

ÖYRƏNMƏ EHTİYAQLARININ TƏHLİLİ



Həm fərdi, həm də strateji hədəflərə çatmaq məqsədilə işçi heyətinizin nəyi öyrənməli olduğunu müəyyən etmək üçün məsləhət, alət və üsullar

**Pol Donovan və
Con Taunsend**

"Pol və Con, həqiqətən, praktik olan alətlər dəstini yaxşı strukturlaşdırılmış və əlçatan formatda bir daha təqdim etdilər. Altı pəncərə, şübhəsiz ki, oxuculara vacib məqamlara cəld diqqət yetirməkdə kömək edəcək".

Devid Bəkhaus, Öyrənmə və İnkişaf şöbəsinin rəhbəri, Temza Dərəsi Polis bölməsi

"Təlim və inkişaf ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsində iştirak edən hər kəs üçün dəqiq, konkret, hərtərəfli və əvəzolunmaz bir vasitədir".

Brayan Kirvan, İnsan Resursları şöbəsinin direktoru, İrlandiya Qanköçürmə Xidməti

"Qısa, lakin hərtərəfli, peşəkarların hazırlanılması üçün lazımlı və dəyərli bir mənbədir".

Castin Kinner, Təhsil və Təlim Meneceri, "IBM" Satış və Marketing Mərkəzi, EMEA (Avropa, Orta Şərqi və Afrika) üzrə

ÖYRƏNMƏ EHTİYAQLARININ TƏHLİLİ



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

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

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

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

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



**MANAGEMENT
POCKETBOOKS**

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

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

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

Tərif; məqsəd və format; hekayə; yanlış olan nə idi; araşdırma və müşahidə; maraqlı tərəflər – onların rolu nədir; məsələyə birbaşa keçid

5



ALTI PƏNCƏRƏ

İstənilən pəncərədən baxın:

1. Uyğunluq ehtiyacları
2. İnsan resurslarının planlaşdırılması
3. Kadr varisliyinin planlaşdırılması
4. Kritik hadisələr
5. İdarəetmə informasiya sistemləri
6. Performansın qiymətləndirilməsi

13



ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

Vizyon/missiya/strategiya; həll olunan performans problemi; xüsusi təlim məqsədləri; iştirakçı kateqoriyaları; iştirakçı seçimi; təlim həllinin planı; təlimi keçəcək şəxs; təlimin keçilməsi standartları; rol və öhdəliklər; qiymətləndirmə meyarları; əlavə oxu

31



ALƏTLƏR QUTUSU

Güc sahəsinin təhlili; səriştələr; səriştə boşluqlarının müəyyənləşdirilməsi; fokus-qrup; öyrənmə məqsədlərinin yazılması; öyrənilənlərin ötürülməsi körpüsü ("8P"); qiymətləndirmənin 4 səviyyəsi; əlavə axtarış

45



SORĞU – ÖET-in sizə fayda verməsinə nail olmaq nə qədər asan olacaq?

Performans standartları; ölçmə sistemi; rəhbərin rolu; mükafatlandırma sistemi; karyera planlaması; kadr varisliyinin planlaşdırılması; işəqəbul və seçim; ballar

99

ÖN SÖZ

Bu kitabın ilk dəfə 2004-cü ildə nəşr edilməsindən bəri təlimin istiqaməti dəyişib. Müəssisələr işçilərin təlim ehtiyaclarının sistemətik və bəzən zəhmətli təhlilini aparmaq əvəzinə, getdikcə onların daha çox dərhal öyrənmə ehtiyaclarına baxır, həmçinin əsas diqqət təlim imkanları kataloqunu təqdim etməkdən uzaqlaşaraq biznes/ekoloji dəyişikliklərin öhdəsindən gəlmək üçün "vaxtında" öyrənmənin təşkilinə yönəldilir.

Bundan əlavə, müəssisə və menecerlər təlimə qoyulan sərmayə müqabilində əldə edilən dəyərlə bağlı qeyri-əminlik hissənə getdikcə daha çox qapılırlar. 2012-ci ildə Amerika Təlim və İnkişaf Cəmiyyəti (hazırda adı İstedadların İnkişafı Assosiasiyası olaraq dəyişdirilib) müəssisələrin hər il təlimə 156 milyard dollar sərmayə qoyduğunu təxmin edib. Əksəriyyət hesab edir ki, bu sərmayənin çoxu boşa gedir, çünki cəmi bir il sonra işçilər öyrəndiklərinin yalnız 10–15%-ni yadda saxlayırlar.

Buna görə də kitabı sadələşdirdik. Başlıq "**Öyrənmə Ehtiyaclarının Təhlili**" (ÖET) olaraq dəyişdirildi və biz öyrənmə ehtiyaclarını araşdırmaq üçün "məsələyə birbaşa keçid" adlanan yeni yanaşmanı – **Altı pəncərəni** təsvir etdik.

Con və Pol, 2014.



GİRİŞ

GİRİŞ

TƏRİF

Öyrənmə ehtiyaclarının təhlili insanların özlərinin və müəssisələrinin inkişaf ehtiyaclarını ödəmək üçün tələb etdiyi yeni bilik, bacarıq və münasibətləri müəyyən etmək deməkdir.



GİRİŞ

MƏQSƏD VƏ FORMAT



Bu kitabın məqsədi öyrənmə ehtiyaclarının təhlilini sadələşdirməkdir. Sizdə belə təəssürat yarana bilər ki, ÖET (kitabda bu cür qısaltmış) olduqca darıxdırıcı, vaxt aparan və bir qədər bürokratik prosesdir. Ümidvarıq, biz sizə bunun strateji, faydalı, karyera yüksəlişinə təkan verən və hətta... əyləncəli ola biləcəyini göstərəcəyik!

İşləri daha da sadələşdirmək üçün kitabı 3 əsas hissəyə ayırmışıq:

- **Altı pəncərə** – müəssisənin işçilərinin öyrənmə ehtiyaclarının mənbəyinə birbaşa çatmağa kömək edəcək asan izlənən ehtiyacların identifikasiya siyahısıdır.
- **Önbəndli təlim planı** – hər bir təlim kursu və ya hadisə üçün öyrənmə ehtiyaclarının araşdırılması və planlaşdırılması kimi bütün qeydlərinizi apara biləcəyiniz sənəd, cədvəl və ya divar plakatıdır.
- **Alətlər qutusu** – ÖET prosesinin hər addımında mükəmməl iş görməyinizə kömək edəcək alət, üsul, məsləhət və texnikalarla doludur.

GİRİŞ

HEKAYƏ



Bir dəfə kifayət qədər böyük bir istehsal şirkətinin ixtisaslı gənc təlim menecerindən müəssisənin 5000 işçisinin hər birinin təlim ehtiyaclarının peşəkar təhlilini aparması xahiş olunmuşdu. O, möhtəşəm bir iş görmüşdü!

Bütün operatorlar üçün bacarıq matrisləri doldurulmuş və işçilərin hər biri ilə onların dəqiqliyi yoxlanılmışdı, həmçinin səriştə boşluqlarını təhlil etmək üçün ofis işçiləri və menecerlərlə detallı müsahibələr aparılmışdı. Onun dolğun məlumatlarla təmin edilmiş departamenti bir sıra yüksək səviyyəli təlim kurslarının keçilməsini planlaşdırmış və təşkil etmişdi.

Onların hər biri iştirakçıya öz səriştə/bacarıq, bilik və münasibət boşluqlarını doldurmağa kömək etmək üçün davranış baxımından müəyyən edilmiş təlim məqsədləri ilə tərtib edilmişdi.

Kursun sonunda hər bir iştirakçı tərəfindən doldurulmuş qiymətləndirmə vərəqləri orta hesabla 4/5 balla yekdilliklə məmnunluq nümayiş etdirmişdi.

Bununla belə, bütün təlim kursları başa çatdıqdan 3 ay sonra şirkətin prezidenti təlim menecerini kabinetinə çağırmış və şirkətin nəticələrinin təlimdən əvvəlki ilə müqayisədə daha **pis** olduğunu söyləmişdi.

GİRİŞ

YANLIŞ OLAN NƏ İDİ?



Nəyin yanlış getdiyini araşdırdıqdan sonra gənc təlim meneceri aşağıdakıları müəyyən edə bilmişdi:

- təlimin işlənilib-hazırlanması ilə müəssisənin missiyası arasında əlaqəlilik yetərsiz olmuş, missiya dəqiq müəyyən edilməmiş, ona görə də keçilən təlim öz hədəfinə çatmamışdı;
- təlimin dəstəkləyə biləcəyi biznes məqsəd və vəzifələrinə diqqət yetirilməmişdi;
- mövcud şirkət mədəniyyəti təlimdə irəli sürülən dəyişikliklərə münasibətdə müqavimət göstərmişdi, məsələn, işçilərə sürəti salmaq və keyfiyyəti yaxşılaşdırmağa dair **təlim keçilsə** də, onlar sürətli nəticə əldə etməyə görə **mükafatlandırılmışdılar**;
- müəssisənin struktur və prosesləri təlim mesajlarını dəstəkləmirdi (məsələn, təlim işçilərin səlahiyyətlərinin artırılmasını vurğuladığı halda, 14 iyerarxiya təbəqəsi mövcud idi);
- yeni bacarıqların tətbiqi üçün gərəkli texnologiya iş yerində mövcud deyildi;
- şirkətin təzminat sistemi fərdi zəhməti mükafatlandırır, halbuki təlim komanda işinə yönəlmişdi.

GİRİŞ

ARAŞDIRMA VƏ MÜŞAHİDƏ



Ön sözdə qeyd etdiyimiz kimi, ÖET sahəsində apardığımız araşdırma və müşahidələr, təlimdən öyrənilənlərin yadda saxlanması və ötürülməsinə gəlincə, həyəcanverici dərəcədə yüksək itkiyə işarə edir. Bəzi araşdırmalar* öyrənilənlərin 90 %-nin heç vaxt iş yerində tətbiq olunmadığını göstərir. Təcrübəmizə görə, bu israfın çoxu 3 səbəbdən birinə görə baş verir:

1. 8-ci səhifədəki hekayə kimi, təlim **mədəni** (insanların davranışlarını dəyişməsi və öyrənməni tətbiq etməsi üçün müəssisə tərəfindən heç bir maraq və ya mükafat yoxdur) və ya **struktur** (yeni bacarıqlara maneələr və ya onları istifadə etmək imkanının olmaması) səbəblərdən işə tətbiq edilməmişdi. Həmçinin bax: səh. 94.
2. Təlimin hazırlanılması və/və ya çatdırılması zəifdir və buna görə də faydalı və ya müvafiq görünmür.
3. İştirakçılar öyrənməyə həvəs və bacarığı yoxdur, ya da buna ehtiyac duymurlar.

* "Nə qədər çox təlim keçilsə də, nəticələr yetərli deyil", Reyçl Emma Silverman, "Wall Street Journal", 26 oktyabr, 2012.

GİRİŞ

MARAQLI TƏRƏFLƏR – ONLARIN ROLU NƏDİR?



ÜST RƏHBƏRLİK	Nəyə diqqət yetirəcəyimizi bilmək üçün məqsədlərinin nə olduğunu bizə izah etmək.
XƏTTİ RƏHBƏRLİK	Müəssisənin məqsədlərini performans tələbləri və öyrənmə məqsədlərinə çevirmək, komandada və fərdi performansda boşluqları müəyyən etməkdə bizə kömək etmək.
TƏLİM DEPARTAMENTİ	Müəssisə üçün təlim və inkişaf siyasətini hazırlamaq, öyrənmə ehtiyaclarını qiymətləndirmək və təlim məqsədlərini öyrənmə imkanlarına çevirmək.
İŞÇİLƏR	Öz fəaliyyətlərindəki boşluqları müəyyən etmək və onları aradan qaldırmaq üçün axtarışda kömək etmək.

GİRİŞ

MƏSƏLƏYƏ BİRBAŞA KEÇİD



Xeyli sayda "ənənəvi" təlim ehtiyacının təhlili yanaşmalarının tələlərindən və uğursuz təlim təhlükələrindən qaçmaq üçün (bax: səh. 8 və 9-dakı nümunə) siz, yəni dövrümüzün sürətli və amansız iqtisadi mühitindəki İR şöbəsi mütəxəssisləri aşağıdakı sualları verməlisiniz:

1. Müəssisəmiz hansı bizneslə məşğuldur? Digər müəssisələrdən nə ilə fərqlənir?
2. Müəssisəmizin strategiyası nədir? Məqsədlərinə çatmağı necə planlaşdırır?
3. Hansı daxili təşkilati məsələlərə müntəzəm qaydada diqqət yetirilməlidir: mədəniyyət, ölçü, sabitlik və s.?
4. İşçilərimiz kimlərdir? Müəssisənin demoqrafiyası, işçillərin bacarıqları, müxtəlifliyi və s. nəcədir?

Müəssisəniz haqqında bu aydın **ümumi** mənzərəni əldə etdikdən sonra onun ən vacib aktivliyi olan işçilərinin aktual və nəticəyönümlü öyrənmə ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək məqsədilə növbəti fəsil sizi 6 pəncərə ilə – müəssisəni araşdırmağın 6 yolu ilə təmin edəcək. Baxın..!



