimçilərin öz proqramlarına diqqətlə hazırlaşdığından əmin olun.
- Təlimçilərin təlim ərzində müxtəlif vəziyyətlərin yaranması ehtimalına qarşı "B planı" hazırlayıb-hazırlamadığını yoxlayın.
- İlk iştirakçı gəlməmişdən əvvəl təlim otağının tam hazır olub-olmadığını yoxlayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİMÇİNİN İLKİN VƏZİYYƏTDƏN XƏBƏRDAR OLMASI

Bu əsas amildən istifadə etmək üçün (adətən, öyrənilənlərin aşağı səviyyədə ötürüldüyü təlim tədbirlərində buna əhəmiyyət verilmir):

- Təlimdən əvvəl iştirakçılara e-məktub vasitəsilə konkret vəziyyət haqqında aşağıdakı kimi suallar göndərin:
  - Vəzifənizin əsas məqsədləri nələrdir?
  - Hazırda qarşılaşdığınız əsas məsələlər/problemlər nələrdir?
  - İş yerinə qayıtdıqdan sonra təlimdən öyrəndiklərinizdən necə yararlanmağı düşündüyünüzə dair bir neçə konkret nümunə göstərin.
- Mümkün olduqca təlimin kontekstinin müzakirəsi üçün gələcək iştirakçılarla görüşlər təşkil edin.
- Təlim tədbiri zamanı nümunə göstərərkən işlə əlaqədar konkret məsələlərə istinad edin.
- Praktik sessiyalar keçirərkən iştirakçılara bəyan edilmiş ehtiyaclara/problemlərə/vəziyyətlərə uyğun tapşırıqlar verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİM TƏDBİRİNDƏKİ AB-HAVA (1)

Atmosfer, mühit və ab-havanın öyrənilənlərin ötürülməsi üçün nə qədər vacib olduğunu heç vaxt unutmayın.

Təlimdən əvvəl:

- İştirakçıları salamlayarkən (hətta tanışlıq mərhələsindən əvvəl) ünsiyyət və mübadilə üçün imkan yaratmaqla onların özünü rahat hiss etməsi üçün vaxt ayırın. Bu o deməkdir ki, təlimin bu qədər vacib proqramdankənar fəaliyyətlər üçün adekvat sahənin olduğu yerdə keçilməsindən ötrü təkid göstərməlisiniz.
- İştirakçıların özünü rahat hiss etməsi, eləcə də məktəb ab-havasını və/və ya təşvişi azaltmaq üçün fon musiqisindən yararlanın.
- Dostluq, mübadilə atmosferini artırmaq üçün təlim otağında mehriban və qorxuducu olmayan vizual mühit yaradın.

(Fransada Baş Təlimçilər İnstitutunda keçirilmiş təlimin avstraliyalı iştirakçılarından biri təlim otağına daxil olarkən demişdi: "Bura "Oyun otağı" cizgi filmindəki otağa bənzəyir". Bu sözləri iltifat kimi qəbul etmişdik.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ

TƏLİM TƏDBİRİNDƏKİ AB-HAVA (2)

Təlim müddətində:

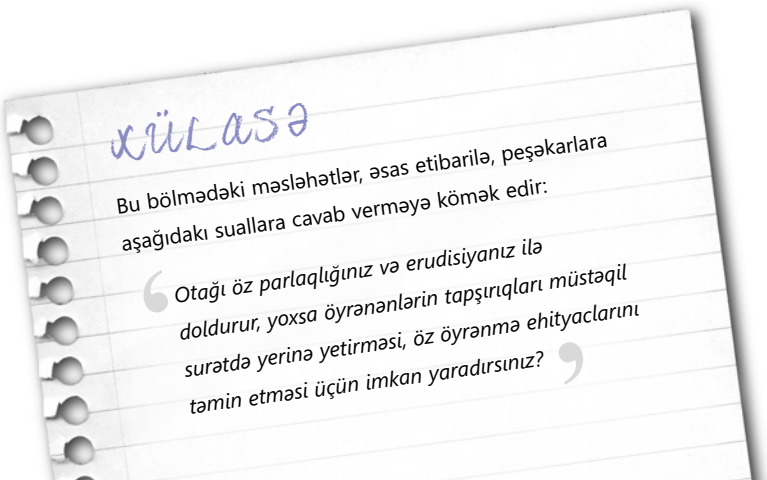
- Daim özünüzü diqqət mərkəzində saxlamaq əvəzinə, təcrübəli iştirakçıları töhfə verməyə dəvət edin, sual və şərhlərin səsləndirilməsi üçün vaxt ayırın.
- Təcrübə və tövsiyələrini bölüşən iştirakçıları mükafatlandırın (sözlə və ya digər üsullarla), təlimin leytmotivi olraq, bölüşməyin əhəmiyyətini vurğulayın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 4: TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

ƏSAS AMİLLƏR

Bu mərhələ həlledicidir. 17 amildən, azı, səkkizi iş yerinə qayıdış mərhələsinə təsir göstərir. Yeni qazanılmış bilik və bacarıqların performansın yüksəlməsinə təkan verdiyi və ya zəifləyib yox olmağa tərk edildiyi həlledici məqam məhz bu mərhələdir.





1. **Müəssisənin öyrənmə prosesinə dəstəyi.**
2. Təlimin müəssisə ilə əlaqələndirilməsi.
3. **Müəssisənin keyfiyyətə verdiyi əhəmiyyət.**
4. **Öyrənən şəxsin müəssisə daxilində mövqeyi.**
5. Öyrənən şəxsin iş prosesinin planlaşdırılması.
6. Öyrənən şəxsin təlimdə iştirak motivasiyası.
7. Öyrənən şəxsin işinin aydın müəyyən edilməsi.
8. **Öyrənən şəxsin işində müstəqilliyi.**
9. Təlimin nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilməsi.
10. Təlimin öyrənən şəxsin vəzifəsinin məqsədi ilə əlaqələndirilməsi.
11. **Təlimin karyera üçün faydalılığı.**
12. Təlimçinin işinin effektivliyi.
13. Təlimçinin ilkin vəziyyətdən xəbərdar olması.
14. Təlim tədbirindəki ab-hava.
15. **Öyrənilənlərin ötürülməsinin idarə edilməsi.**
16. **Həmkarların təlimə dəstəyi.**
17. **Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri.**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

İZAHAT

Bu bölmədə yer verilən bütün fəaliyyət tövsiyələri işdə tətbiq edilə bilmədiyi halda, öyrənilənlərin nəticəsiz sayılacağını nəzərdə tutan amillərin (belə amillər nə qədər aşkar görünsə də, çox vaxt nəzərə alınmır) bir araya gətirilməsindən irəli gəlir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

MÜƏSSİSƏNİN ÖYRƏNMƏ PROSESİNƏ DƏSTƏYİ (1)

Müəssisənin təlimə verdiyi dəstək səviyyəsi üst rəhbərliyin təlimə baxışından asılıdır. Öyrənmə və inkişaf məsələlərinə görə məsul şəxslər yüksəkvəzifəli şəxslər qarşısında nüfuz və təsir gücü qazanmaq üçün çoxsaylı üsullardan istifadə edə bilərlər.

Strateji əhəmiyyət daşımırsa, lazım deyil!
"Yaxşı əhvali-ruhiyyə" yaradan təlimlər keçməyə meyil göstərməyin, belə ki, bu cür təlimlərin məzmunun çox az hissəsi işə qayıtdıqdan sonra tətbiq oluna bilir. Bəzən orta, hətta üst rəhbərliyin üzvləri sizi özlərinin iştirakçısı olduğu və ya haqqında eşitdiyi hazır motivasiya proqramını keçməyə təhrik edə bilərlər. Müqavimət göstərin! İnvestisiyanın rentabelliyi arqumentlərindən yararlanın. Bu cür təlimin müəssisəyə gətirəcəyi real fayda təhlil olunmağa başlayana qədər təlimin kəsb edəcəyi dəyər, performansla əlaqədar nəticələr haqqında suallar verin. Bu cür davranış təlimin vacib, nəticəyönümlü fəaliyyət hesab edilməsinə zəmanət verəcək. Nəticə etibarilə, müəssisənin təlimə göstərdiyi dəstək artacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

MÜƏSSİSƏNİN ÖYRƏNMƏ PROSESİNƏ DƏSTƏYİ (2)

"Strateji əhəmiyyəti yoxdursa, lazım deyil" qaydasını istisna edən hallar: Bəzi hallarda üst rəhbərlik iş üçün praktik fayda gətirməyəcək təlimin keçilməsində qətiyyət göstərir. Bu zaman rəhbərlik inanır ki, yaranacaq "yaxşı əhvali-ruhiyyə" amili əməkdaşların müəssisənin bir üzvü olması ilə fəxr etmələrinə gətirib çıxaracaq. Onlar ümid edirlər ki, bu, kadr axıcılığını azaldacaq, müəssisəni regionun/ölkənin ən cəlbedici işəgötürənləri arasında saxlayacaq. Yaxşı, niyə də olmasın? Bəlkə də, bu kifayət qədər qeyri-müəyyən rentabellik bəyanatı peşəkar qürurunuzu susdurub təlimi keçməyiniz üçün yetərlidir!

Ciddi desək, bir neçə bahalı idarəetmə seminarının, əslində, sadəcə, nüfuz və motivasiya məqsədi daşıyan PR çalışması olduğunu etiraf edən cəmi iki önəmli müəssisə tanıyırıq. Bu "psixioloji kapital" yanaşması haqqında daha ətraflı məlumat üçün bax: Pol Donovan və Con Taunsendin "*Təlimin qiymətləndirilməsi*" kitabı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

MÜƏSSİSƏNİN ÖYRƏNMƏ PROSESİNƏ DƏSTƏYİ (3)

- Strateji planlarını hazırlayarkən şöbə rəhbərləri ilə birlikdə əyləşib təlimin nəticələrini necə dəstəkləyə, onlara necə təsir göstərə biləcəyini önə sürün.
- Təlimi "şad xəbər" hekayələri ilə əlaqələndirmək üçün bütün fürsətlərdən istifadə edin. Təlim mütəxəssisləri olaraq, biz reklam və ictimaiyyətlə əlaqələr strategiyamıza görə özümüz cavabdehik. Beləcə, təlim şöbəsinin nüfuzu artır və daha çox dəstək qazanır – pozitiv dövrə yaranır. Əlbəttə, əksi də (qapalı dövrə) doğrudur. Təlim haqqında bir neçə laqeyd xəbər bizim, sadəcə, "təlimdəki nəzakətli xanım və ya kişi kimi" tanınmağımızla nəticələnə bilər.
- "Kaş rəhbərlik təlimi dəstəkləyəydi" dediyinizi eşidən qətiyyən olmamalıdır, çünki bilirsiniz ki, bu sizin əlinizdədir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

MÜƏSSİSƏNİN KEYFİYYƏTƏ VERDİYİ ƏHƏMİYYƏT

- Keyfiyyətə təminat məsələləri üzrə direktorla (və ya bənzər vəzifəni yerinə yetirən şəxslə) yaxşı münasibət formalaşdırın. Şirkət daxilində keyfiyyətin təkmilləşdirilməsinin təşviqi üçün bir-birinizə necə kömək edə biləcəyinizi aydınlaşdırın.
- Müəssisənizin Keyfiyyət Şurasında üzvlüyünüzü təmin edin. Belə bir şura mövcud deyilsə, təsis edin. Beləcə, müəssisə daxilində keyfiyyətə sadiqliyinizi nümayiş etdirə, bununla da, təlim şöbəsinə çoxsaylı dostlar qazandıra bilərsiniz.
- Gördüyünüz hər işdə keyfiyyətin mayakı kimi çıxış edin. Təlim şöbəsinin keyfiyyət vizyonunu formalaşdırın. Müəssisə daxilində keyfiyyət vahəsi rolunu oynayın ki, üst rəhbərlər sizi nümunə göstərsinlər: "Kaş başqa şöbələrdə də bu cür işləyəydilər".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ MÖVQEYİ (1)
ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNDƏ MÜSTƏQİLLİYİ (1)

Araşdırmalar nəticəsində formalaşmış əsas qənaətlərdən biri budur ki, müəssisə iyerarxiyasında vəzifə nə qədər yüksək olarsa, öyrənilənlərin iş yerinə ötürülmək ehtimalı bir o qədər artar. Aydındır ki, bu, işin görülməsi üçün müstəqilliyin verilməsi ilə əlaqədardır, belə ki, maliyyə məsələləri və davranışınıza yaxından nəzarət edən rəhbərlərin sayı nə qədər az olarsa, iş yerinə qayıtdıqdan sonra bir o qədər çox iş görə bilərsiniz. İntuitiv olaraq bilirik ki, daha yüksəkvəzifəli, daha müstəqil əməkdaşlar, buna can atdığı halda, çox şeyə nail ola bilərlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN MÜƏSSİSƏ DAXİLİNDƏ MÖVQEYİ (2)
ÖYRƏNƏN ŞƏXSİN İŞİNDƏ MÜSTƏQİLLİYİ (2)

Təlim şöbəsinin fəaliyyət planları yaradılarkən müəssisə daxilindəki mövqe və müstəqillik məsələlərinə müdaxilə imkanları məhduddur. Lakin çoxsaylı innovativ müəssisələr müstəqilliyin təşviq edilməsi yolu ilə əməkdaşların mövqeyinin yüksəldilməsi yanaşmasını qəbul edib. Bəziləri əməkdaşların vəzifə adlarını ehtiyatla seçir, digərləri insanlara müəyyən vəziyyətlərdə müstəqil qərar qəbul etmək imkanı yaradırlar. Məsələn:

- "Nordstrom" şirkəti bütün əməkdaşlarını "iş ortağı" adlandırır; "CERN" şirkətində "səthləri emal edən texniki işçilər" var, lakin "süpürgəçi" yoxdur;
- "Asea Brown Boveri" ("ABB") kiçik təsərrüfat məsələlərindən tutmuş yeni əməkdaşların işə qəbulu və kompensasiya kimi mürəkkəb məsələlərə qədər çoxsaylı qərarlar qəbul edən, özünü idarə edən komandalar formalaşdırıb.

Təlim iştriakçılarına öyrəndiklərini təcrübədə tətbiq etmək azadlığının verilməsi üçün yaradıla biləcək fürsətləri üst rəhbərliklə müzakirə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

TƏLİMİN KARYERA ÜÇÜN FAYDALILIĞI (1)
ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ (1)

Bütün rəhbərlərin vəzifə təsvirlərinə **təlimdən sonra brifinqin** keçirilməsi tələbi daxil olmalıdır, sessiya zamanı onlar:

- Təlimdən əvvəlki təlimatlandırma zamanı müəyyənləşdirilmiş performansla əlaqəli məqsədləri təsdiqləməli və razılaşdırmalı, bu məqsədlərin həyata keçirilməsinin öyrənən şəxsin karyera fürsətlərinə necə təsir göstərə biləcəyini nümayiş etdirməlidirlər.
- Təlimin məzmununu və neçə keçildiyini təhlil etməli, qiymətləndirmənin hazırlanmasını və həmkarlarla bölüşülməsini razılaşdırmalıdırlar.
- Öyrənən şəxsin öyrəndiklərini komanda üzvləri ilə mümkün qədər çox bölüşməsi üçün vaxt və yer ilə bağlı razılığa gəlməlidirlər.
- Öyrənilənlərdən istifadə fürsətləri, öyrənilənlərin tətbiqi zamanı ehtiyac duyulan həmkar dəstəyi ilə əlaqədar plan tərtib etməlidirlər (ətraflı məlumatla növbəti səhifələrdə tanış olacaqsınız).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

TƏLİMİN KARYERA ÜÇÜN FAYDALILIĞI (2)
ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ (2)

Təlimdən sonrakı həftələr və aylar ərzində öyrənən şəxsin rəhbəri:

- Öyrənilənlərin işdə tətbiqini qiymətləndirmək üçün təlim iştirakçısı ilə müntəzəm toplantılar keçirməli, bununla yeni bacarıqların tətbiqinə strukturlu yanaşma nümayiş etdirməli, bu qiymətləndirmələrə performans qiymətləndirmələri kimi daha formal sessiyalar daxil etməli, öyrənilənlərin tətbiqində əldə olunan irəliləyiş əsasında karyera imkanlarına nəzər salmalıdır.
- Təlimin effektivliyini müntəzəm qaydada ölçməli/qiymətləndirməlidir (Buraya təlim şöbəsi tərəfindən təmin edilən anketin doldurulması daxil ola bilər, yəni "Səviyyə 3: Davranış qiymətləndirməsi". Həmçinin bax: Pol Donovan və Con Taunsendin "Təlimin qiymətləndirilməsi" kitabı).
- Təlimdə qazanılmış bacarıqların tətbiqinə davamlı **qeyri-formal** maraq göstərməli, öyrənilənlərin necə tətbiq olunduğu haqqında müntəzəm şəkildə rəy verməlidir (Araşdırmalar göstərir ki, rəhbərin yeni öyrənilmiş bacarıqların tətbiqi ilə maraqlanması kimi sadə bir fakt performansın yüksəlişini həyata keçən öncəgörməyə çevririr).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

HƏMKARLARIN TƏLİMƏ DƏSTƏYİ (1)

Əvvəlki səhifədə qeyd edildiyi kimi, tapşırıqlar və/və ya layihələr müəyyənləşdirildikdən və planlaşdırıldıqdan sonra iş yerinə qayıdan təlim iştirakçılarının rəhbərləri:

☑ Tətbiq ediləcək bacarıqlarla əlaqədar yardım və ya kouçinq üçün kimə müraciət edə biləcəyini göstərmək üçün öyrənən şəxsi "yardım" matrisi ilə təmin etməlidir.

Nümunə:
İri bir şirkətin təlimçisi təlimçilərin təlimi seminarından qayıdıb və "pinbordinq" (əyani vəsait kimi yuxugətirən slaydları əvəz etmək, müzakirələrə vasitəçilik və s. üçün kağız lövhədən istifadə) bacarıqlarını məşq etməlidir. "Yardım" matrisi rəhbərlik seminarlarında lövhələrdən istifadə etmiş həmkarına işarə edir. Həmkarı həmin şəxsi problemlərin həllinə dair sessiyada ona yardım göstərməyə dəvət edir. Həmkarı iştirakçıların töhfələrini lövhədə qeyd etməyi və qruplaşdırmağı öz öhdəsinə götürərək qrupdan faydalı məlumatları əldə etmək məqsədilə diqqətini toplaması üçün ona daha çox sərbəstlik verir. Həqiqətən, qarşılıqlı səmərəli olan bu nümunə çoxsaylı kouçinq vəziyyətlərində təkrar edilə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

HƏMKARLARIN TƏLİMƏ DƏSTƏYİ (2)

Bəzən iş yerinə qayıdışdan sonra günlər/həftələr ərzində təlim iştirakçısının rəhbəri bunları edə bilər:

- Təlim iştirakçısının təlimdən öyrəndiyi əsas bilikləri bundan fayda götürə biləcək həmkarları ilə bölüşməsi üçün "evdən gətirilən yeməklə" nahar sessiyaları (yəni normal iş vaxtlarından kənar) təşkil edə bilər.

- Yeni bacarıqların tətbiqi prosesinin necə getdiyi barədə qeydlərini müqayisə etmək üçün müntəzəm şəkildə bir araya gələn və ya rəhbərin bu məqsədlə həvalə etdiyi tapşırıq və layihələr üzərində birlikdə çalışan iki nəfərlik (yaxud üç və ya daha çox əməkdaşdan ibarət) "öyrənmə qrupu" yarada bilər. Bu öyrənmə qrupları eyni təlimdə iştirak etmiş yoldaşlardan ibarət ola bilər və ya təlimdə iştirak etmiş şəxs yeni bacarıqların tətbiqi üçün yolu hamaraşdırmağa kömək edən kouç/mentor ilə birlikdə işləyə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR



MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ

ÖYRƏNİLƏNLƏRDƏN İSTİFADƏ FÜRSƏTLƏRİ

Təlimdən sonrakı həftə və aylarda öyrənən şəxslərin rəhbərləri:

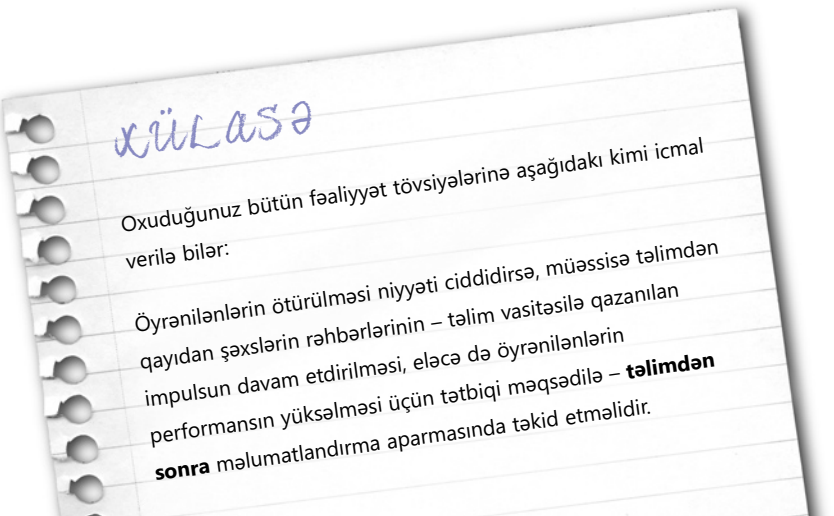
- Yeni bilik və bacarıqların tətbiq edilə biləcəyi konkret tapşırıqlar və/və ya layihələr formalaşdırmalıdırlar.
- Öyrənən şəxslə birlikdə öyrənilənlərin necə tətbiq edilə biləcəyinə dair texniki-iqtisadi əsaslandırma aparmalıdırlar.
- Yeni bacarıqların sınanması müddətində (yeni səviyyəyə qalxmamışdan əvvəl!) təlim iştirakçısının məhsuldarlığının azalacağını qəbul etməlidirlər.
- Öyrənilənlərin tətbiqini açıq formada mükafatlandırmalı, öyrənən şəxsləri köhnə davranışlara qayıtmaqdan çəkindirməlidirlər.

Nümunə:
Müəlliflərdən biri nəzarət bacarıqları kursunu idarə etməmişdən əvvəl təlim iştirakçılarının iş yerinə qayıtdıqdan sonra yerinə yetirməli olacaqları layihələri razılaşdırmaq üçün xətti rəhbərlərlə görüşür.Bu, rəhbərlərə təlim iştirakçılarına iş yerinə qayıtdıqdan sonra yeni qazanılmış bacarıqlardan istifadə etmək fürsəti yaratmaqla onları necə dəstəkləyə

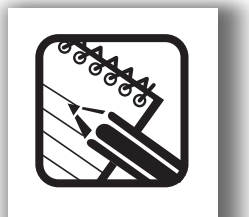
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TÖVSİYƏ EDİLƏN FƏALİYYƏTLƏR

MƏRHƏLƏ 5: İŞ YERİNƏ QAYIDIŞ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

Müəssisənizdəki şərait öyrənilənlərin ötürülməsi üçün nə dərəcədə əlverişlidir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ



İZAHAT

Növbəti səhifələrdə müəssisənizin öyrənilənlərin ötürülməsi məsələsinin öhdəsindən necə gəldiyini müəyyən etmək imkanını verən 50 bəndlik testlə tanış olacaqsınız. Hər bir bənd öyrənilənlərin ötürülməsi sahəsində qabaqcıl təcrübə ilə əlaqəli fikirdən ibarətdir.

Sadəcə, fikrin müəssisənizə uyğun gəldiyini düşündüyünüz dərəcədən asılı olaraq, "0", "1" və ya "2" qiymətini seçin.

0 = Bu fikrin müəssisəmizə uyğun gəldiyi ilə qətiyyən razılaşmıram
1 = Fikrin müəssisəmizə uyğun gəldiyi ilə müəyyən dərəcədə razılaşıram
2 = Fikrin müəssisəmizə uyğun gəldiyi ilə tam razıyam

Testi tamamladıqdan sonra hər səhifədəki balları toplayın.

Mümkün olan ən yüksək bal 100 baldır... və ya öyrənilənlərin ötürülməsi üçün 100% əlverişlidir.

Nəticəniz necə oldu?

Yəqin ki, testdən üst rəhbərliklə növbəti toplantıda "silah-sursat" kimi istifadə edə biləcəksiniz.

Uğurlar!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
1. Müəssisəmiz təlimin əhəmiyyətinə inanır və missiya bəyanatında insanların inkişaf etdirilməsinə istinad edir.	
2. Müəssisəmizdə bu məqsədlərin həyata keçirilməsi ilə əlaqəli təlim ehtiyaclarının müəyyən edilməsi üçün ciddi sistem mövcuddur.	
3. Təlim mütəxəssisləri rəhbərliyin təlimə dəstək göstərmədiyindən heç vaxt şikayət etmirlər.	
4. Təlim şöbəmiz rəhbərliyin problemləri həll edən ciddi təşkilati tərəfdaşı olaraq, özünü fəal surətdə önə çəkir.	
5. Təlim mütəxəssisləri biznes bölmələrinin/şöbələrinin strateji planlaşdırma toplantılarında müntəzəm olaraq iştirak edirlər.	

Səhifə üzrə ümumi bal

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
6. Təlim mütəxəssisləri rəhbərliyə təlim kurslarının müəssisənin məqsədləri ilə əlaqəsinin izahını verməkdə yardım edirlər.	
7. Nə qədər ki üst rəhbərlik aydın strateji əsaslar üçün müvafiq şərait yaratmır, "özümüzü yaxşı hiss etməyimizə rəvac verən" təlimlərdən yayınmağa çalışırıq.	
8. Peşəkar təlimçilər təlimin zərurəti ilə əlaqədar üç əsas sualı üst rəhbərliyə müntəzəm olaraq ünvanlayırlar: • Nəyə nail olmağa/nədən yayınmağa çalışırsınız? • Müəssisənin əməkdaşları bu məqsədə çatmağınıza yardımçı olmaq üçün nə etməlidirlər? • Onlar bu yardımı təmin etmək üçün nə öyrənməlidirlər?	
9. Müəssisəmiz iş icraçılarına məqsədlərinə nail olmaq üçün mümkün qədər çox müstəqillik verməyə çalışır.	
10. Təlim şöbəsi təlimdə iştirak edənlər üçün mənalı akkreditasiya formalaşdırıb.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
11. Əməkdaşlarımızın iştirak etdiyi bütün təlim kursları (müəssisə daxilində və ya ictimai yerdə keçirilən) onların vəzifə məqsədləri ilə əlaqələndirilir.	
12. Əməkdaşları göndərdiyimiz bütün təlimlərin adları və məzmunu işlə əlaqədar konkret məsələlərlə səsləşir.	
13. Şirkətimiz daxilində keçirilən bütün təlimlərdə çalışma və fəaliyyətlər iştirakçıların əksəriyyətinin iş yerindəki vəziyyətini simulyasiya edir.	
14. Bütün təlim proqramlarımıza təlim iştirakçılarının öyrəndiklərini iş yerində konkret vəziyyətlərə necə tətbiq edəcəyini planlaşdırmaq fürsətləri daxil edilir.	
15. Bütün təlimlərimizə mövcud qabaqcıl təcrübənin bölüşülməsinə imkan verən çalışmalar daxil edilir.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
16. Bütün təlim proqramlarına iştirakçıların qrup işində nəzərə alınması üçün öz problemlərini/məsələlərini təqdim etdiyi "praktik nümunə konfransları" daxildir.	
17. Təlim kursunda təmin edilən alətlər, məsləhətlər, paylanan materiallar hər iştirakçının işində tətbiq oluna bilir və hər iştirakçı üçün faydalıdır.	
18. Təlimlərimizin keçirildiyi yerlərdə iştirakçıların ünsiyyət və fikir mübadiləsi üçün adekvat məkan təmin edilir.	
19. Təlim proqramımız iştirakçılara bir araya gəlmək imkanını yaradır (üstəlik, təlim otağındakı tanışlıqdan əvvəl).	
20. İştirakçıların özünü rahat hiss etməsinə yardım üçün şirkətimiz daxilində keçirilən bütün təlimlərdə fon musiqisindən istifadə olunur.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
21. Təlim otaqlarımız vizual cəhətdən qorxuducu deyil, qonaqpərvər və cəlbedici təsir bağışlayır.	
22. Azı, hər 90 dəqiqədən bir idmanla yorğunluğumuzu atmaq və ya çay/qəhvə fasiləsi üçün 15 dəqiqə vaxt ayırırıq.	
23. Rəhbərlərimiz qarşıdan gələn təlimlərdən açıq-aşkar şəkildə nə gözləndiyi haqqında məlumat verirlər.	
24. İştirakçıların rəhbərləri gözlənilən təlimin üstünlüklərini onların motivasiya profilinə uyğun şəkildə izah edirlər.	
25. Rəhbərlər təlim iştirakçılarını təlimə göndərməmişdən əvvəl onların vəzifə təsvirlərini iştirakçılarla birlikdə aydınlaşdırırlar.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
26. Rəhbərlər təlim iştirakçılarına təlimdən qayıtdıqdan sonra yeni bacarıqlarının tətbiqi üçün nə qədər səlahiyyət və azadlıq verilməyini aydınlaşdırırlar.	
27. Rəhbərləri təlim ərəfəsində təlim iştirakçılarına kouçluq edirlər.	
28. Rəhbərlər təlimdən əvvəl təlimatlandırma sessiyası keçirir, təlim nəticəsində həyata keçirilməli olan konkret məqsədləri razılaşdırırlar.	
29. Təlimdən əvvəl rəhbərlər təlim iştirakçısının təlim müddətində necə əvəzlənəcəyini razılaşdırmaq üçün onun komanda üzvləri ilə görüşürlər.	
30. Mümkün olduğu halda, rəhbərlər eyni təlimə iki nəfəri göndərirlər.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
31. Təlimçilərimiz iştirakçılara təlimdən əvvəl e-poçt vasitəsilə təlimin konteksti və məzmunu haqqında suallar göndərirlər.	
32. Təlimçilərimiz təlimin kontekstini müzakirə etmək üçün gələcək iştirakçılarla təlimdən əvvəl görüşürlər.	
33. Təlimçilərimiz çalışdıqları sektorun tələblərini başa düşürlər.	
34. Təlimçilərimiz müəssisənin strategiyasını başa düşürlər.	
35. Təlimçilərimiz təlimin məqsədini və müəssisənin ümumi strategiyasındakı yerini başa düşürlər.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
36. Təlimçilərimiz təlim iştirakçılarının iş yerində işlətdiyi jarqonu anlayır və ondan istifadə edirlər.	
37. Təlimçilərimizin təhsil və təcrübəsi proqramlarımızın etibarlılığını təmin edir.	
38. Təlimçilərimiz proqramın məqsədlərinə uyğun nümunəvi davranış nümayiş etdirirlər (sözlərini əməlləri ilə möhkəmləndirirlər).	
39. Şirkət daxilində keçirilən təlimlər zamanı təlimçilərimiz nümunə göstərmək üçün işlə əlaqədar konkret məsələlərə istinad edirlər.	
40. Şirkət daxilindəki təlimlər zamanı təlimçilərimiz iştirakçılara bəyan etdikləri ehtiyaclar əsasında tapşırıqlar verirlər.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
41. Şirkətdaxili təlimlər zamanı təlimçilərimiz təcrübəli iştriakçıları töhfə verməyə dəvət edir, sual və şərhlərin səsləndirilməsinə vaxt ayırırlar.	
42. Şirkətdaxili təlimlər zamanı təlimçilərimiz ideya və həll yollarını bölüşən iştirakçıları (sözlə və ya başqa üsullarla) mükafatlandırırlar.	
43. Bütün təlimçilərimiz vasitəçilik bacarıqları, eləcə də "klassik təqdimat bacarıqları" üzrə təlim keçiblər.	
44. Təlimdən sonra rəhbərlər işə qayıdan təlim iştirakçısının yeni bacarıqlardan istifadə etməsi üçün kimin yardımçı ola biləcəyini göstərən "yardım" matrisi tərtib edirlər.	
45. Rəhbərlər "evdən gətirilən yeməklə" nahar sessiyaları təşkil edirlər, bu zaman iş yerinə qayıdan təlim iştirakçısı təlimin əsas mesajlarını həmkarları ilə bölüşür.	
Səhifə üzrə ümumi bal	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ TESTİ

	BAL 0-2
46. Rəhbərlər yeni bacarıqların təcrübədə tətbiqi üçün konkret tapşırıqlar və/və ya layihələr formalaşdırırlar.	
47. Rəhbərlər yeni bacarıqların tətbiqi üçün yolu hamarlaşdırmaq məqsədilə birlikdə çalışacaq iki nəfərlik (yaxud üç və ya daha çox əməkdaşdan ibarət) "öyrənmə qrupları" yaradırlar.	
48. Rəhbərlər yeni bacarıqların tətbiqinin sınandığı müddətdə məhsuldarlığın aşağı düşəcəyini qəbul edirlər.	
49. Rəhbərlər öyrənilən bilik və bacarıqlardan istifadəni açıq-aşkar şəkildə təşviq edirlər/mükafatlandırırlar.	
50. Rəhbərlər təlimin iştirakçıların karyerasına necə fayda verəcəyini onlarla müntəzəm olaraq müzakirə edirlər.	
Test üzrə ümumi bal (% Müəssisədə öyrənilənlərin ötürülməsi üçün əlverişli şərait)	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMAT

ƏDƏBİYYAT SİYAHISI



Fikirlərimizi daha dərindən araşdırmaq istəyən oxucular üçün kitabın yazılması zamanı dəstək məqsədilə yararlandığımız nəşrlərin siyahısını təqdim edirik.

Boldvin T.T. və Ford C.K., "Təlim nəticələrinin ötürülməsi: Gələcək araşdırmalar üçün icmal və istiqamətlər" ("*Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*"); "Personnel Psychology", 41, 63–105 (1988)

Barrett A. və O'Konnell P., "Təlimlər, ümumiyyətlə, nəticə verirmi? Şirkətdaxili təlim gəliri" ("*Does Training Generally Work? The Returns to In-Company Training*"); "Industrial and Labor Relations review", 54 (3) (2001)

Brod M.L. və Nyustrom C.V., "Təlim nəticələrinin ötürülməsi" ("*Transfer of Training*"); "Addison-Wesley"

Kromvel S.E. və Kolb C.A., "Nəzarət təlimi nəticələrinin iş yerinə köçürülməsinə təsir edən iş mühitinə dəstək amillərinin öyrənilməsi" ("An Examination of Work Environment Support Factors Affecting Transfer of Supervisory Skills Training to the Workplace"); "Human Resource Development Quarterly", 15 (4) (2004)

Fakto C., Dobbins Q., Rassel C., Ladd R. və Kudiş C., "Təlim mühiti haqqında ümumi təsəvvürlərin motivasiyaya və təlim nəticələrinin ötürülməsi haqqında təsəvvürlərə təsiri" ("*The influence of general perceptions of the training environment on penetrating motivation and perceived training transfer*"); "Journal of Management", 21, 1–25 (1995)

Qoldşteyn İ.L., "Müəssisə daxilində təlim: Ehtiyacların qiymətləndirilməsi, inkişaf və dəyərləndirmə" ("*Training in organisation: Needs assessment, development and evaluation*"); Monterey, Kaliforniya: "Brooks/Cole" (1986)

Kaufman R., "Təlimə (adətən, haqlı) hücumların qarşısının alınması" ("*Resolving the (often deserved) attacks on training*"); "Performance Management", 41 (6) (2002)

Kirkpatrik D.L., "Təlim proqramlarının qiymətləndirilməsi" ("*Evaluating Training Programs*"); San-Fransisko: "Berrett-Koehler" (1994)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏLUMAT

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR



Anderson V., "İnsan resurslarının idarə edilməsində araşdırma metodları" ("*Research Methods in Human Resource Management*"); London: CIPD (2009)

Bi F. və Bi R., "Öyrənmə ehtiyaclarının təhlil və qiymətləndirilməsi" ("*Learning Needs Analysis and Evaluation*"); London: Kadr və İnkişaf İnstitutu (1997)

Bozeli P., "Strateji insan resursları idarəetməsi" ("*Strategic Human Resource Management*"); Meydenhed, Berkşir: "McGraw-Hill" (2010)

Kasio V.F., "İnsan resursları xərclərinin hesablanması" ("*Costing Human Resources*"); Meyson, Ohayo: "South-Western Publishing" (1999)

Donovan P. və Taunsend C., "Təlimin qiymətləndirilməsi kitabı"; "Management Pocketbooks" (2004)

Donovan P. və Taunsend C., "Təlim ehtiyaclarının təhlili kitabı"; "Management Pocketbooks" (2004)

İsterbi-Smit M., "Rəhbərliyin inkişafı, təlim və təhsilin qiymətləndirilməsi" ("*Evaluating Management Development, Training & Education*"); "Gower Publishing Ltd" (1994)

Hamblin A.K., "Təlimə nəzarət və təlimin qiymətləndirilməsi" ("*Evaluation and Control of Training*"); "McGraw-Hill New York" (1974)

MakQuayr D. və Molbyerq Yorgensen K., "İnsan resurslarının inkişafı" ("*Human Resource Development*"); "Sage" (2011)

Şeqru B., "Sektorda vəziyyət. ASTD-nin ABŞ-də və beynəlxalq miqyasda iş yerlərində öyrənmə və performans trendləri haqqında illik qiymətləndirməsi" ("*State of the Industry. ASTD's annual review of US and international trends in workplace learning and performance*"); ASTD (2003)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Dr Pol Donovan
Pol Donovan Meynutda yerləşən İrlandiya Dövlət Universitetinin Hüquq və Biznes Məktəbində təlim və tədris işləri üzrə məktəb direktorudur. O, zəngin idarəetmə təcrübəsinə malikdir, Qərbi Avropa və Asiyada geniş spektrli insan resursları və inkişaf fəaliyyətlərini həyata keçirmişdir. Polun peşəkar maraq dairəsinə təlim və inkişaf tədbirlərinin araşdırılması daxildir. O, xeyli vaxt tələb edən və bahalı qiymətləndirmə tədbirlərinin asan istifadə oluna bilən tədbrilərlə əvəzlənməsi üsullarını müəyyənləşdirmişdir. "İdarəetmə kitabları" seriyasından yeddi kitabın redaktorudur.

Əlaqə

Pol ilə paul.donovan@nuim.ie ünvanı və ya 00 353 1 7086627 nömrəsi vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz.



Con Taunsend, (BA* MA**)
Personal və İnkişaf üzrə Krallıq İnstitutunun peşəkar üzvü. Con beynəlxalq aləmdə təlimçilərin baş təlimçisi adını qazanıb. O, bütün dünyadan təlimçi və vasitəçiləri cəlb edən, Cenevrədən bir qədər kənarda yerləşən hərtərəfli tədris müəssisəsinin – nüfuzlu Usta Təlimçilər İnstitutunun təsisçisidir.

Con bu institutu Birləşmiş Krallıq, Fransa və İsveçrədə beynəlxalq konsultasiya və insan resurslarının idarə edilməsi sahəsində 30 illik təcrübə qazandıqdan sonra təsis etmişdir. O, əsasən də, Cenevrədə 15 ölkəni təmsil edən 800-dən artıq menecerə təlimlərin keçilməsinə görə məsul olduğu "GTE" şirkətində rəhbər şəxslərin hazırlığı üzrə Avropa direktoru vəzifəsində çalışarkən misilsiz təcrübə qazanmışdır. Təlimçilərin təlimçisi kimi çalışdığı uzunmüddətli karyerası müddətində Baş Təlimçilər İnstitutunun bənzərsiz fəlsəfəsini dünyada yalnız konfrans, seminar və çox satılan təlim videoları vasitəsilə təbliğ etməmiş, həm də çoxsaylı dillərə tərcümə edilmiş idarəetmə təlimatları və peşəkar təlimatlar qələmə almışdır.

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")*
***Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*