SOCAR

İNSAN RESURSLARININ İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ



3-cü nəşr

İşçi heyətinin inkişaf ehtiyaclarını müəyyən etməkdə və onların yeni zirvələrə çatmasına imkan yaratmaqda rəhbərlərə kömək edəcək məsləhətlər

Yan Fleminq

"Asan başa düşülən və mənimsənilən, həmçinin məlumatverici və düşündürücü bir kitabdır. Təlimdə iştirak edən və ya təlim keçən idarəçilər üçün zəruri bir vəsaitdir".

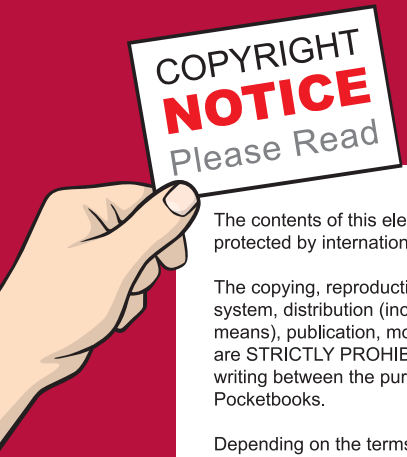
Meri Duqlas, "Seven Seas" şirkətinin istehsalat üzrə vitse-prezidenti

"İnsan resurslarının inkişafına rahat vədüzgün yanaşmanı təmin edən praktiki məsləhətlərlə zəngin bir kitabdır".

Jaklin Smit, "Wyeth" şirkətinin Beynəlxalq təchizat zənciri şöbəsinin insan resurslarının inkişafı üzrə meneceri

İNSAN RESURSLARININ İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ

First published as the Developing People Pocketbook by Ian Fleming. (c) Ian Fleming 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
Peşəkar inkişafa nə lüzum var; səbəblər; bu kimin işidir; mövcud vəziyyətə uyğun inkişaf; xərclər



PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ 15
Ehtiyacları dəqiq müəyyən edin; ehtiyacları necə üzə çıxarmalı; inkişafın faydası olacaqmı; ehtiyacların müəyyən edilməsi; anket; performansın qiymətləndirilməsi; performans blok-sxemi; ehtiyacları ümumiləşdirməyin; peşəkar hazırlıqda boşluq.



EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU 33
Səbəblər; məqsədlərin yazılması; nümunələr: vaxtın idarə edilməsi/yaradıcı yanaşma; niyyətləriniz deyil, məqsədləriniz olsun; yoxlama siyahısı



ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN 45
İş yerindəki fürsətlər; 10 üsul: kouçinq, təcrübi öyrənmə, rol məşqləri, kurs və seminarlar, konfranslar, həvalələtmə, layihə, kompüterləşdirilmiş təlim, onlayn və ya e-təlim, bilik və bacarıqların köçürülməsi



TƏLİMƏ HAZIRLIQ 61
İştirakçının təlimatlandırılması; iştirakçının qeydiyyat vərəqəsi; təlimçinin təlimatlandırılması; tədbirin aparılması; yekun

KİMDƏN FAYDALANMALI? 73
Daxili resurslar; müəssisədənkənar resurslar: cavablandırılmalı 10 sual; "ekspert"lərə aldanmayın; təlimçini necə tapmalı; yeni yanaşma



UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN 85
Məzmuna təsir; iştirakçıya yönəlmiş təlim; fərziyyələr irəli sürməyin; təlimin uğursuz nəticələri; öyrənmə tərzləri; qənaətlər; nisbətən yaşlı iştirakçılar; növbəti addım



TƏSİRİN ÖLÇÜLMƏSİ 97
Təlimi və öyrənilənləri qiymətləndirirək; qiymətləndirmənin fayda və üsulları; qiymətləndirmə vərəqəsi; öyrənməyə nə mane olur

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllifdən

İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsindən bəhs edən kitabımızın səhifəsinə xoş gəlmisiniz.

Müəssisələrdə insan resursları haqqında müzakirələrin əsas istiqaməti getdikcə onların sadəcə təliminə deyil, peşəkar inkişafına yönəlir.

Təlim, adətən, konkret mövzular və ya bacarıqlar üzrə məhdud bir hədəfə istiqamətləndiyi halda, peşəkar inkişaf təkmilləşməyə əsaslanan öyrənmə prosesi ilə bağlı bütün təcrübə və üsulları, həmçinin onların həm formal, həm də qeyri-formal elementlərini ehtiva edir.

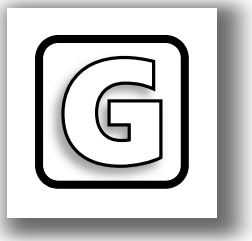
Öyrənmə prosesi maraqlı və yenilikçi yanaşmaların çoxsaylı istiqamətlərini əhatə edir. Lakin bu yanaşmalar müəssisənizin və işçilərin ehtiyaclarına uyğun gəlməyəndə və bu ehtiyaclar üzrə qiymətləndirilməyəndə onların dəyəri azala bilər.

Bir rəhbər olaraq, siz lazımi inkişafın təmin edilməsində həlledici rol oynayırsınız – işin sirrini isə məhz bu kitab sizə öyrədəcək.



Yan Fleminq

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİTAB KİMLƏR ÜÇÜNDÜR?

Bu kitab müəssisələrdə işçi heyətinin təlim və peşəkar inkişafının təmin edilməsi üçün cavabdehlik daşıyan şəxslər üçün yazılıb.

Ənənəvi olaraq, bu cavabdehlik konkret vəzifə sahiblərinə, məsələn, idarəetmənin inkişafı üzrə mütəxəssislərə və ya təlim üzrə menecerlərə həvalə edilir. Bununla belə, öyrənmə fürsətlərinin əksəriyyəti hər gün iş yerlərində vəzifəsindən asılı olmayaraq, hər kəsin qarşısına çıxır.



Beləliklə, əgər siz menecer, şöbə/bölmə/qrup rəhbəri və ya komanda lideri vəzifəsində çalışırsınızsa, o halda bu kitab sizin üçündür. Vəzifə üzrə cavabdehliklərinizin bir hissəsi kimi təlim ala və ya öz komandanız üçün vaxtaşırı təlim məşğələləri təşkil edə bilərsiniz.

Bu kitabın məqsədi – insan resurslarınızın inkişaf ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək və müvafiq təlim proqramını təşkil etmək üçün tələb olunan təməl bacarıqları sizə öyrətməkdən ibarətdir. Əgər bu kitabı oxuduqdan sonra nə axtardığınızı, dəqiq desək, konkret hədəflərinizi müəyyən edə bilsəniz, deməli, istədiyimizə nail olmuşuq!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

TƏLİM, YOXSA PEŞƏKAR İNKİŞAF?



Davamlı olaraq dəyişən – məşğulluq zəmanətinin getdikcə azaldığı və bunun adi hal aldığı, həmçinin gələcəyin qeyri-müəyyən olduğu bir dünyada bacarıqların inkişaf etdirilməsi və karyeranın idarə edilməsi ilə bağlı cavabdehlik şəxsin öz üzərinə düşür.

Cavabdehlik yükü öz istiqamətini **özünüinkişafa** doğru dəyişmişdir.

Sadəcə təlim və tədrisdən (sərf edilən əmək və resurslardan) deyil, **öyrənmə və peşəkar inkişafdan** (ümumi nəticələr və konkret olaraq əldə edilənlərdən, məsələn, qazanılmış bilik və bacarıqlardan) danışmaq daha məqsədəuyğun olar. Belə bir məsəl var: heyvanlara hasarın üzərindən tullana bilmək üçün təlim verirlər, insanları isə inkişaf etdirirlər!

Qısamüddətli peşəkar kurslar şəklində təşkil olunan təlim işçi heyətini inkişaf etdirməyin yollarından biri ola bilər, lakin yalnız bu varianta arxayın olmaq məntiqəuyğun deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

PEŞƏKAR İNKİŞAFA NƏ EHTİYAC VAR?



Peşəkar inkişafın əhəmiyyətini əsaslandıraq:

Əmək bazarında kifayət qədər insan var. *(Doğrudur, bəs onlardan neçə nəfəri sizə lazım olan bacarıq və təcrübəyə malikdir?)*

Hər müəssisə öz işçi heyətinə təlim keçmir. *(Yenə də doğrudur, lakin getdikcə insanlar təlimi öz işlərinin ayrılmaz bir hissəsi olaraq görür, yaxud belə olacağına ümid edirlər.)*

Bir çox müəssisələr təlimi uzun müddətdən sonra qazanc gətirəcək bir sərmayə kimi qəbul edirlər, lakin bu qazancı gözləməyə hazır olmadıqları üçün lazımi bacarıqları satın alırlar. *(Bacarıqların çatışmazlığı getdikcə bu strategiyanın öz aktuallığını itirməsinə səbəb olur.)*

İnsan resurslarının inkişaf etdirilməsi onların müəssisəni tərk etməyəcəyinə zəmanət vermir; onlar yeni bacarıqlarını və biliklərini əksər hallarda başqa yerlərə daşıyırlar. *(Əlbəttə ki, bu, baş verir. Lakin müəssisənizin sıralarına qoşulanlar da öz növbəsində digər müəssisələrdə təlim almış və təcrübə keçmiş insanlar olurlar.)*

Çətin zamanlarda bir çox müəssisələr vaxt, enerji və maliyyə vəsaitlərini öyrənmə və peşəkar inkişafa deyil, başqa sahələrə yatırırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF ÜÇÜN SƏBƏBLƏR

DƏYİŞİKLİYƏ REAKSİYA

Dəyişən dünyada fəaliyyətinizə davam edə və dəyişikliklərə reaksiya verə bilmək üçün insan resurslarınızı inkişaf etdirməlisiniz.

Aşağıdakıları nəzərə alın:

- həyatımızda və müəssisələrdə baş verən dəyişikliklərin sürəti və xüsusiyyətləri;
- müştərilərin, adətən, aşağıdakı hallara aparıb çıxaran tələb və gözləntiləri:
  - diqqətin müştəriyə daha çox yönəldilməsi;
  - radikal üsullarla fəaliyyət;
  - xərclərə qənaət;
  - iş yerindəki insanların uyğunlaşma qabiliyyətinin artması;
  - müəssisələrin formalarının dəyişməsi, vəzifə səviyyələrinin azalması, cavabdehliklərin artması, "resurs"ların azaldılması;
  - gələcəklə bağlı qeyri-müəyyənlik və/və ya məşğulluq zəmanətinin azalması.

Bütün bunlar insanların işlərinə və bu işlərin görülmə keyfiyyətinə öz təsirini göstərir.

Uğurlu müəssisə o müəssisədir ki, ətrafda baş verən dəyişikliyə reaksiya verməkdə və bu dəyişikliklərin yaratdığı çətinliklərin öhdəsindən gəlməkdə öz insan resurslarına kömək etsin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PEŞƏKAR İNKİŞAF ÜÇÜN SƏBƏBLƏR

MÜƏSSİSƏNİN EHTİYACLARINA REAKSİYA

Beləliklə, nəzərə alınması xüsusilə vacib olan digər öncəliklərin və təzyiqlərin mövcud olduğu bir şəraitdə peşəkar inkişafa yatırdığınız vəsaiti necə əsaslandırırsınız?

Fəaliyyətini davam etdirə bilmək üçün bir müəssisə:

- müştəriyönümlü olmalı;
- keyfiyyətli məhsul və ya xidmətlər təqdim etməli;
- işçilərinə etibar etməyi və onların imkanlarını genişləndirməyi öyrənməlidir.

Buna nail olmaq üçün isə müəssisənin elə işçiləri olmalıdır ki:

- istedadlı və öyrənməyə həvəsli olsunlar;
- müəssisənin onlardan nə gözlədiyini və bunun səbəblərini bilsinlər;
- bacarıq və qətiyyət sahibi olsunlar, rəhbərlərindən dəstək alsınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF ÜÇÜN SƏBƏBLƏR

NADANLIQ BAHA BAŞA GƏLİR

Peşəkar hazırlığı olmayan işçi heyəti müəssisəyə baha başa gəlir, çünki belə heyət:

- səhvlərə yol verir və materialları / səyləri hədər edir;
- həvəssiz olur;
- yüksək kadr axıcılığına səbəb olur.

Ən əsası isə, belə heyət...

- müştərini məmnun edə bilmir və nəticədə müştəri rəqiblərə üz tutur;
- müəssisəyə bazarda zəif reputasiya qazandırır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BU KİMİN İŞİDİR?



Öyrənmə və peşəkar inkişafı təmin etmək yalnız bu işlər üzrə məsul şəxslərin və ya vəzifə sahiblərinin deyil, müəssisədə çalışan hər kəsin cavabdehliyidir.

Bu cavabdehlik aşağıda sadalananları həyata keçirən **baş icraçı/idarəedici direktordan** başlayaraq:

- müəssisənin gələcək mövqeyini ifadə edən vizyonu irəli sürür;
- öz liderliyi ilə nümunə olur və bununla da...
- müəssisə daxilində məqsəd və hədəflərə nailolma arzusu yaradır;

aşağıda sadalananları həyata keçirən rəhbərlər və idarəçilər də daxil olmaqla:

- işçi heyəti ilə, adətən, gündəlik təmasda olur və beləliklə də, onlarla ən yaxın ünsiyyəti qurur;
- tutduğu mövqe ehtiyacı müəyyənləşdirməyə və performansa təsir etməyə imkan verir;

nəhayət, onların tabeliyində işləyən bütün **fərdlərin** üzərinə düşür, yəni müəssisədə çalışan hər kəs:

- işçilərin peşəkar hazırlığını nəzarətdə saxlamalı və onların karyeralarını idarə etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

ŞƏRAİTƏ UYĞUN İNKİŞAF

Aşağıdakı məqamları yadda saxlayın:

- Öyrənmə və peşəkar inkişafın sonu yoxdur, bu proses hər zaman davam edir.
- Gündəlik problemlərin və məsələlərin həlli, ən azı, hər hansı bir təlim kursu qədər peşəkar hazırlıq prosesinin bir hissəsini təşkil edir.
- Təlim ayrılıqda və ya öz-özlüyündə heç bir işgüzar nəticə vermir. İstənilən təlim proqramı müəssisənin strategiyalarına yönəlməli, onlara uyğun təşkil edilməli və bu strategiyalara nail olmaq üçün lazımi töhfəni verməlidir.
- Peşəkar inkişaf bir sərmayə olmaqla yanaşı, həm də xərcdir.
- Bu inkişafın müəssisəyə verdiyi töhfənin mahiyyətini anlamaq lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XƏRCLƏR

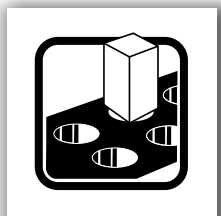


Peşəkar inkişafa laqeyd yanaşmağın da, meyilli olmağın da öz xərci var. Unutmayın: **təlim heç də ucuz başa gələn bir proses deyil**. Hər hansı bir təlim təşəbbüsünü həyata keçirməyə başlamamışdan əvvəl aşağıdakılara sərf edilən xərcləri nəzərə alın:

- **Vaxtınız:**
  - təlim prosesinin təşkili və iştirakınız.
- **İştirakçılar:**
  - iştirak üçün sərf edəcəkləri vaxt;
  - ezamiyyət və qalacaq yer xərcləri;
  - ezamiyyət müddətində onların işdə əvəz olunması;
  - müəssisənin zərəri (alternativ fürsət xərcləri).
- **Resursların təminatı:**
  - məşğələ otaqları və köməkçi heyət;
  - texnologiya və avadanlıq;
  - lisenziya və texniki sazlama üzrə müqavilələr.
- **Xarici dəstək:**
  - məsələn, məsləhətçilərin qonorar və xərcləri.
- **Səhvə yol vermək** (məs., yanlış ehtiyacı qarşılamaq, tədbirləri səhv həyata keçirmək və s.)

Bundan əlavə, rəhbər vəzifə sahiblərinin təlimi üçün çəkilən vahid başına xərc digərləri üçün nəzərdə tutulan təlim növlərininki ilə müqayisədə əksər hallarda daha yüksək olur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYACLARI DƏQİQ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİN

Hər hansı bir öyrənmə və peşəkar inkişaf təşəbbüsünün irəli sürülməsində ilk və ən vacib mərhələ ehtiyacları dəqiq müəyyən etməkdən ibarətdir.

Hər şey lazımi qaydada həyata keçirilərsə, aşağıdakı məsələlərin gerçəkləşmə ehtimalı artar:

- ehtiyac yaranarsa, lazımi dəstəyin təşkil edilməsi;
- hər hansı dəstəyin müəssisənin məqsədləri və performansına təsirinin ölçülməsi.

Ehtiyaclar dəqiq müəyyən edilməyəndə əksər hallarda sərf edilən vaxt, əmək və pul hədər edilmiş olur. Buna görə də özünüzdən soruşun:

- İşlərini fərqli bir şəkildə və/və ya daha qətiyyətlə görmək üçün insanlara nə **lazımdır**?

Qeyd. Unutmayın ki, "ehtiyac"ların hamısına təlimlə cavab vermək mümkün deyil. Onların bəziləri fəaliyyətin idarə edilmə qaydasında dəyişikliyin aparılmasını və ya müəssisənin mövcud siyasət və təcrübələrinə yeni bir baxış tələb edə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARI NECƏ ÜZƏ ÇIXARMALI?

Öyrənmə və peşəkar inkişaf ehtiyacları bir çox fərqli yollarla aşkarlana bilər:

- məqsədləri müəyyənləşdirərkən;
- qiymətləndirmələr zamanı və performansı gözdən keçirərkən;
- yol verilmiş səhvlər nəticəsində;
- zəif performans, məs., standarta nail ola bilməmək nəticəsində;
- iş başında olan insanları müşahidə etməklə;
- işçilərin kömək istəməsi və bunun səbəblərini araşdıraraq;
- müştəri şikayətləri əsasında;
- bir işin görülməsinə sərf edilən vaxta əsasən;
- aşağıdakılarda dəyişiklik baş verən zaman:
  - qanunvericilik;
  - iş metodları, qayda və prosedurlar;
  - vəzifə üzrə öhdəlik və cavabdehliklər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNKİŞAFIN FAYDASI OLACAQMI?



- İşçilərin vaxtı və sizin pulunuz kimi dəyərli resursları hədər etmək olmaz, odur ki, əgər **təlimə ehtiyac yoxdursa, resurslarınızı bu işə sərf etməyin**.
- Təlim proqramını onun müəssisəyə gətirəcəyi faydalara görə qiymətləndirmək lazımdır, məsələn: insan resurslarının bacarıqlarını inkişaf etdirsək, bu, performansın effektivliyini nə dərəcədə artıracaq?
- Təlimdənkənar alternativləri (məqsədəuyğun olarsa) nəzərdən keçirməyi unutmayın, məsələn: müəssisənin iş qaydası və metodlarında dəyişiklik etmək və ya işçilərin vəzifə üzrə öhdəlik və cavabdehliklərini yenidən tərtib etmək və s.

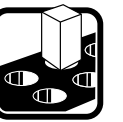
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Sadə şəkildə söyləməli olsaq, ehtiyaclar aşağıdakı səviyyələrdə müəyyən edilə bilər:



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ANKET

Aşağıdakıların nümunəsində ehtiyaclarınızı müəyyənləşdirə, həmçinin lazım gələrsə, öz nümunələrinizi də əlavə edə bilərsiniz.

Aşağıdakı başlıqlar üzrə müəssisənizdə (yaxud şöbənizdə) hansı **ehtiyacların** olduğunu üzə çıxaran suallar hazırlayın və cavablandırmağa çalışın.

- Müştərilər
- Maliyyə
- İnsan resursları
- Qanunvericilik
- İnformasiya texnologiyaları

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

ANKET



MÜŞTƏRİLƏR

- Məhsulların keyfiyyətini artırmaq
- Bazara yeni məhsullar/xidmətlər çıxarmaq
- Yeni müştərilər cəlb etmək
- Müştəri xidmətinin keyfiyyətini artırmaq
- Mövcud müştəriləri əldə saxlamaq
- .....
- .....
- .....
- .....

Hər bir bəndin vacibliyini 1 bal (ən aşağı) ilə 10 bal (ən yüksək) arasında qiymətləndirin.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

ANKET



MALİYYƏ

Hər bir bəndin vacibliyini 1 bal (ən aşağı) ilə 10 bal (ən yüksək) arasında qiymətləndirin.

- Ümumi mənfəətliliyi artırmaq
- Xərcləri azaltmaq
- Pul vəsaitlərinin hərəkətini artırmaq
- Maliyyə verilənlərindən səmərəli istifadə etmək
- Maliyyə/biznes planlaşdırmasını təkmilləşdirmək
- Gələcək işlər üzrə büdcə tərtib etmək
- .....
- .....
- .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

ANKET



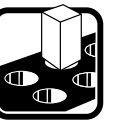
İNSAN RESURSLARI

Hər bir bəndin vacibliyini 1 bal (ən aşağı) ilə 10 bal (ən yüksək) arasında qiymətləndirin.

- Kadr axıcılığını azaltmaq 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Əhval-ruhiyyəni yüksəltmək 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- İşçilərin bacarıqlarını və qətiyyətini artırmaq 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Vəzifə üzrə öhdəlik və cavabdehlikləri yenidən tərtib etmək 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Dəyişkən iş qrafikinə uyğunlaşmanı təşviq etmək 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Bütün səviyyələrdə ünsiyyəti təkmilləşdirmək 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- Mövcud və planlaşdırılan dəyişikliklərlə ayaqlaşmaq 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- İstedadı üzə çıxarmaq və inkişaf etdirmək 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
- 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PEŞƏKAR İNKİŞAF EHTİYACLARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



ANKET

Hər bir bəndin vacibliyini 1 bal (ən aşağı) ilə 10 bal (ən yüksək) arasında qiymətləndirin.

QANUNVERİCİLİK

- Mövcud qanunlara riayət edilməsini təmin etmək
- Yeni qanunların tətbiqini planlaşdırmaq
- .....
- .....
- .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

İNFORMASİYA TEXNOLOGİYALARI

- Yeni texnoloji sistemlər tətbiq etmək
- İT bacarıqlarını/məlumatlılıq səviyyəsini artırmaq
- .....

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ANKET

TƏHLİL

İndi isə ən yüksək qiymət verdiyiniz 5 bəndi aşağıda qeyd edin.

1. .....
2. .....
3. .....
4. .....
5. .....

- Bilik və bacarıqların əldə edilməsi bu ehtiyaclara cavab verməyə kömək edəcəkmi?
- Yuxarıdakı bəndlərdən hər hansı biri üzrə bu suala "Bəli" cavabı verirsinizsə, deməli, sizin təlimə ehtiyacınız var.
- Yuxarıdakı bəndlərdən hər hansı biri üzrə bu suala "Xeyr" cavabı verirsinizsə, onda müvafiq ehtiyaca cavab verə bilmək üçün təlimdənkənar alternativlər üzərində düşünə və başqa yollardan istifadə edə bilərsiniz.

Ted Ledukoviçin "Gower" nəşriyyatı tərəfindən çap edilmiş "Təlimçi effektivliyinin artırılması" kitabına istinad edilmişdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRDİ EHTİYACLARIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Müəssisənizin/şöbənizin ehtiyaclarını müəyyən etməklə yanaşı, işçi heyətinizin performansını təhlil etməyi də bacarmalısınız, məsələn:

- Əgər işçiləriniz vəzifələrini onlardan gözlənilən standartlara uyğun icra etmirlərsə, bunun səbəbi nədir?
- İşçilərinizin hansı sahələr üzrə təkmilləşməyə ehtiyacı var?
- Təlim və ya başqa bir tədbir performansın təkmilləşdirilməsi ilə bağlı ehtiyaca cavab verirmi?

Fərdi performansı təkmilləşdirmək üçün görüləcək tədbirin müəyyən edilməsi üzrə praktiki üsul barədə növbəti səhifələrdə öyrənəcəksiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANSIN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Prinsipcə, istənilən işçinin performansını qiymətləndirmək üçün əlinizdə çox verilənlər var.

- İşin qənaətbəxş səviyyədə icrası üçün tələb olunan bacarıq, bilik və təcrübə sahələrini müəyyən etməkdən ötrü vəzifənin təsvirinə baxın.
- Bu və ya digər işçinin qarşısına qoyulmuş məqsədləri (tapşırıqları) nəzərə alın.
- Bu və ya digər işçi yuxarıda sadalanan sahələrdən hansında yetərli performans göstərmir?
- Bu nöqsanların hər hansı birinin səbəbi bacarıq, bilik və/və ya təcrübə çatışmazlığı ola bilərmi?

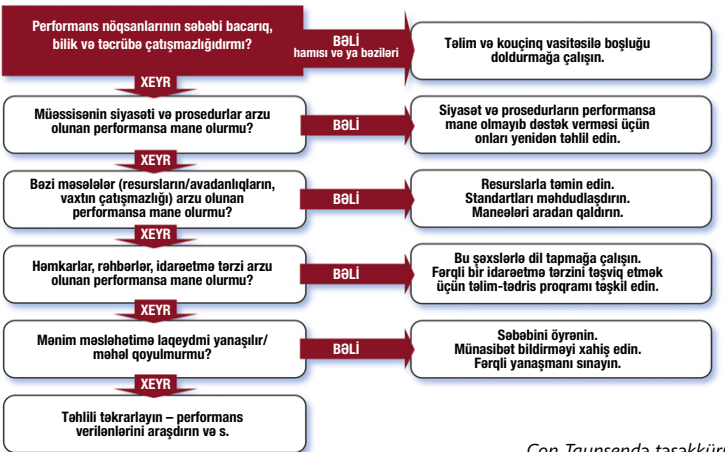
Əgər sonuncu suala "Bəli" cavabı verirsinizsə, deməli, müvafiq təlim və ya kouçinq təşkili, yaxud iş rotasiyası (vəzifə üzrə funksiyaların birindən digərinə ötürülməsi) kimi tədbirlər görməlisiniz.

Əgər sonuncu suala "Xeyr" cavabı verirsinizsə, onda növbəti səhifədəki performans blok-sxemində göstərilən nümunələrə uyğun olan tədbirlər görülməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PERFORMANS BLOK-SXEMİ



Con Taunsendə təşəkkürümü bildirirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYACLARI ÜMUMİLƏŞDİRMƏYİN

Əvvəlki səhifələrdə verilən çalışmaların nəticəsi olaraq, siz "maliyyə üzrə məlumatlılıq", "işçi heyətinin idarə edilməsi" və "ünsiyyət bacarıqlarının təkmilləşdirilməsi" sahələrinin inkişafa ehtiyacı olduğunu müəyyən etmiş ola bilərsiniz. Amma sahələrin bu cür təsviri o qədər genişdir ki, sizə faydası olmaz.

Hər bir sahənin hansı bacarıqları ehtiva edə biləcəyini düşünün.

- Maliyyə üzrə məlumatlılıq aşağıdakı bacarıqlardan ibarət ola bilər:
  - şöbəniz üçün büdcə tərtib etmək bacarığı;
  - xərclərin balans maddələri üzrə bölüşdürülməsini və onların işinizdə necə tətbiq olunduğunu başa düşmək bacarığı;
  - maliyyə verilənlərini/məlumatlarını oxumaq, başa düşmək və istifadə etmək bacarığı.
- İşçi heyətinin idarə edilməsi sahəsinə aşağıdakı bacarıqları aid etmək olar:
  - işçilərinizin istedad və qabiliyyətinə bələd olmaq bacarığı;
  - həm qrupların, həm də ayrı-ayrı fərdlərin qarşısına məqsədlər (tapşırıqlar) qoymaq bacarığı;
  - gərgin situasiyalarda komanda ruhunu yüksək tutmaq bacarığı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARI ÜMUMİLƏŞDİRMƏYİN

Ünsiyyət bacarıqlarına isə aşağıdakılar aiddir:

- məlumatı həm rəsmi, həm də qeyri-rəsmi şəkildə qruplara təqdim etmək bacarığı;
- başqalarının qəbul etdiyi qərarları işçilərinizə təlqin etmək bacarığı;
- başqalarının fikirlərinə diqqətlə qulaq asmaq və lazım gəldikdə, bu fikirləri müəyyən fərdlərə ötürmək bacarığı.

Adı çəkilən üç sahənin hər biri çox genişdir, hər birini müxtəlif cür şərh etmək mümkündür və yetərincə dəqiqləşdirilməsə, praktiki faydası az olar.

Odur ki, ehtiyacları müəyyənləşdirərkən maksimal dərəcədə dəqiq və konkret olmaq lazımdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYACLARI ÜMUMİLƏŞDİRMƏYİN

Ehtiyaclarınıza cavab verəcək bir təlim təşkil etməyi planlaşdırırsınızsa, mümkün qədər **konkret** olmaqda fayda var. Nə qədər konkret olsanız, nəticədə vaxtınıza və pulunuza bir o qədər qənaət etmiş olacaqsınız, çünki əksər hallarda işçilərinizin kurslara göndərilməsindən başqa, digər üsullarla da inkişaf ehtiyaclarına cavab vermək mümkündür. (Nümunələr üçün bax səh. 49-58.)

İstənilən müəssisənin Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsi sizdən daha dəqiq olmağınızı xahiş edəcək. Odur ki, ümumi ifadələrin "dərininə gedərək" onları təhlil edin və inkişafa ehtiyacı olan sahələri daha dəqiq və düzgün şəkildə təsvir edin. Bax bundan sonra əhəmiyyət kəsb edən bir tədbir görmək iqtidarında olacaqsınız.

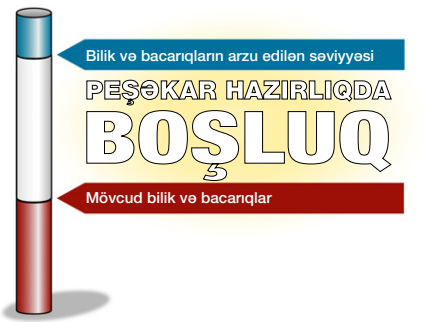
Məsləhət: Ehtiyac duyulan bilik və bacarıqların təfərrüatlarına varmaq üçün işçilərinizin vəzifə üzrə funksiyalarının təsvirinə baxın. Mövcud olan əsas performans göstəricilərinə (KPI) də istinad edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PEŞƏKAR HAZIRLIQDA BOŞLUQ

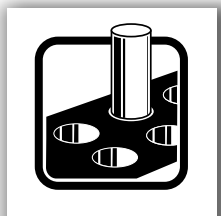
Ehtiyacların dəqiq müəyyənləşdirilməsi mövcud bilik və bacarıqlarla onların arzu edilən səviyyəsi arasındakı **peşəkar hazırlıqda olan boşluğu** aşkar edir.



Peşəkar hazırlıqda olan boşluğu inkişafa ehtiyac duyan işçilərlə birlikdə müəyyənləşdirin. Bu onları həvəsləndirər və prosesdə iştirak etməyə maraq oyadar.

- Onların fikrincə, bu boşluğun yaranma səbəbi nədir?
- Onların fikrincə, boşluğu necə aradan qaldırmaq olar?
- Bununla bağlı necə bir dəstək gözləyir və bu dəstəyi kimin təmin etməsini istəyirlər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİ NƏ ÜÇÜNDÜR?



Hər hansı bir ehtiyacı müəyyən etdikdən sonra onu bir öyrənmə məqsədinə çevirməyə çalışın. Başqa sözlə desək, öyrənmə prosesi gerçəkləşdikdən sonra hansı **diqqətəlayiq davranışı** görəcəksiniz?

Ehtiyac **nə üçün** öyrənmə məqsədinə çevrilməlidir? Çünki bu yolla aşağıda sadalananlara zəmin yarada bilərsiniz:

- təlimin müəssisənizin ehtiyaclarını əks etdirməsini təmin etmək;
- öyrənmənin nəticəsini ölçmək (əks təqdirdə, arzu olunan nəticəyə nail olduğunuzu necə öyrənə bilərsiniz?);
- peşəkar hazırlıq alan və ya təkmilləşən işçini nail olacaqlarını **öyrənməyə** həvəsləndirmək;
- müəssisənin və işçinin əldə edəcəyi faydanı nümayiş etdirmək;
- "xərc-fayda" təhlilini hazırlamaq;
- lazımi təlim proqramının hazırlanmasına başlamaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİNİZİ YAZIN



Məqsədləri müəyyən etmək ona görə lazımdır ki, öyrənmə prosesinin sonunda işçilərin hansı nəticələri əldə etdiyini göstərə biləsiniz:

- öyrənilən biliklər, məsələn: layihəni necə təşkil etmək lazımdır;
- öyrənilən, yaxud inkişaf etdirilən bacarıqlar, məsələn: hər hansı qərara və ya fikrə inandırmaq, prosesə cəlb etmək və s.

Bu bəndlərin hər birinə effektiv davranışın ölçülməsinin müəyyən forması da əlavə edilməlidir. Həmçinin, elə məqamlar ola bilər ki, işçilərin çalışacağı şəraiti və ya şərtləri də təsvir etməli olarsınız.

Qeyd. Şəxslərin başqalarına və ya hadisələrə olan münasibətlərini yaxşılaşdırmaq və ya dəyişmək istəyindən uzaq olun və bununla bağlı qarşınıza hər hansı məqsəd qoymayın. Münasibətlər əksərən insanların davranışında özünü büruzə verir. Odur ki, münasibətləri deyil, məhz davranışı dəyişməyə və ya şəraitə uyğunlaşdırmağa səy göstərməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİNİZİ YAZIN



Məqsədlərinizi müəyyənləşdirərkən bir qədər narahatlıq və ya təşviş keçirə bilərsiniz, lakin bu prosesin performans hədəflərini müəyyənləşdirməkdən heç bir fərqi yoxdur.

Müəyyənləşdirdiyiniz ehtiyacı əsas götürərək özünüzə sual verin:

- Hansı tədbirlər görülməlidir?
- Hansı standarta uyğun olmalıdır?
- Hansı müddət ərzində başa çatdırılmalıdır?

Diqqətinizi bu tədbirlərin **son nəticəsinə** yönəldin və aşağıdakı misallara uyğun feil və ya hərəkət bildirən sözlərdən istifadə edin:

- təsvir etmək, müəyyən etmək, təşkil etmək;
- toplamaq, inandırmaq, göstərmək.

Bir məqsədin təsviri üçün iki və ya daha çox feil, yaxud hərəkət bildirən sözdən istifadə etmək olar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NÜMUNƏ: VAXTIN İDARƏ EDİLMƏSİ

1. Ehtiyacı müəyyən edin.

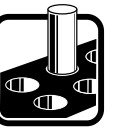
İşçilərinizin vaxtdan istifadə və vaxtın idarə edilməsi üzrə təkmilləşmə ehtiyacını müəyyən etmisiniz.

Fikir vermisiniz ki, işçiləriniz:

- iş vaxtından çox çalışırlar;
- kənar müdaxilələr nəticəsində işdən yayınmalı olurlar;
- üzərlərinə həddən çox tapşırıq götürürlər;
- tapşırığı möhlət müddəti ərzində bitirə bilmirlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ: VAXTIN İDARƏ EDİLMƏSİ

2. Sübutları tapın.

Adı çəkilən sahə üzrə təlim təşkil etməyi planlaşdırırsınızsa, əvvəlcə özünüzə belə bir sual verin: bu və ya digər təlimin düzgün seçim olduğunu hansı sübutlarla əsaslandıra bilərəm, yaxud təlimin uğurla nəticələndiyini necə müəyyən edəcəyəm? Tapdığınız sübutlar **məhz** sizin məqsədlərinizdir.

Məsələn, sübutlar aşağıdakılar ola bilər:

İşçiləriniz aşağıdakı bilikləri öyrənəcəklər -

- vaxtın idarə edilməsinin təməl prinsipləri;
- başqalarını və özünütəşkiletmənin yolları;
- hər bir iş üzrə məqsədləri/öncəlikləri müəyyən etməyin yolları.

İşçiləriniz aşağıdakı bacarıqları öyrənəcəklər -

- tapşırıqları öncəliyə əsasən sıralama;
- öncəliklərə nail olmaq üçün özünütəşkiletmə;
- vaxtın sərfini qeydəalma və təhliletmə;
- kənar müdaxiləleri effektiv dəfetmə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ: VAXTIN İDARƏ EDİLMƏSİ

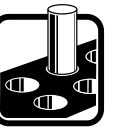
3. Məqsədləri yazın.

Adı çəkilən sahə üzrə təlimin məqsədləri təxminən aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

Təlim proqramının sonunda işçilər:

- öz vəzifələri üzrə funksiyalarını və növbəti 3 ay ərzində nail olacaqları 3 başlıca məqsədi müəyyən edə;
- bu məqsədlərə nail olmaq üçün (həlledici tarixləri gündəliklərində müəyyən etməklə) planlar hazırlaya;
- vaxt sərfinə nəzarət edən bir sistemdən istifadə edə, o cümlədən gündəlik işlərini idarə edə bilmək üçün konkret üsullar irəli sürə biləcəklər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ: PROBLEMİ HƏLLETMƏ YARADICI YANAŞMA

1. Ehtiyacı müəyyən edin.

Siz işçilərinizə problemlərlə məşğul olmaq, həmçinin fərqli və sağlam düşünmək bacarıqlarını təkmilləşdirməkdə kömək etməlisiniz.

Aşağıdakı hallar belə bir ehtiyacın mövcudluğuna dəlalət edir:

- müəssisə daxilində işçilər tərəfindən yeni ideyalar irəli sürülmür;
- işçi qrupları problemlərin sadəcə əlamətlərinin aradan qaldırılmasına çoxlu vaxt sərf edir, lakin onları yaradan səbəbləri tapa bilmirlər (bir sözlə, problemlərin içində batıb qalırlar);
- bazarda rəqabət apara bilmək üçün müəssisənin yeni məhsullara/xidmətlərə ehtiyacı var.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ: PROBLEMİ HƏLLETMƏ YARADICI YANAŞMA

2. Sübutları tapın.

Uğurlu nəticəni bu sübutlar əks etdirəcəklər:

İşçiləriniz aşağıdakı bilikləri öyrənəcəklər -

- problemlərin həll edilməsində planlı və sistemli yanaşmanın tətbiq edilməsi;
- problemin əlamətləri ilə onun səbəblərinin ayırd edilməsi;
- yeni ideyalar irəli sürməyə kömək edəcək bir sıra yaradıcı üsullardan istifadə.

İşçiləriniz aşağıdakı bacarıqları öyrənəcəklər -

- planlı və sistemli yanaşma tətbiq edərək problemlərin səbəblərinin müəyyən edilməsi;
- problemli situasiyaları tənzimləycək yeni ideyalar irəli sürmək üçün bir sıra üsullardan istifadə;
- öz ideyalarını effektiv şəkildə başqalarına təlqinetmə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NÜMUNƏ: PROBLEMİ HƏLLETMƏ YARADICI YANAŞMA

3. Məqsədləri yazın.

Adı çəkilən sahə üzrə təlimin məqsədləri aşağıdakılardan ibarət ola bilər:

Təlim proqramının sonunda işçilər:

- problemlərə yaradıcı yanaşmanın həm müəssisəyə, həm də öz işlərinə verdiyi faydaları görə biləcəklər;
- sağlam və fərqli düşünmə tərzinin öz işlərində tətbiq edə biləcəkləri üç əsas sahəsini müəyyən etmiş olacaqlar;
- mövcud kommersiya problemi/fürsətinin təhlilində sistemli və planlı yanaşma tətbiq edə biləcək və bununla bağlı yaranan situasiyaların tənzimlənməsində ən azı 3 yeni üsul irəli sürmüş olacaqlar;
- işə qayıdandan sonra öz ideyalarını başqalarına necə təlqin edəcəklərini planlaşdıracaqlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

NİYYƏTİNİZ DEYİL, MƏQSƏDİNİZ OLSUN



Təlim üzrə mütəxəssis deyilsinizsə, narahat olmayın – əslində, mütəxəssis olmamağınız bəzən daha faydalı olur! Bundan əlavə, məqsədlərinizi yazmaqdan heç vaxt çəkinməyin. Unutmayın ki, məqsədləriniz mümkün qədər sadə olmalıdır. Bunun üçün özünüzə aşağıdakı sualları verin:

- Nəyə ehtiyacımız var? Necə oldu ki, belə bir ehtiyac yarandı?
- Təlimin uğurla nəticələndiyini necə biləcəyəm?
- Təlimin sonunda işçilərdən nə gözləyirəm?

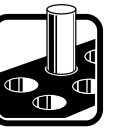
Təlimlə bağlı hər hansı kommersiya təklifini nəzərdən keçirərkən işçilərin davranışında baş verəcək dəyişiklikləri ifadə edən terminlərin məqsədlərinizi əks etdirib-etdirmədiyinə diqqət yetirin. Əgər bu terminlərdə məqsədlərinizi "görə bilmirsinizsə", onda təklifi təqdim edən qurumdan xahiş edin ki, təlimin uğurla nəticələndiyini necə müəyyən edəcəyinizi sizə izah etsin.

Əksər hallarda məqsəd kimi irəli sürülənlər, əslində, elə niyyət olur.
Niyyət istiqamətdir, məqsəd isə çatmaq istədiyimiz "mənzil başı".

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

EHTİYACLARDAN MƏQSƏDLƏRƏ DOĞRU

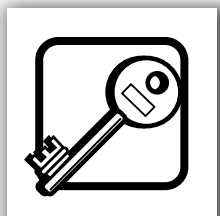
YOXLAMA SİYAHISI



- Bir az vaxt ayırın və işçi heyətinizin öz vəzifəsini daha yaxşı icra etməsi üçün, əslində, nəyə ehtiyac duyduğunu müəyyənləşdirin.
- Gündəlik danışığınızda bunu ifadə edə bildiyinizə əmin olun.
- Özünüzdən soruşun: hər hansı təlimin nəticəsi olaraq, işçi heyətinin məhz nəyi bacarmasını istəyirəm?
- Təlimin uğurla nəticələnəcəyini əsaslandırın.
- Özünüzü yoxlamaq üçün bir neçə ilkin məqsədi müəyyənləşdirməyə çalışın və onları yazın:
  - onları işçi heyətinizin ehtiyacı və uğurlu nəticəni əsaslandırdığınız iddialarla müqayisə edin.
  - əgər uyğunsuzluq yaranarsa, onda yenidən cəhd göstərin.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Öyrənmə fürsətlərini axtarıb tapın

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN

FÜRSƏTLƏR HƏR YERDƏDİR



- Şəxsi həyatımızda da, iş həyatımızda da bilmədiklərimizi öyrənmək üçün saysız-hesabsız fürsətlər var. Lakin müəssisələr çox vaxt özlərini kurs və ya auditoriya məşğələləri ilə məhdudlaşdırırlar, halbuki bu cür təlimlərin faydası çox vaxt istənilən səviyyədə olmur.
- Həm işdə, həm də işdən kənarda öyrənmə fürsətləri axtarın (bax: növbəti səhifə).
- Hansı fürsəti seçməyiniz isə müxtəlif amillərdən asılıdır, məsələn:
  - dəqiq müəyyən edilmiş ehtiyacdan;
  - vaxtınızın az və ya çoxluğundan – yəni öyrənməyiniz sizin üçün nə dərəcədə təcilidir;
  - lazımi dəstəyi verən və qəbul edən insanların mövcudluğundan;
  - ayrılmış büdcədən, həmçinin tələb olunan məkan və avadanlıqlardan;
  - üstünlük verilən öyrənmə tərzindən (bax: səh. 89-92, öyrənmə tərzləri).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN

İŞ YERİNDƏKİ FÜRSƏTLƏR

İş yerindəki öyrənmə fürsətlərinə aşağıdakılar aiddir:

İş günü ərzində:

- toplantılarda iştirak etmək;
- layihələrə cəlb olunmaq;
- təqdimat hazırlamaq və təqdim etmək;
- spiker qismində çıxış etmək;
- hesabat yazmaq;
- təchizatçı ilə görüşmək;
- insanları müəssisənin fəaliyyəti, ərazisi, təşkilati strukturu və s. ilə tanış etmək.

İş günündən kənar vaxtlarda:

- başqasını əvəz etmək;
- daha təcrübəli həmkarını müşayiət etmək/ təcrübə toplamaq;
- işi/tapşırıqları bölüşdürmək;
- mübadilənin müəyyən formasından istifadə etmək;
- ezamiyyətdə olmaq;
- iş rotasiyası həyata keçirmək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN

İŞ YERİNDƏKİ FÜRSƏTLƏR



Həmkarlarla işləyərkən

- bacarıqları və təcrübəni digərlərinə ötürmək;
- layihə komandasının, işçi qrupun, keyfiyyətə nəzarət heyətinin üzvü olmaq
- dəyişiklik tətbiq etmək;
- təlim proqramı hazırlamaq;
- danışıqlarda iştirak etmək.

Əlavə cavabdehlik

- öz üzərinə əlavə tapşırıqlar götürmək;
- hansısa işi və ya tədbiri başlatmaq;
- hansısa işi və ya tədbiri yekunlaşdırmaq
- vəzifə yüksəlişinə nail olmaq.

Həmçinin...

- başqasını iş başında müşahidə etmək (ekspert, yaxud daha təcrübəli və ya ixtisaslı bir işçi ola bilər);
- ekspertlə ünsiyyətdə olmaq;
- çətin tapşırıq və ya situasiyalara cəlb edilmək;
- böhran vəziyyətini idarə etmək;
- uğurlardan və ya bərbad nəticələrdən dərs çıxarmaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN

ÜSULLAR



Növbəti səhifələrdə insan resurslarınızın peşəkar inkişafı üçün istifadə edə biləcəyiniz bəzi metodlar haqqında məlumat verilmişdir.

1. Kouçinq

Kouçinq – iş yerində insanların icra etdiklərini planlaşdırılmış şəkildə və nəzarət altında öyrənmə situasiyasına çevirərək performansın təkmilləşdirilməsi üsuludur.

Müsbət cəhətləri:
- həm ayrı-ayrı fərdlər, həm də komandalar üçün uyğundur;
- əsas diqqət real olaraq baş verən hadisələrə yönəlir;
- fərdi ehtiyaclara uyğun şəkildə təşkil edilir;
- işçiləri öz bacarıqlarını real situasiyalarda tətbiq etməyə həvəsləndirir.

Mənfi cəhətləri:
- arzu olunan təkmilləşməyə nail olmaq vaxt apara bilər;
- insanlar bəzən kouçinq və təlimatlandırmanın fərqli üsullar olduğunu unudurlar;
- tərəflərin bir-birinə etimadı olmasa, heç bir faydası olmaz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



2. Təcrübi öyrənmə

Təcrübi öyrənmə zamanı fərdlər birləşərək müəssisənin mövcud problemləri üzərində birgə işləyirlər.

Müsbət cəhətləri:
- problemləri olan və onları həll etməyi yaxşı bacaran işçilər cəlb edilir;
- işçini elə öz müəssisəsindəcə təkmilləşdirmək üçün ən yaxşı fürsətdir;
- mövcud zamandakı müəyyən bir işə əsaslanan və təxirəsalınmaz bir üsuldur, gələcəyə yönəlmiş tövsiyələr irəli sürmür.

Mənfi cəhətləri:
- lazımi faydanı verməsi üçün sistemli şəkildə təşkil edilməli, müəyyən quruluşa malik olmalıdır;
- iştirakçılar səmimi olmalı və öz situasiyalarını digərləri ilə paylaşmağa hazır olmalıdırlar;
- imic və ya reputasiya problemi əngəl yarada bilər – odur ki, lazımi dərəcədə geniş tətbiq edilmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR

3. Rol məşqləri

Konkret situasiyalar zamanı tələb olunan bacarıqların məşq edilməsi üçün tətbiq edilən bir üsuldur.

Müsbət cəhətləri:
İnsanlara imkan verir ki, həll yolları və ya mümkün yanaşmaları öz rolları ilə "ifa edə" bilsinlər. Məşq zamanı səhv etməyin qorxusu yoxdur – əsas odur ki, "səhnəyə çıxanda" bu səhvlər təkrarlanmasın. Müxtəlif situasiyalarda tətbiq edilə bilər, məs., hər hansı bir bacarığı sınaqdan keçirərkən, yaxud konkret situasiyaları nümayiş etdirərkən, ya da planlaşdırılmış tədbirləri məşq edərkən və s.

Mənfi cəhətləri:
Məşq edərkən situasiyalardan maksimal dərəcədə yararlana bilmək üçün peşəkar birisinin – məşqçinin nəzarətinə ehtiyac yarana bilər. Bəzi insanların aktyorluq qabiliyyəti olmadığı üçün müəyyən situasiyalar onlara çətin görünür. Hər kəsin tərcih edə biləcəyi bir üsul deyil.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



4. Müəssisədaxili kurs və seminarlar

Eyni müəssisənin işçiləri daxili kurs və ya seminarlarda bir araya gələrək bacarıq və qabiliyyətlərini inkişaf etdirirlər.

Müsbət cəhətləri:
- bir dəfəyə çox sayda işçiyə təlim vermək mümkündür;
- məzmunu müəssisənin ehtiyaclarına uyğun şəkildə hazırlamaq olur;
- fikirləri formalaşdırmağa və konkret məsələlərə münasibətləri dəyişdirməyə kömək edə bilir;
- ümümi bir mesajın (fikrin) hər kəsə çatdırılmasını sürətləndirir.

Mənfi cəhətləri:
- işçilər bəzən bu üsula müəssisə ilə bağlı şikayət bildirmək və ya "ürəyini boşaltmaq" fürsəti kimi baxırlar;
- müəssisədənkənar iştirakçıların "fərqli düşüncə" tərzi ilə tanış olmaq mümkün deyil;
- öyrənilən bilik və bacarıqların rəhbərliyin köməyi və dəstəyi olmadan tətbiq ediləcəyinə heç bir zəmanət olmur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



5. Müəssisədənkənar kurs və konfranslar

Belə kurs və konfranslarda müxtəlif müəssisələrin işçiləri iştirak edirlər.

Müsbət cəhətləri:
- başqa müəssisələrdən gələn iştirakçıların fərqli düşüncə tərzi ilə tanış olmaq mümkün olur;
- yeni insanlarla tanış olmaq və fikirləri paylaşmaq fürsəti yaranır;
- işçinin necə mükəmməl bir müəssisədə çalışdığının fərqinə varması və bunu təqdir etməsi üçün münasib şərait yaranır!

Mənfi cəhətləri:
- baha başa gələ bilər;
- məzmun həddən artıq ümumi ola və tələblərə cavab verməyə bilər;
- qazanılan ideyaların müəssisədaxili dəstək olmadan tətbiq ediləcəyinə heç bir zəmanət olmur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



6. Tapşırıqların həvalə edilməsi

Bu üsulun tətbiqi zamanı menecer öz işinin bir qismini tabeliyindəki işçiyə həvalə edir.

Müsbət cəhətləri:
- işçiyə inam və etimadı nümayiş etdirir;
- menecerin iş yükü azalır və o daha vacib işlərə vaxt ayıra bilir;
- işçi heyətinin bacarıqlarını – rəhbərlik etmək şərtilə – inkişaf etdirməyin faydalı üsullarından biridir.

Mənfi cəhətləri:
- tətbiq edilməsi çətindir, işçilərə inam və etimad olmasa, həyata keçirmək mümkün olmur;
- uzunmüddətli bir nəticə (fayda) əldə etmək üçün məhdud müddət ərzində vaxt ayırmaq lazım olur;
- iş yükü çox olan işçilər onlara əlavə tapşırıqların da həvalə edilməsinə həvəssiz yanaşa bilərlər.

Daha geniş məlumatı "*Həvalətmə*" kitabından əldə edə bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÜSULLAR

7. Layihələr

Müəssisənizin fəaliyyəti ilə əlaqəli hər hansı işin və ya tapşırığın müəyyən bir cəhətinin, yaxud icra edilmə qaydasının öyrənilməsindən ibarət təkmilləşmə üsuludur.

Müsbət cəhətləri:
- həm ayrı-ayrı fərdlər, həm də komandalar cəlb edilə bilər;
- adətən, konkret vaxt məhdudiyyəti olur və gündəlik işlərdən fərqli olan tapşırıqları ehtiva edərək müxtəliflik yaradır;
- müəssisənin normal qaydada işlərini davam etdirməsi ilə eyni vaxtda real təkmilləşmələrin də həyata keçməsi üçün şərait yaranır.

Mənfi cəhətləri:
- təlimatların, texniki şərtlərin və konkret möhlət müddətinin olmaması uğursuz nəticəyə səbəb ola bilər;
- layihələr müəssisənin fəaliyyəti ilə bağlı istənilən problemin "çarəsi" olaraq qəbul edilir;
- işlərin çoxluğu səbəbindən işçi heyəti layihəyə kifayət qədər vaxt ayırmaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



8. Kompüterləşdirilmiş təlim (KT)

Kompüter, planşet və smartfonların vasitəsilə təlim məşğələləri və ya tədbirlərinin keçirilməsi üsuludur.

Müsbət cəhətləri:
- istifadəsi asandır və işçilərin böyük əksəriyyəti bu üsuldan istifadə edə bilir.
- insanlar məkan dəyişmədən və məsafə qət etmədən onlara münasib bir vaxtda təlim ala bilirlər;
- öyrənilənləri və əldə edilən faydanı ölçmək mümkündür.

Mənfi cəhətləri:
- kompüter savadlılığı və internetə giriş imkanı tələb olunur;
- təlim verən mütəxəssislə qarşılıqlı əlaqə olmadığı üçün suallara cavab almaq mümkün olmur;
- qarşılıqlı ünsiyyət bacarıqlarını öyrətmək üçün uyğun variant deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



9. Onlayn və ya e-təlim

İnternet vasitəsilə təlim, audio və ya videokonfrans, həmçinin vebinarlardan istifadə imkanı asanlaşdıqca bu metod getdikcə daha geniş tətbiq edilir.

Müsbət cəhətləri:
- işçi heyəti müxtəlif məkanlarda yerləşən müəssisələr üçün ideal variantdır.
- bir sıra müəssisədənkənar mənbələrin peşəkar təcrübə və səriştəsi ilə tanış olmaq imkanı yaradır.
- təlimin işçilərin bilik və bacarıq səviyyələrinə uyğun şəkildə təşkil edilməsinə imkan verir.

Mənfi cəhətləri:
- məzmunu ümumi səciyyə daşıya, müəssisənin ehtiyaclarına və fəaliyyət şəklinə uyğun olmaya bilər;
- avadanlıqların texniki xüsusiyyətləri tədris materiallarından istifadəyə imkan verməyə bilər;
- bu cür umumi yanaşma hər kəs üçün əlverişli olmaya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÜSULLAR



10. Kompleks yanaşma

Bu yanaşma bəzən təkmilləşmənin "qarışıq üsulu" da adlanır, çünki bir mövzunu əhatə etmək üçün iki və ya daha çox metoddan istifadə edilir.

Müsbət cəhətləri:
- tətbiq edilən üsulların müxtəlifliyi iştirakçıların maraq və diqqətini cəlb edir;
- işçilərin faktiki olaraq şəxsi təcrübə və digərləri ilə qarşılıqlı ünsiyyət vasitəsilə təkmilləşmə yollarını təkrarlayır;
- proqramın məzmununu müəssisənin və işçilərin ehtiyaclarına uyğunlaşdıra bilir.

Mənfi cəhətləri:
- bu yanaşmaya uyğun bir proqramın tərtib və təşkil edilməsi üçün peşəkar və təcrübəli bir mütəxəssisə ehtiyac yaranır;
- texnologiyanın müasir tələblərə cavab verməsi, asan və etibarlı istifadəsini təmin etmək üçün onun yenilənməsi xərc tələb edə bilər;
- İT üzrə savadı olmayanlara kurs materiallarından istifadə imkanı yaratmaq üçün yüksək keyfiyyətli texniki dəstəyə ehtiyac yaranır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN



ÖYRƏNİLMİŞ BİLİK VƏ BACARIQLARIN KÖÇÜRÜLMƏSİ

Xəbərdarlıq!

- Hansı metoddan istifadə etməyinizdən asılı olmayaraq, elə zənn etməyin ki, işçiləriniz yeni öyrəndikləri bilik və bacarıqları iş yerində **avtomatik olaraq** tətbiq edə biləcəklər. Bu heç də hər zaman asan olmur. Odur ki...
- Bu və ya digər metodu seçərkən işçilərinizin öyrənəcəkləri bilik və təcrübələrin iş situasiyasına köçürülməsini necə təmin edəcəyinizi də götür-qoy edin və bununla bağlı plan hazırlayın.
- Planlaşdırma apararkən aşağıdakı məqamların reallığına əmin olun:
  - təlimin məzmunu ilə iş situasiyası arasında oxşarlıq var;
  - öyrənilən bilik və bacarıqlarla işçilərin vəzifələri arasında əlaqə var;
  - öyrənilən bilik və bacarıqlardan istifadənin, başqa sözlə desək, işləri təkmilləşmiş qaydada görməyin nəticəsi (faydası) olur;
  - işçiləriniz öyrəndikləri bilik və bacarıqları təcrübədən keçirməyə **düşündüyünüzdən daha tez** həvəslənirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ÖYRƏNMƏ FÜRSƏTLƏRİNİ AXTARIB TAPIN

BİLİK VƏ BACARIQLARIN KÖÇÜRÜLMƏSİNİ ASANLAŞDIRIN



Seçilmiş metodların işçinin ehtiyaclarına cavab verdiyini fərz edərək öyrənilən bilik və bacarıqların hər bir sahə üzrə köçürülmə potensialını artırmaq mümkündür.

Kouçinq
İşçilərinizi hər hansı tapşırığı yerinə yetirərkən müşahidə edin və ideyalar irəli sürərək onları həvəsləndirin.

Təcrübi təkmilləşmə
İşçilərinizə yeni ideya və yanaşmaları sınaqdan keçirmək üçün fürsət verin.

Rol məşqləri
Situasiyaları mümkün qədər real qurmağa çalışın.

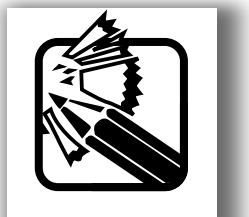
Kurslar (müəssisədaxili və müəssisədənkənar)
Məzmunla bağlı əvvəlcədən dəqiq məlumatınız olsun; kursdan öncə və sonra təlimatlandırma toplantısının olacağına əmin olun və işçiləri öyrəndiklərini tətbiq etməyə həvəsləndirin.

Tapşırıqların həvalə edilməsi
İşçiləriniz yeni tapşırıqların necə yerinə yetiriləcəyini öyrənərkən onlara vaxt ayırın.

Layihələr
Elə bir layihə seçin ki, fəaliyyət üslubunuzdan fərqlənsin və aydın təlimatları, tamamlanma müddəti olsun.

KT, e-təlim, kompleks yanaşma
Dəstəyinizi əskik etmədən aşağıdakıların təmin edilməsi üçün fürsətlər axtarın:
– qazanılmış biliklərin tətbiqi;
– mənimsənilmiş bacarıqların təcrübədən keçirilməsi;
– öyrənilənlərin digərləri ilə paylaşılması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Təlimə hazırlıq

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ



İŞTİRAKÇININ TƏLİMATLANDIRILMASI

NƏLƏRİ ETMƏMƏLİ?

1. Aşağıdakıları dəqiqləşdirmədən təlim tədbiri ilə bağlı məlumatları iştirakçıya ötürməyin:
   - məzmunu başa düşürsünüzmü;
   - öyrəniləcək biliklər iştirakçının vəzifəsinə uyğundurmu;
   - iştirakçının özü ilə danışıb fikrini öyrənmisinizmi.
2. Əgər aşağıdakı ehtimallar varsa, işçinizin bu təlimdə iştirakı məqsədəuyğun deyil:
   - nə üçün iştirak etdiyini özü də bilmir;
   - yeni bir şey öyrənmək fikri yoxdur və ya təlimə laqeyd yanaşır (belə hallar təlimçilərin kabusudur);
   - mövzular və ya onların tətbiqi ilə öz işi arasında bir uyğunluq görmür;
   - "Siz bütün bunları mənə deyil, müdirimə deməlisiniz" kimi mənfi replikalarla tədbirin gedişatını pozmağa çalışa bilər.
   - tədbirə konkret məqsədlərlə gəlmiş digər iştirakçılardan özünü bir az əskik hiss edə bilər.
3. Yuxarıda qeyd edilənləri nəzərə almasanız, əldə edəcəyiniz nəticə aşağıdakılardan ibarət olacaq:
   - təlimlə bağlı neqativ təcrübə;
   - pul və vaxt itkisi;
   - real təkmilləşmə fürsətinin əldən buraxılması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ

İŞTİRAKÇININ TƏLİMATLANDIRILMASI

NƏLƏRİ ETMƏMƏLİ?

Bir rəhbər olaraq, işçilərinizin təlimatlandırılması ilə fəal şəkildə məşğul olmalısınız. Unutmayın ki:

- belə etməklə ehtiyacı müəyyənləşdirməyə və həll yolunu tapmağa kömək etmiş ola bilərsiniz;
- kouç kimi rolunuzun bir hissəsi olaraq əmin olmalısınız ki, işçi heyətinizin təlimdə öyrəndikləri bilik və bacarıqları işə qayıdandan sonra tətbiqetmə fürsətləri vardır;
- yeni öyrənilmiş bilik və bacarıqları (sizin rəhbərliyiniz altında) təcrübədən keçirmək və tətbiq etmək fürsəti olmazsa, təlimə hədər yerə əmək sərf etmiş olacaqsınız.
- kim bilir – bəlkə, siz özünüz də nəsə öyrənərsiniz!

Beləliklə, çatdırmaq istədiyimiz mesaj odur ki, təlimatlandırmada **birbaşa özünüz iştirak etməlisiniz!** Təlim və peşəkar inkişaf şöbənizə arxayın olsanız, çox gözləməli olarsınız!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞTİRAKÇININ TƏLİMATLANDIRILMASI

İŞTİRAKÇIYA NƏLƏRİ SÖYLƏMƏLİ?

Əgər işçiləriniz hər hansı müəssisədaxili və müəssisədənkənar təlim kursunda iştirak edirlərsə, bilməlidirlər ki:

- onlar üçün necə bir təlim təşkil edilib: hansı təkmilləşmə sahələri üzrə və hansı formada;
- iştirak səbəbləri nədən ibarətdir, yəni bu təlimin mövzusunu baş verən dəyişikliklər, qiymətləndirmə üzrə müzakirələr, kömək üçün müraciətlər, karyera yüksəlişi və s. kimi məsələlərlə necə əlaqələndirmək olar;
- təlim onlara fayda verəcək bir şəkildə təşkil edilibmi: öyrənilən bilik və bacarıqlarla onların praktiki tətbiqi arasında hansı əlaqələr var;
- təlim nələri ehtiva edir: məzmunu, tərzi, tədbirlər planı;
- təlim harada və nə vaxt keçiriləcək: yeri, saatı, tarixi, xərcləri və əgər fərqli şəhər və ya ölkədə keçirilirsə, səfərin təşkili və qalacaq yerlə (mehmanxana və s.) bağlı məsələlər;
- işə qayıdandan sonra hesabat hazırlanacaqmı;
- işə qayıdandan sonra təlimdə öyrəndiklərini tətbiq etmək üçün onlara necə bir kömək göstəriləcək.

Qeyd. Əgər bu suallardan hər hansı birinə cavab verə bilmirsinizsə, onda təlimin təşkilatçısından (xidməti təqdim edən qurum) soruşun. Unutmayın, təlim ucuz başa gələn bir tədbir deyil.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ

İŞTİRAKÇININ TƏLİMATLANDIRILMASI

TƏLİMDƏN ÖNCƏ

Təlim xidməti göstərən bəzi təşkilatlar tədbirdən öncə müəssisələrdən "təlim iştirakçısının qeydiyyat vərəqəsi"nin doldurulmasını tələb edirlər.

Məqsəd ondan ibarətdir ki, siz bir rəhbər olaraq, işçi heyətinizi tədbir haqqında və bununla bağlı gözləntilər üzrə təlimatlandırıb, daha sonra təlimdə iştirak edəsiniz.

Növbəti səhifədə nümunə olaraq təqdim edilmiş "iştirakçının qeydiyyat vərəqəsi"nin peşəkar təlim kurslarında effektiv şəkildə istifadə edildiyinin şahidi olmuşam.

Əgər müəssisənizin Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsinin belə bir qeydiyyat vərəqəsi yoxdursa, bu nümunədən istifadə etməsini və ya ona uyğun birini hazırlamasını təklilf edə bilərsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞTİRAKÇININ QEYDİYYAT VƏRƏQƏSİ

Təlimat:
Təlimdə iştirak üzrə cavabdehlik daşıyan rəhbər tərəfindən doldurulmalıdır.
Təlimdə iştirak edəcək işçi ilə müzakirə edilməli və səbəblər qeyd edilməlidir.
Göstərilən tarixə qədər Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsinə təhvil verilməldir

Adı:

Çalışdığı şöbə:

Vəzifəsi:

Tarix(lər):

Kursun mövzusu:

1. Adı çəkilən işçinin təlimdə iştirak üçün irəli sürülməsinin səbəbləri aşağıdakılardırmı:
   a) hazırkı vəzifəsi üçün tələb olunan bacarıqların təkmilləşdirilməsi Bəli/Xeyr
   b) mövzu üzrə biliklərin daha dərindən başa düşülməsi və genişləndirilməsi Bəli/Xeyr
   c) şəxsi inkişaf Bəli/Xeyr

Digər səbəblər (əgər varsa);

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKÇININ QEYDİYYAT VƏRƏQƏSİ



2. Təlimdə iştirak edəcək işçi aşağıdakılarla bağlı məlumatlandırılmışdırmı? Bəli/Xeyr
   a) təlimin mövzusu və məqsədləri Bəli/Xeyr
   b) təlimdə iştirak üçün onun seçilməsinin səbəbləri

3. Sözügedən işçi: Bəli/Xeyr
   a) təlimdə iştirak etməyə həvəslidirmi? Bəli/Xeyr
   b) təlimə laqeydmi yanaşır?** Bəli/Xeyr
   c) təlimdə həvəssizmi iştirak edir?
   d) digər (z.o. dəqiq yazın):
   ** b) və c) variantlarına "Bəli" cavabı verilərsə, z.o., səbəbləri izah edin:

4. Təlimdə iştirak edəcək işçi daha öncə oxşar mövzuda olan hər hansı peşəkar hazırlıq kursu və ya təlimdə iştirak edibmi? Bəli/Xeyr
   "Bəli" cavabı verilərsə, onda əldə edilmiş bilik və bacarıqların səviyyə və dərəcəsini qeyd edin ki, təlimi həmin təcrübəyə uyğunlaşdırmaq mümkün olsun.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İŞTİRAKÇININ QEYDİYYAT VƏRƏQƏSİ

5. İşçinizin bu təlimdən hansı bilik və bacarıqları əldə edəcəyini, yaxud nə dərəcədə təkmilləşəcəyini gözləyirsiniz və nə üçün?

6. Bu gözləntilərin gerçəkləşməsini necə təmin etməyi planlaşdırırsınız?

7. İşə qayıtdıqdan sonra işçinizin bu təlimdən öyrəndiyi bilik və bacarıqları tətbiq etməsinə imkan yaratmaq üçün hansı planlar hazırlamış və işçinizlə razılaşdırmısınız?

Zəhmət olmasa, doldurulmuş vərəqəni ... tarixinədək ... (təlimdə iştirak edəcək işçiyə) təhvil verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ



TƏLİMÇİNİN TƏLİMATLANDIRILMASI

Bir rəhbər olaraq, aydın məsələdir ki, təlimin xərclərini müəssisənin büdcəsindən ödəyirsiniz. Elə bu səbəbdən də sizin əsas marağınız təlimdən gözlədiklərinizi mütləq şəkildə əldə etməkdən ibarət olur. Odur ki, işçinizə təlim keçəcək şəxslə görüşüb **danışın**.

Hər bir peşəkar təlimçi müəssisənizlə bağlı aşağıdakıları bilmək istəyər:

- "böyük mənzərə" nədən ibarətdir, yəni: müəssisədə ümumi vəziyyət nə yerdədir; təlim zamanı müzakirə edə biləcəkləri hər hansı cari və ya potensial problem varmı (bu, təlimlə "böyük mənzərə"nin əlaqələndirilməsinə kömək edə bilər);
- təlimdə kimlər iştirak edəcək:
  - onlar hansı şöbədə və hansı vəzifədə çalışırlar;
  - bu işçilər haqqında ümumi məlumat – bacarıqları və əvvəlki təcrübələri nədən ibarətdir, hamısı bir-birini tanıyırmı;
  - iştirakçı olaraq niyə məhz onların adları irəli sürülüb; bu təlimdən nə gözləyirlər; bildirmək istədikləri hər hansı narahatıqları varmı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ

TƏDBİRİN TƏŞKİLİ VƏ APARILMASI

Əgər işçi heyətiniz üçün bir təlim və ya peşəkar hazırlıq tədbiri təşkil etmisinizsə, tədbir başlamazdan əvvəl orada olmalısınız ki:

- otaqlarda hər şeyin tələb etdiyiniz qaydada düzüldüyünə, çap materiallarının və lazımi qeydlərin təmin edildiyinə əmin olasınız;
- iştirakçıları salamlaya və hər şeyin yerini göstərə biləsiniz;
- yüngül qəlyanaltı və içkilərin əvvəlcədən danışılmış qaydada təmin edildiyinə əmin olasınız;
- təlimçi ilə görüşə biləsiniz;
- onu rəsmi şəkildə təqdim edib, daxili prosedurları (tədbirə mane olmamaq məqsədilə mobil cihazlardan istifadə qaydaları və s.) izah edəsiniz.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏLİMƏ HAZIRLIQ

TƏDBİRİN TƏŞKİLİ VƏ APARILMASI



Tədbirin gedişatı boyunca aşağıdakı məqamlara diqqət yetirməkdə fayda var:

- təlimçi öz işini necə icra edir;
- əvvəlcədən razılaşdığınız qaydada performans göstərirmi;
- iştirakçılar təlimçiyə və bir-birlərinə necə reaksiya göstərirlər;
- ümumi əhval-ruhiyyə, ab-hava necədir (çalışın ki, onlarla birlikdə nahar edəsiniz, hərçənd bu mərhələdə təlimlə bağlı o qədər də çox faydalı məlumat gözləməyə dəyməz).

Sona yaxın yenə də orada olun ki:

- tədbiri yekunlaşdırasınız;
- iştirakçıların fikirlərini öyrənəsiniz (yenə də çox şey öyrənəcəyinizi gözləməyin, çünki bunun üçün hələ də tez ola bilər: iştirakçılar, adətən, tədbirdən evə qayıdarkən yolda düşünür və fikrilərini formalaşdırırlar);
- təlimi keçənlərlə bütün lazımi məsələləri ətraflı müzakirə edəsiniz;
- təlimin gedişatı zamanı və ya gün ərzində meydana çıxmış hər hansı ziddiyyətli, yaxud mübahisə doğuran fikirlərdən xəbərdar olasınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YEKUN

Təlimə qoyduğunuz sərmayədən gəlir/fayda əldə etmək istəyirsinizsə, işçi heyətinizin aşağıdakılardan xəbərdar olması üçün əlinizdən gələni edin:

- onlar üçün nələr edildi və səbəbi nə idi;
- bütün bunların onların işinə hansı faydası olacaq;
- öyrəndiklərinin tətbiqi üçün onlara hansı köməklik göstəriləcək.

Unutmayın ki, əgər təlim üçün pul ödəyir, yəni bu xidməti satın alırsınızsa, deməli, müştəri sizsiniz və "sükanı siz idarə edirsiniz". Odur ki, sualları da siz verirsiniz.

Nəhayət, onu da qeyd edim ki, bəxtinizə çox da arxayın olmayın. Müəssisələrdə həm rəhbərlərin, həm də təlimçilərin işçilərin peşəkar təkmilləşməyə hazırlanmasında öz rolu var.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KİMDƏN FAYDALANMALI?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

DAXİLİ RESURSLAR



Əgər hər hansı bir təlim proqramı və ya tədbiri təşkil etməlisinizsə, müəssisənizdəki peşəkarları diqqətdən kənarda qoymayın və onların təcrübəsindən faydalanın.

Müsbət cəhətləri:

- onlar müəssisənizə, onun fəaliyyət mədəniyyətinə bələddirlər, işçi heyətini tanıyırlar;
- maliyyə nöqteyi-nəzərindən əlverişli üsuldur – onsuz da əməkhaqqı alırlar;
- vaxta qənaət edilir – əksər hallarda təkmilləşmə ehtiyaclarına düşündüyünüzdən daha tez cavab verək mümkün olur;
- öz bilik və peşəkar təcrübələrini paylaşmaqla onlar da təkmilləşirlər.

Mənfi cəhətləri:

- işçiləri yaxından tanıdıqları üçün lazımi ciddiyyəti göstərməyə bilərlər;
- işləri çox olduğu üçün təlimə hazırlaşmağa lazımi qədər vaxt ayırmaya bilərlər;
- "müəllimliyi" hər kəs bacarmır: peşəkar olmaq kifayət etmir, bəziləri bildiklərini tətbiq etməyi yaxşı bacarır, ancaq başqalarına ötürə və ya öyrədə bilmirlər.
- "Etdiklərimi təkrarlama, dediklərimi təkrarla" deyərək kifayət qədər yaxşı rol modeli olmaya bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

DAXİLİ RESURSLAR

ONLARI İŞ BAŞINDA MÜŞAHİDƏ EDİN

Özünüz də daxil olmaqla, müəssisənizin peşəkarlarından yaxşı mənada faydalanmaq fikrinə laqeyd yanaşmayın. Nəzərə alın ki:

- təlim keçmək bacarığı olmayan hər kəsə bu bacarığı öyrətmək mümkündür və nəticədə həmin insanlar öz təcrübələrini, bilik və bacarıqlarını digərləri ilə paylaşa bilirlər.
- daxili resurslardan istifadə edirsinizsə:
  - onları iş başında müşahidə edin (başqalarını "öyrətməyi" nə dərəcədə yaxşı bacarırlar?)
  - onların işçilərinizi anladığına əmin olun (işçilərin məhz nəyi öyrənməyə və bacarmağa **ehtiyac duyduqlarını** başa düşürlərmi?)
  - bunu ("daxili təlim"i) gerçəkləşdirə bilmək üçün ən optimal yolları birlikdə araşdırın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?



MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR RESURSLAR

CAVABLANDIRILMALI 10 SUAL

Müəssisədənkənar resursların cəlb edilməsi həm bahalı, həm də riskli ola bilər. Bu elə bir haldır ki, asanlıqla səhvlərə yol verə, həddən artıq vəsait israf edə və bütün planı korlaya bilərsiniz.

Lakin hər şey qaydasında və düzgün aparılarsa, hər iki tərəf böyük fayda əldə edə bilər. Təkmilləşmə ehtiyaclarının müəyyən edilməsində olduğu kimi, burada da tələblərinizə uyğun olan təlimçinin seçiminə vaxt ayırmaq lazım gəlir.

Sanballı veb-saytları araşdırın və aşağıdakı sualların cavabını mütləq tapın:

1. Onlar konkret olaraq nə təklif edir (standart kurslar, sifariş əsasında və ya kompüter vasitəsilə təlim və s.)? Təklif sizin ehtiyaclarınıza nə dərəcədə cavab verir?

2. Onlar müəssisənizin fəaliyyəti və bazardakı mövqeyiniz barədə hansı bilik və təsəvvürlərə malikdirlər? (Bu, zəruri bir şərt deyil, ancaq onların müəssisəniz barədə məlumat öyrənməyə nə dərəcədə maraq göstərdiklərini müəyyən etmək üçün faydalı bir göstərici ola bilər.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR RESURSLAR

CAVABLANDIRILMALI 10 SUAL

3. Onların irəli sürdükləri təkliflə əlaqədar aşağıdakıları dəqiqləşdirin:
   - təklif nə dərəcədə məqsədəuyğundur?
   - təklifin məzmunu qənaətbəxşdirmi; sizin onlara verdiyiniz təlimatları nə dərəcədə əhatə edir?
4. Təlimi hansı mütəxəssislər keçəcək:
   - onların peşəkar nailiyyətləri və iş təcrübəsi nədən ibarətdir?
   - təlim zamanı problem yaranarsa, dəstək məqsədilə əlavə mütəxəssis göndəriləcəkmi?
5. Əgər təlimçi ilə birbaşa ünsiyyətdə deyilsinizsə, onunla nə vaxt görüşə biləcəksiniz?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?



MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR RESURSLAR

CAVABLANDIRILMALI 10 SUAL

6. Təşkilatla (və təbii ki, təlim keçən şəxslə) bağlı aşağıdakıları aydınlaşdırın:
   - əsasən, nəyə görə tanınırlar?
   - hansı sahələr üzrə araşdırma aparıblar, hansı mövzularda yazıblar, hansı məqalə və ya kitabları nəşr edilib?

7. Təlim metodları:
   - hansı metod üzrə təlim keçirlər? (bu metod bütün təlim tərzlərinə uyğundurmu?)
   - hansı materiallardan istifadə edirlər və bu materiallar sizin tələblərinizə nə dərəcədə cavab verir (bəzi motivasiya nəzəriyyələri artıq köhnəlib və aktual deyil, bəzi araşdırma nəticələrinin dəqiqliyi isə şübhə doğurur).

8. Başqa bir müəssiəsəyə oxşar təlim xidməti göstəriblərmi?
   - **dəqiq olaraq** nə ediblər, hansı müəssisəyə nə vaxt təlim keçiblər?
   - həmin təlimlə bağlı **rəyləri** öyrənmək üçün o müəssisədən kiminlə əlaqə saxlaya bilərsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?



MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR RESURSLAR

CAVABLANDIRILMALI 10 SUAL

9. Təlimə nə qədər xərc tələb olunacaq:
   - təklifdə qeyd edilən xidmət haqqına dəqiq olaraq nələr daxildir?
   - gizli xərclərə aşağıdakılar aid ola bilər:
     * texniki hazırlıq işləri;
     * təklifin hazırlanması;
     * görüşlər və toplantılar;
     * səfər (sizin, yoxsa onların söylədiyi qiymətlərə əsasən ödəniləcək?);
     * qalacaq yer (mehmanxana və s.) (nəyin xərcini ödəyəcəksiniz?)
     * "digər xərclər"ə nələr aiddir/aid deyil?
     * "sayğac" artıq işə düşübmü?
   - ödəyəcəyiniz hər hansı vergini əlavə etməyi unutmayın;
   - keyfiyyətlə qiymətin nisbəti nə dərəcədə optimal görünür?
   - toplam xərclər xərc-fayda təhlili üzrə nəticələrin fonunda nə dərəcədə məqsədəuyğun hesab edilə bilər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

MÜƏSSİSƏDƏNKƏNAR RESURSLAR

CAVABLANDIRILMALI 10 SUAL

10. Bəs onlar sizin müəssisəniz haqqında hansısa məlumatı əldə etmək üçün öz hesablarına nə etməyi planlaşdırırlar?

Sonda sizə bir sualım var. Bəs "daxili hissiyyatınız" sizə nə deyir? Onlara etimad etmək olarmı? Siz və işçi heyətiniz bu təşkilatla əməkdaşlıq edə bilərsinizmi? İşçiləriniz onları necə qəbul edərlər?



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

EKSPERTLƏRƏ ALDANMAYIN



Özünü "ekspert" adlandırıb təlim xidməti təklif edənlərin sayı-hesabı yoxdur. Ehtiyatlı olun, onlar aşağıdakı üsullardan istifadə edərək sizi inandıra bilərlər:

- mükəmməl və cəlbedici təqdimat hazırlayırlar və belə təqdimatlar, adətən:
  - geniş auditoriya üçün uyğun olur və ümumi mövzuları əhatə edir;
  - "satış nitqi"nin bir hissəsi kimi təqdim edilir;
  - heyrətləndirici statistikalardan istifadə edilərək xüsusi jarqonlarla "bəzədilir";
  - sizin fəaliyyət istiqamətinizə və konkret ehtiyaclarınıza uyğun olmur.
- çox məşhur və uğurlu şirkətlərdən ibarət müştəri siyahısı təqdim edirlər:
  - bu (məşhur) şirkətlərin hansı bölmələri üçün **dəqiq olaraq** necə bir təlim keçdikləri barədə məlumat verirlər;
  - hər şey üçün vəd verir və hər şeyi bacardıqlarını iddia edirlər;
  - ən mükəmməl təlimləri təşkil edəcəklərini söyləyirlər;
  - təqdimatı aparan satış nümayəndəsi heç vaxt üzünü görmədiyiniz birisi tərəfindən irəli sürülən konsepsiya və ideyanı satmağa çalışır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

TƏLİMÇİLƏRİ NECƏ TAPMALI?



- Təlimçilər sizin qarşınıza aşağıdakı vasitələrlə çıxa bilər:
  - poçt göndərişləri;
  - təsadüfi zənglər və ya üz-üzə görüşlər;
  - əlaqələr;
  - tövsiyələr;
  - şəxsi təcrübə (yəni siz onları iş başında görmüsünüz).
- Onların adlarını aşağıdakı mənbələrdən tapa bilərsiniz:
  - internetdən – yazılmış şərhləri izləyin və onların nə dərəcədə doğru olduğunu dəqiqləşdirin.
  - peşəkar təşkilatlardan, məs.: İdarəetmə üzrə Məsləhətçilər İnstitutu, İnsan Resurslarının Peşəkar İnkişafı İnstitutu.
  - başqa müəssisələrdəki əlaqələriniz vasitəsilə;
  - onların uğur və bacarıqlarını tanıdan məqalələrindən (və ya kitablarından)
  - akademik institutlardan, ticarət yarmarkaları və sərgilərdən.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

ƏSL TƏLİMÇİ NECƏ OLMALIDIR?

Bir qayda olaraq, aşağıdakıları nümayiş etdirməyi bacaranlara üstünlük verin:

1. Mövzu üzrə səriştə və bilik
2. Bu səriştə və bilikdən fərqli situasiyalarda istifadə etmək qabiliyyəti
3. İnsanların öyrənmə problemlərinə qayğı ilə/empatik yanaşma

Peşəkar təlimçi yuxarıda qeyd olunan hər bir bənd üzrə yüksək səviyyəli bacarıq nümayiş etdirərək, xüsusilə də aşağıdakı məqamlara vaxt ayıracaq:

- empatiya quracaq;
- təlim materiallarını qrup və ya fərdlər uyğun şəkildə hazırlayacaq;
- lazım gəlsə, hətta fasilələrdə və məşğələdən sonra belə, təlim keçməyə və məsləhətlər verməyə hazır olacaq.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KİMDƏN FAYDALANMALI?

YENİ YANAŞMA TƏTBİQ EDİN



Əgər hər il eyni təlimçilərin xidmətindən istifadə edirsinizsə, deməli, aydın məsələdir ki, onlar müəssisənizi və ehtiyaclarınızı yaxşı bilməlidirlər. Lakin risk ondadır ki, bu mütəxəssislər artıq uzun müddətdir ki, sizinlə çalışdıqları üçün rahatlana, bir növ, "tənbəlləşə" bilər, elə hey köhnə üsul və yanaşmalar üzrə təlim keçər və onsuz da hər zaman sizinlə işləyəcəklərinə əmin olub arxayınlaşarlar.

Ona görə də çalışın ki, hər iki ildən bir təlim xidmətləri ilə bağlı tender elan edəsiniz. Bir sıra təlimçiləri dəvət edin, onların təkliflərini gözdən keçirin və hansının müəssisənizin ehtiyaclarına uyğun olduğunu müəyyənləşdirin. Bu sizə imkan verəcək ki:

- bazarı yoxlaya və yeni, orijinal ideyalarla tanış olasınız;
- lazımi suallara (bax: səh. 76-80) cavab alasınız;
- məhz müəssisənizin ehtyaclarına uyğun bir seçim etdiyinizə əmin olasınız;
- seçim prosesinə digər menecerləri də cəlb edəsiniz (lazım gələrsə);
- hazırda çalışdığınız təlimçilərin arxayınlaşmasına imkan verməyəsiniz!

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN

MƏZMUNA TƏSİR EDİN



Əgər təlimçini öz **istədiyi** kimi deyil, məhz işçilərinizin ehtiyaclarına uyğun bir məzmunda təlim verməyə razı sala bilsəniz, onda bu təlimdən lazımi nəticənin əldə edilməsi şansını artıra bilərsiniz.

Əgər təlimçiyə öz məqsəd və məzmununu diktə etməyə izin versəniz:

- lazımi nəticənin əldə edilməsinə zəmanət az olar;
- işçi heyəti ruhdan düşər, marağını və həvəsini itirər;
- vaxtınızı, pulunuzu hədər yerə sərf etmiş və fürsətlərdən düzgün faydalanmamış olarsınız.

İşçilərinizdən istəklərini soruşmaqla və onların xahişini nəzərə almaqla siz **təlimçiləri** diqqət mərkəzinə gətirmiş olursunuz və nəticədə onlar:

- təlimdə daha fəal iştirak edirlər;
- nə öyrəndiklərinin fərqinə varırlar;
- təkmilləşməyə həvəslə yanaşırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN



İŞTİRAKÇIYA YÖNƏLMİŞ TƏLİM

İştirakçıya yönəlmiş təlimin qaydalarına əsasən:

- təlimi keçən şəxslə (istər rəhbərin özü olsun, istərsə də peşəkar təlimçi) iştirakçı arasında fərqli münasibət olmalıdır, yəni: "Məni dinləyin...", "Dediklərimə qulaq asın..." kimi deyil, "Sizə necə kömək edə bilərəm?" kimi cümlələrdən istifadə edilməlidir;
- təlimi keçən şəxsin "metodiki" bacarıqları ön plana çıxarılmamalı; əsas diqqət onun dəstəkləyici, istiqamətverici, kouçinq və fasilitasiya bacarıqlarına yönəlməlidir.

Əgər özünüinkişafa daha çox əhəmiyyət verirsinizsə, onda siz təlim kurslarına daha az işçi göndərə, əsas səyləri e-təlim proqamlarına yönəldə və "iş yerində təlim" imkanlarını araşdıra bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



FƏRZİYYƏLƏR İRƏLİ SÜRMƏYİN

Başqaları üçün təlim planlaşdırarkən sizə uyğun olanının başqasına da uyğun olacağını fərz edərək asanlıqla səhvə yol verirsiniz.

Odur ki, aşağıdakı amillərlə bağlı fərqlərin ola biləcəyini mütləq nəzərə alın:

- yaş;
- təcrübə;
- vəzifə/status;
- bilik, təcrübə və bacarıqlar;
- vaxtilə sizə keçilmiş təlimin şərtləri və indiki şərtlər;
- üstünlük verilən təlim tərzləri (hamımız fərqli yollarla təlim alırıq);
- mədəni normalar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN



TƏLİMİN UĞURSUZ NƏTİCƏLƏRİ

NƏDƏ SƏHVƏ YOL VERİLDİ?

Aşağıdakı dörd praktiki nümunədə təsvir edilmiş insanlar onlar üçün təşkil edilmiş təlimdən çox az nəticə əldə ediblər.

A iştirakçısı:
Zirək, hər kəslə ünsiyyət qurmağı bacaran və yeni təcrübələri sınaqdan keçirməyə can atan bir insandır. Onun göndərildiyi təlimin məzmunu isə mühazirələri dinləmək, vəsaitləri və onlara əlavə edilmiş sənədləri oxumaq və videomateriallara baxmaqdan ibarət idi.

B iştirakçısı:
Nisbətən sakit xarakterli, ehtiyatlı davranan, fərdiliyi sevən, əsasən, rahatca oturub başqalarını dinləməyi və ya müşahidə etməyi, o cümlədən hərəkətə keçməzdən əvvəl düşünüb-daşınmağı tərcih edən bir insandır. Onun cəlb edildiyi təlim kursu açıq məkanda keçirilən liderlik tədbirindən ibarət idi. Qaydalara əsasən, hər hansı bir komandaya liderlik etmək üçün iştirakçılar arasında sürətli (hazırlaşmağa imkan vermədən) seçim edilirdi. "Lider"in performansı barədə isə daha sonra həm təlimçilər, həm də "komanda" üzvləri rəy bildirirdilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏLİMİN UĞURSUZ NƏTİCƏLƏRİ

NƏDƏ SƏHVƏ YOL VERİLDİ?

C iştirakçısı:
Onu perfeksionist (mükəmməlliyi sevən) adlandırmaq olar: müəyyən bir mülahizənin kökündə dayanan əsas fərziyyələri dəqiqliklə araşdıraraq, məntiqi ardıcıllıqla ətraflı götür-qoy edərək bir nəticəyə varmağın tərəfdarıdır. Bu işçini insanlarla münasibətlərin təkmilləşdirilməsi proqramı üzrə həssaslıq mövzusunda təlim kursuna göndərdilər. Təlimin əsas məzmunu isə ondan ibarət idi ki, iştirakçılar vaxtilə qarşılaşdıqları müəyyən situasiyaları nəql etməli və bu zaman keçirdikləri hisslər barədə danışmalı idilər.

Ç iştirakçısı:
Praktiki təcrübə həvəskarı olduğuna görə öz işində təcrübədən keçirmək üçün daima yeni üsul və ideyalar axtarışındadır. O, biznes simulyasiyasına əsaslanan təlim kursuna göndərildi. Təlimin məzmununa əsasən, iştirakçılar üç gün ərzində meydana çıxmış situasiyalardan çıxış yolu tapmalı və qərar qəbul etməli idilər. İştirakçıları məzmunla öz mövcud işləri arasında əlaqə yaratmağa deyil, biznesin necə aparıldığını ümumi olaraq başa düşməyə yönəldirdilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN

ÖYRƏNMƏ TƏRZLƏRİ



HƏR KƏSİN FƏRQLİ TƏRCİHLƏRİ VAR

Təlimin nəticələri çox vaxt uğursuz olur. Səbəblər müxtəlifdir və əksəriyyətini nəzarətdə saxlamaq mümkün deyil. Lakin potensial problemlərdən biri bu və ya digər təlim metodunun iştirakçının tərcih etdiyi tərzə uyğun olub-olmaması ilə bağlıdır. P. Hani və A. Mamfordun təkmilləşmə tərzləri üzrə apardıqları araşdırma müəyyən etmişdir ki:

- **Fəallar** (A iştirakçısı):
  - qısa "burada və indi" tapşırıqlarının nümunəsində öyrənməyi daha yaxşı bacarırlar;
  - bir şeyi yalnız bir dəfə sınaqdan keçirir və yeni təcrübələri böyük həvəslə qarşılayırlar;
  - praktiki məşğələlərin üstünlük təşkil etdiyi hərəkətli kurslarda, xüsusilə də yarış tipli oyun və çalışmalarda canla-başla iştirak edirlər.

A iştirakçısı üçün seçilmiş təlim çox passiv olduğuna görə o, bu təlimdə kifayət qədər fəal iştirak edə bilmədi.

- **Müşahidəçilər** (B iştirakçısı):
  - bir kənarda dayanıb baş verənləri müşahidə etməklə daha yaxşı öyrənirlər;
  - bir nəticəyə gəlməzdən əvvəl verilənləri əldə edib təhlil etməyi tərcih edirlər;
  - insanları iş başında müşahidə etməkdən zövq alırlar.

Odur ki, B iştirakçısı həmin təlimdə özünü narahat hiss etdi və məcburən liderlik mövqeyində çıxış etməkdən və daha sonra bildirilən rəylərdən heç bir nəticə əldə edə bilmədi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UĞUR QAZANMA ŞANSINI ARTIRIN



ÖYRƏNMƏ TƏRZLƏRİ

HƏR KƏSİN FƏRQLİ TƏRCİHLƏRİ VAR

- **Nəzəriyyəçilər** (C iştirakçısı):
  - hər hansı mövzunu sistem, model və ya nəzəriyyə şəklində gözdən keçirməklə onun məzmununu daha yaxşı öyrənə bilirlər;
  - bitərəf və analitik yanaşmaya meyillidirlər;
  - rasionalllıq və məntiqə böyük əhəmiyyət verirlər.

Ən dərin və gizli hisslərini paylaşmaq C iştirakçısının tərcihinə uyğun olmadığı üçün o, həmin təlimdən az şey öyrənə bildi.

- **Praqmatiklər** (Ç iştirakçısı):
  - mövzu ilə problem, yaxud mövzu ilə işdəki imkan arasında dəqiq əlaqə olarkən daha yaxşı öyrənə bilirlər;
  - yeni ideyalar və onları müvafiq situasiyalarda tətbiq etmək fürsəti axtarırlar;
  - uzun-uzadı müzakirələr aparmaqdansa, müəyyən iş görməyi üstün tuturlar.

Ç iştirakçısı onun üçün "həddən artıq nəzəri" səpkidə olan təlimdən az şey öyrənə bildi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNMƏ TƏRZLƏRİ İLƏ BAĞLI QƏNAƏTLƏR

Əgər işçiləriniz üçün təlim təşkil etmək istəyirsinizsə:

- öz tərcihlərinizi nəzərinizdə saxlayın, lakin:
  - onların başqaları üçün etdiyiniz seçimə təsir göstərməsinə imkan verməyin – sizin üçün uyğun olan başqaları üçün uyğun olmaya bilər;
- işçilərin təlimlə bağlı təcrübələri ilə maraqlanın:
  - bu sizə onların üstünlük verdikləri tərzlə bağlı ipucu verə, ən əsası isə, sizin onlar üçün təşkil etdiyiniz təlim tədbirlərinin növünə təsir edə bilər.

P. Hani və A. Mamfordun tərtib etdiyi "öyrənmə tərzləri üzrə anket"ini əldə edin və hər hansı təlimi təşkil etməzdən əvvəl işçilərinizdən xahiş edin ki, həmin anketi doldursunlar.

Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsindən xahiş edin ki, həmin anketin bir nüsxəsini əldə etsin, yaxud kitabın sonunda "Əlavə mənbələr" səhifəsinə baxın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NİSBƏTƏN YAŞLI İŞÇİLƏRİN TƏLİMİNİ NECƏ TƏŞKİL ETMƏLİ?

Nisbətən yaşlı işçilər üçün təlim planlaşdırarkən nəzərə alın ki, onların tamamilə fərqli ehtiyacları ola bilər. Belə olan təqdirdə:

- təlimi yaranmış şərait daxilində (kontekstə uyğun) təşkil etməyə çalışın və səbəblərini izah edin, yəni: niyə belə bir şey baş verir; bunun həm onlar, həm də müəssisə üçün faydaları nədən ibarət olacaq;
- unutmayın ki, onlar daha ənənəvi metodlardan istifadə etdikləri və mütəşəkkil quruluşa malik mühitdə çalışdıqları üçün daha çox şey öyrənmiş ola bilərlər;
- kiçik qruplar şəklində işləyərək onların təcrübələrindən faydalanmağa çalışın;
- müzakirələr, praktiki araşdırmalar, simulyasiyalar və ya problemin həllinə yönəlmiş məşğələlər təşkil edərək onların təcrübələrini öyrənməyin yollarını tapın;
- onların texnoloji bilik və bacarıq səviyyələrindəki boşluqları necə aradan qaldıracağınızı planlaşdırın;
- e-təlim proqamları ilə bağlı dəstəyinizi əsirgəməyin;
- müəssisədənkənar təlimə əlavə olaraq, iş yerində də kouçinq və başqa mümkün üsullarla onların təkmilləşməsinə kömək edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

UNUTMAYIN

Biz şəxsi həyatımızda, məsələn, evdə ailəmizlə vaxt keçirərək, müəyyən işləri görərək, yaxud hər hansı hobbi və ya maraqlarımızn ardınca düşərək çox şey öyrənirik.

Çətin ki, bunların hər hansı birini dörd divar arasında keçilən təlimlərdə öyrənə bilək.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



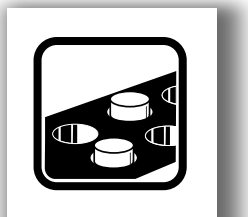
NÖVBƏTİ ADDIM

Beləliklə, uğurlu nəticə əldə etmək şanısınızı artırmaq üçün lazımi tədbirləri gördükdən sonra artıq effektiv təlim tədbiləri keçirə bilərsiniz.

Lakin iş bununla **bitmir**.

Çalışmağa yenə də davam etməlisiniz: təşkil etdiyiniz təlimin performansa təsirini necə ölçəcəyinizi planlaşdırmalı və bunun yollarını işləyib hazırlamalısınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏSİRİN ÖLÇÜLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

FAKTİKİ OLARAQ BAŞ VERƏNLƏR



Böyük ehtimalla, təlimin planlaşdırılması və təşkili üçün çox vaxt sərf etməli olacaqsınız. Halbuki təlimin performansa göstərdiyi təsirin qiymətləndirilməsinə, adətən, o qədər də çox diqqət yetirilmir.

Ola bilsin ki, indi çalışdığınız müəssisədə:

- "xanaya quş qoymaq" üsulundan istifadə edilir (kateqoriyalar, adətən, o qədər ümumiləşdirilir ki, lap əhəmiyyətini itirir);
- əsas diqqət işçilərin nə öyrəndiyindən daha çox, inzibati təfərrüatlara yönəldilir;
- təlim iştirakçılarından xahiş edilir ki, tədbirin sonunda qiymətləndirmə vərəqəsini doldursunlar; bu yanaşmanın riski ondadır ki, insanlar təlimlə bağlı onsuz da kifayət qədər "eşitmiş və yazmış" olduqları üçün, adətən, yorğun olur və məkanı tərk etməyə tələsirlər.

Yaxud, ola bilsin, indi çalışdığınız müəssisə təsirin qiymətləndirilməsi ilə bağlı, ümumiyyətlə, heç nə etmir!

Təlimlə bağlı qarşınıza məqsədlər qoyarkən və bu təlimi planlaşdırarkən qiymətləndirmə meyarlarınızı, həmçinin bunun üçün istifadə edəcəyiniz metodları da müəyyənləşdirin. Başqa sözlə desək, işinizi başdan sahmanlı tutun ki, sonra gec olmasın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRİN ÖLÇÜLMƏSİ

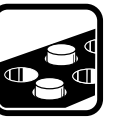


TƏLİM VƏ ÖYRƏNİLƏNLƏRİN QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Təlimin iki təməl elementi var:

1. Keçilən təlimin ümumi keyfiyyəti, yəni: iştirakçılar bu təlimi nə dərəcədə bəyəndilər, hansı çalışmalardan istifadə edildi və təlimin keçirildiyi məkan necə təsir bağışladı və s. **Təlimin keyfiyyətini** anketlər vasitəsilə və iştirakçılarla söhbətlər apararaq qiymətləndirə bilərsiniz.
2. Təlimin sonunda iştirakçıların öyrəndiklərinin keyfiyyəti və dəyəri, yəni: iştirakçılar hansı bilik və bacarıqları öyrəndilər, nə dərəcədə dəyişdilər, davranış və performans nöqteyi-nəzərindən hansı faydaları əldə etdilər. Bütün bunları **qiymətləndirmək** mümkündür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏR NİYƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏLİDİR?

Öyrənilənlərin qiymətləndirilməsi həddən artıq vacibdir. Bu sizə aşağıdakıları əsaslandırmaq üçün lazım ola bilər:

- işçiləriniz üçün keçirdiyiniz təlimə sərf olunan günlərin sayı;
- müəssisənin və ya şöbənin çəkdiyi xərclər və əldə etdiyi faydalar;
- təlimin verdiyi töhfələr, məsələn:
  - müəssiənin müəyyənləşdirdiyi işgüzar və təşkilati məqsədlərə nailolma;
  - məhduldarlıq və performansda baş verən təkmilləşmələr;
  - mümkün olan hallarda, yekun maliyyə nəticələrinə təsir.

Yalnız kursları deyil, təlimin bütün formalarını qiymətləndirməyi unutmayın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖYRƏNİLƏNLƏR NİYƏ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏLİDİR?

Siz həmçinin aşağıdakı addımları obyektiv şəkildə əsaslandırmaq üçün də qiymətləndirmənin nəticələrindən istifadə edə bilərsiniz:

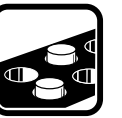
- büdcənin tərtib olunması;
- xərclərin əsaslandırılması və əlavə resursların təmin edilməsi;
- əməkhaqqı xərclərinin neçə faizinin təlimə sərf olunmasının müəyyənləşdirilməsi;
- digər şöbə və ya müəssisələrlə müqayisələrin aparılması;
- gördüyünüz işlər barədə həm müəssisə daxilində, həm də müəssisədən kənarda məlumatın yayılması.

Bir rəhbər olaraq, qoyduğunuz sərmayədən hansı gəliri/faydanı əldə etdiyinizi bilmək istəyəcəksiniz. Tədbirin keçirildiyi yer (məkan), içki və yeməklər, yaxud təlimçilər ilə bağlı hər zaman şərh və rəylər alacaqsınız. Lakin **daha böyük** dəyəri təlimdə öyrənilənlərin keyfiyyətini müəyyən etməklə əldə edəcəksiniz; öyrənilənlərin keyfiyyətini isə aşağıdakı suallara cavab verərək müəyyən edə bilərsiniz:

- Təlimi başa vurmuş işçilər indi əvvəl edə bilmədikləri nələri edə bilirlər?
- Onların performansında mənim ölçə biləcəyim hansı dəyişikliklər baş verib?
- Ümumiyyətlə, çəkilən zəhmətə dəydimi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜSULLARI



Təlimin dəyərini həm onun gedişatı ərzində, həm də bitdikdən sonra ölçmək mümkündür.

1. Təlim tədbirlərinin gedişatı ərzində qiymətləndirmə

Məqsəd: işçilərin nə öyrəndiklərini müəyyən etmək.

Məsələn, anketlərdən istifadə edərək aşağıdakıları müəyyən edə bilərsiniz:
- təlimdən əvvəl işçilərin bilik və bacarıqları hansı səviyyədə idi;
- təlim zamanı öyrədilənləri başa düşürlərmi;
- təlimin sonunda hansı bilik və bacarıqları öyrənmiş oldular.

Təlim zamanı öyrənilənləri ümumiləşdirmək üçün bir sıra fərqli "yoxlama vərəqə"ləri hazırlamaq olar. Belə üsullar, adətən, iştirakçılar üçün maraqlı və əyləncəli olmaqla yanaşı, təlimdə keçilənlərin təsir gücünü də əhəmiyyətli dərəcədə artırır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜSULLARI



2. Təlimin sonunda qiymətləndirmə

Məqsəd: keçilmiş təlimlə bağlı iştirakçının fikrini qiymətləndirmək.

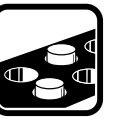
Qiymətləndirmənin bu üsulu əksərən Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsi tərəfindən anket vasitəsilə həyata keçirilir (nümunə üçün bax: səh. 107).

Lakin bu mərhələdə rəhbərlər də həlledici rol oynayırlar: onlar təlim iştirakçıları ilə söhbətlər aparırlar ki:

- təlimin dəyərini qiymətləndirməyə başlaya bilsinlər və ən əsası isə...
- işçiləri yeni öyrəndikləri bilik və bacarıqları iş yerində tətbiq etməyə həvəsləndirmək üçün əlverişli mühit yaratsınlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜSULLARI



3. Hansı bilik və bacarıqlar öyrənildi?

Məqsəd: işçilərin öyrəndikləri ideya, bacarıq və üsulları ölçmək.

Bu mərhələdə siz təlimi keçən təlimçilərlə danışmalı olacaqsınız ki, müvafiq sahəni qiymətləndirmək üçün lazım olan ilkin və sonrakı metodların işlənib hazırlanmasında onların kömək edib-etməyəcəklərini öyrənə biləsiniz. Bu təlimçilərin keçdiyi təlimin effektivlik dərəcəsi haqda fikir yürütməyin ən yaxşı yolu nə ola bilər?

Əslində, bir rəhbər olaraq, elə özünüz də simulyasiyalar, rol məşqləri təşkil edərək öyrənilənləri təcrübədən keçirə bilərsiniz.

Məsələn, təlim "çətin müştərilərlə əməkdaşlıq" mövzusundadırsa, öyrənilmiş bacarıqları daha da inkişaf etdirmək üçün sadə ssenarilər hazırlamaq heç də pis olmaz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜSULLARI



4. Təkmilləşmələrin ölçülməsi

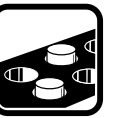
Məqsəd: keçilən təlim nəticəsində işçinin öz vəzifəsi üzrə funksiyalarını nə dərəcədə təkmilləşdirdiyini aşkar etmək.

Bu qiymətləndirmə üsulunu həyata keçirməyin yollarından biri təlim bitdikdən sonra həmin təlimi keçmiş mütəxəssis, rəhbər və işçinin iştirakı ilə üçaylıq bir müşahidənin aparılmasından ibarətdir.

Təlimdən əvvəlki peşəkar səviyyə ilə təlimdən sonrakı səviyyənin müqayisə edilməsi, o cümlədən davranışdakı dəyişikliklər üzərində müşahidələrin aparılması da təkmilləşmələrin ölçülməsinin faydalı üsullarındandır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ÜSULLARI



5. Müəssisəyə təsir

Məqsəd: sərf edilmiş vəsait, vaxt və resurslar nöqteyi-nəzəridən əldə edilən faydaları müəyyən etmək.

Bu qiymətləndirmə üsulu, adətən, Təlim və peşəkar inkişaf şöbəsi tərəfindən aparılır və təlimin müəssisəyə qatdığı dəyəri üzə çıxarmağa çalışır. Qiymətləndirməyə cəlb edilən sahələr aşağıdakılardır:

- iş məhsuldarlığının artması;
- xərclərə qənaət;
- səhvə yolvermə intensivliyi;
- şikayətlərin sayında və növ müxtəlifliyində azalma;
- keyfiyyətin artması;
- işçi heyətinin işə münasibətinin və yanaşmasının dəyişməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

TƏSİRİN ÖLÇÜLMƏSİ

TƏLİMİN NƏTİCƏLƏRİ ÜZRƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ VƏRƏQƏSİ



NÜMUNƏ

Təlim proqramı: Tarix(lər):

Ad və soyad: İş yeri: Tel.:

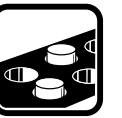
Bir neçə gün öncə iştirak etdiyiniz təlim proqramı barədə fikirlərinizi öyrənməkdən məmnuniyyət duyarıq. Fikirləriniz əsasında müəssisəmizin bu təlimdən qazandığı fayda və dəyəri qiymətləndirə biləcəyik. Odur ki, suallara cavab verərkən dürüst olmağınızı xahiş edirik.

1. Təlimin sizin üçün məqsədəuyğun olduğunu necə izah edərdiniz?
2. Təlimin hansı hissələri sizin üçün məqsədəuyğun deyildi?
3. Təlimin əhatə etdiyi hansı mövzuların şəxsən sizə lap çox faydası oldu?

   Nə üçün?
4. Hansı mövzuların/məşğələlərin **lap az** faydası oldu?

   Nə üçün?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



TƏLİMİN NƏTİCƏLƏRİ ÜZRƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏ VƏRƏQƏSİ

NÜMUNƏ

5. Öyrəndiyiniz faydalı bilik və bacarıqları təcrübədə necə tətbiq etməyi planlaşdırırsınız?

6. Bu bilik və bacarıqları tətbiq etmək üçün sizə hansı köməklik lazımdır:
   Rəhbərinizdən:
   Həmkarlarınızdan və ya işçilərdən:
   Təlim heyətindən:
   Digər (z.o. dəqiq yazın):

7. Təlimlə bağlı başqa nələri söyləmək istərdiniz?

8. Ümumiyyətlə, necə düşünürsünüz, təlim işdən kənarda sərf etdiyiniz vaxta dəydimi?
   Bəli Xeyr Əmin deyiləm

Cavablarınız üçün təşəkkür edirik. Zəhmət olmasa, qiymətləndirmə vərəqəsini ... (ad və soyad) təhvil verin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞÇİLƏRİN ÖYRƏNMƏSİNƏ NƏ MANE OLUR?



Son olaraq, əgər siz hər şeyi düzgün və qaydasında edir, lakin işçi heyətinizin yenə də bir şey öyrənmədiyini, yaxud öyrənməyə meyil göstərmədiyini hiss edirsinizsə, deməli, sizin nəzarətinizdə olmayan manea var. Məsələn:

- orta və ali təhsil müddətində yaşanmış bir sıra xoşagəlməz təcrübələr: imtahan qorxusu, cansıxıcı fənn və ya mövzular və s.;
- yaş amili – bəziləri düşünürlər ki, öyrənmək üçün artıq çox yaşlanıblar (tamamilə səhv fikirdir);
- təlim zamanı istifadə olunan jarqonlar mövzunu anlamağa mane olur;
- təlimin tərzi onlara uyğun olmur;
- səhvə yol vermək, daha da pisi, səfeh və ya kütbeyin görünmək qorxusu imkan vermir;
- təlimçinin mövzunu təqdimetmə tərzi onları öyrənməyə ruhlandırmır;
- öyrəniləcək mövzular hədsiz dərəcədə böyük həcmdə olur;
- mühit əlverişli olmur;
- natamamlıq kompleksi: işçinin özünü və bacarıqlarını qiymətləndirmə səviyyəsi aşağı olur;
- motivasiya əskikliyi: işçi təlimi məqsədəuyğun hesab etmir, yaxud əvəzini və ya faydasını görmür;
- evdən uzaqda olmaq narahatlıq doğurur;
- ailə qarşısındakı öhdəliklər təlimdə iştirak etməyə mane olur.

Unutmayın: siz, sadəcə, əlinizdən gələni edə bilərsiniz, insanları təkmilləşməyə məcbur edə bilməzsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏLAVƏ MƏNBƏLƏR



C. Qold, R. Torp və A.Mamford "Liderlik və idarəetmə bacarığının təkmilləşdirilməsi"
("Leadership and Management Development"); "CIPD", 2010;

R.Bakli, C. Keypl "Təlim nəzəriyyəsi və təlim təcrübəsi"
("The Theory & Practice of Training"); "Kogan Page", 2009

A.Mamford "Düzgün təkmilləşmə metodunu necə seçməli?"
("How to Choose the Right Development Method"); "Peter Honey Publications"

"İdarəetmə kitabları" seriyası insan resurslarının peşəkar inkişafı ilə bağlı bilik və bacarıqların əldə edilməsi üzrə bir sıra vəsaitlər təqdim edir. Onların arasında aşağıdakıların adını çəkmək olar:

"Kouçinq"	*"Təlim iştirakçısı"*	*"Təlim ehtiyaclarının təhlili"*
"Həvalətmə"	*"Mentorluq"*	*"Təlimin qiymətləndirilməsi"*
"Əks-əlaqə: fikir və münasibətlər"	*"Sərbəst özünüinkişaf"*	*"Bilik və bacarıqların köçürülməsi"*
"Fasilitator"	*"Təlim mütəxəssisi"*	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Yan Fleminq, MA*, DMS, DipEd*****

Yan idarəetmə üzrə təlim fəaliyyəti ilə məşğul olmuşdur. Müəllif müəssisədaxili təlim yanaşmasını üstün tutaraq rəhbərlərə və onların komandalarına real situasiya və fürsətləri idarə etməkdə köməklik göstərmiş, nəticədə çox zəngin bir praktiki təcrübə qazanmışdır.

Bu kitab (Yanın "İdarəetmə kitabları" seriyası üçün yazdığı altı kitabdan biridir) müəllifin işçiləri kurslara göndərməklə deyil, fərqli yollarla təkmilləşdirməyə çalışan həmin müəssisələrdəki təcrübələrinə əsaslanır.

Əlaqə

Yanın ideya və yanaşmaları ilə bağlı müzakirələr aparmaq istəsəniz, onunla aşağıdakı ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlaya bilərsiniz:

Samer Benk, Ebi yolu, 38, Llandidno şəh., Uels, LL30 2EE.
Tel: 01492 877539
E-poçt: ian@creativelearning.uk.com

*Elmlər magistri ("Master of Arts")
**İdarəetmə üzrə diplom ("Diploma of Management Studies")
***Təlim-tədris fəaliyyəti üzrə peşəkarlıq səviyyəsini təsdiq edən diplom ("Diploma in Education")

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd