SOCAR

TƏLİMİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



2-ci nəşr

Təlimin yaratdığı təsirlərin ölçülməsi üçün məsləhət, alət və üsullar

Pol Donovan və Con Taunsend

"Təlimin qiymətləndirilməsi" kitabı çox vaxt soruşmağa qorxduğumuz suala cavab verməyə kömək edir: təlimin yekun nəticəsi nə oldu? Təlim təlim iştirakçıları və onların vasitəsilə müəssisəni dəyişməlidir. Bu kitab iştirakçıların birbaşa rəylərindən tutmuş müəssisənin yekun nəticələrinə qədər təlim nəticələrinin qiymətləndirilməsi üçün praktik və addım-addım bələdçi rolunu oynayır".

Yonna Virsma, "Unilever" Sağlamlıq İnstitutu, Qidalanma və Sağlamlıq Akademiyasının rəhbəri

"Dərin biliklərlə zəngin, yaxşı araşdırılmış, olduqca praktik olan bu kitab bütün peşəkar təlim mütəxəssisləri üçün bir xəzinədir. Təlimin müəssisənizə necə töhfə verdiyini ölçmək və nümayiş etdirmək üçün lazımi bütün alətləri bu kitabda tapa biləcəksiniz".

Jerom Monye, "Cargill International SA" şirkəti, ölkə üzrə təlim koordinatoru

TƏLİMİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

First published as the Training Evaluation Pocketbook by Paul Donovan and John Townsend. (c) Paul Donovan and John Townsend 2014. 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



GİRİŞ 5
Tərif, Kirkpatrik və Fillips, 5 səviyyə nəyə görə məqsədəuyğun deyil?, 9 nəticə, mənbələr, çaylar və qollar, dəlilin qəbul edilməsi, onlayn təlimin qiymətləndirilməsi

9 NƏTİCƏ:



1: TƏLİMƏ REAKSİYA 15
Qiymətləndirmə alətinin layihələndirilməsi, standartlar, təhlükə zonası!, öyrənmə ilə əlaqənin qurulmaması, məmnuniyyət vərəqələri



2: TƏŞKİLATİ ASPEKTLƏRDƏN RAZILIQ 31
Yenə də eyni aspekt: nə ölçülməlidir?



3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI 35
Testlər, icmalın verilməsi üçün viktorinalar, kart dəstələri, ikitərəfli kartlardan istifadə, praktik nümunələr, nəzarət qrupları



4: BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ 43
Müşahidə, rol oyunları, simulyasiyalar, idarəetmə və komandaqurma oyunları, açıq havada təlim, iş yerinə qayıtdıqdan sonra test/müşahidə



5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ 53
Tərif, yanaşmadakı dəyişikliyi necə ölçməli, müsahibələr



6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ 59
Tərif, öyrənmə ilə əlaqənin qurulmaması, 90˚ qiymətləndirmə anketləri, 360˚ qiymətləndirmə aləti, müşahidə, müsahibə



7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI 69
Hansı performans?, əhatə dairəsi, layihələndirmə mərhələsinin performansla əlaqələndirilməsi, hesablamalar, toyu deyil, evliliyi qiymətləndirin



8: RENTABELLİK 79
Tərif, təlimin mənfəətinin hesablanması, texniki və qeyri-texniki bacarıq təlimləri, performans dəyişikliyinin təlimlə əlaqələndirilməsi, təlim xərclərinin hesablanması, xilasedici kəmər



9: PSİXOLOJİ KAPİTAL 89
Tərif, sosial məsuliyyət, növlər, dəyişikliyi necə ölçməli



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏRİF

Təlimin qiymətləndirilməsi təlim kursları və ya digər öyrənmə təcrübələrinin hazırlanması və keçilməsinə sərf olunan pul vəsaiti, vaxt və əməyin əbəs olub-olmadığının öyrənilməsi prosesidir.

Nəticənin dəyərliliyi məqsədlərinizdən asılıdır.

İştirakçıların təlim tədbirindən razı qalmasına, yoxsa başqa nəticəyə nail olmaq istəyirsiniz? Bir neçə nəticəni səthi təhlil etmək əvəzinə, bir nəticəni təhlil etmək hər zaman daha faydalıdır/etibarlıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİRKPATRİK VƏ FİLLİPS



1950-ci illərdə Donald Kirkpatrik təlimi, göstərdiyi təsirin dörd **səviyyəsinə** görə, ölçməli olduğumuzu ilk dəfə irəli sürdü:

1. **REAKSİYA** – kursun sonunda qiymətləndirmə formalarından istifadə edərək iştirakçıların təlimə necə reaksiya verdiyini ölçə bilərik.
2. **ÖYRƏNMƏ** – təlim müddətində nələrin öyrənildiyini ölçmək üçün təlimdən əvvəl və sonra iştirakçıları test edə bilərik.
3. **DAVRANIŞ** – təlimdən 3–6 ay sonra təlim nəticəsində, həqiqətən, iş üsullarını dəyişdirib-dəyişdirmədiklərini öyrənmək üçün iştirakçılar və onların rəhbərlərinə anket göndərə bilərik.
4. **PERFORMANS** – sübuta yetirmək çətin olsa da, təlimin müəssisənin performansının yaxşılaşmasına gətirib çıxardığına dəlalət edən dəlillər axtara bilərik.

1980-ci və 1990-cı illərdə Cek Fillips beşinci səviyyəni irəli sürür – investisiyanın rentabelliyi. O, təlimin ona qoyulan pul investisiyasının qarşılığını nə dərəcədə verdiyini ölçməyi təklif edirdi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

5 SƏVİYYƏ NƏYƏ GÖRƏ MƏQSƏDƏUYĞUN DEYİL?



Kirkpatrik və Fillipsin ideyaları uzun illər təlimlərin qiymətləndirilməsi sahəsində təməl "standart" hesab edilib. Buna görə onlara minnətdarıq! Biz bu nəhənglərin çiyinləri üstündə dayanmışıq.

Lakin ikimizin birlikdə 80 ili aşan təlim və digər öyrənmə və inkişaf mütəxəssisləri ilə görüş təcrübəmiz aydın göstərir ki, 5 səviyyədə bir-birindən ayrılmalı olan həddən çox nəticə toplanıb. Məsələn, "reaksiya" səviyyəsi qiymətləndirmələrinə çox vaxt öyrənməni ölçən meyarlar daxil olur, "öyrənmə" qiymətləndirmələrində davranış dəyişikliyinin ölçülməsinə cəhd edilə bilir, "davranış" qiymətləndirmələrində isə bəzən müəssisə performansından danışılır.

Bundan əlavə, çox sayda müəssisənin təlimin digər mümkün nəticələrini ölçmək istədiyini aşkar etmişik, məsələn, şirkət imicinin yüksəlməsi və ya "psixoloji kapitalın" digər aspektləri.

Buna görə də bu kitabda təlimlərin qiymətləndirilməsinin kifayət qədər təsvir edilməmiş sahələrinə toxunacaq, 9 nəticədən bir və ya bir neçəsinin ölçülməsini təklif edəcəyik. Oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

DOQQUZ NƏTİCƏ

Bu kitabda təlimin uğurlu olub-olmadığını yoxlamaq üçün istifadə edə biləcəyiniz doqquz nəticəni müəyyən edəcəyik. Müəssisəniz bu nəticələrdən hansı və ya hansılar haqqında, doğrudan da, məlumatlı olmalıdır?


Təlimə **reaksiya** – İştirakçıların xoşuna gəldimi?


Müəssisədən **razılıq** (şərait, logistika, yeməklər və s.).


Biliyin **qazanılması** – İştirakçılar nəsə öyrəndilərmi?


Bacarıqların təkmilləşdirilməsi – İştirakçılar yeni və ya daha yaxşı nəsə edə bilirlərmi?


Münasibətin dəyişməsi – İştirakçıların nəsə haqqında fikri dəyişdimi?


Davranış dəyişikliyi – İştirakçılar təlimdən sonra iş üsullarını dəyişiblərmi?


Nəticələr – Təlim müəssisənin əsas uğur amillərinə necə təsir etdi?


Rentabellik – Təlimin töhfəsi xərclərindən nə dərəcədə çoxdur?


Psixoloji kapital – Təlim şirkət imicinə necə təsir göstərdi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏNBƏLƏR

İdarəetmə sahəsinin aşağıdakı mütəfəkkir və yazarları da peşəkar təlimçiləri gördükləri işin effektivliyini sadə və əlverişli üsullarla təlmin etməyə yönəlmiş axtarışlarımızda bizə ilham olmuşlar (həmçinin bax: "Əlavə mənbələr", səh. 94).

- **Cek Fillips** – təlim proqramlarına investisiyanın rentabelliyi mövzusunu araşdıran məhsuldar müəllif.
- **Mark İsterbi-Smit** – Lankaster Universitetinin əməkdaşı, qiymətləndirmənin məqsədlərinin təhlili modelinin müəllifi, sahə üzrə ixtisaslaşmış britaniyalı yazar.
- **Entoni Hemblin** – Kirkpatrikin dördsəviyyəli modelinə beşinci səviyyəni əlavə etmişdir. O, şirkətin mənfəətlilik və mövcudluğunu davam etdirmə şərtilə ümumi rifahını da əlavə etmişdir.
- **N.M.Dikson** – yalnız məmnuniyyət vərəqələrindən asılı olmaq nəticəsində yaranan əsas problemləri ifşa etmişdir.
- **Alliger və Yanak** – Kirkpatrikin modelinin araşdırmasının səviyyələr arasındakı səbəb-nəticə əlaqəsini dəstəkləmədiyini irəli sürmüşlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÇAYLAR VƏ QOLLARI



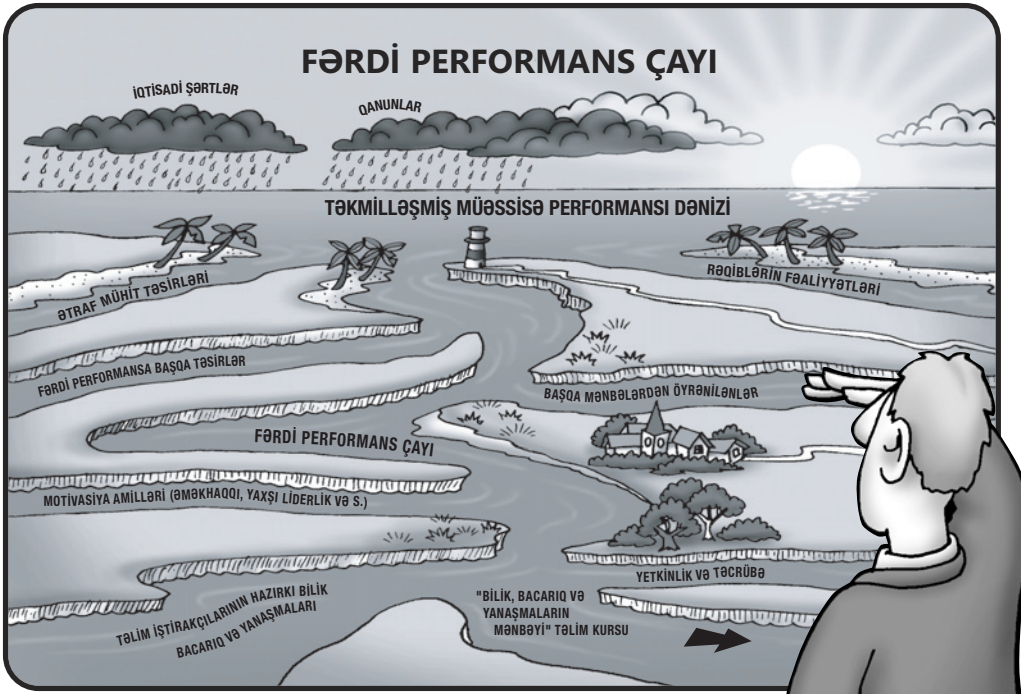
Təlimdən sonra keçən hər gün dəyişikliyin məhz təlim nəticəsində yarandığını sübut etmək daha da çətinləşir.

