



Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHATLAR ELMİ TƏDQİQAT İNSTİTUTU

KOS SUBYEKTLƏRİNİN FAYDALANMASI ÜÇÜN AZƏRBAYCANDA MODEL MÜƏSSİSƏNİN YARADILMASI METODOLOGİYASI



Bakı - 2017



Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHATLAR ELMİ TƏDQİQAT İNSTİTUTU

**KOS SUBYEKTLƏRİNİN FAYDALANMASI
ÜÇÜN AZƏRBAYCANDA MODEL
MÜƏSSİSƏNİN YARADILMASI
METODOLOGİYASI**

Bakı - 2017

Tədqiqat qrupu

Rəhbər: i.e.d. Arzu Hüseynova

İcraçılar: Aynurə İsmayılova, Fikrət Qurbanov, t.e.n. Vəfa Rzayeva, i.ü.f.d. Fərhad Mikayılov, i.ü.f.d. Arzu Süleymanov, Təranə Salıfova, Əlvan Süleymanova, Nərminə Quliyeva, Əminə Yaqublu, Fatma İmaməliyeva, İzzət Salmanova, Aliya Şabanova, Dilrufə Hüseynova, Xalid Cavadov, Afaq Qasımova, Hüseyn Məmmədov, Xanım Rzayeva

Redaktor: Sayalı Abbasəliyeva

KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası. "Çap ART" Nəşriyyatı, 2017, 20s.

Kitab Azərbaycan Respublikası Prezidentinin 2016-cı il 6 dekabr tarixli 1138 nömrəli Fərmanı ilə təsdiq edilmiş "Kiçik və orta sahibkarlıq səviyyəsində istehlak mallarının istehsalına dair Strateji Yol Xəritəsi" və "Azərbaycan Respublikasında ağır sənaye və maşınqayırmanın inkişafına dair Strateji Yol Xəritəsi"nin tədbirlərinin icrasının təmin edilməsi məqsədilə Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyinin İqtisadi İslahatlar Elmi Tədqiqat İnstitutu tərəfindən işlənmişdir.

© İİETİ, Bakı, 2017



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

MÜNDƏRİCAT

Model-müəssisə ilə gələcəyə baxış	4
Durğunluğu (ətaləti) aradan qaldırmaq üçün praktiki təcrübə	4
Gələcəyə baxış.....	5
Kadrlar tərəfindən dəyişiklərə dəstəyin təmin edilməsi.....	7
Bacarıqların geniş miqyasda sürətli inkişafı.....	8
Bütün səviyyələrdə çalışan işçilər üçün qiymətləndirmə metodu	8
Model-müəssisənin proqram təminatı	10
Praktiki təlim kompleksləri	10
Tədris planı	11
Attestasiya sistemi	13
Tədris heyəti.....	13
Müxtəlif sənaye sahələrinə istiqamətlənmə	14
Rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi.....	16
Azərbaycanda yaradılacaq model-müəssisə üçün təklif	16



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Model-müəssisə ilə gələcəyə baxış

Kadr potensialının bacarıqlarının inkişaf proqramlarına dəstək üçün bir çox vasitələr mövcuddur – təlimlər, sahəvi seminarlar, kurslar və s. Lakin bunlardan heç biri mümkün gələcəyi model-müəssisə kimi açıq şəkildə nümayiş etdirə bilməz. Bu təlim mərkəzlərinin əsasında dayanan istehsal sexləri və ofis yerlərində tələbələr əldə etdikləri yeni vasitələr və prosesləri təcrübədə sınaqdan keçirə və onun inkişaf potensialını izləyə bilirlər.

Bacarıqların inkişaf etdirilməsi kompleks proqramı çərçivəsində model-müəssisələr qısa müddətdə istənilən maraqlı şəxslərə dəyişikliklərin məqsədəuyğun olduğunu sübut edir.

Model-müəssisələr vasitəsilə optimallaşdırma layihələrinə tətbiq edilən sürət (impuls) bütün dünyada bir çox müəssisələrdə yüzlərlə proses və sistemdən istifadə edərək minlərlə əməkdaşın (işçinin) iş metodlarını, bacarıqlarını və psixoloji münasibətlərinin dəyişdirilməsində həlledici rol oynaya bilir. Model-müəssisələrdə əldə edilən praktiki təcrübə - məsələn, daha səmərəli istehsal metodları, fərdi idarəetmə bacarıqları, hətta başlanğıc mərhələdə geniş iştirakçı qruplarının proqramın müvəffəqiyyətinə inamını gücləndirə bilir.

Hazırda dünyanın bəzi şirkətləri özləri tam miqyasda fəaliyyət göstərən model-müəssisə yaradırlar. Məsələn, Volkswagen şirkəti, bu metodologiyaya əsaslanaraq, hazırda bir çox qəanətli istehsal mərkəzləri təşkil etmişdir ki, bu mərkəzlərdə tələbələrə praktikada istehsalın təkmilləşdirilməsi metodlarının proseslərin effektivliyinə, keyfiyyətinə necə təsir etdiyi öyrədilir.

Durğunluğu (ətaləti) aradan qaldırmaq üçün praktiki təcrübə

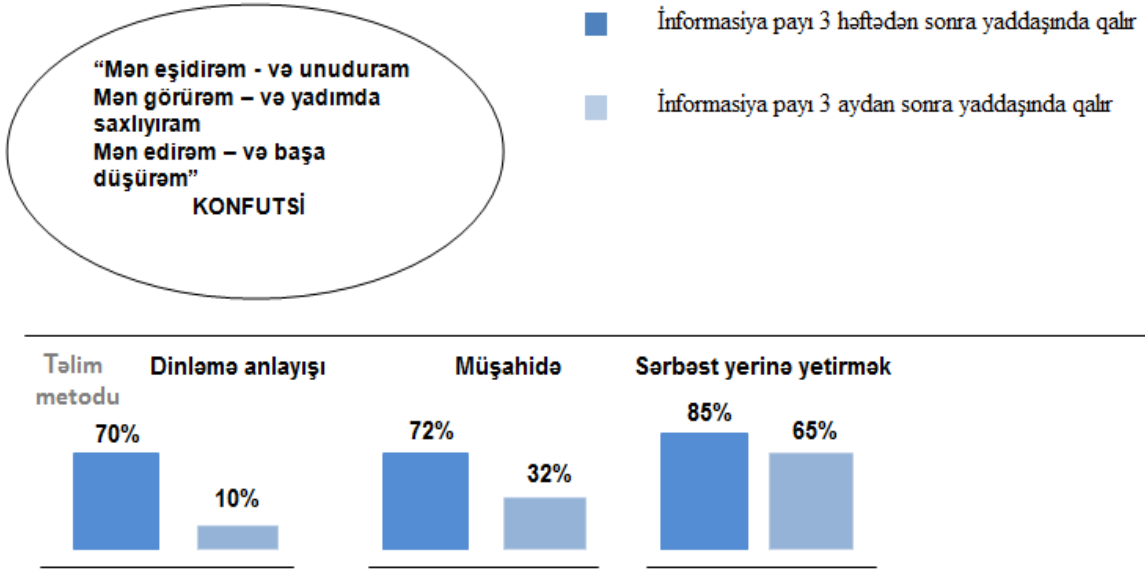
Model-müəssisə konsepsiyasının əsasında ***praktikada təlim prinsipi*** durur. Belə ki, real sexlərdə və şirkətlərdə baş verən dəyişikliklər tələbələrin öz əlləri ilə həyata keçirilir. Bu sahədə aparılan araşdırmalar göstərir ki, yetkin tələbələr əldə etdikləri məlumatları mühazirələrə qulaq asmaq və ya təqdimatlarla tanış olmaqla deyil, aktiv fəaliyyət prosesində tətbiq etməklə daha uzun müddət yadda saxlayırlar.



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Şəkil 1

TƏCRÜBƏDƏ TƏLİM



Real həyatda bacarıqların mənimsənilməsi ideyası yeni bir şey deyil. Bu cür yanaşmaya nümunə olaraq staj müddəti və istehsal təcrübəsini göstərmək olar. Son zamanlar mehmanxana sənaye müəssisələri mövcud restoran və otellərdən **“təlim yerləri”** kimi səmərəli istifadə edirlər.

Model müəssisələr – bu konsepsiyanın inkişafında növbəti addımdır. Model müəssisələr tələbələrə lazımi bilik və bacarıqları əldə etməyə imkan verməklə yanaşı, həm də əməkdaşların istifadə etdikləri proses və sistemin mövcud vəziyyətini dərk edə bilməsi və öz hədəfini aydınlaşdırması və başa düşməsi üçün bir mühit yaradır.

Model müəssisənin digər vacib bir funksiyası odur ki, onun vasitəsilə hətta ən inandırıcı spektiklər tərəfindən proqram təminatına dəstək təmin edilir və tez bir zamanda bütün təşkilat miqyasında vacib yenilikləri formalaşdırır.

Gələcəyə baxış

Model-müəssisələr heç də qabaqcıl istehsal üsullarını nümayiş etdirmək üçün bir platforma və yüksək səmərəli proseslərdən istifadə edərək nəticələr əldə edən real model-müəssisələri deyil. Praktikada model-müəssisə iştirakçılara təklif edilən proqramın



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

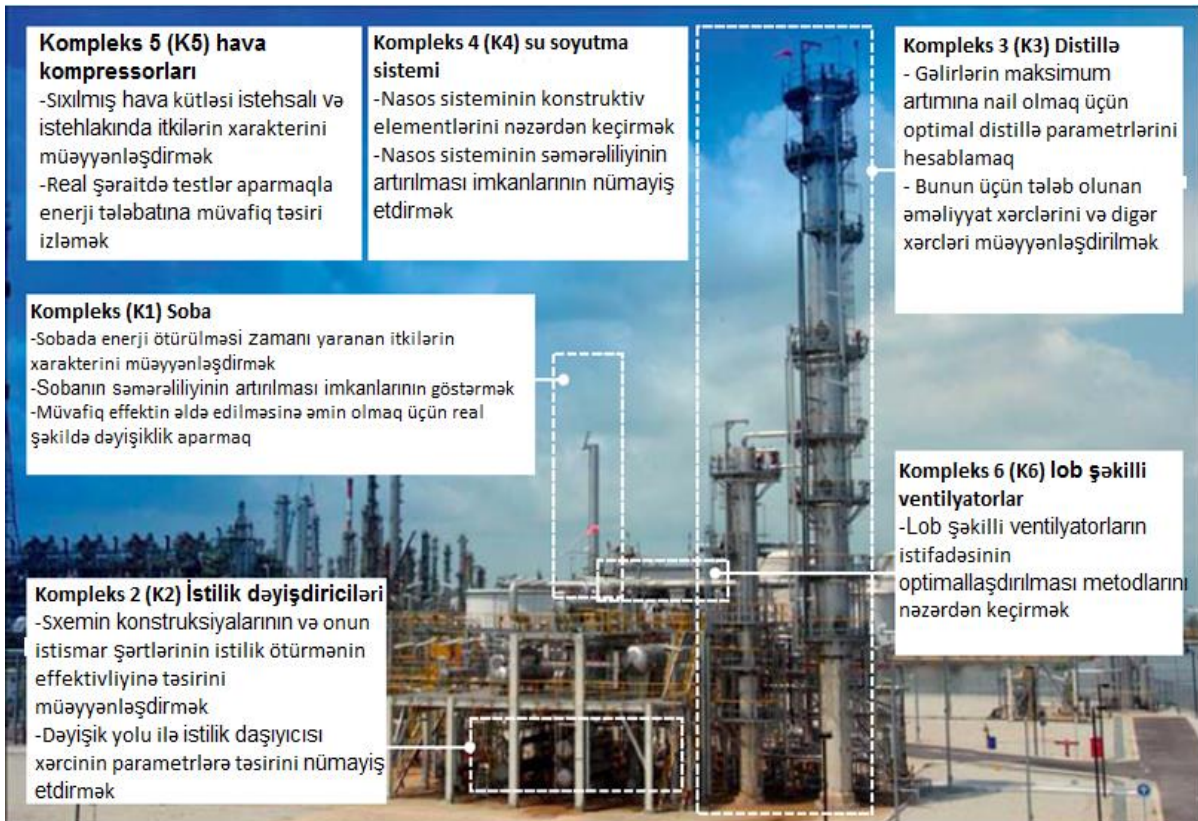
bir növüdür – **məsələn**, bu effektiv şəkildə fəaliyyət göstərməyən bir sex (fabrik və zavodun bir hissəsi) ola bilər.

Fərz edək ki, belə bir sex torna və freze maşınları, digər avadanlıqlarla təchiz olunaraq elektrik avadanlıqları istehsal edir. Başlanğıcda proqram iştirakçıları əsas parametrləri və zərərin aradan qaldırılması kimi transformasiya alətlərini öyrənirlər, daha sonra onlara müstəqil olaraq sexin iş fəaliyyətinin səmərəliliyinin artırılması yollarını tapmaq təklif edilir. Beləliklə, tələbələr tədricən iş yükünün bərabər paylanması kimi daha mürəkkəb transformasiya alətləri ilə tanış olurlar. Belə olan halda proqram iştirakçıları model-müəssisə çərçivəsində öz ideyalarını həyata keçirmək və test etmək üçün əsl potensiallarını ortaya qoymuş olurlar. Bir qayda olaraq, ilk 2 gündə onlar problemin analizi və hədəfin layihələndirilməsi kimi əsas bacarıqları öyrənirlər və ən başlıcası mövcud vəziyyətdən hədəfə keçidin mümkünlüyünə inanmağa başlayırlar.

Qeyd edilən metodikanın uğurlu istifadəsinə Sinqapurdakı model müəssisə nümunəsini göstərmək olar. Bu model-müəssisə enerji səmərəliliyinin təmin edilməsi problemləri ilə məşğul olan davamlı istehsal dövründə emal sənayesində istifadə edilən ənənəvi altsistemlərin işinə yönəldilmişdir (Şəkil 2). İşlərin başlanğıc vəziyyəti bir çox müəssisələrdəki şərtlərə uyğun gəlir. **Məsələn**, havanın sobaya ötürülməsi səmərəli deyil, şirkəti zərəərə gətirir, su soyutma sisteminin imkanları real tələblərə cavab vermir.

Şəkil 2

Emal sənayesində ekoloji istehsal





KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Proqram iştirakçıları hər şeydən əvvəl bu və ya digər çatışmazlıqlara səbəb olan zərəri tapmağa və qiymətləndirməyə imkan verən baza alətlərini mənimsəyirlər. Daha sonra yeni biliklərlə silahlanan tələbələr zavodu yoxlayırlar, adətən səmərəliliyi yüksəltmək üçün imkanları təyin edirlər. Bundan sonra müəssisənin mövcud vəziyyətinin parametrləri müəyyənləşdirilir və potensial imkanlar qiymətləndirilir. İştirakçıların əksəriyyəti transformasiya proqramının üstünlüklərinə təəccüblə yanaşaraq, görürlər ki, nisbətən tez mənimsənilə bilən kifayət qədər sadə alətlər müəssisənin əməliyyat xərclərinin 10-30%, bəzi hallarda isə daha çox aşağı salınmasını təmin edə bilirlər.

Ən düzgün alətlərdən istifadə edərək mövcud vəziyyəti müstəqil şəkildə yaxşılaşdırmaq yollarını tapmağa şərait yaratmaqla tələbələr iş prosesinə istiqamətləndirən model müəssisələr ilkin vəziyyətdən hədəfə keçid üçün zəruri olan tədbirləri əhatə edən dəyişikliyin (transformasiyanın) aydın və əsaslı bir görünüşünü formalaşdırmağa bilər. Bu praktiki təlim mərkəzləri iştirakçıların bacarıqlarını inkişaf etdirir, onların dəyişikliklərin uğurlarına inamını gücləndirir və bununla da müəssisənin (şirkətin) “yaxşıdan ən yaxşıya” doğru necə gedə bilməsini açıq şəkildə nümayiş etdirir.

Kadrlar tərəfindən dəyişiklərə dəstəyin təmin edilməsi

Dəyişikliklərin (islahatların) həyata keçirilməsinə müqavimət göstərən və onların perspektivliyini aşağı qiymətləndirən uzun illər öz vəzifəsini icra edən əməkdaşlardır. Bir qayda olaraq nəinki ənənəvi təlim kursları, hətta digər şirkətlərin pozitiv real təcrübə nümunəsi bu əməkdaşları öz fikirlərindən imtina etməyə kömək etmir, əksinə onlar bu nümunələri paradoksal istisnalar kimi qəbul edirlər. Bu müqavimət onların yeni alətlərin öyrənilməsində inadkar həvəssizliyə gətirib çıxara bilər, hətta əməkdaşlar digər həmkarlar arasında səlahiyyətə sahib olduqları təqdirdə dəyişiklik (islahat) prosesi bütün şirkət üçün əhəmiyyətli dərəcədə çətinləşmiş olur.

Model-müəssisələr bu cür əməkdaşların mövqeyinin dəyişməsinə şərait yaradır və heyəti bacarıqların inkişaf etdirilməsi proqramlarını həyata keçirməyə dəstək verməyə cəlb edir. Onlar ənənəvi metodlarını praktikada tətbiq etmək imkanından və yeni ideyaların qəbul edilməsindən məhrum edirlər. Belə vəziyyətdə həmin işçilər heç bir riskə məruz qalmırlar, müstəqil olaraq dəyişikliklərin effektivliyini təhlil etməyə və yeni alətlər və bacarıqları tətbiq etməyə məcbur olurlar.

Model-müəssisəyə praktiki ekskursiya zamanı ziyarətçilər özlərinin hədəfə çatmaq üçün dəyişiklikləri həyata keçirmələri onlarda dərin təəssürat yaradır. İnanmayanlar artıq yeni proqramın perspektivinə əmin olurlar və əldə olunan bacarıqları öz iş yerlərində tətbiq etməyə başlayırlar. Bununla dəyişikliklərin təkzib olunmasını aradan



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

qaldırmaqla yanaşı, əldə olunan bacarıqların həmkarlar arasında tez yayılmasını təmin etmək mümkündür. Bundan əlavə model-müəssisə maraqlı şəxslərin geniş kütləsi tərəfindən bacarıqların inkişaf proqramına dəstəyi təmin etmək üçün başlanğıc hesab edilir.

Bacarıqların geniş miqyasda sürətli inkişafı

Təcrübələr göstərir ki, model-müəssisələrə səfərlər 15-20 nəfərlik qruplar şəklində təşkil edildikdə maksimum effekt verir. Bu hal bir tərəfdən iştirakçılara müzakirələr və düşünmək üçün kifayət qədər vaxt verə bilər, digər tərəfdən iştirakçıların əsas hissəsini əhatə edir. Bu cür yanaşma ilə model-müəssisə 1-2 ay ərzində dəyişiklik (transformasiya) potensialını ortaya çıxara bilər və təşkilati strukturun bütün səviyyələrində çalışan yüzlərlə əməkdaşına yeni bacarıqlara yiyələnmək şansı verir. Model-müəssisədə təcrübə keçmiş işçilər həm öz aralarında və həm də digər həmkarları ilə təcrübə mübadiləsi aparırlar. Bu cür fikir mübadiləsi və təəsüratlar həqiqətən güclü təsirə malik olur.

Bütün səviyyələrdə çalışan işçilər üçün qiymətləndirmə metodu

Baş direktordan sırayı işçiyə kimi hər bir əməkdaş yeniliklərin inkişafı proqramı çərçivəsində səmərəliliyin artırılmasına kömək etməlidir. Proqramın müvəffəqiyyəti rəhbərliyin güvənliyi, texniki və funksional alətlərin istifadəsi və digərlərindən ibarətdir. Model müəssisələr təşkilati strukturun bütün səviyyələrinə aid əməkdaşları effektiv hazırlayır.

Şirkətin birinci şəxsləri və digər yüksək rəhbərliklər yenidən təşkil edilmiş əməliyyatlarda öndə getməlidirlər. Lakin onun ayrıca komponentləri bilavasitə öz sahələrində olan iqtisadi effektivə cavab verən rəhbərlər proqrama bütünlükdə təşəbbüs göstərir, uyğunlaşdırır və cavabdehlik daşıyır. Məhz top-menecerlər bütün şirkətin kollektivini səfərbər etməli, korporativ mədəniyyətdə dəyişikliyi stimullaşdırmalı və özünü yeniliklərlə necə işləməli olduğunu şəxsi nümunə kimi göstərməlidir.

Model müəssisələr yenidən təşkil edilmə prosesində rəhbərləri hazırlamağa imkan verən geniş arsenal vasitələrə malikdirlər. Bu təhsil mərkəzləri xüsusilə top-menecerlərə



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

təkmilləşdirmə proqramının nə dərəcədə böyük olduğunu və zəruri alətlərin və bacarıqların təşkil olunmasını öz gözlərilə görməyə imkan verir. Bundan başqa model müəssisələrdə əldə edilmiş təcrübə onlara personalın bacarıqlarının korporativ inkişaf strategiyasını düzgün qurmaq prioritetlərinə kömək edir.

Orta və aşağı dərəcəli rəhbərlər yenidən təşkil edilmə prosesinə özləri rəhbərlik edir və tabeçiliyində olan işçilərin müvafiq təcrübələri mənimsəsin deyərək yeni yanaşmaları təşviq edirlər. Öz funksiyalarını müvəffəqiyyətlə yerinə yetirmək üçün onlar yalnız texniki biliklərə yiyələnməyə deyil həm də liderlik və təşkilati bacarıqlarda daxil olmaqla insanlarla işləmək bacarığında malik olmalıdırlar.

Model müəssisələr həqiqətdə reallığa yaxın olan, təcrübədə heç bir riski olmayan müvafiq bacarıqları işləyib hazırlamağa imkan verir. İlk məşğələdən sonar aşağı və orta səviyyəli rəhbərlər proqram üçün zəruri olan müvəffəqiyyətli irəliləyişlə liderlik bacarıqlarına yiyələnərək öz iş yerlərinə qayıdırlar. Nəticədə, bir qayda kimi onlar ardıcıl olaraq diaqnostika, layihələndirmə, miqyaslı yerləşdirmə və nəticələri möhkəmləndirmək baxımından yenə də bir neçə dəfə model müəssisəni ziyarət edirlər.

Lap əvvəldən proqramın həyata keçməsinin əsas funksiyaları yenidən təşkil edilmənin bələdçiləri üzərinə qoyulur. Əgər bir başa rəhbərlər proqramı idarə edirlərsə, transformasiya bələdçiləri onun həyata keçməsi üçün lazımi şərtləri yaradır. Müvafiq alətlər, proseslər və məsələlərə aid olan koordinatorlar bütün suallarda daxili ekspertə çevrilirlər. Onlar özlərində baş verən dəyişiklikləri ifadə etməlidirlər. Bunlar yüksəkixtisaslı bir başa rəhbərlərlə sıx əlaqədə olan mütəxəssislərdir: ilk öncə onlar potensialın təkmilləşdirilməsini göstərməyə kömək edir, sonar isə alətlərin proses müddətində tətbiq edilməsinə şərait yaradırlar. Onlar həmçinin korporativ mədəniyyəti dəyişməyə imkan verən motivasiya sistemi yaradırlar.

Transformasiya bələdçilərinin model müəssisələrdə davamlı təlimləri digərlər əməkdaşlar ilə müqayisədə daha intensiv və gərgin olur. Bunda başqa sonuncu mərhələlərdə bələdçilərin attestasiyası onların təşkilatda nüfuzunu qaldırır və öz güvənliyinin artırır.

Nəhayət təsvir edilən zəncirin sonuncu halqasını sırayı işçilər təşkil edir. Əgər onların bacarıqlarının inkişafı təmin edilməsə və transformasiyaya olan münasibəti dəyişilməsə onda istənilən səmərəliliyin artırılmasına nail olunmayacaq. Bir çox kapital tutumlu sahələrdə ortalama göstəriciləri nöqtəyi nəzərindən istehsal həcmində əhəmiyyətli hissəsinə və fəallığına sırayı işçilər tərəfindən nəzarət edilir. Beləliklə, əgər bu işçilər transformasiyanın həyata keçməsi üçün dəyişikliyin zəruriliyini dərk etmədilər və ya bacarıqlara sahib deyilsə bu təşkilatın istədiyi səmərəliliyin nail olmağına mane ola bilər.

Model müəssisələr qısa müddət ərzində iştirakçıların böyük hissəsini əhatə etməyə malikdirlərsə, onlar transformasiya prosesi zamanı sırayı işçilərin cəlb edilməsi üçün ideal meydan sayıla bilər. Bir qayda olaraq aşağı bəndin işçiləri model müəssisələrdə proqrama start verildəndən bir neçə ay sonra məşğələlərə baş çəkməyə başlayırlar. Bu



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

şirkətə sınavi heyət səviyyəsində əsas problemləri aşkar etməyə və bunları aradan qaldırmaq üçün xüsusi tədris kurslarını təşkil etməyə imkan verir. Kursları qısa müddət ərzində yüzlərlə işçilər keçə bilər və lazımi bacarıqlara yiyələnərək öz sənətlərinə dönə bilərlər.

Model-müəssisənin proqram təminatı

Model-müəssisədə istifadə olunan texniki vasitələr – istehsal prosesləri və avadanlıqları obyektin xüsusiyyətlərindən asılı olaraq fərqlənir. Buna görə də fiziki baxımdan enerji-səmərəliliyi və enerji qənaəti məsələləri ilə ixtisaslaşan model-müəssisə rəqəmsal marketing bacarıqlarının əldə edilməsi müəssisəsindən tamamilə fərqlənəcək. Belə müəssisələrin proqram təminatları da konkret olaraq vəziyyətə uyğunlaşdırılır, lakin təcrübələr göstərir ki, uğurlu proqramlar **4 əsas komponentə** əsaslanır: praktiki təlim kompleksləri (paketləri), tədris planı, attestasiya sistemləri və tədris (müəllim) heyəti.

Praktiki təlim kompleksləri

Praktiki təlim kompleksləri - bu model müəssisənin təməlinin əsasıdır. Onlar özünə, iştirakçılara başlanğıc vəziyyəti, məqsədli vəziyyəti və onun əldə olunma üsullarını təhlil etməyə icazə verən fərdi proqramları daxil edirlər. Bu tədris kompleksləri tələbələrin başlanğıcdan hədəf vəziyyətə keçidin həqiqətən mümkün olduğunu görə bilməsi üçün lazım olan vəziyyətlərin yaranmasına yönəldilmişdir. Tez-tez məhz bu aspekti qəbul etmək çətin olur. Bundan əlavə, proqramlarda işçilərin müxtəlif qrupları - üst səviyyə menecerlərdən sınavi işçilərə qədər iştirak edir, - təhsil kompleksləri müxtəlif vəziyyətlərin stimulyasiyası üçün kifayət qədər çevik olmalıdır, bəziləri nisbətən sadə təkmilləşdirməyə yönəldilə bilər, digərləri isə daha mürəkkəb həllər tələb edə bilər.

Təlim komplekslərini inkişaf etdirərkən, həqiqətən real şərtlərin yaradılmasına çox diqqətlə yanaşmaq lazımdır, müvafiq proseslər və avadanlıqlardan istifadə etmək ilkin vəziyyətdən hədəfə keçməyi maksimum etibarlılıqla etməyə imkan verəcəkdir. Reallıqlardan uzaq ilkin şərtlər və ya son məqsədlər bütövlükdə təlim kursuna etimadı pozur.



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Məsələn, enerji səmərəliliyi məsələlərində ixtisaslaşan model müəssisə sobaların işlənməsi zamanı istilik itkisinin texniki standartlardan 10% və ya daha yüksək olduğu vəziyyəti öyrədənələrə təklif etməməlidir. Belə vəziyyət həqiqətən, bəzi yüksək səmərəsiz müəssisələrdə baş verə bilər, amma normadan 1-2 faiz bəndi keçdikdə daha tez-tez olur. Eyni üsulla proqramdakı dəyişikliklər həddindən artıq səviyyəyə çatmamalıdır. **Məsələn**, izolyasiya kaplamasının eyni dərəcədə qeyri-mümkün qalınlığı sayəsində əldə edilən sobanın qeyri-adi yüksək göstəricisi də tələbələrə tədris proqramının faydalılığını sorgulamağa məcbur edəcəkdir.

Əlbəttə ki, modelləşdirmə halları olduqda, bəzi ekstremal göstəricilərə əsas vermək yararlıdır, çünki onlar transformasiya prosesinin zavodun səmərəliliyinə ən əlamətdar təsirini göstərməyə imkan verirlər. Ancaq iştirakçılara tədris proqramının təsiri bu halda zəifləyir. Həqiqi ssenarilər əsl vəziyyətin həqiqətə oxşar istehsal şərtlərini və olduqca səmərəli təkmilləşdirmələri daxil edir, hədəf vəziyyətə çatmağa imkan verir. Beləliklə, bütün göstəriciləri diqqətlə ölçüb-biçmək lazımdır, reallığa uyğundur və tələbələr üçün təlimlərin vacibliyini təmin edir.

Tədris planı

Tədris planında nəzərdə tutulan kurslar və treninlər proqram iştirakçıları tərəfindən həyata keçiriləcək dəyişikliklər funksiyalarının fərqliliyi nəzərə alınmaqla hazırlanmalıdır.

Məsələn, menecerlərin təlimində idarəetmə bacarıqlarına, adi işçilərin təlimində isə əsasən dəyişikliklərin həyata keçirilməsinin xüsusi aspektlərinə diqqət yetirilməsi daha vacibdir. Effektiv tədris planında bacarıqların mənimsənilməsi zamanı 1-3 gün davam edən kiçik kurslar nəzərə alınmalıdır. 2 həftə və daha çox müddətə nəzərdə tutulmuş hazırlıq proqramı çərçivəsində yeni bacarıqların bir çoxunu əhatə edən cəhdlərdən çəkinmək lazımdır. İlk növbədə model-müəssisədə iştirakçılar yeni bacarıqlar əldə etmək imkanını qazanırlar, daha sonra öz vəzifələrinə qayıdaraq bu bacarıqları praktikada tətbiq edirlər, yalnız bundan sonra mürəkkəb (çətin) proqrama keçmək olar. Tədqiqatlar göstərir ki, məhz bu cür yanaşma əldə edilmiş bilik və bacarıqların birləşdirilməsini təmin edir.

Bundan başqa qısamüddətli kurslar iştirakçıların iş qrafikinə böyük dərəcədə maneə yaradır. Əməkdaşın 1-2 həftə müddətində yerində olmaması onun iş vaxtının ədalətsiz planlaşdırılmasını çətinləşdirir – xüsusilə, proqramın həyata keçirilməsi ilə paralel şirkəti idarə etməyi davam etdirən yüksək və orta səviyyəli menecerlər üçün praktiki təlim kompleksləri ilə yanaşı tədris proqramının tərkibinə 1-3 saata qədər davam edən

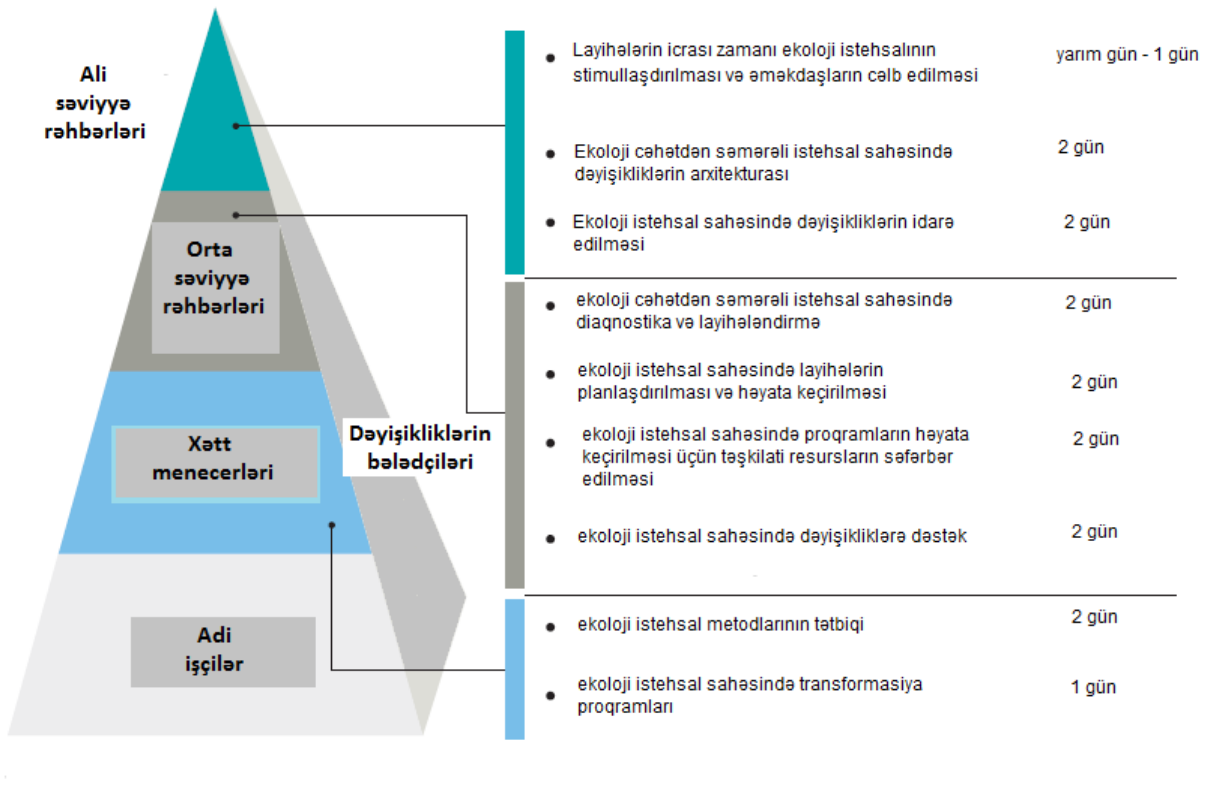


KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

təlim modulları da daxil olmalıdır. Adətən ümumi planda zərəri müəyyənləşdirmək və müxtəlif təşkilati səviyyələr üçün müəssisənin fəaliyyət göstəriciləri – KPI (Key Performance Indicators) kimi fərqli mövzulara həsr olunmuş ən azı 50 müxtəlif modul nəzərdə tutulmalıdır. Modullar səmərəliliyin artırılması tədbirlərinin hazırlanması və həyata keçirilməsini əhatə edən nisbətən mürəkkəb məsələləri əhatə edir. Bundan əlavə modullar dayanıqlı nəticələr əldə etməyə və davranış modellərini optimallaşdırmağa kömək edən bacarıqların formalaşdırılmasına və prosedurun həyata keçirilməsinə istiqamətlənir. Müxtəlif kombinasiyalarda bu modulların praktiki təlim kompleksləri ilə birləşməsi model müəssisənin həyata keçirdiyi funksiyaları nəzərə alaraq tədris proqramını dinləyicilərin hər bir qrupunun ehtiyaclarına uyğunlaşdırmağa imkan verir.

Şəkil 3

İştirakçıların funksiyalarının fərqlərini nəzərə alaraq tədris planının strukturu





KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Attestasiya sistemi

Bacarıqların inkişaf etdirilməsi korporativ proqramı son mərhələyə çatdıqda, model-müəssisə attestasiya keçirilməsi xidmətini təklif edir. Bu xüsusilə yeni alətlər və proseslərin istifadəsi üzrə daxili ekspert olmağı planlaşdıran transformatorlar (dəyişiklikləri mənimsəyənlər, islahatçılar) üçün aktualdır. Attestasiya proqramı həyata keçirərkən yeni bacarıqların necə istifadə olunduğunu qiymətləndirən təlim prosesinin sonuncu mərhələsidir. Bir qayda olaraq attestasiya model-müəssisənin təlimçilərinə islahatçıların uğurlarını qiymətləndirməyə imkan verir. Adətən qiymətləndirmə islahatçılar təlimi bitirdikdən 2-4 ay sonra həyata keçirilir ki, bu müddət onlara əldə etdikləri bacarıqları iş yerində tətbiq etmək imkanı verir. Əksər hallarda attestasiya 4 ixtisaslaşma səviyyəsini əhatə edir.

1. Təcrübə keçənlər səmərəliliyin yüksəldilməsi layihəsi çərçivəsində mövcud alətlərdən istifadə etməyə başladığı inkişaf mərhələsi;
2. Təkmilləşmə mərhələsi – bu mərhələdə təcrübə keçənlər yeni bacarıqlarını və təkmilləşdirmə proqramlarının effektiv idarə edilməsini hərtərəfli nümayiş etdirməlidirlər;
3. Tədris mərhələsində təcrübə keçənlər bir neçə təlim kursu aparmağı həmkarlarına kömək olmaq və layihələrə rəhbərlik etməyi öyrənməlidirlər;
4. Memarlığın formalaşması mərhələsi – təcrübə keçənlər şirkətin birinci şəxslərinə və proqramın digər rəhbərlərinə məsləhətlər verirlər. Eyni zamanda, onlar maksimum effekt əldə etmək və dəyişən iqtisadi vəziyyət nəzərə alınmaqla gələcəkdə hansı yeni modulların lazım olacağını proqnozlaşdırmaq üçün proqramı tənzimləmək qabiliyyətinə malik olmalıdırlar.

Tədris heyəti

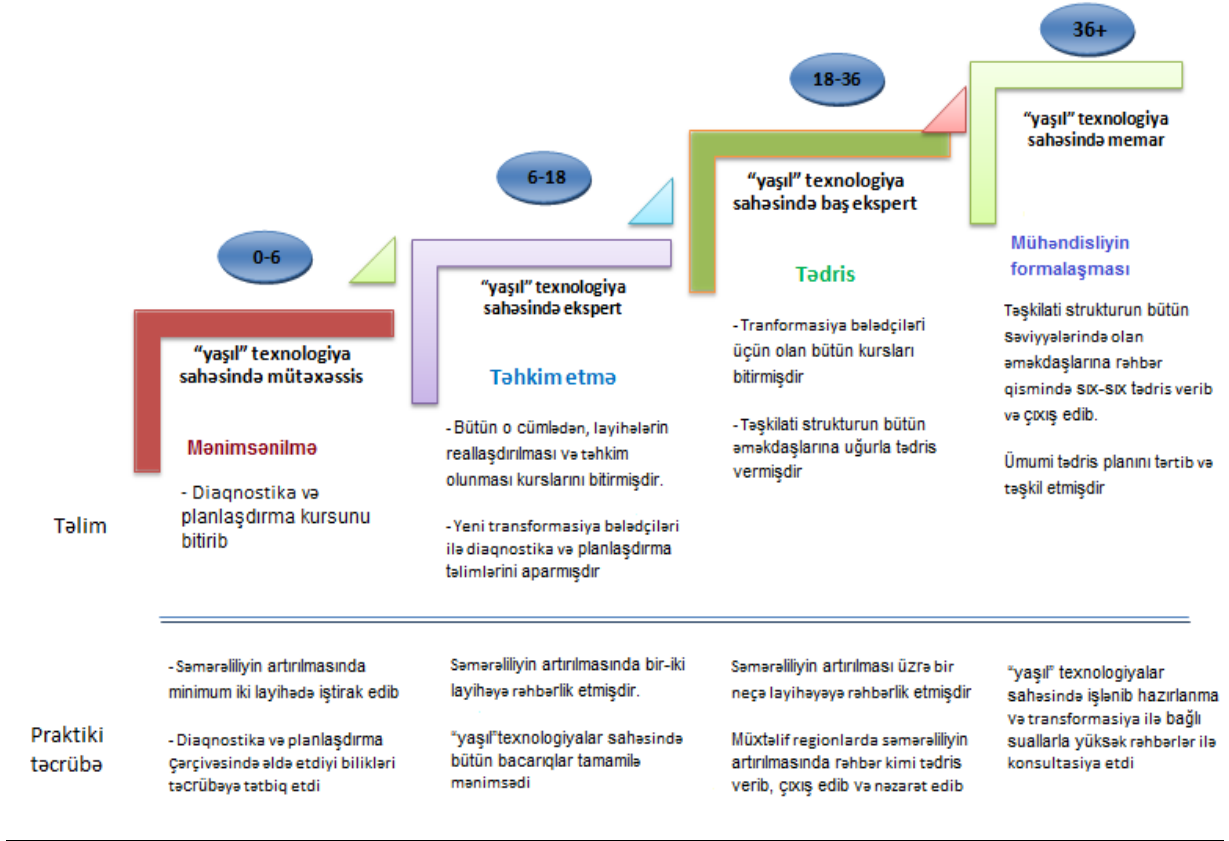
Tədris heyəti model müəssisənin bütün digər komponentlərinin harmonik istifadəsi üçün cavabdehdir. Müəllimlər yalnız nümunəvi müəssisələrdə öyrədilmiş bacarıqlara malik olmamalı, həm də şirkətin bütün təşkilati səviyyələrinin nümayəndələri ilə əməkdaşlıq etməyi bacarmalıdır: Ali, orta və aşağı səviyyə rəhbərləri, adi (sırası) işçilər və dəyişiklik agentləri.



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Şəkil 4

Attestasiya ardıcılığı: Sinqapurda “Yaşıl kampus”



Təbii ki, müəllim heyəti bir neçə nüfuzlu liderlərdən, eləcə də məsləhətçilərdən və ya təlim koordinatorları kimi xarici mütəxəssislərdən ibarətdir. Təcrübə göstərir ki, səmərəli müəllim heyəti geniş maddi bilikləri, bacarıqların inkişaf etdirilməsi proqramlarının planlaşdırılması və həyata keçirilməsini zəngin təcrübə ilə birləşdirməlidir.

Müxtəlif sənaye sahələrinə istiqamətlənmə

Model müəssisə istənilən sahələrdə istənilən proqramların inkişafına kömək etmək bacarığındadır. Bu tədris metodikasının effektivliyi təkə istehsal sahəsi ilə məhdudlaşmır. O bütün proqramlara, ilkin vəziyyət haqda aydın təsəvvürü olan iştirakçılara tətbiq edilir. **Məsələn**, Münhendə yerləşən MCKinsey təcrübələrin inkişafı mərkəzi özündə bir neçə model müəssisə cəmləyir. Bunlar qənaətcil istehsalat, rəqəmsal marketing və ərzaqın yaxşılaşdırılması kimi 9 tam fərqli fəaliyyət istiqamətlərini əhatə edir. Bu kimi proqramlar həm sənaye sahələri həm də bütün xidmət sahələri üçün faydalı ola bilər.



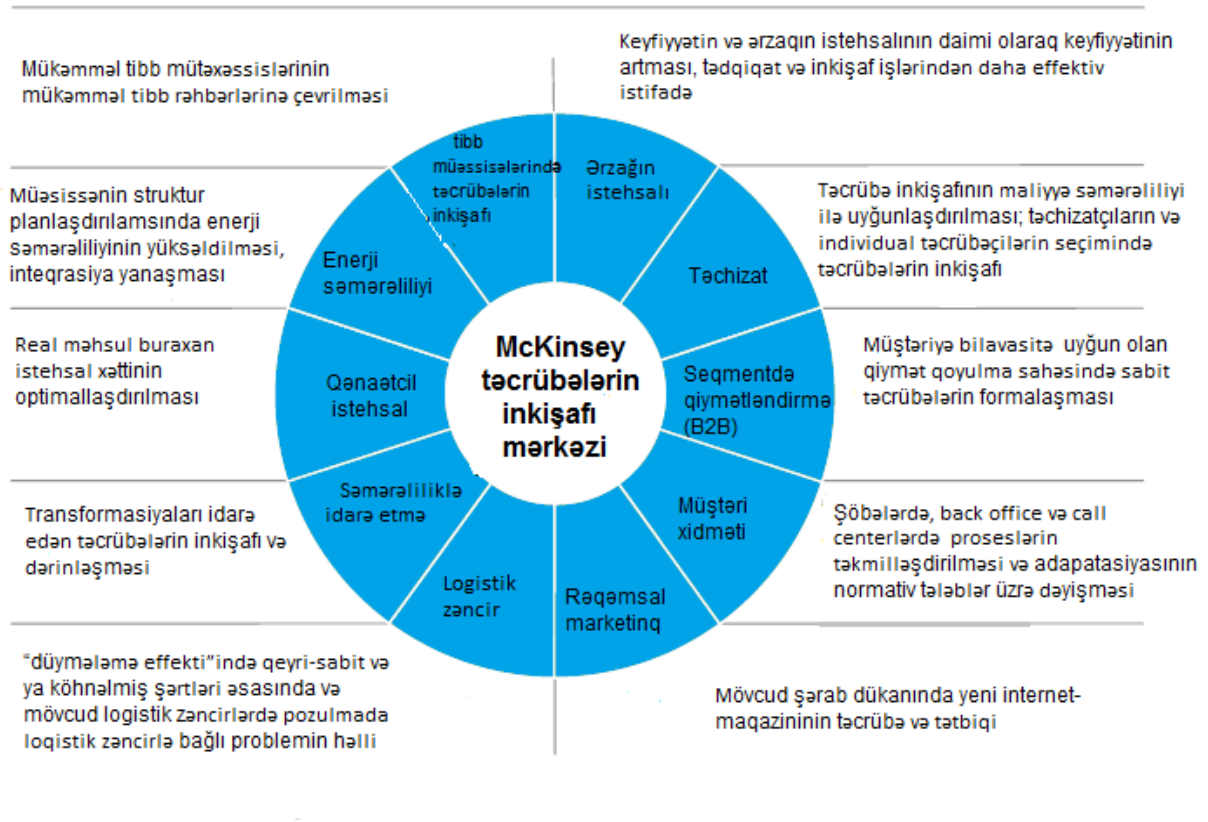
KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Model müəssisələrin elastikliyinə proqramın rəqəmsal marketing sahəsində misal gətirmək olar. Bu proqram çərçivəsində iştirakçılar şərab satışının marketing fəaliyyətini internet-maqazin vasitəsilə idarə edirlər. Rəqəmsal marketingin inkişafı hüdudunda onlar internet-portal vasitəsilə həyata keçirilən diaqnostikanı keçirir və qərarlar qəbul edilir. Sonra onlar real alıcıların reaksiyasını müşahidə edir və onlara dərhal nəticənin effektivliyini qiymətləndirmə fürsətini verir.

Sinqapurda MCKinsey model müəssisəsi ekoloji istehsalatın problemləri üzrə ixtisaslaşmış. Beynəlxalq neft-qaz şirkəti ilə birgə onlar müştərilərə transformasiya proqramlarının tədris planını təklif edir.

Şəkil 5

Münxendə McKinsey təcrübələrin inkişafı mərkəzi



Tərəfdaş obyektlərin istifadəsi nəzərə alınmayaraq, bəzi şirkətlər və təşkilatlar öz şəxsi model müəssisələrini yaradırlar. *Məsələn*, Volkswagen şirkəti artıq bir neçə qənaətcil istehsalat mərkəzini açmışdır; analoji işi asiya firmaları yerinə yetirir. Hökumət orqanları da həmçinin xidmət göstərmənin effektivliyinin yüksəldilməsinə cəhd göstərərək bu yanaşmanı öyrənməyə başlamışlar. Bir çox qabaqcıl universitetlər də öz model müəssisələrini yaradırlar.



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası

Rəqabət üstünlüklərinin təmin edilməsi

Daha çox şirkətlər, dövlət idarələri və digər təşkilatlar model-müəssisələrin bacarıqların inkişaf proqramının həyata keçirilməsi sürətləndirə biləcəyi faktını qəbul edirlər.

Nəzəri tədqiqatlar əvvəl praktiki təcrübəyə üstünlük verən model-müəssisələr tez bir zamanda yeni bacarıqların formalaşdırılmasına və bu bacarıqların uzun müddət tətbiqinə imkan verir.

İş yerlərində effektiv təlim kurslarının birbaşa praktiki məşğələlərlə birləşdirilməsi təşkilati strukturun bütün səviyyələrində çalışan işçi qruplarının zəruri bacarıqlar əldə etməsini təmin edir və beləliklə, qısa bir müddətdə proqramı mənimsədir. Bu metoddan istifadə edən şirkətlər tez bir zamanda səmərəli inkişafa və rəqabət üstünlüklərinə nail ola bilirlər.

Azərbaycanda yaradılacaq model-müəssisə üçün təklif

Rusiya Ural Federativ Universiteti nəzdində yaradılmış model-müəssisə əsas nümunə götürülmüşdür. Bu müəssisə konkret olaraq qənaətli istehsal prinsipləri əsasında qurulmuşdur. Təsisçiləri – Ural Federativ Universiteti, Birləşmiş Maşınqayırma Zavodu (OM3) və Mckinsey Şirkəti.

Azərbaycanda qənaətli istehsal prinsiplərinə əsaslanan ilk model-müəssisənin Universitet tərkibində yaradıla bilər. Belə müəssisədə reallığa yaxın olan istehsal və xidmət prosesi modelləşdiriləcək. Burada həyata keçiriləcək **tətbiqi təlim** istehsal və idarəetmə proseslərinin, əmək məhsuldarlığının effektivliyinin artırılması üçün qənaətli istehsal metodları və bacarıqlarının öyrədilməsinə xidmət ediləcəkdir. Müəssisənin universitet nəzdində yaradılmasının üstünlüyü ərazi (yer) və mütəxəssis, müəllim heyətinin universitet tərəfindən təmin olunmasıdır.



KOS subyektlərinin faydalanması üçün Azərbaycanda model müəssisənin yaradılması metodologiyası



Qeyd: Dünyada cəmi 15 belə model-müəssisə var ki, onlar hamısı Avropa, eləcə də ABŞ və Singapurda universitetlərin tərkibində fəaliyyət göstərir.

Model-müəssisənin yaradılması üçün ilkin mərhələdə tələb olunan əsas şərtlər:

1. Ərazinin seçilməsi – təxminən 1.5 min kv.metr;
2. İnşa edilmə müddətinin müəyyənləşdirilməsi (10 ay ola bilər);
3. Müəssisənin yaradılması üçün tələb olunan maliyyə vəsaitinin müəyyənləşdirilməsi;
4. Modelləşdirmə obyektindən asılı olaraq müəssisənin yüksəktexnologiyalı avadanlıqlarla (təlim-istehsal avadanlıqları) təmin edilməsi;
5. Təlimlərin aparılması üçün mütəxəssis, müəllim heyətinin hazırlanması;
6. Model-müəssisənin sifarişçilərinin əvvəlcədən müəyyənləşdirilməsi;
7. Sifarişçilərə uyğun olaraq təlim modulları və proqramların hazırlanması – sənaye müəssisələri üçün xüsusi təlim modulları, universitet tələbələri (magistrlər) üçün xüsusi proqram, xidmət müəssisələri üçün xüsusi proqram.



***Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İqtisadi İslahatlar Elmi Tədqiqat İnstitutu***

*Həsən Bəy Zərdabi Prospekti, 88a, AZ1011, Bakı şəhəri, Azərbaycan Respublikası,
Tel.: +99412 4308933, Faks: +99412 4300215,*

İnternet səhifə: www.ier.az

Azərbaycan Respublikası İqtisadiyyat Nazirliyi
İQTİSADİ İSLAHATLAR ELMİ TƏDQİQAT İNSTİTUTU

**KOS SUBYEKTLƏRİNİN FAYDALANMASI
ÜÇÜN AZƏRBAYCANDA MODEL
MÜƏSSİSƏNİN YARADILMASI
METODOLOGİYASI**

Çapa imzalanıb: 21.12.2017
Formatı 60x84 1/8. Ofset çap üsulu.
Tirajı 500 nüsxə

*“Çap ART” Nəşriyyatının mətbəəsi.
Bakı, Ə.Hüseynzadə 55. Tel. 595 04 92*