ALTI PƏNCƏRƏ

ALTI PƏNCƏRƏ

İSTƏNİLƏN PƏNCƏRƏDƏN BAXIN



Ənənəvi təlim ehtiyaclarının təhlili yanaşmaları (özümüz də daxil olmaqla!) sistemli və nisbətən zəhmət tələb edən araşdırmalara əsaslanır. Akademiklər ehtiyacların müxtəlif səviyyələrinə (yəni təşkilati, qrup və fərdi) baxmağı təklif ediblər.

Bu günlərdə müəssisələrin, əslində, necə işlədiyinə dair müşahidələrimiz göstərir ki, işçilərin öyrənmə ehtiyaclarının sürətlə və səmərəli şəkildə müəyyən edildiyi və qiymətləndirildiyi 6 əsas sahə var. Tədris ehtiyaclarının nə olduğunu görmək üçün bu "pəncərələr" in hər hansı birinə və ya hamısına baxmağı təklif edirik. Onlar ya gözünüzün önündədir, ya da üfüqdə:

- uyğunluq ehtiyacları (müəssisə, sənaye və ya ölkə üzrə);
- insan resurslarının planlaşdırılması;
- kadr varisliyinin planlaşdırılması;
- kritik hadisələr;
- idarəetmə informasiya sistemləri;
- performansın qiymətləndirilməsi.

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 1. UYGUNLUQ EHTİYAQLARI

TƏRİF

Müəssisənin bunları həyata keçirib-keçirməmək kimi seçimi olduğundan müəyyənləşdirdiyimiz öyrənmə ehtiyaclarının əksəriyyəti ixtiyari kimi təsvir edilə bilər. Məsələn, yüksək səviyyəli menecerlər üçün liderlik təlimini götürək. Müəssisə bu təlimi həyata keçirməməyi seçərsə, onun uğuru əldən verilmiş fürsətlər səbəbindən uzunmüddətli perspektivdə zərər görə bilər. Bununla belə, yalnız bu təlimi keçmədiyinə görə onun qısamüddətli perspektivdə müflis olması ehtimalı çox azdır.

Uyğunluq təlimi, adətən, istəkdən asılı deyil. O, ümumiyyətlə, hökumət də daxil olmaqla, kənar tənzimləyici qurumlar tərəfindən müəyyən performans standartlarına bütün bazar oyunçuları tərəfindən nail olunmasını təmin etmək, lakin bəzən müəssisənin korporativ qərarı tərəfindən bütün törəmə müəssisələrdə fəaliyyət standartlarını yaymaq üçün tətbiq edilir.



ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 1. UYĞUNLUQ EHTİYAQLARI

DAXİLİ UYĞUNLUQ



Daxili uyğunluq müəssisənin missiyası/strategiyası ilə bağlı bütün işçilərə "yayılan" təlimə aiddir. Buna bəzən "divardan-divara" təlim də deyilir. Buna misal olaraq:

- **Oriyentasiya:** bütün işçilərə təşkilati və mədəni tələblərdən xəbərdar olmağı və onlara riayət edilməsini təmin etmək üçün tez-tez təklif olunur.
- **Müştəri xidməti:** "ASDA Retail" və "Marks and Spencer" kimi şirkətlər kadr hazırlığında bu mühüm sahəyə üstünlük verilməsini təmin edir.
- **Yeni məhsul:** bütün işçilərə şirkət innovasiyalarının üstünlük və xüsusiyyətləri ilə bağlı məlumatlandırma xarakterli təlim keçilir.
- **Birləşmələr/satınalmalar:** işçilərə satınalma ilə bağlı stres və imkanların öhdəsindən gəlmək üçün yardıma ehtiyac olduqda təmin edilir.

ALTI PƏNCƏRƏ



PƏNCƏRƏ 1. UYGUNLUQ EHTİYAQLARI

XARİCİ UYGUNLUQ

Xarici uyğunluq tənzimləyici bir qurumun, məsələn, dövlətin qanuni tələbləri ilə müəyyən edilən təlimə aiddir. Buna misal olaraq:

- **Sağlamlıq və təhlükəsizlik:** tikinti şirkətləri işçilərə sahəyə ayaq basmadan əvvəl təhlükəsizlik tədbirləri ilə bağlı təlim keçməlidir.
- **Müxtəliflik:** müəssisələrin menecerlərinə bərabər imkanlar sahəsində qanuni öhdəlikləri öyrətmək ehtiyacı ilə bağlı təlimdir.
- **Bullinq/qısnama:** işçiləri onların ləyaqətinə edilən hücumlardan qorumaq üçün menecerlərin öz məsuliyyətini dərk etməsinə dair təlimdir.
- **Etika təlimi:** maliyyə xidmətləri göstərən şirkətlər müştərilərlə müvafiq rəftarın təmin olunması üçün işçilərindən etika təlimində iştirakı tələb edirlər.
- **Keyfiyyət prosedurları:** əczaçılıq firmaları xarici qaydalara (məsələn, ABŞ Qida və Dərman Administrasiyasının tələbləri) riayət etmək üçün işçilərinin təlimi və yenidən hazırlanılmasını təşkil edirlər.

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 1. UYGUNLUQ EHTİYAQLARI

KİMDƏN SORUŞAQ?



Bu cür təlim hər şirkətdə fərqli olacaq və yeni təyin olunmuş İR şöbəsinin rəhbəri üçün çəşqınlıq yarada bilər. Müəssisənin hüquq məsləhətçisi, baş maliyyə direktoru və ya əməliyyat direktoru kimi yüksəksəviyyəli rəhbərlərlə üz bəüz söhbətlər etmək yaxşı fikir ola bilər.

Bu insanlar öz şirkətlərinin xarici və daxili tələbləri pozmasına imkan verməməyə görə məsuliyyət daşıyırlar. Təlimdə, həmişə olduğu kimi, sizin işiniz onlara öz işini yerinə yetirməkdə kömək etməkdir!

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 2. İNSAN RESURSLARININ PLANLAŞDIRILMASI

TƏRİF

İnsan resurslarının planlaşdırılması doğru insanları doğru zamanda doğru yerə yerləşdirməkdən ibarətdir. Bir sıra lakonik İR konsepsiyalarında olduğu kimi, bu günlərdə müəssisələrdəki inanılmaz dəyişiklik sürətini nəzərə alsaq, bunu təsvir etmək asandır, lakin praktikada tətbiqi o qədər də sadə deyil.

İR planlaması təlimə çox böyük təsir göstərir. Fərqli tip və/və ya müxtəlif sayda heyətə təlim ehtiyacı dəyişdikcə, bu, indiki və gələcək işçilərin öyrənmə ehtiyaclarına dərhal təsir göstərir.

Bu, işçilərin sayının artması və ya azalmasından asılı olmayaraq, baş verən haldır.



ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 2. İNSAN RESURSLARININ PLANLAŞDIRILMASI

NÜMUNƏ



İR planlaşdırmasının öyrənmə ehtiyaclarına təsirinin bir nümunəsi: 2012-ci ilin sonuna İrlandiyanın dövlət sektorunda işçilərin ümumi sayı təqribən 291000 təşkil edirdi ki, bu da 2008-ci ildəkindən 30 % az idi. Yəni... daha az insana təlim keçiləcək? Əslində, yəqin ki, keçiləcək daha **çox** təlim var! Niyə?

Təhsil və səhiyyə kimi xidmətlərə artan tələbat səbəbindən işçilər yenidən yerləşdirilir və rəhbərlər daha az adamlarla daha çox iş görməli olurlar.

Supervayzerlər arasında təqaüdəçixmə və yaşlanma o deməkdir ki, rəhbərlər əksərən daha çox insan üçün məsuliyyət daşıyır və yeni idarəetmə bacarıqlarına ehtiyac duyurlar.

Beləliklə, ilk təəssüratların əksinə olaraq, onların öyrənmə ehtiyacında **artım** müşahidə olunur!

ALTI PƏNCƏRƏ



PƏNCƏRƏ 2. İNSAN RESURSLARININ PLANLAŞDIRILMASI

NÜMUNƏ

Müəssisə böyüdükcə öyrənmə ehtiyaclarının da artacağı daha aydın olur. Bununla belə, tələb olunan rəqəmlərin daha az qiymətləndirilməsi asanlıqla baş verə bilər. Məsələn, tutaq ki, siz istehlakçıdan istehlakçıya (C2C) internet şirkətində İR şöbəsində işləyirsiniz və yalnız Çin bazarı üçün xidmət göstərən çağrı mərkəzi açmaq istəyirsiniz. Növbəti 5 il ərzində hər il ehtiyac duyacağınız operatorların təxmini sayı belədir:

1-ci il 1000

2-ci il 1250

3-cü il 1500

4-cü il 1750

5-ci il 2000

Sadə bir hesablama göstərir ki, tələbi ödəmək üçün ildə 250 operator hazırlamalı olacaqsınız. Ancaq bunu etsəniz, faktiki işçi sayı ehtiyacından xeyli geri qalacaqsınız.

Niyə? Əvvəla, işçi dövriyyəsini nəzərə almalısınız. Bu, cəmi 10 % olsa belə, sizin ilk ildə təlim keçmiş əlavə 100 işçiyə ehtiyacınız olacaq. Həmçinin bəzi işçilər təlim imtahanlarında uğur qazana bilməyib işi itirəcəklər. Bu uğursuzluq nisbəti 2 % qədər aşağı olsa belə, siz hələ də birinci ildə təlim üçün əlavə 20 işçi axtaracaqsınız.

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 3. KADR VARİSLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI

UĞUR VƏ VARİSLİK

Mançester Yunayted Futbol Klubunun meneceri olaraq, Ser Aleks Ferguson təqaüdə çıxanda bütün dünyada azarkeşlər kadr varisliyinin planlaşdırılmasından danışirdilər. Onun yerinə kim gələcəkdi? 2011-ci ildə "Apple" şirkətinin rəhbəri Stiv Cobs vəfat etdikdə onu kimin əvəzləyəcəyi ilə bağlı çoxlu fərziyyələr var idi. Bu günlərdə əksər müəssisələr, sadəcə, bazara çıxma və Mançester Yunayted kimi, hazır bir kadra ala bilmədiyinə görə çox vacibdir ki, daxili əvəzetmə mənbəyi mövcud olsun. Həmçinin irəli çəkilmə ulduzu mümkün qədər tez yüksək performansla çatdırmaq məqsədilə öyrənmə ehtiyaclarını ödəmək üçün təlim planına ehtiyacın yaranır.



ALTI PƏNCƏRƏ

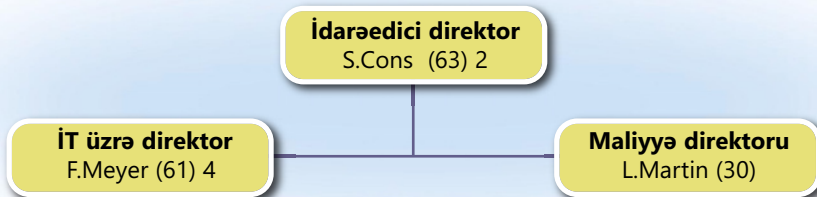


PƏNCƏRƏ 3. KADR VARİSLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI

TƏŞKİLATİ STRUKTUR

Kadr varisliyinin planlaşdırılması pəncərəsinə baxmaq üçün İR şöbəsinin nümayəndələri, "erkən xəbərdarlıq" planlaşdırma vasitəsi olaraq, bəzi işçilərin öyrənmə ehtiyaclarını müəyyənləşdirmək məqsədilə təşkilati strukturun çap olunmuş surətini əldə saxlamalıdır. Açıq-aşkardır ki, təşkilati strukturun öyrənmə ehtiyaclarını ortaya çıxarması **xüsusilə** baş vermir, lakin düzgün istifadə olunduğu təqdirdə, bu, ən yaxşı mənbələrdən biri ola bilər. Xanım X-in təqaüdə çıxmasına nə qədər qalıb? Cənab Y-i rəqib şirkətlər aparsa, sırada növbəti kim olacaq? Bəs birdən..?

Nümunə olaraq, vəzifədə olan şəxsin yaşı və təqaüdə çıxanaq qalan illərin sayı



ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 3. KADR VARİSLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI

NÜMUNƏ



Əvvəlki səhifədəki təşkilati struktur bizə göstərir ki, idarəedici direktor Cons 2 ildən sonra təqaüdə çıxacaq. Çox güman ki, Meyer təyin edilərsə, sadəcə, "boşluğu dolduran" əvəzedici olacaq, çünki təqaüdə çıxmasına cəmi 2 il qalıb. Növbəti 4 il ərzində Martin bu rolu yerinə yetirmək üçün lazımi bacarıqlara yiyələne bilsə, o, mümkün əvəzedici ola bilər.

Bu, yüksək rəhbərlik tərəfindən verilən qərardır, lakin İR mütəxəssisi kimi, sizin işiniz Martinin bu rola hazırlıq zamanı nə öyrənməli olduğunu qiymətləndirmək və təklif verməkdən ibarət olacaq. Nəzərə alsaq ki, rəhbər axtarışına, adətən, bir nəfərin illik maaşının təxminən 25 %-i qədər vəsait sərf olunur, o zaman sizin təklif etdiyiniz təlim müəssisəyə xeyli vəsaitə qənaət etməkdə köməklik göstərə bilər. Əlbəttə ki, siz Meyer və Martinin hazırkı rollarına kimin keçə biləcəyini həm daxildə, həm də xaricdə araşdıracaqsınız. Əgər müəssisədə kimsə artıq varsa, onun öyrənmə ehtiyacları nədən ibarətdir?

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 4. KRİTİK HADİSƏLƏR

TƏRİF

Kritik hadisələr, adətən, nisbətən dramatik hadisə, yaxud qrup və ya fərdi davranış dəyişikliyi səbəbindən gözlənilən biznes performansından qəfil və mənfə kənarlaşmadır. Çox vaxt bunlardan biri digərinə aparır. "Hadisə" sözü bunun ya tək bir hadisə, ya da qısa zaman çərçivəsində bir sıra hadisələr olduğunu əks etdirir.

Fabrikdə yanğın və ya xidmət müəssisəsində satış qrupunun fəaliyyətinin qəfil azalması kimi kritik bir hadisə baş verdikdə problemin həlli üçün əlavə təlimlərin keçilməsi çağırışlarını tez-tez eşidirik.



ALTI PƏNCƏRƏ



PƏNCƏRƏ 4. KRİTİK HADİSƏLƏR

HADİSƏLƏRİN TƏHLİLİ: 5 SUAL

Təsəvvür edin ki, siz böyük bir telekommunikasiya operatorunda işləyirsiniz və satış qrupunun performansı birdən-birə xeyli aşağı düşüb. Bu, kritik hadisədir. Belə bir vəziyyətdə rəhbərlik panikaya düşə və vəziyyəti düzəltmək üçün təcili təlim tələb edə bilər. Sakit olun! Təlim üçün qiymətli resursları xərcləmədən əvvəl problemin kökündə öyrənmə ehtiyaclarının, həqiqətən də, dayanıb-dayanmadığını öyrənməlisiniz. Bunu etmək üçün 5 suala cavab verməlisiniz:

1. **Problem məhz nədədir?** Satışlar nə qədər azalıb? Mövcud şəraitdə hansı satış səviyyəsi məqbuldur? Problem hansı ölçüdədir?
2. **Problem nə vaxt baş verib?** Cavab siyasətin/prosedurun dəyişməsi və ya yeni proqram təminatının tətbiqi ilə üst-üstə düşə bilər ki, bu da, öz növbəsində, sürətli təlim həlli ilə çox spesifik öyrənmə ehtiyacına işarə edəcək.

ALTI PƏNCƏRƏ



PƏNCƏRƏ 4. KRİTİK HADİSƏLƏR

HADİSƏLƏRİN TƏHLİLİ: 5 SUAL

3. **Problem harada baş verir (harada baş vermir?)** Problem bütün şirkətdə, yalnız daxili əməliyyatlarda, yoxsa xaricdə və ya əsasən, bir ofisdədir? Yenə də cavab mümkün öyrənmə ehtiyaclarını (və ya tamamilə başqa bir şeyi!) vurğulayacaq.
4. **Problem kiminlə baş verir?** Problem, sadəcə, işə yeni başlayanlardadır, yoxsa təcrübəli satış işçiləri arasında da var? Əgər bu, məsələn, yalnız son oriyentasiya proqramından gələn tələbələrə baş verirsə, o zaman bu təlimdə, çox güman ki, nəşə səhv gedir.
5. **Bu niyə baş verir?** Bu, əvvəlki 4 sualın cavablarından artıq aydın görünməlidir.

Daha sonra biz məlumat və biliklərlə silahlanaraq irəliləyir və bilir ki, öyrənmə təşəbbüsünü həyata keçirmək qərarına gəlsək, bu, düzgün səbəblərdən baş verəcək. Əgər problem, əslində, öyrənmə ehtiyaclarından **qaynaqlanmırsa**, rəhbərliyin ani təlim keçmək təzyiqinə müqavimət göstərmək üçün güclü səbəblər lazım olacaq.

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 5. İDARƏETMƏ İNFORMASIYA SİSTEMLƏRİ

ÖYRƏNMƏ EHTİYAQLARININ MƏNBƏYİ NƏDİR?

İdarəetmə İnformasiya Sistemləri (İİS) real vaxt rejimində müəssisənin rəhbərlərinə baş verənlərlə bağlı aktual məlumatlar təqdim edir. İR mütəxəssisləri bu məlumatların müzakirə olunduğu müntəzəm görüşlərdə iştiraka həmişə can atmalıdırlar.

İİS pəncərəsindən içəri baxmaqla müəssisənin hazırkı durumu haqqında aydın təsəvvür əldə etmək mümkündür. Ən son rəqəmlər/ tapıntılar/nəticələr dəyişikliyin cövhəridir və "canlı" məlumatlar təqdim edildiyi an orada olmaq o deməkdir ki, siz faydalı təlim müdaxilələrini dərhal təklif edə bilərsiniz.



ALTI PƏNCƏRƏ



PƏNCƏRƏ 5. İDARƏETMƏ İNFORMASIYA SİSTEMLƏRİ

TƏHLİL ÜÇÜN MƏLUMAT NÜMUNƏLƏRİ

İdarəetmə qərarlarının verilməsinin əsasını təşkil edən bir sıra fakt və rəqəmlər həm də öyrənmə ehtiyaclarının güclü göstəriciləri ola bilər. Nəzarət etməli olduğunuz məlumat növlərinə aşağıdakılar daxildir:

- **Departament/məhsul xətti və s. üzrə satış məlumatları** – Yeni bacarıq və ya biliklərə ehtiyac varmı?
- **Tullantı və keyfiyyət göstəriciləri** – Standartlar aşağı düşürmü? İşçilərin yeni bacarıqlara və ya əlavə təlimlərə ehtiyacı varmı?
- **Qəza və digər təhlükəsizlik göstəriciləri** – Bəlkə də, uyğunluq üzrə yenidən təlim tələb olunur.
- **Kadr dəyişikliyi statistikas** – Artım işçilərin narazılığından qaynaqlana və liderlik və motivasiyada supervayzerlər üçün öyrənmə ehtiyacını göstərə bilər.
- **Müştəri şikayətləri** – Onların artdığı təqdirdə, bizim yeni və ya uyğun müştəri xidməti təliminə ehtiyacımız varmı?

ALTI PƏNCƏRƏ

PƏNCƏRƏ 6. PERFORMANSIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

BOŞLUQLARIN DOLDURULMASI

Bu gün əksər müəssisələrdə performansın qiymətləndirilməsinə nisbətən formal, adətən, üstən-aşağı yanaşma var ki, burada xətti menecerlər müəyyən müddət ərzində işçinin fəaliyyətini qiymətləndirir və performansın nəzərdən keçirilməsi toplantısında onların necə inkişaf edə biləcəyinə dair plan üzərində razılığa gəlirlər.

Performansın idarə edilməsi menecerlərin öz işçilərinin daha yaxşı performans səviyyələrini mütəmadi qiymətləndirdiyi, istiqamətləndirdiyi, öyrətdiyi və təşviq etdiyi davamlı bir proses olmalıdır. Qiymətləndirmələrdən əldə edilən məlumatlar xüsusi performans boşluqlarını göstərəcək, həmçinin menecer və işçi arasında razılaşdırılmış "real vaxt" öyrənmə ehtiyaclarını müəyyənləşdirməyə kömək edəcək (həmçinin bax: səh. 71–74).





ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

TƏRİF



Onbəndli təlim planı sizə öyrənmə ehtiyaclarının təhlilinin nəticələrini və müəyyənləşdirdiyiniz təlim məqsədlərini necə həyata keçirmək niyyətində olduğunuzu qeyd etməyə köməklik göstərəcək sənəddir.

Plan hesabat, cədvəl və ya hətta divar diaqramı şəklində ola bilər.

Ümumilikdə, yaxşı təlim planının 10 elementi budur:

- 1 → **Vizyon/missiya/strategiya**
- 2 → **Həll olunan performans problemi**
- 3 → **Xüsusi təlim məqsədləri**
- 4 → **İştirakçı kateqoriyaları**
- 5 → **İştirakçıların seçilməsi üsulları**
- 6 → **Təlim həllinin planı (kurs(lar))**
- 7 → **Təlimi kim keçəcək?**
- 8 → **Təlimin keçilməsi standartları**
- 9 → **Rol və öhdəliklər**
- 10 → **Qiymətləndirmə meyarı**

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

1

VİZYON/MİSSİYA/STRATEGİYA

Müəssisənizin yayımlanmış vizyon/missiya/strategiya bəyanatı olduğunu fərz etsək, əvvəlcə onun əsasında planlaşdırdığınız təlim növünə ehtiyacı təsdiqləyən, əsaslandırان və validasiya edən çıxarışı tapmalı, sonra onu onbəndli planınızın başlanğıcına əlavə etməlisiniz.

Əgər müəssisənizin yazılı bir vizyon, missiya və strategiyası yoxdursa, onların nə olduğunu öyrənməyə çalışmaq faydalıdır, çünki bilirsiniz ki, hər biri mövcuddur! Siz bunu bir neçə sual verməklə və müəssisənzdə mövcud olan bəzi sənədləri axtarmaqla öyrənə bilərsiniz.

Müəssisənin **vizyonu** CEO (baş icraçı direktor) ilə müsahibə aparmaqla və onun şirkəti indi və gələcəkdə necə **gördüyünü** öyrənməyə çalışmaq müəyyənləşdirilə bilər. Onun gözündə şirkətin **rəsmi** necə görünür? Ondan bunu canlı ifadələrlə təsvir etməsini istəyin. Əgər müəssisəniz üçün vizyon hazırlanılmayıbsa, alacağınız cavablar mücərrəd və qeyri-müəyyən ola bilər. Həvəsdən düşməyin. Sual verməyə davam edin: "Niyə bu?", "Niyə bu cür?" CEO-dan sizə müəssisənin pul qazanmaq və ya müəyyən xidmətlər göstərməkdən başqa hansı hədəf uğrunda çalışdığının izahını verməsini xahiş edin. Nə qədər təkid etsəniz, bir o qədər aydın olacaq.

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

1

VİZYON/MİSSİYA/STRATEGİYA

Müəssisənin **missiya və strategiyasını** tərtib etmək, həqiqətən də, 5 sual verməkdən ibarətdir. Bunlar aşağıdakılardır:

1. Müəssisə hansı məhsul və/və ya xidmətləri təqdim edir? Hansı bazarda və ya dövlət sektorundadır?
2. Bu xidmətləri necə təmin edir? Özünü bu bazarda necə mövqeləndirir? Hansı inanc və dəyərlər onun fəaliyyətini həyata keçirməsinə səbəb olur?
3. Bu faydaları kimlər üçün təmin edir? Müştəri və istehlakçılar kimlərdir?
4. Onları təmin etmək üçün kimdən yararlanır? Onun müttəfiqləri və strateji tərəfdaşları, o cümlədən öz təchizatçıları kimlərdir?
5. Niyə bu faydaları təmin edir? Ümumi məqsədi nədir?

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

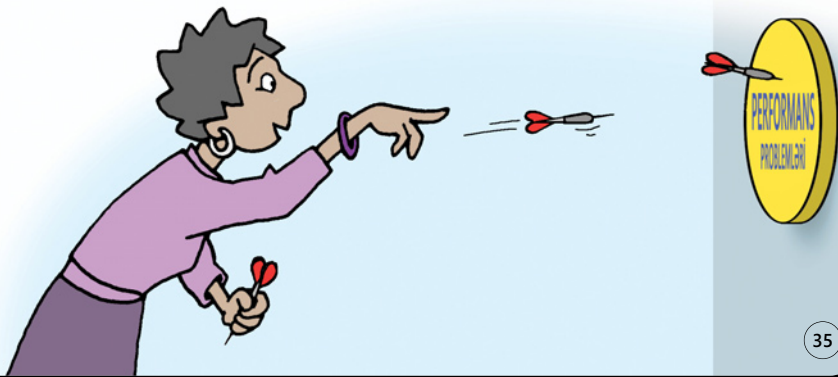


NƏ DAXİLDİR?

2 →

HƏLLİNƏ CAN ATILAN PERFORMANS PROBLEMİ

Təlim həllinizin hədəfə çatdığına əmin olmağın bir yolu budur: təlimin həll etməyə çalışdığı performans problemlərini özünüzdə daim xatırlatmaq (əvvəlki fəslə baxın). İstəyinizdən asılı olaraq, bu hər bir planlaşdırılan kurs və ya müdaxilə üçün "başlıq" bölməsidir.



ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

3

XÜSUSİ TƏLİM MƏQSƏDLƏRİ

Xüsusi təlim məqsədləri istənilən təlim müdaxiləsinin müvəffəqiyyətinin əsas komponentidir və onları ağılnızın və təlim planının önündə saxlamaq lazımdır. Hər zaman yadda saxlayın ki, bir sıra təlim təşəbbüsləri puç olur. Bunun səbəbi heç bir real təlim məqsədinin təkə **ümumi** öyrənmə ehtiyaclarını müəyyən edən xətti rəhbərlərlə razılaşdırılmamasıdır.

Xətti rəhbərlərə veriləcək və öyrənmə məqsədlərini ortaya çıxarmağa kömək edəcək suallar aşağıdakılar ola bilər:

- Təlim başa çatdıqdan sonra işçilər xüsusi olaraq nəyi daha fərqli edə biləcəklər?
- Onlar hansı bacarıqları nümayiş etdirə biləcəklər?
- Təlimin uğurlu keçməsinə sübut kimi, məhz nəyi qəbul edəcəksiniz?

Təlim məqsədlərini necə yazmağı öyrənmək üçün bax: səh. 77–78.

Yazı **bacarıqlarına** dair məsləhətlər üçün bax: səh. 49–53.

Fokus-qruplar da daxil olmaqla, öyrənmə ehtiyaclarının kəmiyyətini müəyyən etmək üçün bax: səh. 75–76 və **maraqlı tərəflərin təhlili** üçün bax: səh. 68–69.

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

4

İŞTİRAKÇI KATEQORİYALARI

Təlim planınızın hazırkı bölməsi bu təlim üçün hədəflənəcək işçilərin növlərini/qruplarını əhatə edir. Həmçinin təlimdən kənarlaşdırıla biləcək kateqoriyaları təfərrüatlı şəkildə göstərir.

Şübhəsiz ki, bu məlumatı öyrənmə ehtiyaclarının təhlilinə dair qeydlərinizdən əldə edəcəksiniz.



ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

5 İŞTİRAKÇILARIN SEÇİLMƏSİ METODLARI

Bu, təlim planınızın əsas və nisbətən uzun hissəsi olacaq. Hədəflənən işçi kateqoriyalarından faktiki iştirakçıları seçmək üçün yeni performans məqsədləri baxımından hansı işçilərin hansı bilik, bacarıq və ya münasibətə malik olmadığını göstərəcək "boşluğu müəyyən edən alətlər"ə dair qərar verməlisiniz.

Təlim planınızın oxucusu təlimin məzmununa necə qərar verdiyinizi və fərdi iştirakçıların iştirak etmək üçün necə/niyə seçiləcəyini bilmək istəyəcək.

Buna görə də bu bölmədə öyrənmə ehtiyaclarının mənbəyini, eləcə də bu kitabın "Alətlər qutusu" bölməsinin 55–74-cü səhifələrindən seçdiyiniz boşluqların müəyyənləşdirilməsi vasitələrini təsvir etməlisiniz (məsələn: səriştənin yoxlanılması, müsahibələr, bacarıq matrisi, performansın qiymətləndirilməsi və s.).

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

NƏ DAXİLDİR?

6

TƏLİM HƏLLİNİN PLANI

Planınızın bu bölməsi nə qədər təlim tədbiri planlaşdırdığınızdan asılı olaraq, az və ya çox təfərrüatlı olacaq. Təfərrüat səviyyəsi aşağıdakılara əsasən fərqlənə bilər:

- kursun adı, altbaşlığı və öyrənmə məqsədləri;
- hər modulun tam təsviri.



ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI

NƏ DAXİLDİR?

7 TƏLİMİ KEÇƏCƏK ŞƏXS

Bu bölmədə kurslarınızı keçəcək təlimçilərin adını qeyd etməli və CV-lərini əlavə etməlisiniz. CV-lər onların seçimini əsaslandırmaq üçün kifayət qədər məlumatı əhatə etməli və menecerlər, eləcə də iştirakçılar tərəfindən etiraza açıq olmalıdır.



ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

8

TƏLİMİN KEÇİLMƏSİ STANDARTLARI

Bu hissə hər bir təlim planının standart elementi olmalıdır. Bunun hətta əvvəlcədən çap olunması da mümkündür. Bu, müəssisənin tələb olunan keyfiyyət səviyyəsini əks etdirir:

- kursa qoşulma təlimatları;
- məkanın idarə edilməsi;
- peşəkar təlimin keçilməsi.

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

9

ROL VƏ ÖHDƏLİKLƏR

Təlim planının bu bölməsində təlimdə iştirak edən maraqlı tərəflərin əsas üçbucağının rol və öhdəliklərini təsvir etmək vacibdir, çünki təlimin ötürülməsi tərəflərdən birinin öz rolunu yerinə yetirməməsi nəticəsində tez-tez pozulur:

- **İştirakçı** – kurs üçün şəxsi təlim məqsədləri hazırlamaq; vaxtın 100 %-də iştirak etmək; həvəslə qoşulmaq; kursdan əvvəl və sonra təlimatlandırılmalarda, eləcə də rəhbər və/və ya təlimçi ilə izləmə görüşlərində iştirak etmək.
- **Təlim şöbəsi** – öyrənmə ehtiyaclarının qiymətləndirilməsini aparmaq; təlim planlarını tərtib etmək; qoşulma təlimatlarını idarə etmək; təlimlərin keçilməsini təşkil və prosesə nəzarət etmək; qiymətləndirmələr aparmaq və təqib etmək.
- **Rəhbər** – öyrənmə ehtiyaclarının qiymətləndirilməsində iştirak etmək; təlimdən əvvəl, təlim zamanı və təlimdən sonra iştirakçılara dəstək və qısa məlumat vermək; ölçüləbilən məqsədlər qoymaq və öyrənmə təcrübəsini mükafatlandırmaq.

ONBƏNDLİ TƏLİM PLANI



NƏ DAXİLDİR?

10 →

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MEYARI

Təlim planının bu sonuncu hissəsi meyarları təsvir etdiyiniz yerdir. Təlimin uğurunu qiymətləndirmək üçün xətti rəhbərliklə razılaşdırdığınız prosesdən istifadə olunacaq.

Bu, təlim tədbirindən sonra sizi "şərtlərin dəyişdirilməsi", revizionizm və pis niyyətdən qoruyacaq.

Həmçinin bu hər kəsin diqqətini ötürməyə yönəltməkdə kömək edə bilər, çünki nəyi qiymətləndirəcəyinizi dəqiq bildiyiniz zaman onu uğur üçün təşkil etmək çox asandır!

Dördsəviyyəli təlimin qiymətləndirilməsinin xülasəsi üçün 96–97-ci səhifələrdəki "Alətlər qutusu" bölməsinə və ya təlimin müvəffəqiyyətinin ölçülməsi barədə daha ətraflı məlumat üçün "İdarəetmə kitabları" seriyasından "Təlimin qiymətləndirilməsi" kitabına nəzər salın.

YARI YOLDA

ƏLAVƏ OXU



İndi "ÖET" kitabının yarısındaınız. Sonrakı xüsusi praktiki alətlərə nəzər salmamışdan əvvəl sizə öyrənmə ehtiyaclarının təhlili ilə bağlı biliklərinizi tamamlamaq üçün faydalı ola biləcək bir neçə kitab təklif olunur!

"A Practical Guide to Needs Assessment" ("Ehtiyacların qiymətləndirilməsi üçün praktik bələdçi"), Kavita Gupta, "John Wiley & Sons", 2011

"A Practical Guide to Needs Assessment" ("Ehtiyacların qiymətləndirilməsi üçün praktik bələdçi"), (2-ci nəşr), K.Gupta, K.Slizer və D.Rass-Eft, "Pfeiffer", 2007

"First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis (Essential Knowledge Resource)" ("Sürətli ilk şeylər: performans təhlili üçün təlimat (əsas bilik resursu)'), 2-ci nəşr, A.Rosett, "Jossey-Bass", 2009

"Needs Assessment Basics" ("Ehtiyacların qiymətləndirilməsinin əsasları"), D.Tobi, "ASTD Press", 2005

"Needs Assessment for Organizational Success" ("Təşkilati uğur üçün ehtiyacların qiymətləndirilməsi"), R.Kaufman və İ.Qyerra-Lopez, "ASTD Press", 2013

"The Needs Assessment KIT" ("Ehtiyacların qiymətləndirilməsi alətləri") (nəşr), C.V.Altşuld, "SAGE Publications", 2010

"The Needs Assessment KIT – Book 5 Phase 3: Taking Action for Change" ("Ehtiyacların qiymətləndirilməsi alətləri – kitab 5, mərhələ 3: dəyişiklik üçün hərəkətə keçmək"), L.Stevan & C.Kinq, "SAGE Publications", 2010

"Training Needs Analysis and Evaluation" ("Təlim ehtiyaclarının təhlil və qiymətləndirilməsi"), F.Bi və R.Bi, "CIPD", 1997

"Training Needs Assessment: Methods, tools and techniques" ("Təlim ehtiyaclarının qiymətləndirilməsi: metod, alət və üsullar"), C.Barbazett, "Pfeiffer", 2006

"Training Trilogy: Conducting Needs Assessment, Designing Programs, Training Skills" ("Təlim trilogiyası: ehtiyacların qiymətləndirilməsinin həyata keçirilməsi, proqramların tərtib edilməsi, təlim bacarıqları"), D.Lezerman, "Resource Development Press", 2007



ALƏTLƏR QUTUSU

ALƏTLƏR QUTUSU



GÜC SAHƏSİNİN TƏHLİLİ

TƏRİF VƏ METODOLOGİYA

Güc Sahəsinin Təhlili (GST) hərəkətlərinizi **real** şəkildə həyata keçirməyi planlaşdırmağınız üçün təklif olunan hər hansı dəyişikliyə kömək edəcək və ya mane olacaq şeyləri vizuallaşdırmağın sadə bir metodudur. Məsələn, bu, təlim nəticəsində müəyyən edilmiş performans məqsədlərinin mümkünlüyünü yoxlamaq üçün yaxşı bir vasitə olardı.

Necə?

- **Yeni performans məqsədini** flipçartın/qeyd lövhəsinin üst hissəsinə yazın.
- Vərəqi 2 yerə bölün: **Kömək** və **Əngəl**.
- "Təkanverici" olub insanlara dəyişməyə kömək edəcək bütün şeylər və onların yolunda dayana biləcək "əngəllər" üzərində beyin fırtınası aparın.

(Növbəti iki səhifədəki nümunələrə nəzər salın.)

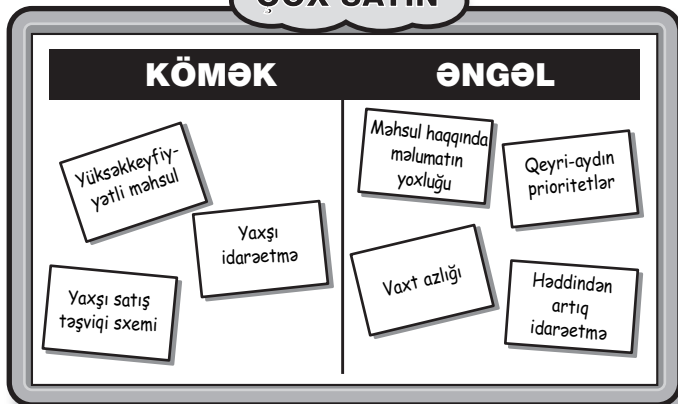
ALƏTLƏR QUTUSU



GÜC SAHƏSİNİN TƏHLİLİ

NÜMUNƏ 1

DAHA
ÇOX SATIN



ALƏTLƏR QUTUSU

GÜC SAHƏSİNİN TƏHLİLİ

NÜMUNƏ 2



DAHA
ÇOX İSTEHSAL
EDİN

KÖMƏK

Güclü nəzarət

Aydın məqsəd

Yüksək texnologiyalı maşınlar

ƏNGƏL

Maddi stimulların yoxluğu

Çoxsaylı bacarıqların yoxluğu

Zavodun planlaşdırması

Yeni prosedurlardan bixəbər olan bəzi operatorlar

ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

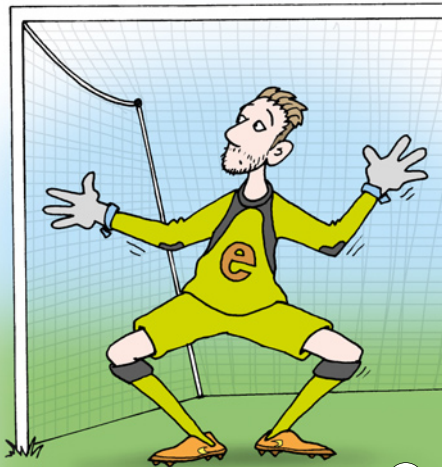
TƏRİF

Bu bölmədə sizə işçilərin "boşluq"larını necə ölçə biləcəyinizə nəzər salmadan əvvəl onun "doza"sını necə təsvir edəcəyinizi (bax: [səh. 52](#)) və sərişmələri gücləndirməyi yollarını tapmağı göstərəcəyik.

Sadə olması məqsədilə sərişmələri aşağıdakı kimi müəyyən etdik:

Müəyyən əsas vəzifələri sərişmə ilə yerinə yetirmək üçün bir işçinin işə cəlb etməli olduğu, əldə edilmiş bilik, bacarıq və münasibətlərə əsaslanan davranış nümunələri.

Beləliklə, biz yeni performans məqsədləri təyin edərkən yeni sərişmələri inkişaf etdirməliyik.



ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

ONLARI NECƏ TƏSVİR ETMƏLİ?

Bir iş üçün əsas vəzifələr müəyyən edildikdən sonra səriştəyə dair uğurlu bir təsvir aşağıdakı meyarlara cavab verməlidir:

- davranışla ifadə olunmuş (işçilər işi necə yerinə yetirməlidirlər);
- müşahidə edilə və ölçüləbilən;
- mədəniyyət baxımından uyğun (təşkilati mədəniyyəti əks etdirməlidir);
- müstəqil (digər səriştələrlə üst-üstə düşməməlidir).



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏLƏR

HAVA LİMANININ TƏHLÜKƏSİZLİK İŞÇISI İLƏ BAĞLI NÜMUNƏ

ƏSAS VƏZİFƏ

Fırıladaqları aşkar etmək və aviaşirkətin və hava limanının təhlükəsizliyini təmin etmək üçün minik talonu, bilet və icazələri yoxlayır.

SƏRİŞTƏ

- Sərnişin və işçilərə nəzakətlə, lakin qətiyyətlə sual verir.
- Səyahət və ya terminallara giriş üçün bütün bilet, minik talonu və digər hava limanı icazələrinin etibarlılığını tanıyır.

ÖLÇÜ

- Müşahidəçi tərəfindən razılaşdırılmış nəzakətli və qətiyyətli davranışların yoxlama siyahısında orta hesabla 80 %.
- Rəhbər tərəfindən qəfil yoxlama zamanı tanınmanın 90 % dəqiqliyi.

ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

SƏRİŞTƏNİN "DOZA"SI

Bir səriştənin "dozalanması", sadəcə olaraq, əsas tapşırıq sahəsində performansını çatdırmaq üçün gərəkli müxtəlif qabiliyyət və bacarıqları təsvir etmək deməkdir.

Başqa sözlə, **bilik, bacarıq və davranış növlərini nümayiş etdirən o insanları təsvir edir ki, onlar:**

- Bu səriştəni **inkışaf** etdirir. ("Develop")
- Bu səriştədə **operativdir**. ("Operational")
- Bu səriştədə **güclüdür**. ("Strong")
- Bu səriştədə **mükəmməldir**. ("Excellent")



ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

SƏRİŞTƏNİN "DOZA"SI



HAVA LİMANININ TƏHLÜKƏSİZLİK İŞÇİSİ İLƏ BAĞLI NÜMUNƏ

SƏRİŞTƏ

**Sərnişin və işçilərə nəzakətlə,
lakin qətiyyətlə sual verir.**

ƏSAS VƏZİFƏ
Minik talonları və icazələri yoxlayır.

İnkışaf edir Sənədləri düzgün şəkildə yoxlayır. İnsanlara sual verərkən istiqanlıq və nəzakət göstərmir.

Operativdir Birinci səviyyə ilə eynidir, lakin bu zaman göz təması qurur və nəzakət göstərir.

Güclüdür Sənədləri yoxlayır, sualı təbəssümlə verir və insanlara "cənab" və ya "xanım" (mümkünsə "cənab və ya xanım Filankəs") kimi müraciət edir.

Mükəmməldir Xoş "həqiqət anı"nı yaradır – yəni hər bir şəxs xüsusi və dəyərli müştəri kimi yanaşır. Səyahətləri haqqında soruşur və bunu qısaca, dostcasına söhbət şəklinə edir.

ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

ONLARI NECƏ GÜCLƏNDİRMƏLİ?



Təlim insanlara öz səriştelərini gücləndirməyə kömək edən yüzlərlə yoldan yalnız biri ola bilər.

Biz həll yollarından biri olaraq, fokus-qrupdan (bax: [səh. 75](#)) istifadə etməyi təklif edirik. Sözügedən səriştəlilik üzrə ixtisaslaşan bir qrup insanı bir araya toplayın və lazımi bilik, bacarıq və münasibətlərin inkişafını sürətləndirəcək kreativ/xərc baxımından səmərəli fəaliyyətlər üzrə beyin fırtınası aparın.



ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏLƏR

SƏRİŞTƏNİN YOXLANILMASI

Səriştənin yoxlanılması fərdin əsas vəzifələrini yerinə yetirərkən səriştələrindəki boşluqları müəyyən etmək üsuludur.

ÖET-in bir hissəsi olaraq, səriştənin yoxlanılması sizə təhlilinizdə vurğulanan sahələrdə **kimin hansı** inkişafa ehtiyac duyduğunu öyrənməkdə kömək edəcək.



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏLƏR

SƏRİŞTƏNİN AUDİTİ: NÜMUNƏ 1 – Hava limanının təhlükəsizlik işçisi

ƏSAS VƏZİFƏ: Minik talonları və icazələri yoxlayır.

SƏRİŞTƏ	İŞ ÜÇÜN ƏHƏMİYYƏTİ (1–5)	İnkişaf? Operativ? Güclü? Mükəmməl?
Sərnişin və işçilərə nəzakətlə, lakin qətiyyətlə sual verir.		
Bütün bilet, minik talonu və digər hava limanı icazələrinin etibarlılığını tanıyır.		

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏLƏR

SƏRİŞTƏNİN AUDİTİ: NÜMUNƏ 2 – Komanda rəhbəri

ƏSAS VƏZİFƏ: Komanda görüşlərini asanlaşdırır.

SƏRİŞTƏ	İŞ ÜÇÜN ƏHƏMİYYƏTİ (1-5)	İnkişaf? Operativ? Güclü? Mükəmməl?
Problemin həlli və qərar qəbulu üçün toplantının gündəliyi və prosesləri təklif edir.		
Başqalarının anlayış və razılığını yoxlayaraq fəal şəkildə dinləyir.		

ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

BACARIQLARIN MATRİSİ (yəni ÇOXFUNKSIONALLIQ CƏDVƏLLƏRİ)



Bacarıqlar matrisi bir sıra bacarıq sahələri üzrə istənilən sayda komanda üzvünün bacarıq səviyyələrini qeyd etmək və birləşdirmək vasitəsidir. Bacarıqlar matrisi yalnız rəhbərin mülahizəsindən və ya komanda üzvləri ilə iştirakçı yanaşmadan istifadə etməklə tamamlana bilər.

AD	Yeni tanışıq tamamlanıb	Təhlükəsizlik təlimi tamamlanıb	Mətnlərin işlənməsi	Pul vəsaitinin hesabatı	Qəbul	Mədxil	Şəxslərə	E-poçt	Fəaliyyət
O'Konner	✓	✓							Gələn payızda mətnlərin işlənməsi/E-poçt kursu
Rayli	✓								Komandaya yetişmək üçün intensiv təlim
Xan	✓	✓							Gələn payızda e-poçt kursu
Sallivan	✓	✓							Gələn payızda e-poçt kursu
Donovan	✓								Gələn payızda e-poçt kursu
Lopez		✓							Gələn payızda mətnlərin işlənməsi/e-poçt kursu

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

STRUKTURLAŞDIRILMIŞ MÜSAHİBƏLƏR

Müsahibə, sorğu və anketlərdən istifadə edərək fərdi səviyyədə səriştə boşluqlarının yaradılması üçün yüzlərlə format mövcuddur.

Təlim üzrə peşəkar/performans üzrə məsləhətçi tərəfindən yeni performans məqsədlərinə çatmağa ehtiyacı olan şəxslərlə aparılan **strukturlaşdırılmış müsahibələr** xeyli vaxt aparsa da, faydalıdır. Bunun səbəbi yaxşı qurulmuş sualların yalnız "istəklər" deyil, işçilərin bacarıqlarındakı gerçək, qəbul edilmiş boşluqlara əsaslanan təlim ehtiyaclarına nail olmağınıza kömək edə bilməsidir.

Yaxşı müsahibələr həm də kömək edir ki, ehtiyacın duyulub-duyulmamasından asılı olmayaraq, hər kəsin kursa getməli olduğu "davamlı" və ya "nəyinsə öyrəldiyi təəssüratı yaradan" təlimlərdən gen qaçasınız. 90 % boşa çıxan və təlim adına iddia edən təlimlərin bir hissəsi işçilərə artıq bildikləri və ya iş üçün əslində, ehtiyac duymadıkları şeyləri öyrədir.

(Hərçənd bu cür təlimə haqq qazandırmaq olar, xüsusilə də CEO bütün işçilərin, şirkətin "dəyərlərin müəyyən edilməsi" proqramının bir hissəsi kimi, tədbirdə iştirakını səmimi şəkildə istədikdə və ya təlim məcburi olduqda (bax: səh. 15–18).)

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

STRUKTURLAŞDIRILMIŞ MÜSAHİBƏLƏR – NÜMUNƏ

Açılış sualı:

"Aşağıdakı başlıqlar altındakı hansı təlim sizə yeni performans məqsədlərinizə çatmaqda effektiv olmağa kömək edəcək?"

Texniki, işlə bağlı təlim?	
Bu sizə konkret olaraq necə kömək edəcək?	
Şəxslərarası bacarıqlar təlimi?	
Bu sizə konkret olaraq necə kömək edəcək?	
Məlumat?	
Hansı məlumatlara ehtiyacınız var və bu sizə məhz necə kömək edəcək?	

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

360 DƏRƏCƏ ANKETLƏRİ

Bir şəxsdən (yəni rəhbər, iş yoldaşı, tabeliyində olan şəxslər, eləcə də fərddən) rəy almaq həmin şəxsin inkişaf ehtiyacları haqqında daha aydın və ədalətli bir mənzərə yarada bilər, nəinki tək mənbədən alınan rəy.

Fərdlər üzərində 360 dərəcə anketlər bahalı və vaxt aparandır və adətən, yüksək rəhbərlik üçün nəzərdə tutulub. Bununla belə, yalnız konsensus nöqtələri üzrə hərəkət etməyin nisbətən aşağı risk aspekti o deməkdir ki, sonrakı təlim fəaliyyətləri işə və müəssisənin ehtiyaclarına uyğunlaşdırılır.



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

360 DƏRƏCƏLİ ANKETLƏR – NÜMUNƏ

Qiymətləndirdiyiniz şəxs aşağıdakı məsələyə necə qiymət verir?
Zəhmət olmasa, xətt üzərində "x" işarəsi qoyun.
(1 = Aşağı, 5 = Yüksək)

1

2

3

4

5



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

360 DƏRƏCƏ ANKETLƏRİ – NÜMUNƏ NƏTİCƏSİ

Sual 25. Komanda üçün vizyonu təmin etmək

	Respondent 1	Respondent 2	Respondent 3	Respondent 4	Respondent 5	Respondent 6	Bu sual üçün ortalama	Bu müəssisədəki rəhbərlər üçün ortalama	Özünüza verdiyiniz qiymət
	4	3	1	2	5	3	3	3.2	4

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ MÜNASİBƏT SORĞULARI

Münasibət və ya iqlim sorğuları gözlənilən performansını təmin etmək üçün işçilərə nə dərəcədə yaxşı təchiz edilmiş və həvəsli olduğunu müəyyənləşdirmək üçün əla vasitədir. Çünki bu cür sorğular tək-cə işçilərin müəssisəni necə qəbul etdiyi ilə bağlı deyil, həm də onların düşüncələri və inandıqları barədə rəy verir.

Beləliklə, yaxşı tərtib edilmiş sorğu ilə işçilərin (və məhz hansı işçilərin) müəssisə və onun məqsədləri haqqında nə qədər **biliyə**, müəyyən işçi qruplarının hansı **bacarıqlara** malik olduğunu və işçilərin **münasibət** və **dəyərlərinin** missiya bəyanatında qeyd olunanlara uyğun gəlib-gəlmədiyini ölçə bilərsiniz.

Əlbəttə ki, bu sorğular ehtiyacları müəyyən etmək üçün təlimdən əvvəl və onun təsirini ölçmək üçün təlimdən sonra aparıla bilər.

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜNƏSİBƏT SORĞULARI – NÜMUNƏ 1

12. Bu müəssisənin idarə heyətinə güvənirəm (zəhmət olmasa, cavabınızı dairəyə alın).

**Qətiyyən
razi
deyiləm**

**Razi
deyiləm**

Neytral

Razıyam

**Tamamilə
raziyam**

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜNASİBƏT SORĞULARI – NÜMUNƏ 1

32. Zəhmət olmasa, bu müəssisədə işləməyin nə demək olduğunu öz gündəlik təcrübənizə əsaslanaraq təsvir edin.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MÜŞAHİDƏ

Müşahidə potensial kurs iştirakçılarınızın öyrənmə ehtiyacları ilə bağlı özünü təmin etməyin ən "təcrübəli" yoludur. Müşahidə üçün 2 əsas yanaşma mövcuddur:

Açıq

Bu, işçilərin müəyyən bir işi yerinə yetirərkən müşahidə edildiyini bildiyi yanaşmadır. Bu yanaşmanın üstünlüyü onun açıq və dürüst olmasındadır. Lakin bəzən təlimlə əlaqəli olmayan məsələlərə görə (məsələn, idarəetmə qorxusu, təəssürat yaratmaq istəyi və ya Hotornun məşhur təcrübələrində olduğu kimi, sadəcə, diqqət mərkəzində olmaq) həqiqi performans səviyyəsini dəyişə bilər.

Gizli

Bu, kimisə müşahidə etdiyiniz, lakin ona nəzər yetirildiyini və ya dinləndiyini bildirmədiyiniz bir yanaşmadır. Bunun belə bir üstünlüyü var ki, siz performansı maneəsiz şəkildə izləyə bilərsiniz, lakin əksər hallarda, bu, mənəvi cəhətdən şübhə doğurur. İctimai təhlükəsizliyi əhatə edən işlər və ya əməkdaşların öz davranışına dair əvvəlcədən elan edilməmiş, yerində aparılacaq yoxlamaya razılıq verdiyi digər əhəmiyyətli vəzifələr istisna təşkil edə bilər. Məsələn, müştərilərlə olan hər hansı telefon danışığının "keyfiyyət məqsədləri üçün" qeydə alınma biləcəyini qəbul edən "qaynar xətt" əməkdaşları.

ALƏTLƏR QUTUSU

SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ MARAQLI TƏRƏFLƏRİN TƏHLİLİ



Maraqlı tərəflər təliminiz üçün hədəf qrupun performansını ilə maraqlanan şəxs və qruplardır.

- Hər kəsin gördüyü iş üçün **müştəri** var, hətta həmin müştəri müəssisədaxili şəxs olsa belə.
- Hər kəsin məhsul, xidmət və ya dəstək üçün onlardan asılı olan işçiləri var.

Əksərən bu maraqlı tərəflər öyrənmə ehtiyaclarını ilə bağlı bəzi fərziyyələrinizi tamamlamaq və yoxlamaq üçün zəngin və sürətli məlumat mənbəyi ola bilərlər. Maraqlı tərəflərə xüsusilə verəcəyiniz sual:

"Sizcə, yeni performans məqsədlərinə çatmaqda kömək edəcək bilik, bacarıq və münasibət baxımından bu işçilərə nə lazımdır?"



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

MARAQLI TƏRƏFLƏRİN TƏHLİLİ – KİMDƏN SORUŞAQ?



- Vaxta qənaət etmək üçün bu maraqlı tərəflərlə şəxsən və ya e-poçt vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar.
- Onların fikirlərindən bəziləri digərlərindən daha vacib olacaq, ona görə də daxil etdiyiniz məlumatlara diqqət yetirməli və onları prioritetləşdirməlisiniz.

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

BİLİYİN ƏVVƏLCƏDƏN YOXLANILMASI

Kiminsə nəyisə bildiyini öyrənməyin ən yaxşı yolu ona sual verməkdir! Testlər kursun əvvəlində iştirakçıların onlara öyrədəcəyiniz mövzu haqqında biliklərindəki boşluğu müəyyən etmək üçün və ya daha yaxşısı, kursa gəlməmişdən verilə bilər ki, siz yalnız təlimə ehtiyacı olanları öyrədəsiniz. Biliyin əvvəlcədən yoxlanılmasına dair nümunə:

MOTİVASİYA NƏZƏRİYYƏSİ TESTİ

1. Maslou bu sayda motivasiya səviyyəsini təsvir etmişdir (zəhmət olmasa, birini seçin):

Dörd İki Altı

2. Adamın Bərabərlik Nəzəriyyəsi gözlənti haqqındadır. DOĞRU FALSE

(zəhmət olmasa, birini dairəyə alın)

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

PERFORMANSIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – TƏRİF

Rəhbərin müəyyən etdiyi hədəf və standartlara uyğun olaraq, şəxsin fəaliyyətinin həmin rəhbər tərəfindən əvvəlcə qiymətləndirmə formasını doldurması (bax: [səh. 74](#)), sonra isə həmin şəxslə strukturlaşdırılmış ikitərəfli müsahibə keçirməsi ilə şəxsin müntəzəm qaydada (adətən, illik) nəzərdən keçirilməsi. Müasir dövrdə bir sıra müəssisələrdə illik qiymətləndirmə müsahibəsi işçilərin də qiymətləndirdiyi və rəhbərə rəy bildirdiyi "üzüyxarı" qiymətləndirməni ehtiva edir.

Yaxşı tərtib edilmiş və yaxşı həyata keçirilən qiymətləndirmə sistemi səriştə boşluqlarını müəyyənləşdirmək üçün ən sadə və sərfəli üsuldur, bir şərtlə ki, aşağıdakılar aydın olsun:

- görüləcək iş;
- əldə edilən inkişaf;
- yeni performans məqsədlərinə çatmaq üçün tələb olunan səlahiyyətlər;
- yeni məqsəd sahələrində mövcud və arzuolunan performans arasındakı boşluqları doldurmaq üçün tələb olunan səriştənin "doza"sı;
- bu boşluqları doldurmağa kömək edə biləcək bilik, bacarıq və/və ya münasibət təliminin növü.

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ PERFORMANSIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – KOMPONENTLƏR

Fəaliyyətin effektiv qiymətləndirilməsi üçün sizə lazımdır:

- Qiymətləndirilən şəxsin roluna aydınlıq gətirmək üçün **iş profili forması** (bax: növbəti səhifəyə).
- **Aralıq qiymətləndirmə qeydləri** – vaxtı çatdıqda illik fəaliyyətin ədalətli və qərəzsiz işıqlandırılmasını təmin etmək üçün rüblük qiymətləndirmə toplantılarında müzakirə edilən fəaliyyət məsələləri və hadisələr üzrə qeydlər.
- **İllik qiymətləndirmə forması** – hər bir komanda üzvü ilə illik qiymətləndirmə sessiyasının aparılması üçün şablon.



ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

PERFORMANSIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – İŞ PROFİLİ

Tipik bir iş profili forması buna bənzərdir:

İşin adı

İşin məqsədi

Qısamüddətli hədəflər

Uzunmüddətli hədəflər

Əsas nəticə sahələri

Əsas tapşırıqlar

İşin qənaətbəxş şəkildə yerinə yetirilməsi üçün gərəkli sərişmələr

.....

ALƏTLƏR QUTUSU



SƏRİŞTƏ BOŞLUQLARININ MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ

PERFORMANSIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ – İLLİK QIYMƏTLƏNDİRMƏ FORMASI

Tipik qiymətləndirmə formasına aşağıdakılar daxildir:

- administrativ təfərrüatlar;
- iş məqsədləri və əldə edilmiş nəticələr;
- davam edən tapşırıqlar və əldə edilən performans standartları;
- tapşırıqları qənaətbəxş şəkildə yerinə yetirmək üçün gərəkli səriştelərin təsviri və hər biri üzrə reyting;
- iş sahibinin reytinglərlə bağlı şərhləri üçün yer;
- öyrənmə və inkişaf ehtiyacları və onları qarşılamaq üçün planlar;
- razılaşdırılmış fəaliyyətlər.

ALƏTLƏR QUTUSU

FOKUS-QRUPLAR



"Fokus-qrup" sözü elə birbaşa mənanı ifadə edir, yəni bu, problemi həll etmək və ya nəyəsə qərar vermək məqsədilə bir məsələyə fokuslanmaq üçün bir araya gələn insan qrupları deməkdir. Adətən, onlar razılaşıdırılmış formatdan istifadə etməklə asanlaşdırılan və müddəti 90 dəqiqəyə qədər çəkən qısamüddətli görüşlərdə bir araya gəlirlər.

ÖET-ə gəldikdə, focus-qruplardan aşağıdakı məqsədlərlə istifadə edilə bilər:

- yeni fəaliyyət məqsədlərinə çatmaq üçün bir qrup işçinin inkişaf etdirməli olduğu sərəştələrin müəyyənləşdirilməsi;
- xüsusi sərəştələrin inkişaf etdirilməsinin/ gücləndirilməsinin bir sıra yolları ilə bağlı beyin fırtınası.



ALƏTLƏR QUTUSU

FOKUS-QRUPLAR

FOKUS-QRUPLARIN ASANLAŞDIRILMASI

1. Maraq oyatmaq və/və ya insanların mövzu haqqında nə qədər bildiyini/bilmədiyini müəyyən etmək üçün "fokus" sualı ilə başlayın. Siz bunu flipçartda təqdim edə və üzvlərdən irəli addım atmağı, məsələ ilə bağlı mövqeyinə uyğun olan səviyyədə işarə qoymağı xahiş edə bilərsiniz.
2. "Ünsiyyətdə inkişaf etdirməli olduğumuz səlahiyyətlər hansılardır?", "Müştərilərlə yaxşı ünsiyyət qurmaq" sərəştəsini necə inkişaf etdirə bilərsiniz?" kimi "müzakirə" sualları verin.
3. Üzvlərdən fikirlərini ayrı-ayrı kartlarda yazmağı xahiş edin ki, onları lövhədə toplaya bilərsiniz.
4. Kart qruplarından təsirli elementlər yaradın.



ALƏTLƏR QUTUSU

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİNİN YAZILMASI



Öyrənmə məqsədlərini yazmağın ən yaxşı yolu **VFS** abreviaturunu düşünməkdir.

VƏZİYYƏT Öyrənən bu tapşırığı məharətlə yerinə yetirə biləcəyini nümayiş etdirərkən hansı vəziyyətdə olacaq?

FƏALİYYƏT Təlim başa çatdıqdan sonra öyrənən konkret olaraq nə edə biləcək?

STANDART Müvəffəqiyyəti mühakimə edə biləcəyimiz bəzi ölçülər.



ALƏTLƏR QUTUSU

ÖYRƏNMƏ MƏQSƏDLƏRİNİN YAZILMASI



NÜMUNƏ

Bu təlimin sonunda:

VƏZİYYƏT Verilən bir kalkulyator və günün gəlirləri vasitəsilə...

FƏALİYYƏT iştirakçıların kassa kitabını balanslaşdırma bilməsi...

STANDART 100 % dəqiqliklə baş tutacaq.



ALƏTLƏR QUTUSU

ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")



Təlimdən keçənlər öyrəndiklərini təkmilləşdirilmiş performans şəklində iş yerində əks etdirməsələr, ÖET-in mənası yoxdur. Təlim mütəxəssisi olaraq, siz öyrənilənlərin ötürmə prosesinin layihələndirilməsi və idarə edilməsi üçün tam məsuliyyət daşıya bilməyiniz də, onun uğuruna təsir göstərə bilərsiniz. 8 nüans mövcuddur ki, onların "körpü" qismində varlığı iştirakçının işinə qayıtmasına və təlimin işə yaramasına kömək edir. Biz onları "8P" adlandırırıq:

1. "**Performance Improvement Plan**" – Müəssisədəki hər bir fərd üçün **Performans Təkmilləşdirmə Planı**.
2. "**Participation of line management**" – Təlimin hazırlanılması və keçilməsində **xətti rəhbərliyin iştirakı**.
3. "**Pre-course briefings**" – İştirakçılar və onların rəhbərləri arasında **kursaqədərki təlimatlandırma**.
4. "**Preparation of learning logs**" – Fərdlərin öyrənmə inkişafını qrafikləşdirmək üçün **öyrənmə jurnallarının hazırlanılması**.
5. "**Programme support**" – Təlimdən əvvəl, təlim zamanı və təlimdən sonra **proqram dəstəyi**.
6. "**Post-course briefing**" – İştirakçılar və onların rəhbərləri arasında **kursdan sonrakı təlimatlandırma**.
7. "**Peer and team support**" – Təlimdən sonra **həmkarlar və komandanın dəstəyi**.
8. "**Prizes and sanctions**" – Olduğu təqdirdə, yeni davranışı **mükafatlandırmaq** və olmadığı təqdirdə, **sanksiya** tətbiq etmək.

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

1. PERFORMANS TƏKMİLLƏŞDİRMƏ PLANI

İşçi fəaliyyətinin təkmilləşdirilməsi planla başlayır. Təlimçilər olaraq, biz xətti rəhbərliklə yanaşı, bu məsələdə məsuliyyət daşıyıyıq: hər bir işçi işlərin necə yaxşılaşdırılacağı – yeni performans hədəflərinin *necə* veriləcəyi barədə ildə, ən azı, bir dəfə öz rəhbəri ilə danışmaq imkanına malik olmalıdır. Bu müzakirənin nəticələri, istər illik qiymətləndirmənin bir hissəsi kimi, istərsə də ayrıca toplantıda baş tutsun, Performans Təkmilləşdirilmə Planında (PTP) qeyd edilməlidir. PTP-ni sadə formatda saxlamaqla, aşağıdakıları daxil edin:

- **ƏLAQƏLƏNDİRMƏ** – Bu şəxsin performansı müəssisənin ümumi performansı ilə necə əlaqələndirilir və ona necə töhfə verir?
- **BOŞLUQ** – Şəxsin hazırkı fəaliyyəti ilə iş üçün standartlar, məqsədlər, yeni performans məqsədləri arasında fərq nədən ibarətdir? Boşluq necə ölçülmüşdür? (bax: səh. 58–74-də Səriştə Boşluqlarının Müəyyənləşdirilməsi.)

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")



1. PERFORMANS TƏKMİLLƏŞDİRMƏ PLANI

- **HƏLLƏR** – Təkmilləşmiş performansə nail olmaq üçün şəxs hansı təlimə ehtiyac duyur? Digər hansı inkişaf fəaliyyətləri planlaşdırılmalıdır (vəzifə rotasiyası, ezamiyyət, yüksəliş və s.)? Digər hansı qeyri-təlim tədbirləri kömək edə bilər (maaş artımı, işin zənginləşdirilməsi, proses dəyişiklikləri və s.)?
- **GƏRƏKLİ RESURLAR** – Bu tədbirlərin pul, avadanlıq, işçi heyəti və s. baxımından xərcləri nə qədərdir?
- **MANEƏLƏR** – Realist olun! Planın həyata keçirilməsinə nə mane olacaq (ətraf mühit, mədəniyyət, başqalarının motivasiyası və s.)?
- **ÖLÇMƏ** – Nəhayət, təkmilləşmə necə ölçüləcək və mükafatlandırılacaq (məqsədlər, izləmə və s.)?

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

2. XƏTTİ RƏHBƏRLİYİN İŞTİRAKI

Performans boşluqlarını doldurmaq üçün təlim həlləri yaratmağa başladığımız zaman xətti rəhbərlərin töhfəsi çox vacibdir. Buna dair bəzi təlimatlar:

- Öyrənmə tədbirlərinin tərtib olunması məqsədilə istifadə edəcəyiniz təlim məqsədlərinin rəhbərlər tərəfindən imzalanmasını təmin edin.
- Rəhbərlərin gözləntilərinin sizin hazırladığınız kurslardakı təlim prosesi zamanı necə çatdırılacağını qeyd edin.

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

2. XƏTTİ RƏHBƏRLİYİN İŞTİRAKI

- Rəhbərlərə hər kursa, ən azı, bir modul təqdim etməsi yönündə təlim keçin. Düzdür, onlar çox peşəkar təlimçi deyillər, lakin siz məşq keçərək və ya öz töhfənizi verərək sessiyaları "toplamaq və sonlandırmaq" yolu ilə potensial "çatdırılma fəlakəti"ni məhdudlaşdırı bilərsiniz. Rəhbərlər güclü təlim mesajları verməkdə sizin qədər bacarıqlı olmasalar belə, nəticələr, ən azı, onların, həqiqətən, istədikləri və ehtiyac duyduqları ilə əlaqələndiriləcək, elə buna görə də onlar işdə hansı davranışları ölçəcəyini və mükafatlandıracağını biləcəklər.
- Əgər bu, rəhbərlərin bacarıqları və/və ya əlçatanlığı baxımından real görünmürsə, onlardan, heç olmasa, təlim tədbirlərini açmağı və bağlamağı xahiş edin (yola gətirin, yaltaqlanın, şantaj edin!). Rəhbərlərin təlim kurslarına gözlənilməz, maraqlı səfərləri kimi, bu da təlimə etibarlılıq verəcək, müsbət təsir qoyacaq. Hər şey bir yana, bu iştirak rəhbərləri təlimin onların işçilərinin təkmilləşməsinə necə kömək etdiyindən xəbərdar olmasını təmin edir.

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

3. KURSAQƏDƏRKİ TƏLİMATLANDIRMALAR

Bu, öyrənmənin performansın artırılmasına çevrildiyinə əmin olmaq üçün ən dəyərli addımlardan biridir. Gəlin düzünü deyək, təlim kurslarınızda iştirakçılardan neçəsi buraya gəlmədən əvvəl öz rəhbərləri ilə ciddi və işlə bağlı təlimatlandırma keçib? Onlardan neçəsi nə öyrənəcəyi və bunu iş yerində necə həyata keçirəcəyi ilə bağlı qarşılıqlı gözləntiləri öz rəhbəri ilə müzakirə edib?

Bir təlimçi kimi, sizin rolunuz bu təlimatlandırmaların keçilməsinə əmin olmaqdır. Köhnə söhbətdir, elə deyilmi? Nə qədər ki, onlardan nə gözlədiyini bilən yoxdur, onda onlar nəyəsə nail olub-olmadığını necə biləcəklər?



ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

3. KURSAQƏDƏRKİ TƏLİMATLANDIRMALAR

Kursaqədərki təlimatlandırma keçməyin ən yaxşı yollarından biri PTP-dən istifadə etmək və ya ən son qiymətləndirmə müzakirəsinə qayıtmaq və kurs üçün bəzi əsas təlim məqsədlərini müəyyənləşdirməkdir. Siz aydın, davranışla müəyyənləşdirilmiş hədəflər təyin etməkdə rəhbərlərə köməklik göstərə və kursdansonrakı təlimatlandırmanın tarixi üçün razılığa gəlməkdə təkid edə bilərsiniz (bax: [səh. 90](#)).

Kursaqədərki təlimatlandırmada tərtib edilmiş tipik məqsədlərə dair bəzi nümunələr aşağıda göstərilmişdir. Bu kursun sonunda təlim alan şəxs:

- yeni "XYZ" proqram təminatından istifadə etməyi bacarır;
- yeni təqdimat üsullarını öyrənib və tətbiq edir;
- "ABC"-ni dəyişdirmək üçün Aİ-nin yeni qaydaları haqqında biliklər əldə edir;
- komandaya yeni missiya və dəyərlər bəyanatını izah etməyi bacarır;
- yaxşı seçim müsahibəsində iştirak edən addımları bilir və təcrübədən keçirir.

Bəlkə də hər kəsin kursa getməsinə icazə verməzdən əvvəl kursdan əvvəl təlimatlandırmanın keçildiyinə dair imzalanmış sübutlarda israr etməlisiniz! Bəzən bir şeyə sahib olmağı çətinləşdirərək, onu daha arzuolunan edirsiniz.

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

4. ÖYRƏNMƏ JURNALLARININ HAZIRLANILMASI

Bir sıra müəssisələr işçilərə onlar yeni bilik, bacarıq və münasibət əldə etdikcə öz inkişafını izləmək imkanını vermək üçün fərdi **öyrənmə jurnallarını** tətbiq edib. Bu jurnallar işçilərə öyrənmə nailiyyətlərinin və təkmilləşmiş performans yolunda atdıqları/atmağa hələ də ehtiyac duyduqları addımların davamlı yazıya alınmasını təmin edir.

Növbəti səhifədə belə bir sənəddə nələrin əhatə oluna biləcəyinə dair bir nümunə var.





KURS ÖYRƏNMƏ JURNALI

1. **Gözləntilər** – Kursdan əvvəl, kurs zamanı və kursdan sonra məndən nəyə nail olacağım/nə edəcəyim gözlənilir?
2. **Menecerin rolu** – O necə dəstək verəcək?
3. **Təlimçinin rolu** – Təlimçi mənə ən çox necə kömək edə bilər?
4. **Öyrənmə məqsədlərim** – Kursun təlim məqsədlərinə əsaslanır. Necə ölçmək olar?
5. **Kursaqədərkə təlimatlandırmadan qeydlər** – Rəhbərimlə müzakirənin təfərrüatları.
6. **Kurs qeydləri** – Öyrənmə haqqında qeydlər, uyğunluğun yerində qiymətləndirilməsi, məmnunluq və s.
7. **Öyrənmə nailiyyətləri** – Əslində, nə öyrənmişəm? Bunu necə sübut edə bilərəm?
8. **Kursdan sonrakı təlimatlandırmadan fəaliyyət planları** – Kursdan sonrakı təlimatlandırma zamanı təyin olunan performans məqsədləri.
9. **Maneələr** – Bu məqsədlərə nail olmağa qarşı işləyə biləcək nüanslar/insanlar/ətraf mühit məsələləri və s.
10. **Bu maneələri aşmaq üçün planlar** – Rəhbərim/həmkarlarım mənə necə kömək edə bilərlər?

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

5. PROQRAM DƏSTƏYİ

Şübhə yoxdur ki, hazırkı təlim cari məhsuldarlığı aşağı salır. İnsanlar həm kursa qatıla, **həm də** işlərini 100 % səmərəliliklə yerinə yetirə bilməzlər. Həmçinin kursdan dərhal sonra onlardan 100 %-ə qayıtmaları gözlənilməməlidir. Onlara bir qədər vaxt lazımdır ki, yeni öyrəndiklərini təcrübədən keçirsinlər.

Bu, asan deyil, çünki adətən, bu, həm rəhbərin, həm də təlim alanın münasibətinin dəyişməsi deməkdir. Bəzi hallarda, bu, həm də müəssisənin mədəniyyətində "təlim bir fayda kimi"dən "təlim inkişaf üçün həyati əhəmiyyətli investisiya kimi"yə dəyişiklik anlamına da gəlir.



ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

5. PROQRAM DƏSTƏYİ

Kursdan əvvəl Təlimçi olaraq, siz rəhbərlərə işçilərin öyrənməyi sevdiyi mühiti yaratmağın yollarını öyrətməlisiniz. Rəhbərlər buna yaxşı nümunə göstərməklə, yəni özləri öyrənən fərdlərə çevrilməklə başlaya bilərlər. Öyrənmə müəssisələrində olduğu kimi, rəhbərlər də öyrənməyəni hər gün görüş, müzakirə və qiymətləndirmələrdə təşviq etməlidirlər. Onlar bunu suallar verməklə, PTP-ləri mütəmadi olaraq nəzərdən keçirməklə, öz öyrənmələrini şərh etməklə və s. edə bilərlər. Praktiki nöqteyi-nəzərdən həm rəhbər, həm də təlim alan təlim zamanı stres və narahatlıqdan qaçmaq üçün **təlim alanın işini necə əhatə edəcəyini** planlaşdırmalıdır.

Kurs zamanı Əvvəla, rəhbər təlim zamanı **təlim alanı rahat buraxmalıdır!** Məlumat almaq üçün telefon zəngi edilməməlidir. Qəzəb dolu e-poçtlar göndərilməməlidir. Əksinə, kurs zamanı qısa bir qeyd və ya həvəsləndirmə zəngi, ya da bundan daha yaxşısı, təlimin necə getdiyinə dair söhbət üçün təlim yerinə ayaqüstü ziyarət.

Kursdan sonra Bu günlərdə işçilərin çoxu iş yükü altında olduğundan onlar yeni bacarıq və üsulların tətbiqini, adətən, birdən-birə kifayət qədər vaxt tapacaqları sehrli günədək təxirə salmalı olurlar. Rəhbər və təlimçilər başa düşməlidirlər ki, öyrənmənin həyata keçirilməsi bəzi tapşırıqların yenidən bölüşdürülməsi və ya sadəcə, təxirə salınmasını tələb edəcək ki, təlim alan öz diqqətini yeni bacarıqları sınağa cəmləyə bilsin.

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

6. KURSDAN SONRAKI TƏLİMATLANDIRMALAR

Öyrənilənlərin ötürülməsi ilə bağlı bütün tədqiqat məlumatlarında deyilir: "*Nə qədər çox gözləsanız, bir o qədər az istifadə edəcəksiniz*". Beləliklə, hər hansı bir öyrənmə hadisəsindən sonrakı ilk bir neçə gün həyati əhəmiyyətli vaxtdır.

Təlim alan və onun rəhbəri kursdan sonra oturub yeni bilik, bacarıq və/və ya münasibətlərin praktikada tətbiqi yolları barədə mümkün qədər tez danışmalı və müzakirəni kursa qədərki təlimatlandırma əsasında aparmalıdır (bax: [səh. 84–85](#)).

Bu, aşağıdakıları xüsusilə ifadə edəcəkdir:

- kursa qədərki təlim məqsədlərinin performans məqsədlərinə çevrilməsi;
- bu məqsədlərə nail olmaq üçün maneələrin Müəyyənləşdirilməsi və onların aradan qaldırılması yollarının planlaşdırılmasına başlanılması. Unutmayın ki, bu planların çoxu həmkarlar və komandanın dəstəyini ehtiva edə bilər (bax: [səh. 92–93](#)).



90

...həm də hər şeyi təlim alanın öyrənmə jurnalında qeyd edin!

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")



6. KURSDAN SONRAKI TƏLİMATLANDIRMALAR

Təlim məqsədləri nümunələri (bax: səh. 85) kursdan sonra performans məqsədlərinə çevrilir:

1. Bütün satış hesabatlarım ilin sonuna qədər "XYZ" proqram təminatında hazırlanacaq.
2. Növbəti 3 təqdimatım yeni öyrənilmiş modeldən istifadə edilməklə strukturlaşdırılacaq və payladığım rəy vərəqəsində "bədən dili" 3/5-dən yuxarı qiymət alacaq.
3. 1 iyuladək "ABC" prosedurlarımızı yeni AI qanunvericiliyinə uyğun qaydada yenidən nəzərdən keçirəcəyik.
4. Sentyabrın sonuna qədər komandamla "missiya və dəyərlər"ə dair 2 görüş keçirmiş və bəyanata 80 % öhdəliyimi əldə etmiş olacağam.
5. 31 oktyabradaək müşahidəçi mənim apardığım, ən azı, 2 seçim mü sahibəsinin öyrənilən addımları izlədiyini təsdiqləyəcək.

İkinci və dördüncü məqsədlərə nail olmaq üçün maneə nümunələri:

- təcrübə üçün vaxt/imkan (ikinci məqsəd);
- rəy vərəqəsinin auditoriya tərəfindən qəbul edilməsi mümkünlüyü (ikinci məqsəd);
- "Dəyərlərin izah olunması"nın komanda üzvləri tərəfindən qəbul edilməsi mümkünlüyü (dördüncü məqsəd).

ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

7. HƏMKARLAR VƏ KOMANDANIN DƏSTƏYİ

Kursdansonrakı təlimatlandırma sessiyasından (əvvəlki səhifə) gördüyümüz kimi, təlim alanların rəhbərləri təlimin iş yerində tətbiqi məqsədlərini müəyyənləşdirmək üçün onlarla işləyəcək və bunu həyata keçirərkən nələrin maneə yaratdığını aydınlaşdırmaqda kömək edəcəklər.

Bu maneələri (təlim alanın öyrənmə jurnalında qeyd olunur) dəf etməkdə köməklik göstərmək üçün rəhbər komanda yanaşması üsulundan yararlanmalı olacaq.

Yanaşmalardan biri budur ki, komanda üzvü təlim kursundan qayıtdıqdan sonra **paylaşma sessiyaları** təşkil edilsin. Təlim alan həmkarlarına əsas öyrənmə nöqtələrini təqdim edir və bu öyrənmənin işə uyğunluğunu müzakirə edir. Öyrənmə jurnalından məhz bundan sonra **hər bir həmkarın təmin edəcəyi dəstək haqqında razılığı** qeyd etmək üçün istifadə oluna bilər.



ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

7. HƏMKARLAR VƏ KOMANDANIN DƏSTƏYİ

Təlim alan məşq üçün vaxt və məkana ehtiyac duyacağına görə rəhbər onun iş yükünün yenidən təşkil olunmasına kömək etməlidir. 89-cu səhifədəki "Proqram dəstəyi"ndə qeyd olunduğu kimi, bu, təlim alanın müəyyən tapşırıqlarının digər komanda üzvlərinə (razılığın könüllü şəkildə verilib-verilməməsindən asılı olmayaraq) müvəqqəti ötürülməsi anlamına gələ bilər.

Rəhbər həm də komanda daxilində öyrənmə cütlükləri yaratmaqla işə dəstək verə bilər. Öyrənmə cütünü, sadəcə, komandanın eyni təlimdə iştirak etmiş iki üzvüdür və onların işi alınmış təlimin effektivliyinə dair qeydlərin müqayisəsini aparmaq və öyrənməni həyata keçirərkən bir-birinə dəstək olmaqdır.



ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

8. MÜKAFAT VƏ SANKSİYALAR

Çox təəssüf ki, əksər müəssisələrdə əksər insanlar təlimdə öyrəndiklərini praktikada tətbiq etdiyinə görə xüsusi olaraq mükafatlandırılmırlar. Əksinə, bəzən buna cəhd göstərməyə görə hətta **cəzalandırılırlar!**

- "Tətildən həzz aldunuz? İndi isə gerçək dünyaya qayıtmaq vaxtıdır".
- "Sadəcə, gözəl bir təlim proqramında olmusunuz deyə, işi batırmayın".
- "Sizə deyim ki, bu şöbədə o "sentimental" şeylərdən yoxdur!"
- "Biz bu yeni sistemlərdən istifadə etmək istərdik, lakin lazımi avadanlığı almağa imkan yoxdur".



ALƏTLƏR QUTUSU



ÖYRƏNİLƏNLƏRİN ÖTÜRÜLMƏSİ KÖRPÜSÜ ("8P")

P

8. MÜKAFAT VƏ SANKSIYALAR

Təsəvvür edin ki, işçilərin maaşları (və ya sadəcə, bonusları) təlimdə öyrəndiklərini praktikada tətbiq etmələrindən asılı olsaydı, onlar təlimə nə qədər ciddi yanaşardılar!

Baş sındırmağa ehtiyac yoxdur, belə ki, yeni davranışlar üçün mükafatlar bir sıra formalarda olur:

- artan əməkhaqqı;
- bonus ödənişləri;
- tərif və qəbul edilmə;
- yeni və daha maraqlı layihələr;
- iş həyatının daha yüksək keyfiyyəti.

Və son fikir olaraq, işçilərə təlimdə öyrəndiklərini etmədiklərinə görə necə "sanksiya" tətbiq edə bilərsiniz? Motivasiya yaradıcılığınız buradan gəlir!

ALƏTLƏR QUTUSU



QIYMƏTLƏNDİRMƏ

DÖRD SƏVIYYƏ

1959-cu ildə Donald Kirkpatrikin Amerika Təlim və İnkişaf Cəmiyyətinin (hazırda ASTD kimi tanınır) jurnalında təlimin qiymətləndirilməsi ilə bağlı bir sıra məqalələri dərc olunmuşdu. Beləcə, dörd qiymətləndirmə səviyyəsi meydana gəlmişdi.

O vaxtdan bəri onlar zamanın sınağından çıxmış və illər ərzində "təmizlənmişlər". Hər birinə əlavələrin olunmasına baxmayaraq, onlar təlimçilərin keçdikləri təlimin effektiv olub-olmadığını qiymətləndirmək üçün əsas vasitə olaraq qalırlar. Dörd səviyyə növbəti səhifədə ümumiləşdirilmişdir. Təlimin qiymətləndirilməsi ilə bağlı daha ətraflı məlumat üçün "Təlimin qiymətləndirilməsi" kitabına nəzər salın.

ALƏTLƏR QUTUSU

QIYMƏTLƏNDİRMƏ

DÖRD SƏVİYYƏ



- **REAKSIYA** İştirakçılar kursu bəyəndilərmə? Söhbət məşhur "xoşbəxt vərəq" dən gedir. Hər kursun sonunda hər iştirakçının onu doldurmasını təmin edin.
- **ÖYRƏNMƏ** İştirakçılar nəse öyrəndilərmə? Təlimin sonunda onların bilik, bacarıq və/və ya mövzuya münasibətini yoxlayın. Təlimin öyrənməyə gətirib çıxardığına əmin olmaq istəyirsinizsə, onları başlanğıcda da sınaqdan keçirməlisiniz!
- **DAVRANIŞ** Təlim nəticəsində iştirakçılar öz davranışını dəyişiblərmə? Təlimdən sonra davranışı yoxlayın: yəqin ki, 3–6 ay sonra dəyişikliklər özünü göstərməyə başlayacaq.
- **PERFORMANS** CEO-nun sizin təlim ehtiyaclarınızın araşdırılmasına dair gözləntilərinə uyğun olaraq, təlim müəssisənin də nəticələrinə müsbət təsir göstərdimi?

ƏLAVƏ AXTARIŞ



İndi isə yalnız son fəlimizdəki sorğu vərəqəsini doldurmaq və bal toplamaq, həmçinin müəssisəniz daxilində real və nəticəyönlü "Öyrənmə ehtiyaclarının təhlili"nə doğru yola çıxmaq qalır. Yolunuzda sizə kömək etmək və səyahət edərkən yanacaq çəninizi doldurmaq üçün ÖET-dəki inkişafı izləməyə imkan verəcək bəzi əsas veb-saytlar bunlardır:

Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutu:

www.cipd.co.uk

İrlandiya Təlim və İnkişaf İnstitutu:

www.iitd.ie

Təşkilati Öyrənmə Cəmiyyəti:

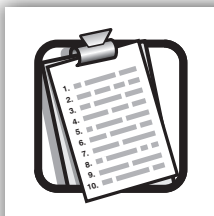
www.sololine.org/?home

İstedadların İnkişafı Assosiasiyası:

www.astd.org

Bacarıqlar – Üçüncü Sektor:

www.skillsthirdsector.org.uk/training_needs_analysis/resources_websites



SORĞU

**ÖET-in sizə fayda verməsinə
nail olmaq nə qədər asan olacaq?**

SORĞU

SORĞUNUN İZAHİ



Bu anket müəssisənizə verəcəyiniz 30 sualdan ibarətdir. Suallar təlim ehtiyaclarının düzgün təhlili üçün yolu hamarlaşdırmağa kömək edən insan resursları sistem və üsullarına aiddir.

Hər bir sual üçün siz, sadəcə, "Bəli", "Xeyr" və ya "Tətbiq olunan deyil" cavabını verəcəksiniz.

108-ci səhifədə necə bal qazanacağınızı və ÖET-in sizə fayda verməsinin nə qədər asan olacağı baxımından ballarınızın nə mənaya gəldiyini öyrənəcəksiniz.



SORĞU

PERFORMANS STANDARTLARI



	Bəli	Xeyr	T/O
1. Təşkilati performans standartları aydındırmı (məsələn, istehsalat hədəfləri, keyfiyyət tələbləri və s.)?			
2. Məqsədlər bütün işçi heyəti üçün müəyyən edilibmi və təşkilati hədəflərlə bağlıdırımı?			
3. Hər bir iş üçün performans standartları müəyyən edilibmi?			
4. Müəssisə üçün əsas səlahiyyətlər müəyyən edilibmi?			
5. Xüsusi vəzifələr üçün əsas səlahiyyətlər müəyyən edilibmi?			
6. Strateji səviyyədə müəyyən edilmiş uzunmüddətli təlim ehtiyacları uzunmüddətli məqsədlərlə əlaqələndirilibmi?			

SORĞU

ÖLÇMƏ SİSTEMİ



	Bəli	Xeyr	T/O
7. Müəssisənin performansını ölçülürmü (məsələn, istehsalat hədəfləri, keyfiyyət tələbləri və s.)?			
8. Təşkilatı performansdakı çatışmazlıqlar təlim tələbləri üçün təhlil edilirmi?			
9. Hər bir şəxsin öz məqsədlərinə çatmaqda göstərdiyi performans ölçülürmü?			
10. Davamlı performans standartlarına nail olmaq üçün insanlar yoxlamadan keçirilirmi?			
11. İnsanların onların roluna uyğun gələn əsas sərəfşətlərlə müqayisəsi aparılirmi?			
12. İnsanların performansındakı çatışmazlıqlar təlim ehtiyacları üçün təhlil edilirmi?			

SORĞU

RƏHBƏRİN ROLU



	Bəli	Xeyr	T/O
13. Rəhbərlər öz komandalarına biznes planlarını, strategiyalarını, məqsədlərini mütəmadi olaraq çatdırırlarmı?			
14. Rəhbərlər öz işçilərinin inkişafına görə məsuliyyət daşıyırlarmı?			
15. Qeyri-rəsmi kouçinq müəssisə mədəniyyətinin bir hissəsidirmi?			
16. Müəssisədə qiymətləndirmə sistemi mövcuddurmu?			
17. İnsanlar rəhbərlərdən öz performansına ilə bağlı müntəzəm və dəqiq rəy alırlarmı?			
18. Qiymətləndirmə sistemi hər kəs üçün fərdi inkişaf planları yaradırmı?			

SORĞU

MÜKAFATLANDIRMA SİSTEMİ



	Bəli	Xeyr	T/O
19. Yaxşı performans mükafatlandırılırmı?			
20. Mükafat sistemi ədalətli və etibarlıdırımı?			
21. Mükafat sisteminə əlavə məsuliyyət, karyera inkişafı imkanları, təlim və s. kimi seçimlər daxildirmi?			



SORĞU



KARYERA PLANLAMA VƏ İNKİŞAF

	Bəli	Xeyr	T/O
22. Şəxsin karyera istəkləri başa düşülmü və planlaşdırılırmı?			
23. İşçilər karyera inkişafı məsələləri ilə bağlı rəy alırlarmı?			
24. Karyera inkişafı üçün təlim ehtiyacları müəyyən edilirmi və həll olunurmu?			

SORĞU

KADR VARİSLİYİNİN PLANLAŞDIRILMASI



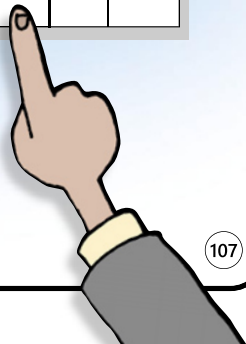
	Bəli	Xeyr	T/O
25. Müəssisə üçün gələcək iş tələbləri başa düşülürmü?			
26. Müəssisə/şöbələr üçün aktual kadr varisliyi planı mövcuddurmu?			
27. Rəhbərlər öz işçilərini kadr varisliyi məqsədilə öyrətmək və inkişaf etdirməyə görə məsuliyyət daşıyırlarmı?			

SORĞU

İŞƏQƏBUL VƏ SEÇİM



	Bəli	Xeyr	T/O
28. Davamlı və etibarlı işəqəbul və seçim prosesi mövcuddurmu?			
29. İşəqəbul zamanı namizədlərin bacarıqlılıq/səriştəlilik səviyyələri iş tələblərinə uyğun gəlirmi?			
30. Yaxşı hazırlanılmış və faydalı işəqəbul proqramı varmı?			



SORĞU

BALLAR



ÖET-in müəssisənizdə fayda verməsini təmin etmək sizin üçün nə dərəcədə asan olacaq? Belə deyək, insan resursları sistemləri nə qədər yaxşı olsa, təlim ehtiyaclarının müəyyənləşdirilməsi və davamlı həllərin təqdim edilməsi bir o qədər asan olacaq.

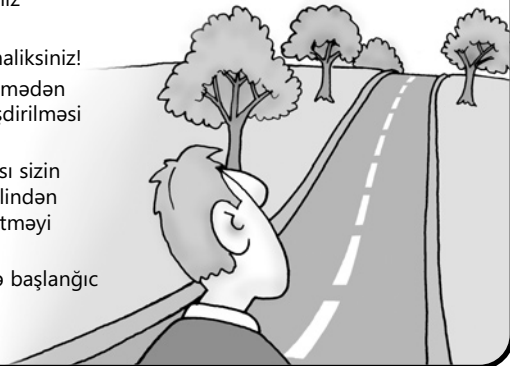
Zəhmət olmasa, sorğu vərəqəsində verdiyiniz "Bəli" cavablarını sayın.

25-30 Rahat səyahət üçün böyük şansa maliksiniz!

15-25 Ümumi müvəffəqiyyətə ümid bəsləmədən əvvəl bəzi İR sistemlərinin təkmilləşdirilməsi üzərində işləməli ola bilərsiniz.

10-15 İR sistemlərinin dəstəyinin olmaması sizin üçün öyrənmə ehtiyaclarınızın təhlilindən kifayət qədər yaxşı məlumat əldə etməyi çətinləşdirə bilər.

0-10 Nə qədər ki, İR rəhbəri deyilsiniz və başlanğıc mərhələsində dayanmışınız, güclü mübarizəyə hazır olun!



Müəlliflər haqqında

Pol Donovan (MSc*, Mgmt. Msc T&L, D.Soc.Sci***)**

Pol Donovan Meynutda yerləşən İrlandiya Dövlət Universitetinin Hüquq və Biznes Məktəbində təlim və tədris işləri üzrə direktordur. 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. Burada həmçinin təlim və inkişaf üzrə menecer kimi də fəaliyyət göstərmişdir.

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 Kollecinə iki magistr dərəcəsi, Lester Universitetindən doktorluq dərəcəsi ilə məzun olmuşdur.



**Magistr dərəcəsi ("Master of Sciences")*

***İdarəetmə üzrə dəqiq elmlər magistri ("Master of Sciences (Management)")*

****Sosial elmlər üzrə doktor dərəcəsi ("Doctor of Social Science")*

Müəlliflər haqqında

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.



*Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")

**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")

***Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun üzvü ("Member of the Chartered Institute of Personnel and Development")