İnsanlar öyrənməyi təşvqi edən çox sayda fürsətlə əhatə olunublar. Televizor və ya internetdə gördükləri, dostlarından, iş yoldaşlarından eşitdikləri onların davranışlarına kurslar qədər və ya daha çox təsir edə bilər. Bütün digər təsirləri "təlim kursu mənbəyi"ndən "təkmilləşmiş müəssisə performansı" dənizinə doğru uzanan "fərdi performans çayı"na axan qollar kimi təqdim etmişik.

Müəssisələr çoxsaylı ətraf mühit hadisələrinə reaksiya verirlər – rəqiblərinin fəaliyyətlərindən tutmuş qasırğa və tufanlara qədər. Növbəti səhifədəki şəkildə bunların dənizə axan digər çaylar olduğunu görə bilərsiniz.

Ümidvarıq, bu sadə analogiya sizə daha yaxşı nəticələrə daha yaxşı təlim keçmiş əməkdaşların səbəb olduğunu "sübuta yetirməyin" bəzən, az qala, qeyri-mümkün ola bildiyini nümayiş etdirəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



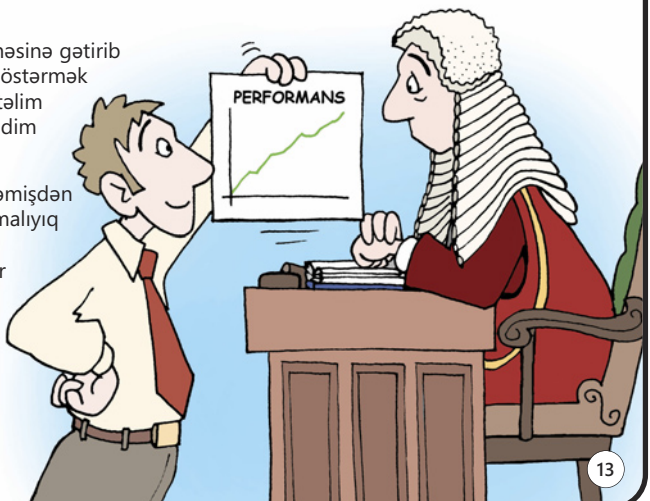
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

DƏLİLİN QƏBUL EDİLMƏSİ

Təlimin perfomansın yüksəlməsinə gətirib çıxardığına dair elmi **sübut** göstərmək çətin olsa da, rəhbərlərin və təlim sponsorlarının çoxu yaxşı təqdim olunan **dəlili** qəbul edirlər.

Təlimçi kimi, biz təlimi keçməmişdən **əvvəl** sponsorlarla razılaşdırmalıyıq ki, onlar 9 nəticədən hansını uğurun əldə olunduğuna dair ən yaxşı dəlil qismində qəbul edəcəklər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

ONLAYN TƏLİMİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Praktik material ortaya qoymaq üçün vahid yanaşmaya əsaslanmalı olduğmuzu əsas götürərək bu kitabı üz-üzə keçirilən təlim tədbiri perspektivindən yazmışıq. Hərçənd onu da bilirik ki, xeyli öyrənmə tədbiri onlayn rejimdə keçirilir.

Təlimlərin bu aspekti ilə maraqlanan oxucular 9 nəticə yanaşmasının onlar üçün də məqsədə-uyğun olduğunu görəcəklər. Lakin 1-ci və 2-ci nəticələrin uyğunlaşdırılması üçün bir qədər "zehni düzəliş" aparmaq lazım gələ bilər. Bundan sonra təsvir edilən nəcticələrin üz-üzə tədbirlər qədər onlayn öyrənmə ilə də uyğunlaşdığını görəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 1:
TƏLİMƏ REAKSİYA

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



QİYMƏTLƏNDİRMƏ ALƏTİNİN LAYİHƏLƏNDİRİLMƏSİ

Burada sürprizlə qarşılaşmayacaqsınız! 1-ci nəticəni (Təlimə reaksiya) ölçmək üçün məmnuniyyət vərəqəsi və ya kursun sonunda qiymətləndirmə formasından istifadə edin.

Bu məmnuniyyət vərəqələrindən mümkün qədər etibarlı məlumat əldə etmək üçün (həmçinin bax: növbəti fəsil) təlim haqqında sualları logistika, məkan, yemək və s. ilə əlaqədar suallardan ayırmağı təklif edirik.

Təcrübə göstərir ki, əks halda, iştirakçıların təlimin təşkilati aspektləri haqqında formalaşmış hissləri təlimin özünün qiymətləndirilməsinə sirayət edə və nəticələri çirkləndirə bilər. Buna görə də təlimin sonunda iki nəticəni qiymətləndirməyi tövsiyə edirik:

- təlimə reaksiya;
- təlimin təşkilati aspektlərindən razılıq.

Hətta iki məmnuniyyət vərəqəsindən istifadə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA

STANDARTLAR

- Məmnuniyyətin bildirildiyi bir dəst vərəqə əsaslanaraq təlim haqqında tələsik mühakimə yürütməmək vacibdir. Təlim kursunu ilk bir neçə sessiya əsasında qiymətləndirməli, sonra gələcək təkliflərin reytinqi üçün gözlənilən standartı müəyyən etməlisiniz. Bundan sonra standartdan kənara çıxmaları təhlil edə, düzəliş tədbiri görə bilərsiniz.
- Nəzərə almalısınız ki, kursların müxtəlif növləri, bir qayda olaraq, daha yüksək və ya daha aşağı nəticələrə gətirib çıxarır (məsələn, texniki və ya qeyri-texniki bacarıqların inkişaf etdirilməsi üçün kurslar). Bunlar standartlarda nəzərə alınmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA

TƏHLÜKƏ ZONASI!

Müəssisələrin 92 %-i iştirakçıların təlimə reaksiyasını "məmnuniyyət vərəqələri" ilə qiymətləndirdiyini bildirir. Daha kiçik faiz isə başqa nəticələrə nəzər salmaq zəhmətinə qatlaşır.

Burada təlimin keyfiyyəti üçün təhlükə yaranır. Təlimçinin performansının yeganə ölçü vahidi iştirakçının reaksiyasıdırsa, o halda, həddən çox enerji insanlara nəsə öyrənmək, inkişaf etmək və dəyişməkdə yardımçı olmağa deyil, yaxşı reytinq qazanmağa yönəldiləcək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA

ÖYRƏNMƏ İLƏ ƏLAQƏNİN QURULMAMASI

Araşdırmalara (Alliger və Canak tərəfindən aparılanlar da daxil olmaqla) görə, insanların kursu bəyənməsi heç hər zaman buna dəlalət etmir ki, onlar nəsə öyrəniblər.

Əslində, bəzi hallarda belə bir şübhə yaranır ki, kurs nə qədər bəyənilibsə, deməli, bir o qədər az bilik və ya bacarıq qazanılıb!

Ola bilər, iştirakçılar fikirləri təsdiqləndiyinə və komfort zonasından kənara çıxmağa ehtiyac olmadığına görə təlimdən zövq alıblar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

LEHİNƏ ARQUMENTLƏR

Məmnuniyyət vərəqələri ətrafında xeyli sinizm nümayiş etdirilsə də, onlardan istifadəyə davam etmək üçün çoxsaylı səbəblər mövcuddur:

- ✔ sürət;
- ✔ ucuzluq;
- ✔ iştirakçının nöqteyi-nəzərindən nəyin düzgün, nəyin yanlış olduğunun öyrənilməsi;
- ✔ anonimlik;
- ✔ alət kimi iştirakçılar tərəfindən başa düşülməsi və qəbul edilməsi;
- ✔ iştirakçılara müsbət və açıq müştəri xidməti yanaşmasının nümayiş etdirilməsi;
- ✔ təlimçilərə tendensiyaları müəyyən etməkdə yardımın göstərilməsi;
- ✔ təlimçilərə qısa müddətdə xeyli məlumat toplamaq imkanının qazandırılması;
- ✔ standartların müəyyən edilməsində yararlanmaq imkanı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



MƏMNUNİYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

ƏLEYHİNƏ ARQUMENTLƏR

Məmnuniyyət vərəqələrinin bəzi mənfi cəhətlərini nəzərdən qaçırmamalıyıq:

- ✘ səthi ola bilər;
- ✘ subyektiv xarakterli ola bilər;
- ✘ iştirakçılar qiymətləndirmənin məqsədini bəzən başa düşməyə bilərlər;
- ✘ çoxsaylı dəyişənlərin təsirinə məruz qala bilər:
  - təlimçinin şəxsi cazibədarlığı;
  - çalışma və fəaliyyətlərdən zövqalma dərəcəsi;
  - sessiyaların vaxtı, fasilələrin müddəti və s.;
  - qeyri-texniki bacarıqlara hər zaman daha yüksək qiymət verilir, nəinki texniki kurslara;
  - bir meyarla bağlı hisslərin bütövlükdə qiymətləndirməyə təsir göstərməsinə meyil;
  - mənfi qiymətlərlə/şərhlərlə təlimçini "incitmək" istəməmə;
  - kursun sonunda eyforiyaya qapılma.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

TƏRTİBAT XÜSUSİYYƏTLƏRİ

Təcrübə göstərir ki, ən effektiv məmnuniyyət vərəqəsi:

- anket formasındadır;
- cəzbedicidir (tərtibat, şriftlər, rəng və s.);
- asan başa düşülür – birmənalıdır və aydın ifadə edilir;
- qısadır (bir səhifədən ibarət olması daha yaxşıdır);
- kompüterdə işlənmək üçün əlverişlidir (məlumatlar asanlıqla skan edilə/yazıya köçürülə bilir);
- keyfiyyətli şərhlər üçün kifayət qədər yerə malikdir;
- qiymətləndirmə üçün "laykert" tipli şkala olmadan natamamdır (məsələn: 1 – çox yaxşı, 5 – çox pis).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİ

Ümumi qiymətləndirmə

İnsanları diqqətini təlimdə iştirak səbəbləri üzərində cəmləşdirməyə təşviq etmək üçün formanı aşağıdakı kimi bir sualla başlatmaq tövsiyə olunur:

"Kursun məqsədinin aşağıdakıların öyrənilməsini olduğunu nəzərə alsaq...

- ***Məqsəd A***
- ***Məqsəd B***
- ***Məqsəd C***

...öyrənmə təcrübəsinə hansı ümumi qiyməti verərdiniz?"

1.	2.	3.	4.	5.

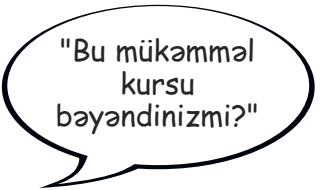
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

SUALLARIN FORMALAŞDIRILMASI



Görünür, bu sualı quran şəxs
hansı cavabı almaq istədiyini bilir!

Sualları, ən vacibi də, qiymətləndirmə şkalasını tərtib edərkən neytral qalmalısınız.

Neytral mövqeyin olmadığı dördballıq şkala insanları daha müsbət və ya mənfi cavablar verməyə vadar edir, nəinki "3-orta" qiymətini verə bilmək ehtimalının olduğu hallarda. Orta qiymət anlayışı mövcuddurvə insanlara bundan istifadə etmək imkanını verməliyik!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA

MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

NƏ ÖLÇÜLMƏLİDİR – 1

Kurs performansının qiymətləndirmək istəyə biləcəyiniz elementlərindən bəziləri (neytral, ardıcıl şkalalı suallarla) aşağıdakılardır:

- təlimçi – təlimin nə dərəcədə effektiv keçildiyi (səs, göz təması, bədən dili), iştirakçılara və onların nəyi öyrənməli olduğuna görə narahatlıq, mediadan peşəkar istifadə;
- təlim metodları – a/v avadanlıq, çalışmaların tərtibatı, paylanılan materialların "aktuallığı", qeydlər, nəzərəçarpan xüsusiyyətlər (müvafiqlik, asan istinad edilmə, tərtibat və s.);
- ən faydalı/faydasız resurslar;
- müddət;



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

NƏ ÖLÇÜLMƏLİDİR – 2

- iştirakçıların sayı (öyrənməyə yardım edir, yoxsa mane olur?);
- iştirakçıların tərkibi (öyrənməyə yardım edir, yoxsa mane olur?);
- nəzəriyyə və təcrübə arasında balans;
- iştirak edilmiş digər kurslarla müqayisə;
- razılıq və narazılığa ən çox səbəb olan amillər;
- proqramın tempi;
- təlimin qavranan səviyyəsi;
- təlimin təkmilləşdirilməsi üçün təkliflər;
- başqalarına tövsiyə edilirmi? (Kimə?)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Nümunə 1

REAKSİYA SƏVİYYƏSİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Proqramın hər bir elementini qiymətinizə uyğun gələn üzlə dəyərləndirin.
Qısa şərhlər alqışlanır!

Ad (İxtiyari)

TƏLİMÇİNİN DƏYİŞDİRİLMƏSİ

İş yerində tətbiq edilə biləcək dəyər

Məqsədləriniz nə dərəcədə təmin edildi?

Nəzəriyyə, yoxsa praktika?

İş yerində tətbiq edilə biləcək dəyər

DİGƏR ÜMUMİ ŞƏRHLƏR (İXTİYARİ)

Ən faydasız sessiya? Niyə?

Təlim avadanlığı (vizual vasitələr, "Danışan divarlar",televizor və s.)

Sənədləşmənin faydalılığı

Proqramın səviyyəsi/tempi

Proqramın miqyası/müddəti

Riçard "vasitəçi-təlimçi" kimi

Bu kursu başqalarına tövsiyə edərsinizmi?

Zövqlülük və yaddaqalanlıq?

İştirakçı tərkibi/müxtəlifliyi/ səviyyəsi/təcrübəsi

PROQRAMIN ÜMUMİ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Başqa iştirakçılardan öyrənmək fürsəti

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Nümunə 2

REAKSİYA SƏVİYYƏSİNİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Weather report
please circle



MƏQSƏDLƏR

- Kursun məqsədləri nə dərəcədə aydın idi?
- Kursun məqsədlərinə nə dərəcədə nail olundu?
- SİZİN məqsədləriniz nə dərəcədə həyata keçdi?



MƏZMUN

- Kurs işinizə nə dərəcədə uyğun idi?
- Sizin üçün ən dəyərli sessiya hansı idi?

Niyə?

- Sizin üçün ən faydasız sessiya hansı idi?

Niyə?



- Çalışma öyrənməyinizə nə dərəcədə dəstək oldu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Nümunə 3

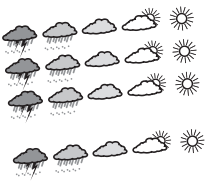
PROSES

- Kursun strukturunu necə qiymətləndirirsiniz?
- Tempi necə idi?
- Kurs müddətində bacarıqların məşq edilməsinə nə qədər vaxt ayrıldı?



VASİTƏÇİ

- Vasitəçi sizinlə nə dərəcədə aydın ünsiyyət qurdu?
- Vasitəçi nə dərəcədə bilikli təsir bağışlayırdı?
- Vasitəçi sizə lazım olan bacarıqları nə dərəcədə nümayiş etdirə bildi?
- Vasitəçi öyrənmə prosesini işdən məmnuniyyətinizlə nə dərəcədə yaxşı əlaqələndirdi?



ÜMUMİ

- Kursa hansı ümumi qiyməti verərdiniz?
- Kurs necə təkmilləşdirilə bilər?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 1: TƏLİMƏ REAKSİYA



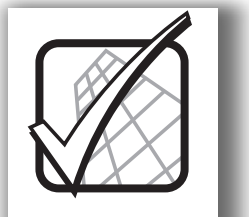
MƏMNUNİYYƏT VƏRƏQƏLƏRİ

NECƏ İDARƏ ETMƏLİ

Reaksiya qiymətləndirmə formalarının tərtibat, paylanma və doldurulması proseslərinin inzibati idarəetməsi üçün bir neçə qızıl qayda:

- qrupa hələ kursun əvvəlindən formalar barədə məlumat verin;
- bu yanaşmanın əhəmiyyət və təhlükələrini izah edin;
- kurs uzunmüddətlidirsə, sessiyadan-sessiyaya qiymətləndirmə apara bilərsiniz;
- insanlardan formanı tamamlamağı son anda xahiş etməyin;
- iştirakçıları formaları tamamlayarkən bir-biri ilə məsləhətləşməyə təşviq etməyin;
- kursun sonunda bütün cavabları toplayın, formaların sizə sonradan göndərilməsinə icazə verməyin;
- cavabları kompüterə daxil edin, məlumatları tutuşdurun, standartlarla müqayisə edin;
- nəticələri maraqlı tərəflərə təqdim edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 2: TƏŞKİLATİ ASPEKTLƏRDƏN RAZILIQ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 2: TƏŞKİLATİ ASPEKTLƏRDƏN RAZILIQ

YENƏ EYNİ AMİL

Məmnuniyyət vərəqələri haqqında deyilənlərin hamısı razılıq vərəqələrinə də şamil olunur! 16-cı səhifədə qeyd edildiyi kimi, insanların **təlimlə** əlaqədar qiymətləndirmələri təlimin necə **təşkil** olunduğu haqqında düşüncələrdən ayrılmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 2: TƏŞKİLATİ ASPEKTLƏRDƏN RAZILIQ



NƏ ÖLÇÜLMƏLİDİR

KURSAQƏDƏRKİ ELEMENTLƏR

İnsanların aşağıdakılardan razılığını ölçmək sizin üçün vacib ola bilər:

- qeydiyyatın asanlığı;
- təlim şöbəsinin sorğuları cavablandırması. Məlumatın əlçatanlığı (broşürlər və s.);
- təlimdə iştirak təlimatlarının asanlıqla başa düşülməsi;
- kursun yerinin asanlıqla tapılması (xəritə təmin edilibmi?);
- məkan (bina, yerləşmə və s.);
- parkinq (yer, binanın müyəssərliyi, xərc və s.);
- resepşn (salamlama və s.);
- kursdan əvvəl təklif olunan çərəzlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 2: TƏŞKİLATİ ASPEKTLƏRDƏN RAZILIQ



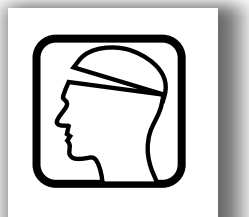
NƏ ÖLÇÜLMƏLİDİR

KURS MÜDDƏTİNDƏ

İnsanların "kurs ərzində xidmət"lə əlaqəli qiymətləndirməsi öyrənmə təcrübəsinin ümumi qiymətləndirməsinə ciddi təsir göstərə biləcəyindən aşağıdakı elementlərdən biri və ya hamısını razılığın qiymətləndirilməsi formasına daxil etməli ola bilərsiniz:

- otağın tərtibatı (proporsiyalar, hündürlük, işıq, çoxyaruslu və ya sadə, mebelin keyfiyyət və universallığı);
- ventilyasiya;
- yüngül qəlyanaltının, çərəzlərin təklif edilməsi;
- sanitar qovşağın, qarderobun yaxınlığı və s.;
- istirahət otaqlarının yaxınlığı və standartı;
- iştirakçılar üçün "sosiallaşma" məkanı;
- şəxsi əşyaların təhlükəsizliyi;
- "Wi-Fi" şəbəkəsinə çıxış;
- küy səviyyəsi;
- çay fasilələrinin keyfiyyət və müddəti;
- yeməyin keyfiyyəti (müvafiq olduqda).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

TESTLƏR

Biliklərin qazanılmasının qiymətləndirilməsi üçün ən sadə və açıq-aşkar üsul yaxşı tərtib edilmiş testdir. Əslində, bəzi "üzüyola" təlim kursları məhz iştirakçıların testdən keçə və sertifikat ala bilməsi üçün tərtib edilmiş ola bilər.

Təlimin öyrənmə ilə nəticələndiyini sübuta yetirmək istəyiriksə, kurs başlamamışdan əvvəl və kursun sonunda eyni testi təqdim etməliyik ki, beləcə, ballardakı fərqi ölçə bilək.

Məsələyə elmi cəhətdən yanaşmaq istədikdə isə hətta təlim keçməmiş nəzarət qrupunu da test edə bilərik (bax: səh. 42)!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

İCMALIN VERİLMƏSİ ÜÇÜN VİKTORİNALAR



Bəzi təlimçilər testlərdən daha çox viktorinalara üstünlük verirlər – viktorinalar məktəbi daha az xatırladır və daha əyləncəlidir. Hər günün əvvəli və sonunda qısa icmalın verilməsi ilə iştirakçıların nəsə öyrənib-öyrənmədiyi sürətlə test edilə bilər. Kurs üçün viktorinaların hazırlanması üçün yeganə məhdudiyyət təxəyyülünüzün sərhədləridir!

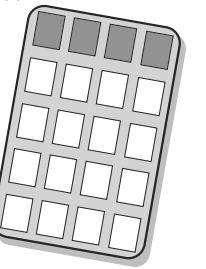
Bir neçə tipik qısa icmal üsulu:

- "Təhlükə" – cavab budur, bəs sual nədir?;
- A komandası B komandası üçün suallar yazır və əksinə;
- boşluqları doldurun;
- kart dəstələri (bax: səh. 38);
- ikitərəfli kartlar (bax: səh. 39–40);
- çoxvariantlı suallar;
- televiziya xəbərləri – komandalar öyrəndiklərinin icmalını televiziya xəbərləri tərzində təqdim edirlər;
- köynəklərdə qısa icmal – komandalar öyrənilən məqamları ağ köynəkdə yazır və digər komandaya dəb nümayişi kimi təqdim edirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

KART DƏSTƏLƏRİ



Kart dəstələri öyrənmənin ölçülməsi üçün iki və ya üçnəfərlik qruplar arasında kartlar əsasında aparılan qiymətləndirmədir. Bu onlara öyrənmə addımları, mərhələləri, növləri və ardıcıllıqlarını ölçmək imkanını verir. Qorxuducu və darıxdırıcı görünə biləcək testə əyləncə elementi əlavə edə biləcəyinə görə ondan istifadə ən çox da texniki və ya metodik kurslarda effektivdir.

Nümunələr:

- Kirkpatrikə görə, təlimlərin qiymətləndirilməsinin dörd səviyyəsi;
- satış zəngi zamanı əməl edilməli olan 5 addım;
- 3–6 yeni məhsulun xüsusiyyət və/və ya üstünlükləri;
- 4 yeni İT proqram və ya sistemimizin xüsusiyyətləri;
- komandanın inkişafının dörd mərhələsi;
- XYZ istehsal prosesində mərhələlər.

NECƏ? Hər bir növ/mərhələ/addım və s. üçün dörd-beş kartlıq (başlıq kartı da daxil olmaqla) dəst hazırlayın. Hər bir kart element və ya komponentlərdən birinin qısa təsvirini ehtiva etməlidir (başqa sözlə, 4 kartın hər biri 6 yeni məhsulun fərqli bir xüsusiyyət və ya üstünlüyünü təsvir etməlidir). İki və ya üçnəfərlik qruplardan kartları düzgün sıra ilə yerləşdirməyi xahiş edin və kartları daha tez yerləşdirən qrupu mükafatlandırın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

İKİTƏRƏFLİ KARTLAR NƏDİR?



İkitərəfli kartlar kursun hər hansı mərhələsində öyrənilənlərin test edilməsi üçün iki və ya üçnəfərlik qruplar arasında istifadə olunan didaktik kartlara əsaslanan çalışmadır. 5–30 ədəd kiçik (A7) ölçülü kartdan ibarət dəstin ön və arxa hissəsində elə fikirlər yer alır ki, onların doğru və ya yanlış olduğu müəyyən edilməlidir. Bu üsul xüsusilə ağır texniki məzmunun tədris olunduğu kurslar üçün faydalıdır.

İştirakçılardan kartları birlikdə oxumaq və iki cümlədən (ön və ya arxa tərəfdə) hansının doğru olduğunu qərarlaşdırmaq xahiş edilir.

8

Takmenə görə, komandanın inkişafının dörd mərhələsi: **formalaşma, normallaşma çəkişmə, çalışma(q)**.

Şifr

Nümunə:

- ÖN: Takmenə görə, komanda nkişafının dörd mərhələsi: **formalaşma, normallaşma, çəkişmə, çalışma(q)**
- ARXA: Takmenə görə, komandanın inkişafının dörd **mərhələsi: formalaşma, çəkişmə, normallaşma, çalışma(q)**

Vacib qeyd: Bəzi kartlar (60 %) fakta əsaslanmalı (yuxarıda olduğu kimi), 40 % isə öyrənmənin real qiymətləndirməsinə təkan vermək üçün mübahisəyə açıq olmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI



İKİTƏRƏFLİ KARTLARDAN NECƏ İSTİFADƏ ETMƏLİ?

İkitərəfli kart qiymətləndirməsinin layihələndirilməsi və idarə edilməsi prosesi aşağıdakı kimidir:

- testdən keçirilməli və ya qiymətləndirilməli olan mövzu ilə əlaqəli doğru, yoxsa yanlış olduğu müəyyənləşdirilməli olan cümlələrin yer aldığı 5–30 ədəd kart hazırlayın;
- A7 ölçülü kartlardan ibarət dəstənin bir üzündə **doğru** cümlələri, digər üzündə **yanlış** cümlələri çap edin. Debata təkan vermək üçün cümlələrin 40 %-nin mübahisəyə açıq olması faydalıdır! Məsələn: "Yaxşı olar ki, rol oyununda etirazçı rolunu təlimçi oynasın. Yaxşı olar ki, rol oyununda etirazçı rolunu başqa təlim iştirakçısı oynasın";
- doğru və yanlış cavabları dərhal müəyyən edə bilmək üçün kartlar üzərində gizli şifrlər çap edin;
- kart dəstələrinin hamısını iki və ya üçnəfərlik qruplara paylayın, düzgün cavabı **üzüyuxarı** yerləşdirmələrini xahiş edin;
- komandanın hər 10 kart üçün müzakirə və qərar qəbuluna beş dəqiqə vaxt ayırın;
- **doğru** cavablarda "xyz" şifrinin olduğunu bildirin və iştirakçılardan bu kodun yazıldığı bütün kartları kənarlaşdıraraq masada yalnız **yanlış** cavabları saxlamağı xahiş edin;
- düzgün cavabların olduğu komandalardan **yanlış** cavabların olduğu komandanı inandırmasını xahiş edin;
- müdaxilənizə baxmayaraq, fikir ayrılığı davam edərsə... həmin kartı cırın!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 3: BİLİKLƏRİN QAZANILMASI

PRAKTİK NÜMUNƏLƏR



Praktik nümunə elə problemin təsviridir ki, onun həlli üçün iştirakçılar tərəfindən praktik iş tələb olunur, odur ki, praktik nümunə aşağıdakılar əsasında qiymətləndirilməlidir:

- yeni qazanılmış biliyin tətbiqi;
- yeni öyrənilmiş bacarıqlar;
- yeni münasibət və ya dəyərlərin araşdırılması/ nümayiş etdirilməsi.

LAYİHƏ

- Hansı bilik/bacarıq və ya yanaşmaların inkişaf etdirilməli olduğunun qərarlaşdırılması.
- "Real" problemin yaradılması ya tapılması.
- Paylanılan material, vərəq və ya slayda yazılması, videonun göstərilməsi, səhnəciyin oynanılması.
- Müvafiq həll yollarının müəyyənləşdirilməsi.
- Qrup üçün sualların hazırlanması.

TƏQDİMAT

- Nümunənin qrupa izah edilməsi.
- Gözlənilən nəticələrin nümayiş etdirilməsi.
- 3–7 nəfərlik qruplara bölünmə.
- Təkrar bir araya toplanma.
- Fərqli yanaşmaların təşviq edilməsi.
- Razılaşdırılmış məsələlərin cədvəldə göstərilməsi.
- Çatışmayanların əlavə edilməsi.
- **RƏY VERİLMƏSİ**.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏZARƏT QRUPLARI

Alimlər nəyinsə nə üçün baş verdiyinə alternativ izahın olmadığını sübuta yetirmək istədikdə nəzarət qruplarından istifadə edirlər. Nəzarət qrupu eksperimentdə iştirak edən qrupla identik olan, lakin eksperimentdə iştirak **etməmiş** insanlar qrupudur.

Təlimə mühafizəkar yanaşan insanlar sizə deyəcəklər: "Təlimin biliklərin öyrənilməsi ilə nəticələndiyini sübut etmək istəyirsinizsə, onda göstərməlisiniz ki, onlar yeni biliyi alternativ mənbədən (məsələn, televiziya kanalları, dostlar, internet və s.) qazana bilməzdilər".

Bunun üçün təlim iştirakçılarının test nəticələrini təlimi **izləməmiş**, əvvəlcədən seçilmiş (identik) insanlar qrupunun nəticələri ilə müqayisə etməlisiniz. Bundan sonra təlimin (**yalnız** təlimin) fərq yaratdığını bəyan edə bilərsiniz.

Kiçik mənfi cəhət bundan ibarətdir – orta statistik üst rəhbərə nəzarət qrupuna olan ehtiyacı izah etməyə çalışmaq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 4:
BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜŞAHİDƏ

Bacarıqların təkmilləşdiyinə inanmaq üçün inkişafı görmək lazımdır!

Kurs müddətində təkmilləşdirməni ölçmək üçün təlimçi və/və ya başqa iştirakçılara yeni bacarıqların məşq olunmasını müşahidə etmək imkanını verən çalışmalardan yararlanmalıyıq. Bu müşahidə prosesini strukturlaşdırmaq üçün bir neçə üsul mövcuddur.

Təlimçi üçün ən sadə üsul ayrı-ayrı iştirakçılardan bir tapşırığı yerinə yetirməyi xahiş etmək, sonra rəy verə bilmək üçün yoxlama siyahısından yararlanaraq müşahidə aparmaqdır.

Rəy verdikdən sonra tapşırıq düzgün yerinə yetirilənə qədər təlimçi bir daha... və bir daha... cəhd edir.

Daha bir üsul təlim iştirakçısının özünü müşahidə edə bilməsi üçün kameradan istifadə etməkdir. Yenə də müşahidəçi(lər) yoxlama siyahısından yararlanmalı, rəy və ikinci cəhdə icazə verməlidir və s.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ROL OYUNLARI

ÜÇ NÖV

Rol oyunları reallığın məşqidir. Bu, yeni bacarığa yiyələnmiş iştirakçılara onu nisbətən təhlükəsiz mühitdə məşq etdirmək imkanını verir. Rol oyunu video və/və ya müşahidəçilərin rəyi vasitəsilə bacarığın qazanılıb-qazanılmadığını və ya təkmilləşib-təkmilləşmədiyini qiymətləndirmək üçün əla üsul ola bilər. Rol oyununun üç növü:

1. STRUKTURSUZ – heç bir davranış təlimatı verilmədən iştirakçılardan interaktiv vəziyyətdə rol oyunu göstərmək xahiş edilir.
2. STRUKTURLU – iştirakçılara rol oyunu ərzində kimin hansı mövqeni tutmalı və ya məsələyə necə yanaşmalı olduğunu göstərən təqribi plan verilir.
3. SSENARİLİ – iştirakçılara rol oyunu ərzində nə deməli, nə etməli olduğuna dair çox aydın təlimatlar verilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ROL OYUNLARI

10 LAYİHƏLƏNDİRMƏ QAYDASI

Rol oyununun bacarıqların nümayişinin etibarlı qiymətləndirilməsi kimi qəbul edilməsi üçün aşağıdakı bir neçə rəhbər prinsipə əməl etməyiniz tövsiyə olunur:

1. Öyrənmə məqsədinə müvafiq konkret vəziyyət seçin.
2. Öyrənmə məqsədi ilə uyğunlaşdırmaq üçün struktur səviyyəsini layihələndirin (bax: əvvəlki səhifə).
3. Təşvişə yol verməmək üçün iştirakçılara qısa məlumat verin. Çalışmaları stresi minimum səviyyəyə endirəcək şəkildə mövqeləndirin.
4. Könüllüləri təşviq etməklə rolları bölüşdürüb nəyin gözlənildiyinin başa düşülməsini təmin edin.
5. Müşahidəçi rolları və şablonları ilə auditoriyanın marağını məhsuldar şəkildə cəlb edin.
6. Əsas qaydaları müəyyənləşdirin və nümayiş etdirin.
7. Rol oyunu müddətində "ciddiliyi" qoruyun (müdaxilələrə yol verməyin).
8. Öyrənmə məqsədlərinin əvvəlcədən hazırlanmış yoxlama siyahısı əsasında iştirakçıların bacarıqlarını qiymətləndirin.
9. Öyrənmə məqsədilərindən gündəlik kimi yararlanmaqla ətraflı sorğu-sual edin.
10. Müşahidəçiləri əlavə rəy verməyə təşviq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ROL OYUNLARI

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ CƏHƏTLƏR

LEHİNƏ

- ✔ Ümumilikdə, həyəcanlandırıcı.
- ✔ Adrenalini yaradacaq qədər realist.
- ✔ Nümunə ilə öyrədici!
- ✔ İştirakçılara bacarıqlardan qeyri-adekvat istifadənin təsirini təcrübədən keçirmək (və başqalarının tərcübəsini müşahidə etmək!) imkanının yaradılması.

ƏLEYHİNƏ

- ✘ Süni oynamanı təşviq etməsi.
- ✘ Etirazçı rolunu təlimçi oynamadıqda əməkdaşlığa meyilli olmayan tərəf müqabilinin bacarıqlardan yaxşı istifadədən razı qalmaması nəticəsində öyrənmə çətinləşə bilər.
- ✘ Hər kəsin hər dəfə məşq etmək imkanının olmaması.
- ✘ Bu perspektivin iştirakçıları qorxutmaq ehtimalının olması.
- ✘ Sorğuya çəkmək üçün həssaslıq, bacarıq və təcrübənin tələb olunması.
- ✘ Auditoriya özünə istirahət verə bilər!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ROL OYUNLARI

TRİADALAR

Təlim iştirakçılarının sayı plenar rol oyunlarının keçirilməsinə imkan vermədikdə onları üçnəfərlik qruplara bölə, iki nəfəri oyunçu, bir nəfəri müşahidəçi (növbəli şəkildə?) təyin edilə bilərsiniz.

Bəzən bu, plenar rol oyunlarından daha effektiv ola bilər, çünki həmkarlar qarşısında özünü yaxşı göstərmək ehtiyacının yaratdığı təzyiqin şiddəti azalır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SİMULYASİYALAR

Simulyasiyalar rol oyunları kimidir, üstəlik, daha yüksək dərəcədə!

Simulyasiya çalışması iştirakçının sözügedən bacarığı nümayiş etdirməli olduğu mühiti və vəziyyəti mümkün qədər dəqiqliklə təqlid edir.

Nümunələr:

- Bacarıqların təkmilləşdirilməsi üçün nəzərdə tutulan interaktiv seminarda buna **real** müştərilərin/namizədlərin/təchizatçıların cəlb edilməsi ilə nail oluna bilər (Bir dəfə Con satış üsulları kursunda topdan elektrik avadanlıqları satıcısından "ödənişsiz" nahar yeməyi müqabilində gəlməyi xahiş etmiş, beləcə, 1 satıcı əvəzinə, 10 satıcı ilə tanışlıq təklifini irəli sürmüşdü).
- Təqdimat bacarıqlarını əhatə edən kurs və ya təlimçilərin təlimində iştirakçılardan **real** təqdimatla çıxış etmək, yaxud qrupun qalan hissəsinə kurs keçmək xahiş oluna bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 4: BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

İDARƏETMƏ VƏ KOMANDAQURMA OYUNLARI

Bəzən idarəetmə və komandaqurma seminarlarında texniki bacarıqlardan tutmuş planlaşdırma, təşkilat, nəzarət, liderlik və insanlarla qarşılıqlı ünsiyyət bacarıqlarına qədər müxtəlif bacarıqlar öyrədilir.

Yaxşı planlaşdırılmış və məlumatlara əsaslanan idarəetmə və ya komandaqurma oyunları insanlara bacarıqlarını ölçməkdə kömək edir, xüsusilə də videoçəkiliş aparıldığı vaxt. Təlimçi və digər komanda üzvlərinin rəyləri irəliləyiş və müəyyənləşdirilmiş perfomans məqsədlərini qiymətləndirməyə yardım edə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 4: BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

AÇIQ HAVADA TƏLİM

Getdikcə daha çox müəssisə təlim iştirakçılarına ünsiyyət və planlaşdırma bacarıqlarını məşq etməkdə yardım məqsədilə açıq havada təlim sessiyalarından yararlanır (məsələn, körpünün qurulması, ağacadırmanma, çadır düşərgəsi və s). Bu üsulun əleyhdarları bu çalışmalarla iştirakçıların yalnız körpü qurmaq, ağaca dırmanmaq və çadır qurmaq bacarıqlarının ölçüldüyünü deyirlər.

Lakin bu təcrübələrin yaxşı düşünüldüyü və haqqında yaxşı məlumat verildiyi halda, onlardan iştirakçılarının təzyiq altında komanda daxilində necə fəaliyyət göstərdiyini ölçmək, eləcə də bir-birinə rəy verməsi üçün istifadə edilə və məsul şəxslər üçün etibarlı, ruhlandırıcı liderlik təmin oluna bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 4: BACARIQLARIN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

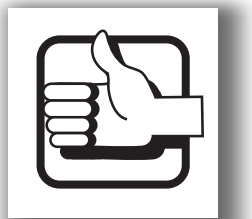


İŞ YERİNƏ QAYITDIQDAN SONRA TEST/ MÜŞAHİDƏ

Təlim nəticəsində kiminsə bacarıqlarının təkmilləşib-təkmilləşmədiyini yoxlamaq üçün əsl faydalı (və aşkar) üsul onu iş yerinə qayıtdıqdan sonra test/müşahidə etməkdir.

Bundan ötrü iştirakçıların rəhbərləri (zəruri olarsa, təlimçinin köməyi ilə) onlara kiçik layihənin verilməsini təmin etməlidirlər. Bu müddətdə təlimdə öyrənilən konkret bacarıqların test/ müşahidə edilməsi mümkün olmalı, sonra ruhlandırıcı rəy və məsləhətlər verilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 5:
YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

TƏRİF

"Yanaşma" insanın özü üçün əhəmiyyət kəsb edən məsələnin (məsələn, şirkət siyasəti, dəyişiklik, idarəetmə tərzi) lehinə və ya əleyhinə göstərdiyi meyildir.

Çox vaxt təlim sessiyalarından rəhbərlik tərəfindən əməkdaşların yanaşmalarının dəyişdirilməsi məqsədilə istifadə olunur. Nəticə etibarilə, bu növ təlimin qiymətləndirilməsi dəyişikliyin ölçülmə cəhdini əhatə edir.





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

RƏY SORĞULARI: ANKETLƏR



Münasibət dəyişikliyinin ölçülməsi üçün ən çox tətbiq olunan üsul kursdan əvvəl və sonra anketlərdən istifadədir. Nümunə:

Yeni XYZ dəyişiklik təşəbbüsünə münasibətiniz necədir?

Qəti əleyhinə	Əleyhinə	Neytral	Lehinə	Tam lehinə

Bu cür anketin hazırlanması bacarıq və təcrübə tələb edir, buna görə də verilən sualların ölçmək **istədiyimiz** yanaşmanı ölçə bildiyinə və ölçdüyünə əmin olmaq üçün bu işi mütəxəssislərə həvalə etməyə dəyər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

RƏY SORĞULARI: NÖQTƏ YOXLAMALARI

Nöqtə yoxlaması asanlıqla hazırlana bilən elə bir alətdir ki, ondan təlim iştirakçılarının kursun mövzusu ilə əlaqədar vacib bir məsələ lehinə və ya əleyhinə rəylərini ölçmək məqsədilə təlim kursundan əvvəl və/və ya təlim müddətində istifadə oluna bilər.

İştirakçılar əvvəlcədən hazırlanmış koordinat əyrisi və ya qiymətləndirmə şkalasında "nöqtə" (yapışqanlı nöqtə) yapışdırmaqla və ya markerlə "x" işarəsi yazmaqla qiymət verirlər. Nöqtə yoxlamaları bir və ya ikiölçülü ola bilər.

Nümunələr:





Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

MÜSAHİBƏLƏR



Bəzi təlimçilər sorğu və nöqtə yoxlamalarının fərdlərin məsələ və hadisələrə yanaşmalarının dərin motivasiya aspektlərini əks etdirmədiyini, yaxud ölçmədiyini düşünürlər. Onlara görə, dərin qatlarda nələrin gizləndiyini aşkara çıxarmaq, iştirakçıların yanaşmalarında dəyişiklik baş verib-vermədiyini öyrənmək üçün mümkün qədər çox vaxt sərf etməli və mümkün qədər çox cavab almalıyıq.

Bu məqsədlə onlar kurs və ya başqa öyrənmə tədbirindən qısa müddət sonra müsahibələrdən yararlanmağı təklif edirlər. Müsahibələrin çox strukturludan tutmuş çox struktursuza qədər müxtəlif formaları ola bilər, lakin adətən, məqsəd iştirakçının özünü ifadə etməsinə, sözügedən məsələyə açıq və dürüst münasibət bildirməsinə imkan yaratmaq olur.

Adətən, kursdan əvvəl və sonra müsahibədən yararlanmaq zəruri olmur, belə ki, kursdan sonra bir müsahibənin yaxşı təşkil olunması iştirakçılara öz yanaşmalarında təlimdən bu yana baş vermiş dəyişiklikləri izah etməyə imkan verir.

Təlimçi/müsahibəçi olaraq, siz müsahibin özünü rahat hiss etməsi, eləcə də ifadə edilən hər bir fikri qəbullanacağınızı göstərmək üçün müsahibəni düzgün mövqeləndirməlisiniz.

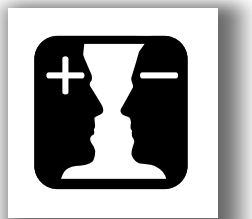
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 5: YANAŞMANIN DƏYİŞMƏSİ

STRUKTURLU MÜSAHİBƏ NÜMUNƏSİ



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 6:
DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

TƏRİF



Davranış dəyişikliyinin qiymətləndirilməsi iştirakçının davranışının təlim təcrübəsi nəticəsində dəyişib-dəyişmədiyini ölçmək üçün istifadə olunan alətdir. Təlimçi və müştərinin/sponsorun yeni bacarıqların mənimsənilməsi və yeni davranışın möhkəmlənməsi üçün nə qədər vaxtın tələb ediləcəyinə yanaşmasından asılı olaraq, qiymətləndimə, adətən, təlimdən 3–12 ay sonra aparılır.

Məsələn, satış əməkdaşlarının müştərilərlə, faktiki olaraq, fərqli rəftar edib-etmədiyini qiymətləndirmək istəyə bilərik. Operatorlar yeni keyfiyyətə nəzarət prosedurlarından istifadə edirlərmi? Rəhbərlər kouçinq və inkişaf məqsədilə komanda üzvləri ilə daha çox vaxt keçirirlərmi?

İstifadə edə biləcəyimiz alətlərə daxildir:

- 90° qiymətləndirmə anketləri (bax: səh. 62–64);
- 360° qiymətləndirmə anketləri (bax: səh. 65–66);
- müşahidə (bax: səh. 67);
- strukturlu müsahibələr (bax: səh. 68).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

ÖYRƏNMƏ İLƏ ƏLAQƏNİN QURULMAMASI



Təlimçilərə pis xəbərimiz budur ki, reaksiya və öyrənmədə olduğu kimi, öyrənmə və davranış dəyişikliyi arasındakı əlaqə də sübuta yetirilməyib. Başqa sözlə, hansısa biliyin öyrənilməsi o demək deyil ki, qazanılan bilikdən istifadə ediləcək. Məktəb illərimizi xatırlamaq kifayətdir. Məktəbdə öyrəndiklərimizin nə qədəri davranışımızı dəyişdirdi?

Ətrafınıza baxın, insanlar iş yerlərinin sərt reallığına qayıtdıqdan sonra təlim kursunda öyrənilən nə qədər bilik israf olunub. Buna görə də kurslarımızın çoxundan sonra davranış dəyişikliyi qiymətləndirməsi aparmağa dəyər. Heç olmasa, ondan ötrü ki, bəzilərini ləğv etdiyimiz halda, xeyli vəsaitə qənaət etmiş olardıq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

90° QİYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETLƏRİ



Ətrafdakı hər kəsə göndərilən 360° qiymətləndirmə anketlərindən fərqli olaraq, 90° qiymətləndirmə anketlərinə keçmiş iştirakçılar və onların rəhbərləri cəlb edilir.

İştirakçı anketi iştirakçının kursdan sonra davranışının nə dərəcədə dəyişdiyi haqqında bir sıra suallara cavab verdiyi özünüqiymətləndirmədir. Eyni anket rəhbər tərəfindən də doldurulmalıdır. Bu anketlərdə istifadə edilən ifadə formalarına dair nümunə üçün növbəti səhifələrə nəzər sala bilərsiniz.

QEYD: Bəzi təlimçilər iştirakçıların belə anketlərə dürüstlüklə cavab verdiyinə inanmadıqlarını bildirirlər. Axı insanların özləri və ya komanda üzvlərinin davranışları haqqında düşüncələrini dürüstlüklə ifadə edəcəyinə inanmırsınızsa, o halda, onlara başqa işləri necə etibar edə bilərsiniz?

Bundan əlavə, kimsə "mən dəyişmişəm" deyirsə, deməli, dəyişmək niyyəti şübhə doğurmur və bu öncəgörmənin həqiqətə çevrilmək ehtimalı yüksəkdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

90° QİYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETLƏRİ



Nümunə

DAVRANIŞ SƏVİYYƏSİ QİYMƏTLƏNDİRMƏSİ
İŞTİRAKÇI

KURSUN MƏQSƏDLƏRİ: ▶ Məlumatların təhlili, təsnifatı və yazılı formada aydın təqdim edilməsi.

Aşağıdakı suallara cavab vermək üçün bu şkaladan istifadə edin.
Hər bir sualda yalnız bir cavabı dairəyə alın.

Heç vaxt/ Nadir hallarda	Cüzi dərəcədə	Orta dərəcədə	Əhəmiyyətli dərəcədə	Çox yüksək dərəcədə	Müvafiq deyil
1	2	3	4	5	M/D

- Kursda iştirakdan əvvəl bilik və/və ya bacarıqlardan nə dərəcədə istifadə edirdiniz? **1 2 3 4 5 MD**
- Bu kursda təqdim olunan bilik və/və ya bacarıqlardan yararlanmaq fürsətini nə dərəcədə əldə etmisiniz? **1 2 3 4 5 MD**
- Kursu tamamladıqdan sonra kursda təqdim olunan bilik və/və ya bacarıqlardan nə dərəcədə istifadə etmisiniz? **1 2 3 4 5 MD**
- [illegible] nəticəsində artmış bilik və/və ya bacarıqlardan istifadə **1 2 3 4 5 MD**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

90° QİYMƏTLƏNDİRMƏ ANKETLƏRİ



Nümunə

DAVRANIŞ SƏVİYYƏSİ QİYMƏTLƏNDİRMƏSİ

SUPERVAYZER

KURSUN MƏQSƏDLƏRİ: ▶ Məlumatların təhlili, təsnifatı və yazılı formada aydın təqdim edilməsi.

Aşağıdakı suallara cavab vermək üçün bu şkaladan istifadə edin.
Hər bir sualda yalnız bir cavabı dairəyə alın.

Heç vaxt/ Nadir hallarda	Cüzi dərəcədə	Orta dərəcədə	Əhəmiyyətli dərəcədə	Çox yüksək dərəcədə	Müvafiq deyil
1	2	3	4	5	M/D

- Bu kursda iştirakından əvvəl o, bilik və/və ya bacarıqlardan nə dərəcədə istifadə edirdi? **1 2 3 4 5 MD**
- Bu kursda təqdim olunan bilik və/və ya bacarıqlardan yararlanmaq fürsətini nə dərəcədə əldə etmişdi? **1 2 3 4 5 MD**
- Kursu tamamladıqdan sonra kursda təqdim olunan bilik və/və ya bacarıqlardan nə dərəcədə istifadə edib? **1 2 3 4 5 MD**
- [illegible] nəticəsində artmış bilik və/və ya bacarıqlardan istifadə **1 2 3 4 5 MD**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

360° QİYMƏTLƏNDİRMƏ ALƏTİ



360° qiymətləndirmə aləti bir şəxsi əhatə edən insanlar, başqa sözlə, rəhbər, həmkar, iş yoldaşı və tabeliyindəki şəxslər tərəfindən qiymətləndirilmə vasitəsilə tətbiq olunan ("360°" adı da buradan götürülüb) davranış ölçü meyarıdır. Bu alət vasitəsilə təlim iştirakçısının bir sıra davranış modelləri üzrə göstəriciləri qiymətləndirilir.

Təlim kursundan əvvəl və təlimdən 3–12 ay sonra tətbiq edildiyi halda, davranışın təlim nəticəsində necə dəyişdiyi qiymətləndirilə bilər.

QEYD: Nə qədər effektiv olsa da, 360° qiymətləndirmələri xeyli vaxt tələb edir və qismən baha başa gəlir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

360°QİYMƏTLƏNDİRMƏ ALƏTİ

NÜMUNƏ

Qiymət verdiyiniz şəxsi aşağıdakı məsələlər üzrə necə dəyərləndirirsiniz? Sətirdə "x" işarəsi ilə qiymətləndirin (1 = aşağı, 5 = yüksək).

Sual 25. **Komanda üzvləri ilə müntəzəm kouçinq sessiyalarının keçirilməsi.**

1 2 3 4 5

NÜMUNƏ – NƏTİCƏLƏR

Sual 25. **Komanda üzvləri ilə müntəzəm kouçinq sessiyalarının keçirilməsi.**

Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Bu sual üzrə orta qiymətiniz	Müəssisədəki rəhbərinizin bu sual üzrə orta qiyməti	Özünüzə verdiyiniz qiymət
4	3	1	2	5	3	3		4

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

MÜŞAHİDƏ



Komanda üzvlərinin performansına (və adətən, ödənişlərinə!) cavadeh olduqlarına görə rəhbərlər performansa nəzarət edə bilməlidirlər, xüsusilə də komanda üzvlərinin inkişafı məqsədilə təlimlərə resurs sərf etdikdə.

Bu nəzarətin bir hissəsinə müşahidə – işlərin necə görüldüyünün izlənməsi daxildir.

Lakin bəzi insanlar izlənilməyi xoşlamırlar, bəziləri isə o qədər sevirlər ki, süni davranış nümayiş etdirməyə başlayırlar (illər əvvəl "Western Electric" şirkətində aparılan Hotorn eksperimentlərində olduğu kimi). Odur ki, ən yaxşısı, müşahidənin gizli olması və iştiraka əsaslanmasıdır. Rəhbər müşahidənin necə və nə üçün aparıldığının izahını verməli və hansı davranışın tələb olunduğunu aydın göstərən şablon və ya yoxlama vərəqəsindən, eləcə də iş/şəxs üçün müəyyənləşdirilmiş standartdan hər zaman istifadə etməlidir.

Bu şablon ilkin öyrənmə məqsədləri və kurs məzmunu əsasında hazırlanmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 6: DAVRANIŞ DƏYİŞİKLİYİ

MÜSAHİBƏ



Yanaşma dəyişikliyində olduğu kimi, davranış dəyişikliyi də yeni davranışların özünü göstərməsi üçün kifayət qədər vaxt keçdikdən dərhal sonra iştirakçılarla müsahibələrin təşkil edilməsi ilə qiymətləndirilə bilər.

Bu cür müsahibələrin strukturu kursun öyrənmə məqsədləri ətrafında qurulmalı, eyni zamanda iştirakçılara əhatə olunan bacarıqlar haqqında hiss və düşüncələrini ifadə etmək imkanı verilməlidir. İştirakçıların onları mühakimə etməyən müsahibəçinin yanında özünü rahat hiss etməsi vacibdir.

Müsahibənin əsas məqsədi təlim iştirakçılarını bunlara inandırmaqdır: onların sözləri həlledici olacaq, konkret bir cavab tələb etməyəcəksiniz, təlimin müdafiəsinə qalxmayacaqsınız, davranışlarının dəyişmədiyinə görə onlara özünü günahkar hiss etdirməyə çalışmayacaqsınız.

NÜMUNƏ SUALLAR

- "*Təlimdən bu yana davranışınız nə dərəcədə dəyişib və ya ümumiyyətlə, dəyişibmi?*"
- "*Dəyişibsə, sizcə, bunun səbəbi nədir?*"
- "*Dəyişikliyin nə qədərini təlimin nəticəsi hesab edirsiniz?*"
- "*Hansı əlaqəli davranışlar dəyişməyib?*"
- "*Bunun səbəbi nədir?*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



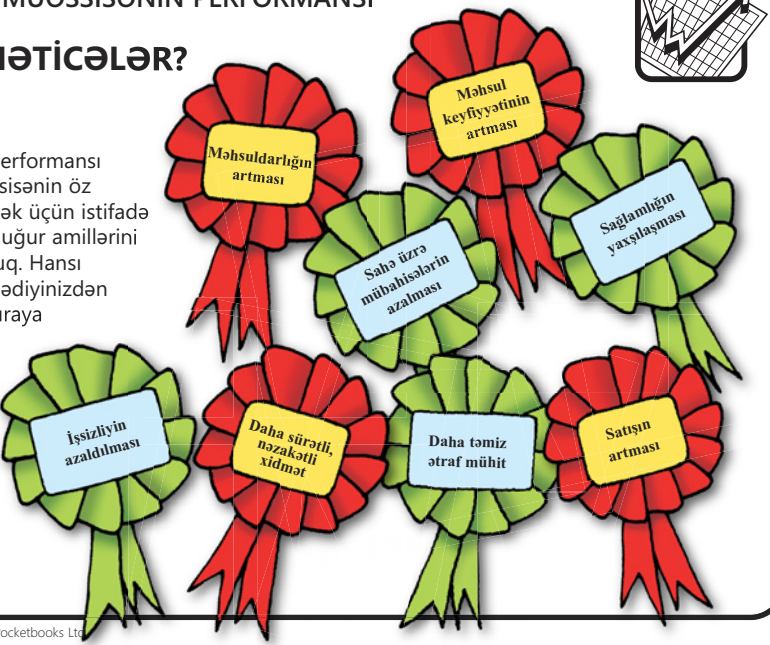
NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

HANSI NƏTİCƏLƏR?

Müəssisənin performansı dedikdə müəssisənin öz inkişafını ölçmək üçün istifadə etdiyi bu əsas uğur amillərini nəzərdə tuturuq. Hansı müəssisədə işlədiyinizdən asılı olaraq, buraya daxil ola bilər:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

ƏHATƏ DAİRƏSİ



Alabama ştatının Birminqem şəhərində yerləşən araşdırma və konsultasiya təşkilatı olan Rentabellik İnstitutunun 2011-ci ildə apardığı araşdırmaya əsasən, "Fortune 500" şirkətinin 96 baş icraçı direktoru arasında yalnız 92 nəfər təlim və inkişaf proqramlarının biznesə təsirini öyrənməkdə çox maraqlı olduğunu bildirsə də, yalnız 8 % hazırda bu prosesi şirkətlərində gördüyünü qeyd etmişdir.

Bunun səbəbi nədir?

- Səbəblərdən biri budur ki, "təlimdə qazanılan bilik, bacarıq və yanaşmaların mənbəyindən" tutmuş "təkmilləşmiş müəssisə performansı dənizinə" qədər "fərdi performans çayı" digər təsirləri təmsil edən çoxsaylı çay qollarının təsiri ilə qabarıb (bax: səh. 12). Buna görə də nəticələrə təlimin səbəb olduğunu sübuta yetirmək çox çətindir.
- İkincisi, bu nəticənin ölçülməsi, ***adətən***, xeyli vəsait və vaxt tələb edir.

Lakin təliminizin göstərdiyi təsirin ölçülməsini yüksək qiymətləndirirsinizsə... oxumağa davam edin!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

LAYİHƏLƏNDİRMƏ MƏRHƏLƏSİNİN NƏTİCƏLƏRLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

XƏTTİ RƏHBƏRLİYİN CƏLB EDİLMƏSİ

Təlimin bitməsini gözləməsəniz, təlimin nəticələrə təsirinin ölçülməsi bu qədər çətin və ya bahalı olmaya bilər. Təlimdən sonra çox gec ola bilər!

Bu, layihələndirmə mərhələsinin işidir.

Təlimçi olaraq, biz yeni bilik, bacarıq və baxış bucaqlarının qazanıldığı, onların da, öz növbəsində, yeni performans məqsədlərinin həyata keçirilməsinə gətirib çıxardığı təlim kursları hazırlamalıyıq. Bundan ötrü **layihələndirmə mərhələsində** üst rəhbərliklə birlikdə çalışmalı, kursdan gözləniləcək nəticələri müəyyən etməli və altı ay sonra nəticələri ölçməliyik!



Buna aid konkret dörd nümunə üçün bax: səh. 74–75.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

HƏYATA KEÇƏN ÖNCƏGÖRMƏLƏR



İnsan təbiəti belədir ki, kimsə nəyinsə baş verəcəyinə inandıqda həmin hadisənin baş tutmasına rəvac verəcək şəkildə hərəkət etməyə başlayır və nəticədə, öncəgörmə həyata keçir.

Təlimçi və rəhbərlər "XYZ" təliminin keçilməsi ilə yeni məqsədlərə nail ola biləcəklərinə, həqiqətən, inanırlarsa, insanlara buna inandıqlarını söyləyirlərsə, o halda, prosesə cəlb edilmiş hər kəs məqsədlərin həyata keçirilməsinə dəstək göstərəcək şəkildə hərəkətə başlayır.

Başqa sözlə, təlimi başlıca prioritetə çevirərək ona dəstək verəcək, qarşılarına yeni biliklərin öyrənilməsi məqsədini qoyaraq prosesi sonadək izləyəcək və ən əsası, təlim iştirakçılarına bu məqsədlərə nail olmaqda maneə törədən əngəlləri aradan qaldırmaqda yardım göstərəcəklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

LAYİHƏLƏNDİRMƏ MƏRHƏLƏSİNİN NƏTİCƏLƏRLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

NÜMUNƏLƏR



Əczaçılıq şirkəti

PERFORMANS MƏQSƏDİ	*YÜKSƏLMİŞ MƏHSULDARLIQ*	
TƏLİM KURSLARI	*Liderlik və motivasiya*	*Biznes prosesi Təkrar formalaşdırılma*
ÖLÇÜLƏN GÖSTƏRİCİLƏR (6–12 ay sonra)	*10 % daha az boşdayanma absenteizmdə 5 % azalma*	*x000 iş vaxıtndan kənar işlərə daha az ödəniş x000 əlavə xərclərə qənaət*

Dövlət qulluğu
(Pasport idarəsi)

PERFORMANS MƏQSƏDİ	*DAHA SÜRƏTLİ, NƏZAKƏTLİ XİDMƏT*	
TƏLİM KURSLARI	*Müştəri xidməti bacarıqları*	*Avropa kompüterdən istifadə lisenziyası*
ÖLÇÜLƏN GÖSTƏRİCİLƏR (6–12 ay sonra)	*şikayətlərdə 15 % azalma* *Ofisdə gözləmə vaxtında orta hesabla 5 dəqiqə azalma*	*şikayətin qabul edilməsindən sonra orta müddətdə 1 günədək azalma* *Yazılı sorğular orta hesabla iki gün daha tez cavablandırılır*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

LAYİHƏLƏNDİRMƏ MƏRHƏLƏSİNİN NƏTİCƏLƏRLƏ LAQƏLƏNDİRİLMƏSİ



EXAMPLES

İstehsal müəssisəsi

PERFORMANS MƏQSƏDİ	*DAHA YÜKSƏK KEYFİYYƏTLİ MƏHSUL*	
TƏLİM KURSLARI	*Keyfiyyətin təkmilləşdirilməsi komandaları*	*Proseslərə statistik nəzarət*
ÖLÇÜLƏN GÖSTƏRİCİLƏR (6–12 ay sonra)	*Keyfiyyətin təkmilləşdirilməsi layihələrinin sayında 5% artım*	*Keyfiyyət göstəricilərində 7%-ə qədər yüksəlmə* *İmtina sayında 5% azalma*

Dövlət departamenti

PERFORMANS MƏQSƏDİ	*DÖVLƏT SƏHİYYƏ XİDMƏTİNİN TƏKMİLLƏŞMƏSİ*	
TƏLİM KURSLARI	*Performansın idarə edilməsi*	*"İcma daxilində sağlamlığın təbliği"*
ÖLÇÜLƏN GÖSTƏRİCİLƏR (6–12 ay sonra)	*Ailə həkiminə müraciət sayında 5% artım* *Yanlış tibbi diaqnozlarda 2% azalma*	*Əhəmiyyətsiz məsələlərə görə müraciət sayında 2% azalma* *Ərazidə siqaretçəkmə hallarında 3% azalma*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

HESABLAMALAR



Növbəti səhifədə Təcrübəli Təlimçilər İnstitutunun ictimaiyyət üçün **açıq** olan təlimçilərin təlimi kursunda iştirak nəticəsində əldə edilən konkret maddi gəlirin necə hesablana biləcəyini göstərən nümunəyə yer verilir. Aydındır ki, konkret bir müəssisə üçün nəzərdə tutulmadığından açıq təlim kurslarının nəticələrini ölçmək, adətən, daha çətin olur.

Hesablamalar sizi təəccübləndirəcək!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SƏVİYYƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏSİNİN NƏTİCƏLƏRİ

Nümunə

Şirkətlərdən birinin Əsas Təlimçi Proqramından sonra BİR İL ərzində əldə olunmuş qənaəti necə təhlil etdiyinə dair nümunə

QƏNAƏTLƏR	Britaniya funtu
Təlim ehtiyaclarının təhlili Təlim davranışlarına duyulan real ehtiyacın, bu davranışların texniki-iqtisadi əsaslandırmasının qeyri-effektiv kursların ləğvi ilə nəticələnən daha əsaslı təhlili	40000
Kursun peşəkar layihələndirilməsi Sürətli öyrənmə üsullarından istifadə vasitəsilə kursların daha yaxşı layihələndirilməsi və nəticədə, hər bir kurs üçün tələb olunan gün sayının azalması.....	100000
Təlimlərin şirkət daxilində keçilməsi potensialının yüksəldilməsi Kənardan cəlb olunan mütəxəssislərə sərf olunan günlərin sayında azalma.....	92000
Avadanlıq Daha modular avadanlıqlardan istifadə (məsələn, sancaqlı elan lövhəsi). Nəticədə, hotel və iclas otağı xərclərinin azalması.....	18000
Əməkdaşların həvəsləndirilməsi Daha peşəkar iş yeri ilə tanışlıq proqramları vasitəsilə əməkdaşların motivasiyasının artması, nəticədə, kadr axıcılığının 10 % azalması və müvafiq olaraq, bu təlimin tələb etdiyi gün sayının azalması.....	30000
Aralıq yekun	280000

QAZANC	
• Kurs məzmununun biznes üçün maraqlı mövzular ətrafında qurulmasına yönəlmiş performans-konsultasiya yanaşması rəhbərlik/təlimçi qarşılıqlı fəaliyyəti ilə nəticələnir. Şirkətin mənfəət yaratmağın bir üsulu kimi öz üzərinə götürdüyü bu təlim öhdəliyi təkanverici rolu oynayır və həyata keçən öncəgörməyə çevrilir. • Təlim iştirakçılarının rəhbərlərinin kursdan əvvəl və sonra verdiyi məlumatlar nəticə əldə etmək motivasiyasını ikiqat artırır. • Kursların yenidən layihələndirilməsi təlimçilərin bacarıq səviyyəsinin artmasına gətirib çıxarır və DAHA YÜKSƏK MARJALI məhsulları asanlıqla satmaq imkanını yaradır. Hazırda hər satıcıya düşən orta marja = 2,5 % *Yuxarıdakıların hamısı marjada YALNIZ 0,1 % artım mənasına gəlirsə, marjadakı artım orta hesabla 2,6 % təşkil edir..*	1500000
Cəmi artım	1780000

XƏRC	
• 2 yeni təlimçi • Yeni avadanlıq • Kursun yenidən layihələndirilməsi • Yeni təlimçi inkişaf proqramı	100000
Cəmi	1680000

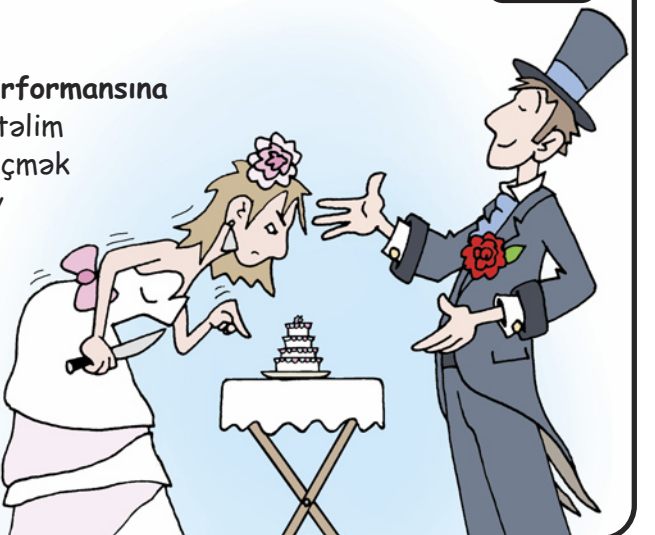
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 7: MÜƏSSİSƏNİN PERFORMANSI

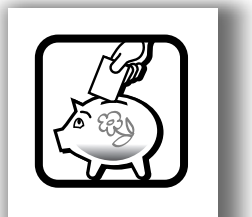
TOYU DEYİL, EVLİLİYİ QİYMƏTLƏNDİRİN

"Təlimin müəssisə **performansına** təsirini deyil, yalnız təlim **tədbirinin** uğurunu ölçmək evliliyin uğurunun toy mərasiminin keyfiyyətindən asılı olduğunu demək kimidir!"

Robert O.Brinkerhoff (2005)



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 8:
RENTABELLİK

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK



TƏRİF

1990-cı illərdən etibarən Cek Fillips təlimçilərə təklif etmişdir ki, təlimin göstərdiyi təsir olaraq, müəssisə performansına nəzər salmaqla kifayətlənməsinlər. O, rentabelliyi nəzərə almalı olduğumuzu irəli sürürdü. Başqa sözlə, təlim səbəb olduğu xərcdən artıq töhfə veribmi?

Rentabelliyi hesablamaq üçün aşağıdakı düsturdan istifadə edin:

$$\frac{\text{Təlim proqramının mənfəəti – Proqramın xərcləri}}{\text{Proqramın xərci}}$$



Faizlə ifadə edə bilmək üçün rəqəmi 100-ə vurun!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK

TƏLİMİN MƏNFƏƏTİNİN HESABLANMASI



Təlimin mənfəəti dedikdə təlimin səbəb olduğu dəyişikliyin faktiki pul dəyərini nəzərdə tuturuq. Bu, dörd sualın cavablandırıla bilməsini ehtiva edir:

1. Təlimdən **əvvəl** təlim iştirakçılarının performanslarının pul dəyəri nə qədər idi?
2. Təlimdən **sonra** yeni, dəyişmiş performansın pul dəyəri nə qədərdir?
3. Perfomans dəyişikliyinin neçə %-i təlimlə dürüstlüklə əlaqələndirilə bilər?
4. % təkmilləşməsinin dəyəri nə qədərdir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK

"TEXNİKİ" BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLDİYİ TƏLİMLƏRİN MƏNFƏƏTİNİN HESABLANMASI

Özəl və ya dövlət sektorunda çalışdığımızdan asılı olmayaraq, performans yüksəlişinə qiymət qoymaq hər zaman mümkündür.

Bazar cari perfomansın dəyərini və deməli, yeni, dəyişmiş performansın dəyərini bizə hər zaman söyləyə bilər.

Layihələndirmə mərhələsində təlimdən gözlənilən əsas effektivlik göstəriciləri müəyyən edildikdə təlimdən **əvvəlki** və **sonrakı** performansı ölçə bilərik (bax: səh. 72).

Satış, təhlükəsizlik, qaynaqlama, texniki xidmət kimi nəyinsə necə olunduğunun öyrədildiyi kursların mənfəətinin hesablanması qismən asandır (əlavə satış, qəza hallarının azalması, tullantıların azalması, imtinaların azalması, daha çox cihazın istehsal edilməsi və s.).



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK



"QEYRİ-TEXNİKİ" BACARIQLARIN İNKİŞAF ETDİRİLDİYİ TƏLİMLƏRİN MƏNFƏƏTİNİN HESABLANMASI

Rentabellik nəticələrinin ölçülməsi əleyhinə səslənən ən güclü tənqidlərdən biri budur ki, bu üsul qeyri-texniki bacarıqlara həsr olunmuş təlimlərdə heç bir nəticə vermir.

Lakin hesab edirik ki, təlimdən əvvəl və sonra dəyərin ölçülməsi üçün **şərti olaraq kənardan mütəxəssislər cəlb edilərsə**, nəticə əldə oluna bilir. Sadə dillə desək, bu o deməkdir ki:

ƏVVƏL Hazırkı perfomans səviyyəmizlə gördüyümüz işi kənardan dəvət edilmiş məsləhətçiyə həvalə etsəydik, bu iş bizə neçəyə başa gələrdi?

SONRA Arzuedilən performans səviyyəsində məsləhətçinin cəlb edilməsi üçün nə qədər xərc tələb olunardı?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK



"QEYRİ-TEXNİKİ" BACARIQLARA DAİR TƏLİMİN MƏNFƏƏTİNİN HESABLANMASI

Qeyri-texniki bacarıqlarla əlaqəli təlimdən sonra nail olunan performans dəyişikliyini hesablamaq üçün bəzi başqa resurslardan istifadə edə bilərsiniz:

- üst rəhbərlik/xətti rəhbərlik/iştirakçı hesablamaları;
- sahə üzrə mütəxəssis rəyi;
- müəssisənin maliyyə nəzarətçisinin fikirləri;
- müəssisənin bənzər təlimlərlə əlaqəli keçmiş təcrübəsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK

TƏLİMİN MƏNFƏƏTİNİN HESABLANMASI



NÜMUNƏ

İnzibati işlər üzrə Dövlət Departamenti

QİYMƏTLƏNDİRİLƏCƏK TƏLİM	*DAHA EFFEKTİV İCLASLARIN KEÇİRİLMƏSİNƏ YARDIM*
TƏLİMDƏN ƏVVƏL PERFORMANSIN DƏYƏRİ	Hazırkı səriştəlilik səviyyəmizdə iclaslara yardım edəcək ixtisaslaşmamış məsləhətçiləri gündəlik 500 avro müqabilində tapa bilərik. Hədəf qrupu = 25 rəhbər. 25 x 500 avro x iclasların sayı = avro x000
TƏLİMDƏN SONRA PERFORMANSIN DƏYƏRİ	Hazırda 25 rəhbərimiz gündəlik 2000 avro müqabilində xidmət göstərən ixtisaslaşmış məsləhətçilər səviyyəsində performans göstərə bilir. 25 x 2000 avro x iclasların sayı = x000
FƏRQ	avro x000

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK



PERFORMANS DƏYİŞİKLİYİNİN TƏLİMLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏSİ

Bəzi təlim növlərində əksər insanlar təlimin performans dəyişikliyinə səbəb olduğu faktını şübhə altına salmırlar. Məsələn, təhlükəsizlik təlimindən sonra qəzaların sayı, keyfiyyət təlimindən sonra məhsuldan imtina hallarının sayı azalır.

Bunun asan olmadığı təlim növlərində dəyişikliyin təlimlə əlaqəsinin hesablanmasına cəhd etmək üçün altı üsul:

- proqramdan sonra mütəxəssis və iştirakçıların fokus qrupları;
- iştirakçılar və onların rəhbərləri ilə müsahibələr;
- iştirakçılar və onların rəhbərləri üçün sorğular;
- proqramdan sonra iştirakçıların yeni bacarıqlardan istifadəsini tələb edən layihə tapşırıqları;
- performansın zamanla hansı *istiqamətdə* dəyişdiyini göstərən tendensiya təhlilləri;
- performans qiymətləndirməsi – insanların yeni bacarıqlarını nə dərəcədə yaxşı tətbiq etdikləri və təkmilləşmənin nə qədərinin təlimlə əlaqəli olduğuna dair şəxsi qiymətləndirmələri.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK

TƏLİM XƏRCLƏRİNİN HESABLANMASI



Təlim kursunun müxtəlif mərhələlərində əhatə olunan müxtəlif xərc elementlərinin bölgüsü üçün istifadə edilən üsullardan biri:

	Ehtiyacların təhlili	Layihələndirmə	Hazırlanma	Həyata keçirilmə	Qiymətləndirmə
Təlimçi xərcləri	✗	✗	✗	✗	✗
İştirakçı xərcləri Materiallar	✗			✗	
Məkan			✗	✗	
Avadanlıqlar				✗	
Digər...				✗	

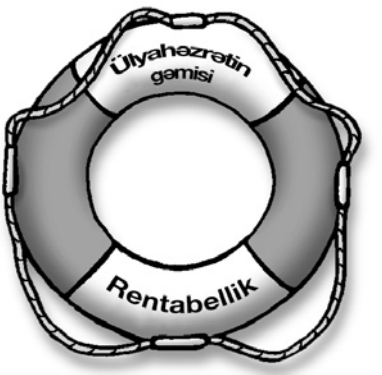
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 8: RENTABELLİK

XİLASEDİCİ KƏMƏR

Ehtiyatlı olun, belə ki, daha xırdaçıl xətti rəhbərlərimizdən bəziləri bizim bəzi rentabellik hesablamalarımıza, xüsusilə təqribi hesablamalara əsaslananlara rişxənd etməyə meyil göstərə bilərlər. Prosesin əvvəlindən etibarən müəssisənin maliyyə nəzarətçisi kimi vacib müttəfiqləri cəlb etməklə özümüzü belə tənqidlərə qarşı qoruya bilərik.

Onun prosesin kökündə dayanan əsas fərziyyələrlə razılaşmasına, bizi psixoloji xilasedici kəmərlə təmin etməsinə nail olmağa çalışmalıyıq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏ 9:
PSİXOLOJİ KAPİTAL

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 9: PSİXOLOJİ KAPİTAL

TƏRİF



Psixoloji kapital dedikdə bunu nəzərdə tuturuq:

"Müəssisəyə KƏNARDAN baxan insanların müəssisə haqqında müsbət fikirləri".



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 9: PSİXOLOJİ KAPİTAL

SOSİAL MƏSULİYYƏT – YENİ "VALYUTA"



Dünya dəyişir. Hazırda dünyanın dörd bir yanında dünyanın hazırkı idarəetmə şəklinə etiraz olunur. Hər bir forum, sammit və iqtisadi konfrans öz darvazalarından kənarda sosial şəbəkələrin operativliyi ilə qidalanan kütləvi etirazlara hazır olmalıdır.

Mətbuatda müntəzəm qaydada dərc olunan məqalələr şirkətlərin **nüfuz, dürüstlük və şirkət məsuliyyətinin** vacib olduğunu təsdiqləyərək bu dalğaya cavab verdiyini əks etdirir.

Sosial məsuliyyət çox vaxt mənfəətin artmasına gətirib çıxaran psixoloji kapitalın toplanmasına səbəb olduğundan bu, şirkətlərin öz maraqlarından irəli gəlmiş də ola bilər.

Lakin səbəbindən asılı olmayaraq, biz təlimçilər bu dəyişikliyə laqeyd qala bilmərik. Təlimin qiymətləndirilməsi zamanı müəssisəmizin psixoloji kapitalı nə dərəcədə nəzərə aldığını sorğu-sual etməliyik. Başqa sözlə, layihələndirmə mərhələsində bu nəticə üzrə məqsədləri müəyyən etməliyikmi? (bax: səh. 72)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÖVLƏR



Müəssisə haqqında müsbət rəy, aşağıdakı sualın cavabından asılı olaraq, üç növə ayrıla bilər:

"Müəssisə aşağıdakı rollarda necə qəbul olunur?"

- **Mal və xidmətlərin təminatçısı kimi** – Brend imici? Məhsulun faydalılığı? Məhsulun sosial baxımdan məqbulluğu?
- **İşəgötürən** – İşləmək üçün əla yer?
- **Sosial məsuliyyətli şirkət** – Ekoloji mövqe və fəaliyyətlər? Xeyriyyə təşkilatlarına töhfə? İmplantasiya regionuna/rayonuna yardım? Korrupsiyaya münasibət?

Psixoloji kapitalın yüksəldilməsi təlim məqsədlərindən biri kimi müəyyən edildikdə ölçmək istəyəcəyimiz sahələr bunlardır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏ 9: PSİXOLOJİ KAPİTAL

DƏYİŞİKLİYİ NECƏ ÖLÇMƏLİ



Hansı məlumat mənbələrini bu üç sahənin hər birində psixoloji kapitalın artdığını göstərən dəlil kimi qəbul edə bilərik?

NÖV	MƏLUMAT MƏNBƏLƏRİNƏ NÜMUNƏLƏR
MƏHSUL VƏ XİDMƏT TƏMİNATÇISI	• "Global Business Excellence" mükafatları • "Baldrige" keyfiyyət mükafatları • "Egon Ronay"/ "Michelin"/ "Gault et Millaud" və s. • ISO 9000 Keyfiyyətin idarə edilməsi standartı
İŞƏGÖTÜRƏN	• "Fortune "Ən yaxşı işəgötürənlər" indeksi • "İşləmək üçün ən yaxşı yerlər" siyahısı • "İnsanlara investisiya yatıranlar/İnsanlar vasitəsilə mükəmməlik" mükafatları və s.
MƏSUL ŞİRKƏT	• Dou-Cons Davamlılıq indeksi • "FTSE 4Good" indeksi • Korporativ məsuliyyət üzrə "Christian Aid" hesabatı

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR



"Təlimin ölçülməsi və qiymətləndirilməsi üçün ASTD stolüstü kitabı" ("ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training");
Fillips Patrisiya P., "ASTD", 2010

"Təlimin qiymətləndirilməsi" ("Evaluating Training");
Bramli P., "CIPD London", 2003

"Təlimin qiymətləndirilməsi və ölçülməsi üçün stolüstü kitab" ("Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods");
Fillips Cek C., "Routledge", 2011

"Dörd səviyyənin icra edilməsi: Təlim proqramının effektiv qiymətləndirilməsi üçün praktik bələdçi" ("Implementing the Four Levels: A Practical Guide for Effective Evaluation of Training Programs");
Kirkpatrik Ceyms D. və Kirkpatrik Donald L., "Berrett-Koehler", 2007

"İstifadə əsaslı qiymətləndirmə" ("Utilization-Focused Evaluation");
Petton M.Q., "Sage Publications", 2008

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəlliflər haqqında



Pol Donovan (MSc*, Mgmt. MSc T&L, D.Soc.Sci.***)**
Pol Donavan Meynutda yerləşən İrlandiya Dövlət Universitetinin Hüquq və Biznes Məktəbində təlim və tədris işləri üzrə məktəb direktorudur. Bundan əvvəl o, İrlandiya İdarəetmə İnstitutunda (IMI) idarəçiliyin inkişaf etdirilməsi sahəsində ixtisaslaşmış, qeydiyyatçı və idarəetmə bölməsinin rəhbəri kimi fəaliyyət göstərmişdir. Bu institutda işə başlayana qədər isə İrlandiya Torf Agentliyi "Bord na Mona"da əməliyyatlar üzrə baş menecer kimi çalışmışdır. Pol 15-dən çox ölkədə rəhbərliyin inkişaf etdirilməsi proqramlarını həyata keçirmiş, təlim və ümumi idarəetmə mövzularında bir neçə resenziyalı məqalə və 10-dan artıq kitab yazmışdır. Onun araşdırma mövzusu təlimin ötürülməsidir. Pol Dublin Triniti Kollecindən iki magistr dərəcəsi, Lester Universitetindən doktorluq dərəcəsi ilə məzun olmuşdur.



Con Taunsend (BA** MA* MCIPD*****)**
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 ərzində Usta 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.

**Magistr dərəcəsi ("Master of Sciences")*
***İdarəetmə üzrə daqiq elmlər magistri ("Master of Sciences (Management)")*
****Sosial elmlər üzrə doktor dərəcəsi ("Doctor of Social Science")*
***** Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")*
******Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered İnstitute of Personnel and Development")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd