

E.H. ƏHMƏDOV

# UĞUR AÇARI

*Kitab, tələbələr (bakalavr, magistr),  
elmi işçilər (doktorant və gənc alimlər),  
sənayedə çalışan mütəxəssislər, eləcə də ictimai  
fəaliyyətlə, azad sahibkarlıqla məşğul olan  
idarəçilər üçün nəzərdə tutulmuş və  
olduqca faydalıdır.*

BAKI - 2024

Redaktor: Sevindik Süleymanov – “BP” şirkəti  
Resenzent: Seymur İlyasov – SOCAR, Azneft İB  
Dizayner: Emin Abbasov – “ETS” MMC  
Korrektor: Sevda Əhmədova  
Firuzə Cavadova – “NGC” İB

*PhD, Elvin Hacıqulu oğlu Əhmədov*

**UĞUR AÇARI.** Bakı, Qanun Nəşriyyatı, 2024, 88 səh.

Kitabda korporativ və fərdi uğurlar, uğur üçün məqsəd və hədəflər, taktiki və strateji hədəflərin seçilməsi, hədəfyönlü fəaliyyət, motivasiya və demotivasiya, uğurun təməl prinsipləri, şans, sosiallıq və əlaqələr, bilik və bacarıqların yüksəldilməsi, ictimai fəaliyyət, mentorluq proqramlarından səmərəli istifadə, təkmilləşdirmə və zamanın idarə olunması, təqdimat bacarıqları kimi uğur elementləri nəzəri və praktiki üsullarla oxucuların istifadəsinə verilir. Kitab tələbə, magistr, doktorant, gənc mütəxəsislər üçün xüsusilə faydalıdır.

*Kitab, “Education and Training Services” MMC-nin  
dəstəyi ilə dərc olunmuşdur.*



**EDUCATION & TRAINING SERVICES**  
THE BEST WAY FOR IMPROVEMENT

ISBN 978-9952-38-932-6

© E.H. Əhmədov, 2024  
© Qanun Nəşriyyatı, 2024

## Mündəricat

Ön söz .....	4
Uğur anlayışı.....	6
Fərdi və korporativ uğur.....	12
Uğur üçün məqsədlər və hədəflər .....	20
Taktiki və strateji hədəflər .....	27
Şəxsi inkişaf üçün hədəflərin təyin olunması ....	30
Hədəfyönlü fəaliyyət .....	34
Motivasiya və demotivasiya.....	36
Motivasiyanın növləri.....	38
Uğurun təməl prinsipləri .....	46
Şans.....	51
Sosiallıq və əlaqələr.....	53
İctimai fəaliyyət .....	59
Bilik və bacarıq .....	60
Təlimlər, konfranslar və iclaslar.....	63
Mentorluq proqramları .....	66
Təkmilləşdirmə proqramları .....	69
Zamanın idarə olunması .....	74
Təqdimat bacarıqları.....	75
Son söz və tövsiyələr .....	82
Ədəbiyyat siyahısı.....	84

## Ön söz

Kitabda özünüinkişaf modeli, hədəflərin seçilməsi, inkişaf strategiyaları, rəqabətin önündə olmaq və nəhayət uğurun təməl prinsipləri ilə tanış olacaqsınız. Kitabda olan bütün bilgilər nəzəri və praktiki əsaslarla oxucuya çatdırılır.

Hazırda dünyada yüksək sürətlə davam edən elmi, texnoloji və ictimai tərəqqi fərdlərin və korporasiyaların inkişaf modelinə təsir göstərir. Yəni, bu gün əmək bazarında tələblər durmadan dəyişir və mütəxəssislərin sərişdəlik standartının səviyyəsi daha da yüksəlir. Bu da müvafiq olaraq əmək bazarında rəqabəti artırır. Ölkəmizdə də dünya trendinə uyğun şəkildə oxşar proseslər baş verir. Artıq özünüinkişaf üçün daha çox öyrənmə sferaları, şəbəkələri, mənbələri yaranmış və davamlı olaraq inkişaf edir. Əmək bazarında olan bu unikal rəqabətin önündə olmaq məqsədilə uğur açarlarını, uğura aparan yolları kəşf etmək üçün kitabda çox faydalı istiqmətlər, fəlsəfə və əsasları öyrənə biləcəksiniz. Əgər, uğura bir yüksəliş

kimi baxılırsa, digər tərəfdən isə yüksək əmək haqqı və müsbət sosial durum kimi baxıla bilər.

Bildiyimiz kimi, hazırda şirkətlər (müəssisələr) və işə götürən tərəflər öz müəssisələrində bilikli, bacarıqlı mütəxəssislərlə yanaşı sosial, təqdimat bacarıqları yüksək olan işçilərə və idarəçilərə üstünlük verirlər. Göstərilən aktual və bu günün əsas tələblərini nəzərə alaraq, müəllif oxucular üçün inkişaf modelinin yaradılması, hədəflərin düzgün seçilməsi, potensialın idarə edilməsi, hədəfyönlü addımların müəyyənləşdirilməsi, təkmilləşdirmə imkanlarına sahib olmağın yollarını, taktiki və strateji planların reallaşdırılması və nəhayət uğur açarlarının mənimsənilməsini burada aydınlaşdırmışdır.

Kitab, tələbələr (bakalavr, magistr), elmi işçilər (doktorant və gənc alimlər), sənayedə çalışan mütəxəssislər, eləcə də ictimai fəaliyyətlə, azad sahibkarlıqla məşğul olan idarəçilər üçün nəzərdə tutulmuş və olduqca faydalıdır.

*Bir elmi öyrənmək istədikdə sən,  
Çalış ki, hər şeyi kamil biləsən.  
Kamil bir palançı olsada insan,  
Yaxşıdır yarımçıq papaqçılıqdan.*

*Nizami Gəncəvi*

## Uğur anlayışı

Uğur bir çox insanlara görə öz arzuladığı və məqsədi olan məfhum kimi başa düşülür. Bu həm mənəvi, həm cismi, həm də maddi ola bilər. Məsələn, alim öz kəşfini, biznesmen öz səhmlərinin qiymətinin artımını və şirkətinin maddi vəziyyətinin yüksəlməsini, tələbə ali məktəbi yüksək qiymətlərlə bitirməsini, məzun iş qazanmasını, abituriyent yüksək balla nüfuzlu universitetə daxil olmasını və s. uğur hesab edir. Lakin bizim həyatımızda uğur nisbidir. Yəni, tükənmir, hər bir uğurdan sonra yeni hədəflər formalaşır və davamlı şəkildə proses təkrarlanır. Məsələn, bir abituriyentin universitetə qəbul olunması, həmin universiteti əla qiymətlərlə bitirib, magistratura və sonra doktoranturaya daxil olma istəyi, yüksək əmək haqqı olan ixtisas üzrə iş qazanma arzusu, işləyəcəyi yerdə yüksək vəzifə tutma istəyi və s. gələcək hədəfləri buna misaldır. İkinci misal

olaraq, bir şirkətdə yeni başlayan əməkdaşın öz təcrübəsini artırmaq, yeni səriştəliklərə malik olmaq, daha yuxarı dərəcə və ya vəzifəyə malik olma istəyi də buna müvafiq misal ola bilər.

Göründüyü kimi, uğur anlayışı cəmiyyətin müxtəlif təbəqələri üçün fərqli mənalar kəsb edir. Ona görə də hər kəs uğur məfhumunu fərqli formada təsəvvür edir. Bir çoxları fikirləşir ki, uğur qazanmaq öz karyerasında, işində yüksəlmək deməkdir. Belə insanlar üçün uğur anlayışı peşəkarlıq, növbəti mərhələyə yüksəlmək deməkdir. Onlar üçün fərqi yoxdur, bu işdə nə qədər maaş alırlar. Əsas odur ki, gördüyü işdən zövq alırlar və daha da irəli gedə bilirlər.

Digər bir qisim isə tamamilə fərqli fikirləşir. Belə ki, onların düşüncəsində uğur maddiyyatla əlaqəli olur. Onlar daha çox pul qazanmağın tərəfdarıdırlar və bütün addımlarını məhz buna hesablayırlar. Adətən belə insanlar deyir ki, yaxşı vəzifə, yaxşı maaş özü elə uğur deməkdir. Bəs gənclərimiz necə düşünür? Onların təsəvvüründə uğur nə deməkdir, yaxşı vəzifə, pul, yoxsa öz işinin peşəkarı olmaq? Bu fikirlər kitabın oxucularında yeni hədəfləri formalaşdıracaqdır.

Əksər insanlara görə əgər, sevdiyini işi görürsənsə, gec-tez onsuz da uğur qazana biləcəksən: "Ümumiyyətlə, insanın əsas məqsədi uğur qazanmaq olmalıdır. Uğuru qazanmaq üçün isə müəyyən əziyyət çəkməli, daim nələrisə öyrənməlisən. Çünki hər gün yeni nələrsə öyrənməsək, günün tələblərinə uyğun bir mütəxəssis olmamız mümkün deyil. İnsan özünü inkişaf etdirsə, yenilikləri öyrənib tətbiq etməyi bacarsa və həm də sevdiyi işdə çalışsa, o zamanla uğur qazanacaq".

Bütün hallarda insan öz işinin peşəkarı olmalıdır. Əks halda, heç bir uğurdan danışmaq olmaz. Uğura gedən yolda əsas pillə peşəkarlıqdır desək yanılmırıq. İşinin peşəkarı olmaqla sən istədiyini uğuru qazana bilərsən. Əgər sən öz işini peşəkar şəkildə görsən, daim yenilik axtarsan, mütləq uğur qazanacaqsan. Lakin bu birmənalı həmişə belə olmur. Bəzən insana şans, sosiallıq və əlaqələr də vacib olur. Uğur qazandıqdan sonra zamanla pul da gələcək, vəzifə də buna uyğun inkişaf edir. Amma bəzən müxtəlif cəmiyyətlərdə bu məsələlərə yanaşma tərzini fərqli olur. Bəzən hansısa bir uğuru qazanmaq üçün iqtisadi durum yaxşı olmalıdır. Çünki hansısa bir işi görmək üçün müəyyən maliyyə tələb olunur. O xərcləri isə



gənclərin özünün qarşılması mürəkkəb məsələdir. Bu halda uğur pulu yox, pul uğuru gətirə bilər.

Uğur hər kəsin fərqli yanaşdığı, lakin ortaq nöqtə olaraq, hamının çatmaq istədiyi bir zirvədir. Kimin üçünsə bu, çoxlu pul qazanmaq və ya kimin üçün isə az maaşlı olmasına baxmayaraq ad, şöhrət, yaxud vəzifə ola bilər. Uğur qazanmağın zəhmət və səbr tələb etdiyini hər kəs təbii ki, başa düşür. "Uğur qazanmaq üçün öz üzərində işləyərək fikir və ideyalarını gerçəkləşdirməli, yeni hədəflər seçməli və bir nöqtədə uzun müddət dayanıb qalmamalısan. Hesab edilir ki, əgər insan daima gələcək üçün öz qarşısına yeni məqsədlər qoyursa, bunun üçün çalışırsa, uğura tez bir zamanda çata bilər. Uğur əslində çox asan, eyni zamanda da qazanılması zəhmət və səbr tələb edən bir hədəfdir. Bununla yanaşı, öz işinin peşəkarı olmaq həm də cəmiyyət üçün faydalı olmaq deməkdir. Birinin uğurlu hesab etdiyi iş başqası üçün darıxdırıcı, hətta bəsit görünə bilər. Önəmli olan isə insanın özünün nə istədiyi və məşğul olmaqdan zövq aldığı, daha yaxşı bacardığı işi seçməsidir".

İnsanlar təxminən 3-4 yaşlarından, yəni mənlik şüuru formalaşdıqdan sonra gələcəyə dair müxtəlif

planlar qurur, özlərinə müəyyən hədəf qoyurlar. Onlar öz məqsədlərinə çatmaq üçün müəyyən planlar qurur, vaxt, əmək sərf edirlər. Təsadüfi deyil ki, biz balaca uşaq gördükdə, ona verəcəyimiz 3 sualdan biri məhz "böyüyəndə nə olacaqsan" sualı olur. Deməli biz gələcək planlarımızın məsuliyyətini elə uşaqlıq dövrümüzdən anlamağa başlayırıq. Bu planları həyata keçirmək üçün məktəbə, kurslara, kollecə, peşə liseylərinə və s. yerlərə gedib təhsil alır, bilik və bacarıqlara yiyələnirik. Yəni sırf həmin planlarımız həyata keçsin deyə, əlimizdən gələni edirik. Əgər biz uşaqlıq dövründən başlayaraq, nail olmağa çalışdığımız məqsədlərimizi həyata keçirmişiksə, biz artıq özümüzü uğurlu insan hesab edirik.

Əgər planlaşdırılan işi görmüsənsə və öz arzunu artıq reallaşdırmısan, deməli uğura nail olmusan. Yəni biz insanların əsas uğuru gələcəyə dair qurduğumuz planları reallaşdırma bilməyimizdir. Ancaq bu böyük uğurlardır. Böyük uğurlara çatmaq üçün insanların çoxlu sayda kiçik uğurları olur. Məsələn, mən həkim olmaq istəyirəm. Buna görə kiçik uğurlarım olur. Dərslərimi yaxşı oxuyuram, universitetə daxil oluram, kurslarda iştirak edirəm, rezidentura və s. Nəhayət, mən böyük uğurum olan həkimlik

sənətinə layiqəm. Ola bilər ki, mən həkiməm, ancaq pulum yoxdur. Bu o demək deyil ki, mən uğurlu deyiləm və ya əksinə. Əgər mən istədiyimi əldə etmişəm, deməli bu, bir uğurdur. Bütün bu fikirlər göstərir ki, uğur anlayışı hər kəs tərəfindən birmənalı qarşılanmır. Bundan başqa uğur anlayışı fərdi qaydada başqa, korporativ qaydada isə tamamilə başqa formada başa düşülür. Korporativ uğur şirkətlər və müəssisələr tərəfindən strateji və taktiki hədəflərə nail olmaqla ölçülür.

## **Fərdi və korporativ uğur**

Fərdi inkişaf yolu öyrənmək və bununla paralel öyrətməkdir. Bunun üçün ətrafda baş verənlər təhlil edilməli və araşdırılmalıdır. Məsələn, vizual mənbələr, digər ənənəvi öyrənmə mənbələri, həmçinin hadisələr, təcrübəli şəxslər, ümumiyyətlə, təbiətdə mövcud olan hər maraqlı obyektlər öyrənmə mənbəyidir. Korporativ inkişafın yolu da fərdi inkişafdan fərqli deyil. Burada fərdi inkişafın qərar verənləri insanın özü, korporativ inkişafın qərar verəni isə həmin müəssisənin aidiyyəti rəhbər şəxsləri olur.

Rəhbər şəxslər menecment öhdəliklərini icra etməklə yanaşı kollektivi və komandasını inkişaf etdirməyə də borcludur. Necə ki, fərd özü özünü inkişaf etdirməyə məcburdur. Əks halda ya öz işini itirəcək, ya da yüksəlmə imkanı olmayacaqdır. Şirkətlərdə də eyni vəziyyət baş verəcəkdir. Yəni, səhmlərini itirmə və ya iflas olma təhlükəsi ilə üzləşəcəkdir.

Korporativ qaydalardan biri və ən əsası da bilik, bacarıq və sərişdələrin növbəti komandalara, heyətə ötürülməsi üçün isə yazılı konsept olmalıdır. Əks təqdirdə bir müddət sonra inkişaf etdirilməli istiqamətlərin mahiyyətində dəyişikliklər olur. Qurumların strateji inkişafını təmin etmək üçün vahid strateji yanaşmanın olması şərtidir. Bu strateji yanaşmanı realaşdırmaq üçün üslub, üsul, metodologiya, müəyyən edilir. Belə olduqda rəhbər və əməkdaşların dəyişməsindən asılı olmayaraq, işin gedişi şəxsdən deyil, sistemdən asılı olur. Lakin, strateji yanaşmanı eyni saxlamaqla taktiki əməliyyatların və istiqamətlərin fərqli olması müəssisə üçün risk təşkil etmir. Necə ki, fərd şəxsi inkişafını daimi etmək üçün dəyişməz prinsiplərə malik olmalıdır. Bu prinsiplər onun inkişaf yolunun naviqatorudur. Həmin naviqator uyğun olaraq, hərəkət edərkən isə, düzgün manevrlər etmək yolu dəyişdirmək mənasına gəlmir. Yəni, bir müəssisəni şəxslərdən asılılıqdan xilas edən ən əhəmiyyətli amillərdən biri strateji inkişaf və strateji yol xəritəsinin olmasıdır. Bu yol xəritəsinin icrasının əsas təminatçısı isə rəhbərlikdir. Yalnız rəhbərlər? Əlbəttə ki, xeyr. Uğura nail olmaq üçün rəhbərlərdən gözlənilən tələblər olduğu kimi, işçilərdən də

gözlənilən tələblər vardır. İşçilər də rəhbərlərini dinləməli, təcrübə sahiblərinin fikirlərinə hörmət etməli, onlara verilən istiqamət və məsləhətləri dəyərləndirməlidir ki, işdə sağlam mühit formalaşsın. Həmçinin işçilər müəssisənin korporativ maraqlarına sədaqət göstərməlidirlər. İş mühitində anlaşılmaqlıqlar, texniki və funksional məsələlərdə, habelə münasibətlərin təşkilində qeyri-müəyyənliklər ortaya çıxarsa bu zaman rəhbər şəxslərin rəyləri nəzərə alınmalıdır. Məsuliyyət sahiblərinə (təcrübəli şəxslər, rəhbərlər) qulaq asmaq həmçinin cəmiyyətimizdə olan müsbət dəyərlərdən biridir. Əslində bu rəhbərlərin məsuliyyətini ikiqat artırır. Çünki onlar tək özlərinə görə deyil, onlara etibar edən işçilərə qarşı da cavabdehlik daşıyır, beləliklə onların şirkətdaxili korporativ mühitinin formalaşmasına və iqtisadi inkişafına qarşı məsuliyyətləri böyükdür. Bu yanaşmanın fərqləndirən rəhbərlər də öz növbəsində əməkdaşlarını inkişaf etdirərkən, mükafatlandırarkən, təminatlarını, imkanlarını genişləndirərkən onlara minnət yükləməli deyil. Hətta inkişafına investisiya edilən əməkdaşın gələcəkdə quruma qarşı əks mövqedə olması, qurumla rəqabət aparan başqa bir quruma keçməsi, qurumun imkanlarından öz şəxsi

maraqları naminə sui-istifadə etməsi kimi hallarda rəhbərliyi müdrük davranan qurumlar strateji dövrdə daha uğurlu olacaq. Çünki, insan ona edilən yaxşılıqları bilərək və yaxud bilməyərək unuda, dərk etməyə bilər. Bu halın hikmətini dərk edənlər yalnız və yalnız uğur qazanmağa layiqdir. Etməyənlər isə şəxslərdə və hadisələrdə çətinliklərə düçar olur. Əməkdaşların, kollektivlərin və qurumların inkişafı müəyyən bir zamanda, müəyyən edilmiş mərhələlərlə, elmi əsaslar və alətlərə reallaşdırılmalıdır. Məsələn, hər bir əməkdaş üçün ayrıca fərdi inkişaf planının olmasını, hər bir vəzifə və yaxud da vəzifə qrupu üçün karyera inkişaf xəritəsinin olmasını buna misal göstərmək olar. Həmçinin əməkdaşlar əksər hallarda onları dəstəkləyən, onlara istiqamət verən, xətalarını lazım olduqda daha yumuşaq formada izah edən rəhbərlərlə işləmək istəyirlər.

Korporativ uğura misal olaraq, dünyada çox məşhur olan Toyota şirkəti uyğun misaldır.

Toyota 5 qitədə 8,8 milyondan çox avtomobil satışı həyata keçirən, dünyanın ən böyük avtomobil istehsalçılarından biridir. "Toyota" dünyanın nəhəng 500 şirkəti arasında ilk onluqda yer alır və haqlı olaraq, sevilən avtomobil istehsalçılarından biridir.

Şirkət bu nailiyyətin müştəri məmnuniyyətindən irəli gəldiyinə inanır.

Toyota hekayəsi 19-cu əsrin sonlarından başlayır, Saki Çi Toyoda ölkənin toxuculuq sənayesini inqilabi dəyişiklik edərək, Yaponyanın ilk elektrikli toxuculuq dəzgahını kəşf edir. 1918-ci ilin yanvarında Saki Çi Toyoda Əyirmə və Toxuculuq Şirkətini yaradır və oğlu Kiiçiro Toyodanın köməyilə, 1924-cü ildə ömürlük arzusu olan avtomatlaşdırılmış toxuculuğu yaradır. Atası kimi Kiiçiro da yenilikçi idi, 1920-ci illərdə Avropaya və Birləşmiş Ştatlara səyahəti zamanı o, inkişaf etməkdə olan avtomobil sənayesinə dərin maraq göstərməyə başladı. Sakiçi Toyodanın avtomatlaşdırılmış toxuculuq üçün müəlliflik hüququnun satışından aldığı 100 000 funt sterlinqlə Kiiçiro “Toyota Motor Korporeyşnı” əsasını qoyur və şirkət olaraq 1937-ci ildə formalaşır.

Toxuculuq dəzgahlarından avtomobillərə, Toyotanın təcrübəsi istehsalatın sərhədlərini genişləndirməklə formalaşmışdır. Toyota şirkəti daimi təkmilləşdirmə ssenarisini seçir və durmadan yenilik və müasir texnologiyaları tətbiq edir. Bu gün şirkət lyuks, ekonom tipli avtomobillər istehsal edir və müştəri məmnuniyyətini yüksək səviyyədə saxlayır.



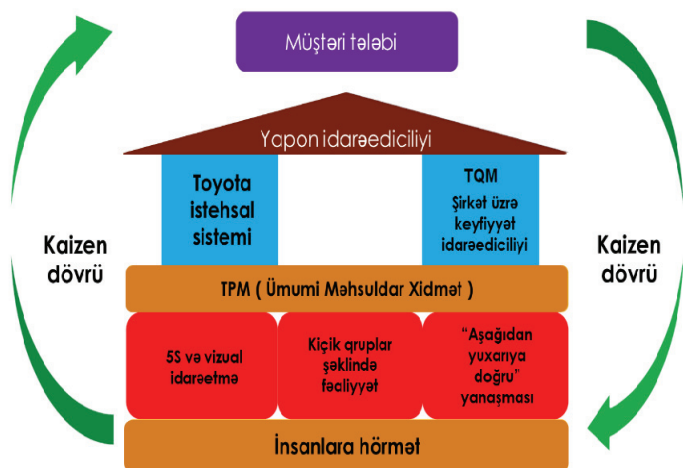
Onun əsas korporativ təkmilləşmə strategiyası “Kaizen” sisteminə əsaslanır.

Beynəlxalq idarəetmə sisteminə daxil olan Yapon idarəetmə sistemi - “Kaizen” digər beynəlxalq sistemlər (İSO, PMİ, API və s.) kimi geniş miqyasda müxtəlif şirkətlərdə, o cümlədən neft-qaz şirkətlərində də tətbiq olunmağa başlamışdır.

Ümumiyyətlə, Kaizen Yapon dilində iki sözün birləşməsindən (kai - dəyişmək, zen – yaxşı) yaranmış, yaxşılığa doğru dəyişmək mənasını daşıyır. Kaizenin əsas prinsipi davamlı inkişaf, yenilik və mükəmməlləşdirmə-təkmilləşdirmə üzərində qurulmuşdur. Kaizenin tarixi inkişafı Yaponiyanın tanınmış şirkətlərindən olan Toyota şirkətindən başlamış, bu günümüzdə qədər inkişaf etdirilmiş və hazırda müxtəlif şirkətlərdə tətbiq olunur. Kaizen idarəetmə sisteminin əsas arqumentləri zaman və planlama, keyfiyyət, qiymət və dəyərlərdir. Yəni, alıcı şirkətlər üçün maraqlı olan məhsulun dəyəri (qiyməti) münaşib, keyfiyyəti yüksək saxlanmaqla, vaxtında (plana uyğun) sifarişçilərə çatdırıla biləcək və daim inkişaf etdirilən sistem nəzərdə tutulur.

Kaizen idarəetmə sistemi bir neçə standartlar və alətlər toplusundan ibarət olub, təyinatı üzrə tətbiq

olunur. Təmali insanlara münasibətdən başlayaraq, 5S, visual idarəetmə, kiçik qruplar şəkilində fəaliyyət, məhsuldar xidmət, Toyota istehsal sistemi, keyfiyyətə nəzarət sistemi, Yapon idarəçiliyi ilə tamamlanır. Hər bir sistem üzrə müxtəlif üsul və alətlər toplusu istifadə olunur. Bütün təkmilləşdirmə tədbirlərinin əsas məqsədi daimi inkişafa bağlanır (şəkil 1).



**Şəkil 1. Toyota şirkətində korporativ idarəetmə metodologiyası**

Bu sistemin tətbiqi neft-qaz sektorunda, ofis şəraitində, istehsal sahələrində (mədən, sex, platforma, anbarlar, zavod), tədqiqat və araşdırma mərkəz-

lərində, təhsil müəssisələrində, şəxsi və iş həyatımızda effektiv ola bilər.

Kaizen idarəetmə sisteminin effektiv tətbiqi üçün təlim proqramları hazırlanmalı və tədris olunmalı, kiçik kaizen idarəetmə qrupları formalaşdırılmalı, qrup fəaliyyətləri ilə konkret sahələrə tətbiq olunaraq nəticələri audit olunmalı, nəticədən asılı olaraq yeni idarəetmə prosedurları-standartları yaradılmalı və tətbiq edilməlidir.

Qeyd olunanlardan göründüyü kimi, fərdi və korporativ uğurun təməli fərdi və korporativ hədəflərlə bağlıdır. Bu baxımdan hədəflər düzgün seçilməli, hədəfə çatmaq üçün işlər yarım-mərhələlərə (milestone) qədər dəqiq planlaşdırılmalıdır.

## Uğur üçün məqsədlər və hədəflər

Məqsəd və hədəfi aydınlaşdırmaq üçün aşağıdakı kiçik bir əhvalatı misal olaraq nəzərdən keçirək:

İki uşaq evlərinin arxasında böyük bir quyu qazmağı qərara alır. Qazmağa başlayan kimi, başqa iki uşaq onlara tamaşa etməyə gəlirlər. Bir qədər tamaşa etmişdilər ki:

— Nə etmək istəyirsiniz? — deyər “qonaqlardan” biri maraqla soruşur.

— Dünyanın mərkəzindən keçən bir quyu qazmaq istəyirik — deyər uşaqlardan biri həyəcanla cavab verir.

Bunu eşidən “qonaqlar” qəhqəhə ilə gülməyə başlayırlar və belə bir şeyin qeyri-mümkün olduğunu deyirlər.

Uzun bir səssizlikdən sonra uşaqlardan biri quyudan içi hörümçək, soxulcan və başqa həşəratlarla dolu şüşə bir qab gətirir və bu şüşə qabı bayaqdan

onlara istehza ilə baxan “qonaqlara” göstərir. Sonra da özündən arxayın bir şəkildə:

— Düzdür, axıra qədər qaza bilmədik. Ancaq görün, yolda nələr tapdıq — deyir.

Həqiqətəndə, şüshə qabın içində heç kimin təsəvvür edə bilməyəcəyi gözəl bir mənzərə var idi. Onların hədəfləri, əlbəttə ki, çox iddialı idi. Ancaq bu hədəf, onlar üçün məqsəd təşkil edirdi. Əslində, hədəflər də, elə bunun üçün deyilmi?

İndi siz də özünüzdən soruşun: “Hədəfinizə ancaq bir hədəf kimi baxanlardansınız, yoxsa, hədəfinizə ancaq bir məqsəd kimi baxanlardan?”

Bizə görə məqsəd hədəfə niyə çatmaq istədiyini ifadə edir. Hədəf isə tələbdən qaynaqlanır. Yəni fərdi qaydada baxsaq, insanın məqsədi və hədəfi bir biri ilə sıx bağlıdır. Bu fəlsəfə ilə həm şəxsi, həm də korporativ düşüncələr daha çoxluq təşkil edir.

Ümumən nəzər saldıqda müəyyən olunur ki, hədəfli yaşayış barədə insanların anlayışları belə düzgün deyil. Çoxları hədəfli yaşayışın necə olduğundan belə xəbərsizdirlər. Bəs hədəf nədir? Düşünün ki, siz tələbəsiniz və gələcəkdə rəhbər vəzifədə çalışmaq istəyirsiniz. Bu istəyinizlə bağlı bilik və bacarıqlarınızı artırmaq, lazımı keyfiyyətlərinizi in-

kışaf etdirmək kimi qarşınıza müəyyən hədəflər qoyursunuz. Bu məqsədinizə çatmaq üçün siz öz vəziyyətinizi bilməli və nə etməli olduğunuzu dəqiq müəyyənləşdirməlisiz. Bunun üçün “SWOT” analiz üsulu effektivdir (şəkil 2).



*Şəkil 2. “SWOT” analizinin sxemi*

SWOT analizi — şəxs və ya təşkilat üçün biznes rəqabəti və ya layihənin planlaşdırılması ilə bağlı

güclü (ing. Strengths), zəif (ing. Weaknesses) tərəfləri, imkanları (ing. Opportunities) və təhlükələri (ing. Threats) müəyyənləşdirməyə kömək etmək üçün istifadə edilən strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə texnikasıdır. SWOT analizi ilk dəfə Albert Humphrey tərəfindən 1960-1970-ci illərdə Stanford Universitetində aparılan bir araşdırma layihəsini idarə edərkən istifadə edilib. Hazırda bir çox şirkətlər güclü və zəif tərəfləri anlamaq, eyni zamanda ətrafda olan fürsət və təhlükələrin fərqiə varmaq üçün SWOT analizindən istifadə edirlər.

SWOT təhlili qısaltmanın dörd elementinə diqqət yetirir və şirkətlərə strategiya, fəaliyyət və ya təşəbbüsə təsir edən qüvvələri müəyyən etməyə imkan verir. Bu müsbət və mənfi elementləri bilmək şirkətlərə planın hansı hissələrinin tanınması lazım olduğunu daha effektiv şəkildə çatdırmağa kömək edə bilər.

SWOT təhlili tərtib edərkən, insanlar müqayisə üçün hər bir təsir edən elementi yan-yanə sadalamaq üçün dörd sütuna bölünmüş cədvəl yaradırlar.

Uğurlu nəticə üçün qoyduğunuz hədəflər dəqiq, aydın və ölçülə bilən olmalıdır. Əks halda heç bir uğurlu nəticədən söhbət belə gedə bilməz və ya bu

vaxt itkisinə səbəb ola bilər. Məsələn, siz bilirsiniz ki, güclü rəhbər ola bilmək üçün yaxşı idarəetmə qabiliyyətinə malik olmalısınız. İdarəetmə bacarığınızın zəif olduğunu bilirsiniz və bu bacarığınızı inkişaf etdirmək sizi hədəfinizə bir o qədər yaxınlaşdırmış olacaq. Beləliklə, məqsədə çatmağın yolu ilk öncə düzgün qoyula bilən hədəfdən keçir. Həyatda düzgün mövqe tutmağımız üçün hədəflərimizi bilməliyik. Bəzən biz hədəflərimizlə məqsədlərimizi, arzularımızı səhv salırıq. Məqsəd bizim həyatdakı missiyamız, həyat zirvəmizdir. Hədəflər isə məqsədə çatmağın yolu və ya məqsədin dəqiq təyin edilmiş zaman planı əsasında reallaşdırılma tərzidir. Əgər biz arzularımız üçün özümüzə hədəf seçməsək, arzularımız elə arzu olaraq qalmaqda davam edəcək. Məsələn, kimsə tərəqqi etmək istəyir. Hansı sahədə? Jurnalistika sahəsində. Bu onun məqsədidir. Məqsədlə bağlı müxtəlif xarici dillər öyrənmək, bir sıra yerli və xarici bədii əsərlər oxumaq, bu sahədə biliklərini, təcrübəsini artırmaq, daha çox insanlarla ünsiyyətdə olmaq kimi qarşısına hədəflər qoymuşdur. Əgər, bu istəyi üçün müəyyən bir zaman müddətində hədəf müəyyənləşdirməsə arzusu reallaşmayacaq. Dəqiq zaman planı əsasında qoyulmayan



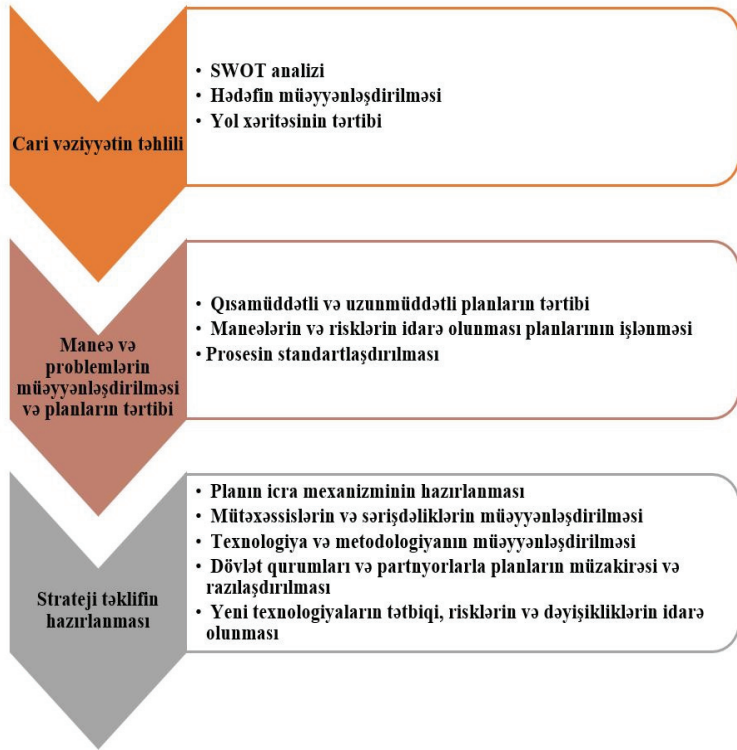
hədəfləri effektiv hesab etmək olmaz. Hədəflər bizi həm motivasiya etmək, həm də hardan hara gəldiyimizi görmək üçün vacibdir. Uğurlu nəticə üçün hədəfimiz olmalıdır. Hansı nöqtədə durduğumuzu və hansı nöqtəyə gələcəyimizi bilməliyik. Hədəfsiz hər hansı yolda irəliləməyə getməyimiz mümkünsüzdür. Beləliklə, hədəfin bizim həyatımızdakı rolu tutduğumuz yolda irəliləmək və məqsədimizə nail olmaqdan ibarətdir. Kariyeramızı qarşımızdakı hədəflər müəyyənləşdirir. Şəxsi kariyeranın və ya biznesin inkişaf etdirilməsi üçün təhlil vacib xüsusiyyətlərdəndir. Biznes mühitində qoyulan hədəflər spesifik olmalıdır, bu hədəfin kimlər üçün qoyulduğu, kimlərin bu hədəfə cəlb olunacağı müəyyənləşdirilməlidir. Hədəflər ölçülə bilən olmalıdır. Biz keçən il nə istehsal etmişik, nə qədər istehsal etmişik, kim üçün istehsal etmişik, gəlirlərimiz, xərclərimiz nə qədər olub kimi statistikanın əsasında, bu il nə qədər istehsal edəcəyik, satacağımız, gəlirlərimiz, xərclərimiz nə qədər olacaq kimi kriteriyalar olmadan davamlı sahibkarlıq fəaliyyətindən söhbət gedə bilməz. Bunun üçün mütləq qaydada hər bir fəaliyyətin uğur kriteriyası olmalıdır. Hədəflər nə qədər əlçatan olarsa reallaşdırılması bir o qədər asan olar. Hədəflər

arasında uyğunluq, əlaqənin olması və zaman planı əsasında qurulması hədəflərin effektivliyini şərtləndirən əsas xüsusiyyətlərdəndir.

## Taktiki və strateji hədəflər

Əvvəlki bölmələrdə qeyd olunduğu kimi, hədəflər ilk növbədə düzgün seçilməli, ölçüləbilən olmalı və onun üçün dəqiq planlar tərtib edilərək icra olunmalıdır. Strateji hədəflər taktiki hədəflərdən ibarətdir. Strateji hədəf və planların qurulması üçün ən əlverişli olan inkişaf etmiş ölkələrdə sınaqdan çıxarılmış, təsdiqini tapan “Viktor” üsulundan istifadə edilir. Bu üsul strateji hədəfə çatmaq üçün mərhələli şəkildə əvvəlcədən tərtib olunan planların icra mexanizimidir. Yaponiyada ağır sənayedə daha geniş istifadə olunur. Üsulun tətbiqində ilk mərhələ cari vəziyyətin təhlilidir. Bu mərhələdə “SWOT” analiz istifadə olunur. Bunun nəticəsində yeni “vision”-gələcəyə baxış xəritəsi qurulur. Strateji hədəf müəyyən edildikdən sonra hədəfə nail olmaq üçün qısamüddətli və uzunmüddətli planlar tərtib olunur. Qısa müddət üçün gündəlik, həftəlik, aylıq, rüblük, illik planlar tərtib edildiyi halda, uzun dövr üçün iki,

üç, beş, on və s. il müddətli planlar tərtib edilə bilər (şəkil 3).



*Şəkil 3. Viktor üsulunun tətbiq sxemi*

Bu planlar tərtib edilərkən, onların əlçatan olması və reallığı əks etdirməsi çox vacibdir. Buna görə də bu yolda yarına biləcək maneələrin və risklərin idarə olunması planları ətraflı və aydın tərtib edilməlidir.

Qeyd olunan plan və ardıcılıq bir standart şəkildə icra olunmalıdır. Bütün bu mərhələlərin tələblərini ardıcıl şəkildə yerinə yetirdikdən sonra strateji təklifin hazırlanmasına başlamaq olar. Burada ilk iş planın icra mexanizimini hazırlamaqdır. Buna daxildir: mütəxəssislərin və onların sərişdəliklərinin, məsuliyyətlərinin müəyyənləşdirilməsi, tətbiq oluna- caq texnologiya və metodologiyanın müəyyənləş- dirilməsi, dövlət qurumları və partnyorlarla plan- ların müzakirəsi və razılaşdırılması, gələcəkdə tət- biqi gözlənilən yeni texnologiyaların layihə planları- nın hazırlanması, risklərin və dəyişikliklərin idarə olunması.

## Şəxsi inkişaf üçün hədəflərin təyin olunması

Hər kəs şəxsi inkişafı ilə bağlı yeni hədəflər təyin edə bilər. Lakin heç də həmişə hər şey sənin istədiyini kimi davam etmir. Müşahidə edirsən ki, mövsümün əvvəlində qoyduğun hədəflərdən tamam başqa istiqamətdə irəliləmişən. Amma narahat olma, bu tək sızda belə deyil. Hədəflərin təyini zamanı çox insan planlı davranmır deyə hədəfinə doğru gedərkən çətinlik çəkir. Bunun üçün bir neçə məsələyə diqqət etməlisən:

1. *Hədəflərini qeyd et. Sadəcə fikrində tutduğun hədəflər bir müddət sonra unudula bilər. Bu normaldır. Lakin ağılından keçən hədəfləri bir qeyd dəftərinə və ya smartfonunun qeyd hissəsinə yazsan, hədəflərin artıq real bir hissə çevriləcək. Mümkün olduğu qədər bunu hər gün görə biləcəyin bir yerə yazsan və ya smartfonun periodik*

olaraq hədəflərini sənə xatırlatsa, daha uğurlu nəticə əldə edə biləcəksən.

2. **Hər bir hədəfə addım-addım get.** Hədəflərini, istəklərini hissələrə bölsən yaxşıdır. Böyük hədəfini müəyyən kiçik hədəflərə ayır və addım-addım onlara çatmağa çalış. Bu zaman özün inkişafda olduğunu hiss edib, daha da sürətlənəcəksən. Bu son nəticəyə pozitiv yanaşmana da gətirib çıxaracaq. İstədiyini heç etməməkdənsə, 70% əldə etmək daha yaxşıdır fəlsəfəsi doğru addımdır.

3. **Realist ol.** Bilirsən ki, 3 ay ərzində aya uça bilmərsən. Amma 3 ay ərzində proqramlaşdırma təhsilində müəyyən bir yol qət edə bilərsən. Bunun üçün hədəflərini qoymamışdan öncə həmin sahəni araşdır və öz potensialını bilərək hədəflərini real zaman çərçivələrində təyin et. Bil ki, mümkümsüz heç nə yoxdur, sadəcə daha çox vaxt tələb edən hədəflər var.

4. **Hədəfin üçün zaman ayır.** Hamımız istəyirik ki, bir gün oyanaq və görək ki, bütün hədəflərimizə çatmışıq. Amma siz belə etməyin. Hər gün hədəflərinlə bağlı bir zaman ayırın. Başa düşüləndir ki, işlərin, dərslərin və ya gündəlik problemlərin çox olur. Amma hər gün 2 saat özünə və hədəflərinə ayıra bilərsən.

**5. Mükəmməliyyətçi olmaqdan imtina edin.** Hər şeyin ən ideal variantını istəməyin anlaşılandır, lakin eyni zamanda bu səni həvəsdən sala bilər. Bir işə minimum şərtlərlə başlamaq heç başlamamaqdan qat-qat üstündür. Əgər bir bloq başlatmaq istəyirsənsə, elə indi aç və paylaşımalarını et, inan ki, 3 ay sonra bu gün olduğun yerdən qat-qat yaxşı nöqtədə olacaqsan. Amma 3 ay sonra başlasan, geridə sadəcə itirdiyin 3 ay qalacaq. Çünki bir şeyi oxumaq, öyrənmək, nəzəriyyəsini bilmək yaxşı olsa da, praktika insana daha fərqli təcrübələr qazanmağa imkan verir. Təcrübə isə hər zaman daha üstündür.

**6. Özünə hesabat ver.** Tutaq ki, yeni ilə qədər müəyyən hədəflərin var və bunları bir yerə qeyd etmişən. Yeni il gəldikdə bu hədəflərinə bir daha dön bax və nəyə çatıb, nəyə çatmadığını görməyə çalış. Nələri yaxşı edib, nələri pis etdiyini təhlil et ki, növbəti dəfə daha uğurlu nəticə əldə edəsən. Prosesdə də hər bir addımı atdıqda özünə hesabat verəcəyini düşünərək davran.

Beləliklə, əsas olan hədəflərin real təyin edilməsi onların reallaşması üçün vacib olan əməyin sərf edilməsidir. İnsanın özünün nə istədiyini ən yaxşı bilən məhz özüdür və hər kəsin hədəfə gedən yolu fərqli olur. Burada əsas problem hədəfə gedən yolda demotivasiya olaraq hədəfin və məqsədlərin tərk



edilməsidir. Bu hal baş verdikdə mütləq səhvləri təhlil etmək və yeni, əlçatan (real) planla işə başlamaq lazımdır. İşinizi tamamilə şansa buraxmayın!

## Hədəfyönlü fəaliyyət

Şirkətlərdə hədəf əsaslı performans sisteminin qurulması olduqca vacib bir məsələdir. Ona görə ki, hər bir kommersiya qurumunun biznes hədəfləri vardır. Həmin biznes hədəflərini işçilərlə paylaşdırmaq və onların fərdi hədəflərini təyin etmək ən vacib məsələlərdən biri olmalıdır. Lakin praktikada bu hədəflərin düzgün qurulmadığı və qurularkən böyük səhvlərə yol verildiyi görünür. Hədəf əsaslı performans sistemi qurarkən əsasən aşağıdakılara diqqət yetirmək vacibdir.

- Əsas səmərəlilik göstəricisinin (KPI) sayı az olmalıdır,
- Sadə və anlaşılan sistem olmalıdır,
- Komandanın motivasiyası nəzərə alınmalıdır,
- Əvvəlki sistemin əsas problemlərinə diqqət yetirilməlidir.

Bəzən praktikada KPI sayının 10-15 olması mümkündür. Lakin işçinin əsas hədəfləri maksimum 3-4

olmalıdır. Çünki hər birimiz heç bir zaman 10-15 hədəfə eyni anda fokuslana bilmərik.

Hədəf əsaslı performans sisteminin əsas məqsədi məhz biznes hədəflərinə çatmaq və rəqəmlərin dili ilə desək, şirkəti böyütmək, inkişaf etdirməkdir.

## Motivasiya və demotivasiya

**Motivasiya** — özünü və başqalarını özünün şəxsi və ya ictimai məqsədlərə nail olunması üçün fəaliyyətə təşviq etmə prosesidir. Bu, insan fəaliyyətinin təşkilidir. Motivasiyadan danışarkən tələbat və ehtiyac və mükafatlandırma anlayışlarından geniş istifadə olunur. Tələbat dedikdə, insanın bütün bu keyfiyyətlərindən asılı olaraq özünəməxus formaya düşmüş ehtiyacları nəzərdə tutulur. Ehtiyac — insanın müəyyən bir məqsədə xidmət edəcək nəyinsə çatışmazlığını hiss etmək qabiliyyətidir. Mükafatlandırmanın iki növü vardır: daxili və xarici. Daxili mükafatlandırma insanın özünün fəaliyyət prosesində yerinə yetirdiyi işlə əlaqədar olaraq aldığı zövq və rahatlıqdır. Xarici mükafatlandırma dedikdə isə insana yerinə yetirdiyi işin keyfiyyət və miqdarından asılı olaraq təşkilat tərəfindən verilən əmək

haqqı, əlavə haqqlar, vəzifəcə irəli çəkilmə, kollektiv tərəfindən alqışlatma və s. nəzərdə tutulur.

**Motivləşdirmə** — anlayışı çox aspektli və çox istiqamətlidir. Fred Lyutens göstərir ki, ayrı-ayrı müəlliflərin əsərlərində bu anlayış müxtəlif formada ifadə edilir; zərurət, motivlər, məqsədlər, arzu, ehtiras, tələbat, sövqetmə, mükafatlandırma. Lakin "motivləşdirmə" latın sözü olub "sövqetmə", "oyatmaq" mənası verir.

Motivasiya insan münasibətlərinə istiqamət verən ən önəmli faktorlardan biridir. Formasından asılı olmayaraq, bütün müəssisələr, qurum və təşkilatların ortaq hədəfi insanların fəaliyyətlərini öz məqsədlərini gerçəkləşdirməyə yönəltməkdir. İşdən asılı olmayaraq, nəticə etibarilə istənilən məqsəd işin həyata keçirilməsidir. XX əsrin ortalarına qədər motivasiya ancaq psixoloqların sahələrindən birinə çevrilmişdir.

## Motivasiyanın növləri

**Bioloji motivasiya** - fərdin növünü və cinsini saxlamaq üçün bioloji tələbatın ödənilməsidir. Bunlara aclıq, susuzluq, qorxu, aqressiya, temperatur və başqaları aid edilir. Göstərilən bu motivasiyalar, anadan gəlmə olmaqla, irsi mexanizmlər əsasında formalaşır. Bioloji motivasiyalar inkişafın müxtəlif dövrlərində ardıcıl olaraq yaranır. Sonrular aqressiya, valideyn olma motivasiyaları əmələ gəlir. Bioloji motivasiyaların başlıca amilləri maddələr mübadiləsinin normal gedişini müəyyən edən əsas göstəricilərin, məsələn, qanda qida və mineral maddələrin, hormonların səviyyəsi, osmotik təzyiq və s. dəyişilməsi ilə əlaqədar olan daxili mühit qıcıqlandırıcılarıdır. Onlar müxtəlif bioloji motivasiyaların əmələ gəlməsini müəyyən edən bu və ya digər homeostatik göstəricilərin kəskin dəyişilməsi ilə orqanizmin daxili tələbatını təşkil edir.

**Sosial motivasiyaların** — fərdin yaşayış şəraiti, valideynlərlə və digər canlı aləmlə təmasdan yaranan anadangəlmə bioloji motivasiya əsasında qurulur. Onların formalaşmasında xarici mühitin müxtəlif faktorlarının təsiri, təlim və yaddaş mexanizmləri əhəmiyyətli yer tutur. Bütün bu faktorlar sosial-bioloji motivasiyanın əsasında duran şəraiti kəskin dəyişdirir.

### **A.Masloya görə tələbatlar ierarxiyası**

İnsan üçün motivasiyanın mənbəyi tələbatlar hesab olunur. A. Maslo tələbatlar ilkin və ikinci tələbatlara bölünür. Öz növbəsində ilkin və ikinci tələbatlar da yarımqruplara bölünür.

İlkin tələbatların iki növü var:

**Fizioloji tələbatlar** — bu tələbatlar yaşamaq üçün zəruri olan tələbatlardır;

Təhlükəsizliyə olan tələbatlar — bu qrupa ətraf mühit tərəfindən yarana biləcək fiziki və texnoloji təhlükələrdən mühafizə oluna bilmə imkanları daxildir.

İkinci tələbatların 3 növü var:

**Sosial tələbatlar** — buraya qarşılıqlı sosial əlaqə, bir-birinə bağlılıq və dayaq olmaq, mənəvi yaxınlıq hissi, məhəbbət və s. daxildir;

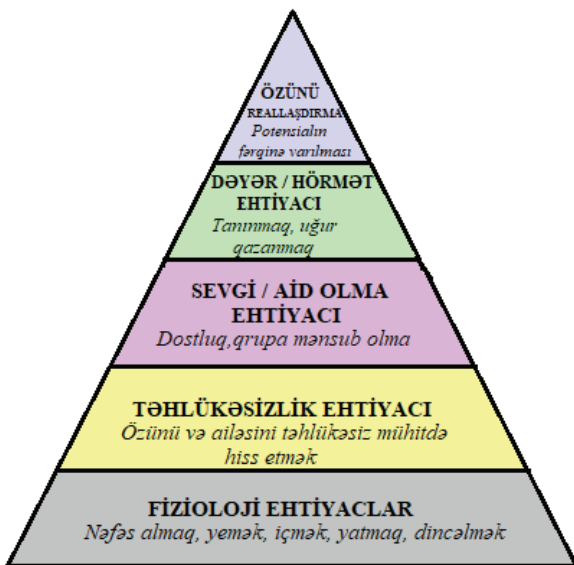
**Hörmətə olan tələbatlar** — buraya özünə hörmət, ətrafdakılar tərəfindən göstərilən hörmət və ehtiram, tanınma, status daxildir;

**Özünü ifadə etmək tələbatları** — buraya özünün potensial imkanlarını reallaşdırmaq, özünü şəxsiyyət kimi inkişaf etdirmə tələbatları daxildir (şəkil 4).

Demotivasiyanın əsas səbəbi ehtiyaclar ierarxiyasında qeyd olunan vaciblərin olmaması və çatışmazlıqlarıdır.

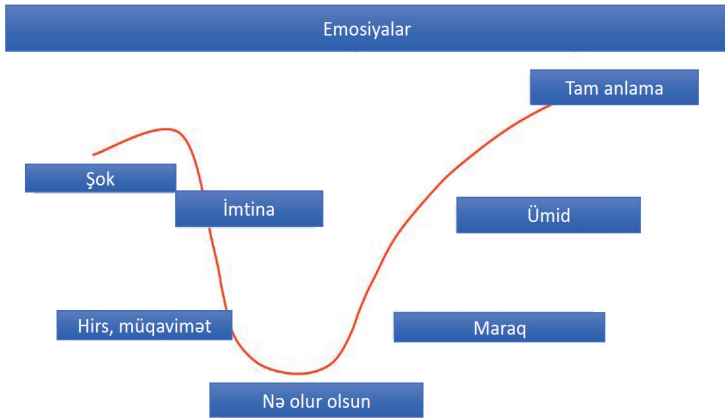
Şəxsi demotivasiya və motivasiya növbələşməsini aşağıdakı konkret misal üzərində təhlil edək:





**Şəkil 4. A.Masloya görə tələbatlar ierarxiyası**

Tutaq ki, çalışdığımız şirkətdə transformasiya və təkmilləşdirmə başlamışdır. Biz və ətrafımızdakıların əksəriyyəti bundan məmnun olmayacaq. Korporativ düşüncəyə görə insanlar dəyişməyə hazır deyil (şəkil 5).



**Şəkil 5. Dəyişikliklərə reaksiyalar və emosiyalar sxemi**

Sxemdə qırmızı rənglə qeyd olunan əyri motiva-siya dərəcəsini əks etdirir. Dəyişiklik barədə ilk xə-bəri aldığımız andan etibarən şok vəziyyətini alırıq. Daha sonra bunun baş verməməsi üçün imtina hissi oyanır və bu andan etibarən dəyişikliyin baş vermə-məsinə qarşı imkanlarımız daxilində müqavimət göstərməyə başlayırıq. Eyni zamanda ruh düşkün-lüyü, nisbi qorxu, sərişdələrimizin inkişafı üçün yenidən təkmilləşdirmə bizə bunu qəbul etməyə mane olur. Hətta müəyyən müddət ərzində artıq bizim üçün fərq etmir və etinasız qalırıq. Yəni, “Nə olur, olsunla” kifayətlənirik və özümüzə həmfikir

axtarırıq. Burada tam demotivasiya olmuş durumdayıq. Təbii ki, bu yalnız düşüncələrdir. Sonradan müəyyən həmkarlarda bu prosesə olan marağı gördükcə, biz də maraq göstərməyə və vəziyyəti daha dərinədən təhlil etməyə başlayırıq. Təhlil etdikcə daha da uğurlu olacağına ümidlənilirik, motivasiya başlayır və biz prosesin bir parçası olmağa çalışırıq. Ümid hissi bizim vəziyyəti tam anlamağımıza daha da kömək edir. Sonda tam motivasiya olaraq, prosesin bəlkə də əlaçısına çevrilə bilərik.

Burada məntiq ondan ibarətdir ki, dəyişiklik xəbərini aldıqda daha müdrək davranıb, məqamları dəqiqləşdirməyə başlamalıyıq. Bu həm də liderlərə məxsus olan xüsusiyyətlərdən biridir. Əla bir misal var: *Ağıllı adamlar çətin vəziyyətə düşəndə, ağılından istifadə edərək, bu vəziyyətdən məharətlə çıxır. Lakin müdriklər heç bu vəziyyətə düşmür!*

Biznes sahəsində hədəf yönümlü fəaliyyəti təmin etmək üçün müştəri məmnuniyyəti önə çıxır. Bu məsələdə şirkətlər və onların satış üzrə mütəxəsisləri istehsalçı olaraq çox zaman səhvə yol verirlər. Səhvlərin əsası daha çox qazanmaq və ya şirkətinə daha çox qazandırmağda tələskənliklə bağlıdır. Bu baxım-

dan Kano modeli ilə bazar və müştəri məmnuniyyəti təhlil olunmalıdır (şəkil 6).



*Şəkil 6. Kano modeli*

Kano modeli 1980-ci illərdə Noriaki Kano tərəfindən işlənib hazırlanmış məhsulun inkişafı ilə müştəri məmnuniyyəti nəzəriyyəsidir və Kano müştəri seçimlərini dörd kateqoriyada təsnif edir. Şəkil 6-da qeyd olunan modelin izafi nümunələr üzərində izahına baxaq. Təsəvvür edək ki, şirkəti yeni qurmuşuq və istehsal olunan məhsulun keyfiyyəti barədə məlumatımız yoxdur. Amma bazarı ələ keçirmək üçün qiymət ucuzdur. Qiymət ucuzdursa və bu sahədə təcrübəmiz azdırsa deməli keyfiyyət də aşağıdır. Təbii ki, bu halda müştəri narazı olmalıdır (4). Bu zaman xərclərə deyil keyfiyyətə daha çox önəm

vermək üçün çalışmalı, təcrübəli mütəxəssislərlə işləməliyik. Bəzi kütlə müştərilər üçün isə qiymət daha prioritetdir. Bu əsasən daha nisbətən kasıb təbəqənin tələbidir. Onlar üçün keyfiyyət o qədər də önəm daşımır. Bu əsasən xırdavat istehsal edən müəssisələrə aiddir. Bu şirkətlər böyük hədəflərə malik deyil və onları sadəcə daimi qazanc maraqlandırır (2). 3-cü halda isə istehsal olunan məhsulun keyfiyyətini artırırmaq üçün əlavə vəsait xərcləyirik, məhsulun qiyməti adekvat olaraq qalxır. Lakin müştəri yenə də narazıdır. Deməli performans mənasızdır. Ona görə ki, müştəri kütləsinin maddi durumu araşdırılmadan fəaliyyət olmuşdur. Bunun əksi halında (1) xərclənən əlavə vəsait və performansdan sonra keyfiyyət yüksəlir və buna uyğun müştəri məmnuniyyəti artırsa bu əla performansdır və həmin şirkətin gəlirlərinə müsbət təsir edəcəkdir. Məsələn, Toyota şirkəti kimi unikal şirkətlər.

Başqa sözlə Kano modelinə görə hər atılan yeni addım, təkmilləşdirmə və optimallaşdırma müştərilərin marağına səbəb olmalı və sayını artırmalıdır. Bu zaman qiymət bazar araşdırması və şirkətin gəlirlərinə görə tənzimlənməlidir. Şirkətlər brendə çevrildikdən sonra isə qiymət baha, müştərisi daha az ola bilər.

## Uğurun təməl prinsipləri

Apardığım bir çox təlim, seminar və müzakirələrdə “Uğurun açarını nədə görürsünüz?” sualına aşağıdakı cavablar verilir. *Cavablar: uğur üçün disiplin önəmlidir, bilik vacibdir, şans birincidir, tanınmaq lazımdır, zaman öz sözün deyəcək, başını aşağı sal işini gör o, özü səni tapacaq, iradə önəmlidir, məqsəd olmalıdır, planlı işləmək lazımdır və s.*

Mənbələrdə uğurun əsas açarları aşağıdakılar hesab olunur:

### ***Gözəl nəsihətdən faydalanmaq:***

İndiki vaxtda gənclər dinləməyi bilmədiyi kimi özlərinə nəsihət verən insanlara da müsbət yanaşmırlar ki, bu da həyatımızın gözəlliklərinə dinamit qoyaraq özümüzü canlı bomba kimi məhv etmək qədər təhlükəlidir. Faydalı məsləhət ən qiymətli xəzinədir.

### ***Çalışmağı əldən buraxmamaq:***

İnsan tənbel ola bilər amma hər şey öyrənilməyi kimi çalışqanlıq da öyrənilə bilər. Bunun yolu da çalışqan insanlar ilə bir mühitdə olmaq və onların həyat fəlsəfəsini modelləyərək işi öyrənə bilməkdir. Bir zamanlar tənbel insan ikən bu modelləşdirmə sayəsində çalışqan olan insan bir daha boş dayanmaq istəmir.

### ***Yoldaşa diqqət etmək:***

Ətrafınızdakı yoldaşlarınıza diqqət etmək və ən azından pis xasiyyəti olanlardan kənar gəzmək müvəffəqiyyətin təxminən yarısıdır. Bizi işə deyil, oyunlara, əylənməyə və gəzməyə təşviq edən yoldaşlara diqqət etsək və bu yoldaşlardan uzaq qalsaq müvəffəqiyyətsizliklər bir anda müvəffəqiyyətə çevrilə bilər.

### ***Pis vərdişlərdən uzaq qalmaq:***

Pis vərdişlərdən uzaq olmaq həqiqi mənada sağlamlığı da özü ilə gətirər. Pis vərdişlər yalnız siqaret, spirt deyil, boş danışan, mənasız həyat tərzi keçirən və sizi də öz uğursuz həyatlarına daxil etmək istəyən və s. insanlar ilə yoldaşlıq etmək də ola bilər. Bu cür zərərli vərdişlərdən də mümkün qədər uzaq qalın.

### *İnanmaq:*

Kimsə inanmasa belə müvəffəqiyyətli olacağınıza siz inanın. Bəzən ən yaxın dostlarınız, ailə fərdləriniz belə sizə və müvəffəqiyyətli olacağınıza inanmaz. Amma siz inandıqca və bu inancın gərəyini yerinə yetirərək cəhd edincə əslində qeyri-mümkün görünən şeylərin çox da qeyri-mümkün olmadığını inanclarınızın gücü ilə anlayacaqsınız.

### *Maddiyyata çox əhəmiyyət verən insanlardan uzaq qalmaq:*

Maddiyyətə də həyatda ehtiyacımız olduğu şübhəsizdir amma, mala, mülkə həddindən artıq dəyər vermək də bir növ xəstəlikdir. Bu xəstəlik maddiyyətə dəyər verməyən amma bizi həqiqi mənada sevən insanların bizdən uzaqlaşmasına və ətrafımızda yaxşı gündə dost, pis gündə ayağımızın altını qazan insanların bizə daha da yaxınlaşmasına səbəb olur.

### *Sizin onlara dəyər verdiyiniz kimi sizə dəyər verməyən insanlardan qaçın:*

Bizə dəyər verməyən insan ilə yoldaş olmaq, zamanımızı və ən əsası sevgimizi boşuna sərf etmək deməkdir. Bəzən bəzi insanları sevər, onların yanında olmağa üstünlük verərik. O insanlar da bizi



sevir kimi görünür amma, bizə dəstək deyil problem olduqlarını anladığımız zaman edəcəyimiz tək şey arxamıza baxmadan onlardan uzaqlaşmaq olmalıdır.

### *Səbr etmək:*

Bu gün çox insan bir-iki sınaqdan sonra dərhal yorulur. Amma, unutmayaq ki, səbrsiz olsaq bəlkə də gələcəkdə bizi gözləyən hansı xoşbəxtlikləri yaşama sevincini əllərimizdən buraxmış olarıq. İstənilən uğursuzluğa qarşı yorulmadan mübarizə aparmaq və səbr etmək müvəffəqiyyətin təməl prinsiplərindəndir.

Qeyd olunan fikirlər əsasən yaşam və şəxsi həyat uğurlarının əldə olunmasında sözsüz ki, kömək edəcəkdir.

Təbii ki, qeyd olunanlar ümumi halda hamısı doğrudur, lakin sistemli izah deyil. Uğurun təməl prinsiplərini aşağıdakı uğur üçbucağı üzərində sadalayaq (şəkil 7).



*Şəkil 7. Uğur üçbucağı*

## Şans

Uğur qazanmaq bir nəticədir, uğur isə yoldur. Uğur son bir nöqtə deyil, məqsədə gedən yolun məhz özüdür. Bəzən uğur insan həyatında təsadüfi, gözlənilməz və ya nəzərə alınmadığı təsadüf nəticəsində meydana gələn müsbət qəbul edilən bir hadisə, şans, xoşbəxtlik kimi də dəyərləndirilir. Uğur anlayışı hər kəs üçün fərqli mənalar kəsb edir. Ona görə də hər kəs uğur məfhumunu fərqli formada təsəvvür edir. Bəziləri düşünürlər ki, sağlamlığım yerindədirsə, uğurluyam, xoşbəxtəm. Bəzilərinə görə, sevdiklərim ətrafımdadırlarsa, mənə dəstək olurlarsa, mən şanslıyam, çoxları fikirləşir ki, uğur qazanmaq öz karyeranda, işində yüksəlmək deməkdir. Belə insanlar üçün uğur anlayışı peşəkarlıq, növbəti mərhələyə yüksəlmək deməkdir. Əsas odur ki, gördüyü işdən zövq alırlar və daha da irəli gedə bilirlər.

Digər bir qism isə tamamilə fərqli fikirləşir. Belə ki, onların düşüncəsində uğur maddiyyatla əlaqəli olur. Onlar daha çox pul qazanmağın tərəfdarıdırlar və bütün addımlarını məhz buna hesablayırlar. Adətən belə insanlar deyir ki, yaxşı vəzifə, yaxşı maaş özü elə uğur deməkdir. Bəziləri üçün uğur bütün istədiklərinə nail olmaq şansıdır.

Şəxsiyyət psixologiyasında insanlar dörd əsas aspektdən asılı olaraq bir-birlərindən fərqlənirlər: şansa inam, şansdan imtina, şanslılar və şansızlar. Şansa inanan insanlar daha optimist, həyatından daha razı və əhvalları daha yaxşıdır. Şəxsən bəxti gətirmədiklərinə inanan insanlar daha çox narahatlıq yaşayırlar və nadir hallarda öz maraqları üçün gözlənilməz imkanlardan istifadə edirlər. Hər hansı uğuru əldə etmək üçün məqsədiniz olmalıdır, irəliləmək üçün stimül olmalıdır və şansa inanmalıyıq. Məqsədə çatmaq üçün daha çox əmək sərf edilməlidir və bu hədəfyönümlü olmalıdır. Səbrli, təmkinli olmağı unutmayaq. Hər hansı çətinliklərlə, maneələrlə qarşılaşdıqda, yolumuzdan dönməyək, iradəli şəkildə irəliləsək hədəfimizə çata bilərik. Yolumuzdakı çətinliklərə də qalib gəlməyi, aşmağı bacarmalıyıq. Qarşılaşdığımız maneələrin hədəfimizə çatmağımıza mane olmağına icazə verməməliyik.

## Sosiallıq və əlaqələr

Uğur qazanmaq üçün ətrafımızdakılara, birgə çalışdığımız insanlara da diqqət etmək lazımdır. Burada sağlam münasibət, səmimiyyət önəmlidir. Fikir ayrılıqları və ya iradlar olan zaman sağlam şəkildə bildirilməyi bacarmalıyıq.

İş həyatında sosiallıq və əlaqələr çox vacib bir təməldir. Bu xüsusiyyətə malik olan insanlar öz fikirlərini yaxşı ifadə edir, məlumatlı olur, yeniliklərdən xəbərdar olur. Bütün bunlar da kommunikasiyaların qurulmasına ciddi kömək edir. Eyni zamanda bu xüsusiyyətə malik insanlar öz bilik və bacarıqlarını əla nümayiş etdirir və özünə şans qazandırır. Bu baxımdan kommunikabelli davranış uğur üçün çox vacib elementdir və liderlərə məxsus xüsusiyyətdir.

*Kommunikasiya bacarıqlarını necə inkişaf etdirmək olar?*

Cəmiyyəti ən çox düşündürən məsələlərdən biri də ünsiyyət, yəni kommunikasiya qabiliyyətini necə düzgün şəkildə formalaşdırmaq, yaxud onu necə

inkişaf etdirməkdir. Ümumiyyətlə, kommunikasiya bacarığı anlayışı nədir? Kommunikasiya bacarığı müasir dövrün ən önəmli hesab edilən həyati bacarıqlarından biridir. Əksər araşdırmalar onu göstərir ki, son zamanlar işə qəbul prosesində namizədlərdən gözlənilən ən vacib keyfiyyətlərdən biri məhz kommunikasiya bacarığıdır. Kommunikasiya ünsiyyət zamanı informasiyanın qəbul edilməsi və ötürülməsi, yəni məlumat mübadiləsidir. Məlumat mübadiləsi, ünsiyyət bizi cəmiyyət olaraq formalaşdıran əsas amildir. Sual yarana bilər ki, ünsiyyət prosesi zamanı vacib olan məqamlar hansılardır? Və biz ən çox nələrə diqqət etməliyik?

İndi isə kommunikasiya zamanı diqqət etməli olduğumuz bir neçə amilə aydınlıq gətirək.

- Dinləmə qabiliyyətinin olması;
- Bədən dili-jest və mimikalardan düzgün istifadə;
- Münasib ünsiyyət üsulu;
- Əminlik.

Ünsiyyət qabiliyyətini düzgün şəkildə inkişaf etdirmək üçün ilk öncə qarşınızdakı şəxsin danışığına diqqətlə qulaq asmaq və nəticə çıxarmaqdır. Dinləmə qabiliyyəti, yaxud dinləmə mədəniyyəti hər bir şəxs-

də güclü şəkildə formalaşmalıdır. Müəyyən iclaslarda, müzakirələrdə, müsahibə proseslərində söylənilən nitqin əsas konseptinə fokuslanmaq üçün danışıqı diqqətlə dinləmək və sonda düzgün şəkildə fikir bildirmək lazımdır. Həmsöhbətinizə hörmətlə yanaşın. Onun söylədiklərinə diqqət yetirin, aydınlaşdırıcı suallar verin. Dediklərini təkrarlamaqdan çəkinməyin. Aktiv dinləmə sayəsində qarşı tərəfin nə deməyə çalışdığını daha yaxşı başa düşəcəkdir və ona uyğun cavab verə biləcəksiniz.

Bədən dili – jest və mimikalardan düzgün istifadə həmçinin vacibdir. Tədqiqatlar göstərir ki, ünsiyyət zamanı danışıqımız ümumi ünsiyyətin yalnız 35 faizini təşkil edir. Bunun 65 faizi vizual ünsiyyət elementlərindən ibarətdir. Peşəkar psixoloqlar bizə dialoqlar zamanı daha çox istifadə olunan bəzi jest və mimikaların mənasını açıqlayırlar. Amma ən vacib məqamı vurğulamaq lazımdır. Unutmayın ki, ünsiyyətdə əsas səmimilikdir. Çalışın bildiklərinizi tətbiq edərkən hərəkətləriniz süni, qeyri-təbii görünməsin.

1. “Açıq əllər” jesti səmimilik deməkdir. Söhbət zamanı bəzən bir və ya hər iki əl ovuc içi açıq vəziyyətdə olur. Sanki insan sizə qəlbinə açır.

2. Pencəyinizin düymələrini açmaqla və ya onu çıxartmaqla siz həmsöhbətinizə qarşı rəğbət bəslədiyinizi bildirirsiniz.

3. İnsanın sakit, rahat, arxayın özünü hiss etməsinə onun əllərinin boşalmış vəziyyəti qoyulduğu işarə edir.

4. Söhbətə diqqətlə qulaq asanda adamın başı qeyri-ixtiyari olaraq yana əyilir.

Münasib ünsiyyət üsulu nədir?

Təbii ki, kommunikasiyanın hansı formatda, hansı şərtlər altında qurulacağı da bir o qədər əhəmiyyətli məqamlardan biridir. Məsələn, həlledici, ciddi müzakirələr üçün üzbəüz söhbət daha münasibdir. Belə hallara karyera ilə bağlı müzakirələr, əmək vəziyyəti haqda dəyişikliklər və s. daxildir. Ünsiyyət zamanı şəffaf və dəqiq olmaq önəmlidir. Şifahi ünsiyyət zamanı nə çox, nə də az danışmaq lazımdır. Fikrinizi mümkün qədər qısa və yığcam danışmaqla ifadə etməyə çalışın. Qarşı tərəfə çatdırmaq istədiyinizi dəqiq və birbaşa söyləyin. Əks halda qarşı tərəf sizin demək və çatdırmaq istədiyiniz əsas fikri anlamaya bilər.

Əminliyin vacibliyi — Qarşı tərəfə əminlik nümayiş etdirmək hər bir müzakirədə əhəmiyyətli rol



oynayır. Kommunikasiyada əsas amillərdən biri də söylədiyın fikrə əmin olmaqdır. Qarşı tərəfin etimadını qazanmaqda əsas prinsip hesab olunur. Bəs ünsiyyət zamanı qarşı tərəfə əminlik nümayiş etdirmək üçün necə davranmaq lazımdır? Təbii ki, müzakirə edilən mövzu haqqında detallı biliyə və məlumata sahib olmaqla, bunu qarşı tərəfə aydın şəkildə çatdırmaqla özünüzə qarşı etibar və inam qazana bilərsiniz. Müəyyən vəziyyətlərdə danışılan mövzu haqqında dərin biliyə sahib olmasaz da bunu heç vaxt bəlli etməməyə çalışın. Bu formada vəziyyətlərdən çıxmağın ən yaxşı üsulu müzakirəni diqqətlə dinləmək və analiz edərək ümumi fikir irəli sürməkdir. Qarşı tərəflə ünsiyyət zamanı və müəyyən iclaslarda çıxış edərkən özünüzü rahat hiss etməyə çalışın. Dediklərinizə əmin olun. Göz təması quraraq düzgün səs tonu və səmimi danışığıla bu əminliyi nümayiş etdirə bilərsiniz. Ən əsası isə təkəbbürlü və aqressiv olmaqdan çəkinin. Ən yaxşı üsul demək olar ki, nitqinizi əvvəlcədən hazırlamaq və struktur cəhətdən nizamlamaq lazımdır ki, sonradan çaşqınlıq yaratmasın. Bu halda nitq zamanı qarşınızda yazılı mətn olmasa da ağılızda demək istədiklərinizin təsviri yaranır. Çalışdığınız sahədən

asılı olmayaraq, uğur qazanmaq üçün daim üzərinizdə işləmək lazımdır. Bilik və bacarıqları artırmaq vacib şərtidir. Məqsədə çatmaq üçün atdığınız istənilən addım həm də özünü inkişafa doğru olan bir addımdır. Kommunikasiya bacarıqlarını inkişaf etdirmək üçün əsas tövsiyələr odur ki, ünsiyyətdən çəkinmək olmaz.

## İctimai fəaliyyət

Uğurlu ünsiyyət bacarıqları ictimayi fəaliyyətlə məşğul olan insanlarda sürətlə inkişaf edir. Son zamanlar xüsusən gənclər üçün inkişaf proqramlarına “Könüllülər” proqramları daxil edilir və daha da inkişaf edir. Bu da ictimai fəaliyyətin bir növüdür. İctimai fəaliyyət önəmlidir, o əlaqələri genişləndirir, yeni dostlar, iş adamları tanımaq imkanı yaradır və təbii ki, ünsiyyət təcrübəsini artırır, tanınmağa təkan verir. Bu da yeni imkan və şanslara yol açır.

## Bilik və bacarıq

Uğurun təməl prinsipindən biri də bilik və bacarıqdır. Bilik orta təhsil ilə fundamental fənlərin mənimsənilməsidən başlayır, ali təhsildə ixtisaslaşma zamanı əldə edilir. Lakin mükəmməl mütəxəssis olmaq üçün bunlar kifayət etmir.

Buna görə də sahəyə dair müxtəlif təlimlər, seminarlara iştirak etməli, elmi məqalələr, əlavə ədəbiyyatlar, hesabatlar oxumalıyıq. Nəzəri biliklərlə bərabər praktiki bilikləri də mütləq daim artırmaq şərtidir. Xüsusilə, sənaye mütəxəssisləri öz nəzəri biliklərini işlədiyi sahədə mükəmməlləşdirir. Məhz praktiki biliklər hesabına bacarıq formalaşır. Bacarıq isə öz biliklərini tətbiq və nümayiş etdirmə qabiliyyətini əks etdirir. Bunun üçün insanın özünə güvəni olmalı, daimi yenilənən biliklərə sahib, nitq və izah etmə qabiliyyətləri yüksək, psixoloji sağlam və təqdim etmə bacarıqları mükəmməl olmalıdır. Biliyi zəif olan insanlar adətən daxili sıxıntı keçirdiyinə

görə öz təkliflərini əsaslandırma bilmir və digər bacarıqları da ona kömək etmir. Bilik və bacarıqları inkişaf etdirmək üçün qeyd olunan məsələlərə diqqət yetirməlik. Bunun üçün sahə üzrə hədəfyönlü təlimlərdə, müzakrələrdə və elm məclislərində tez-tez iştirak etmək vacibdir.

Əsaslı şəkildə dərk edilən bilik və bacarıqlar sonra möhkəmləndirilir. Öyrənilən bilik və bacarıqların möhkəmləndirilməsinə ehtiyac vardır. Məlumdur ki, tələbəlik müddətində mütəxəssislər tədris materialını anlayır və dərk edir, lakin bir müddətdən sonra onu unuda bilir. Biliyin yaddan çıxması isə təfəkkür prosesini, mühakiməni çətinləşdirir. Hafizədə lazımınca bilik ehtiyatı olmayan mütəxəssisin fikri səthliliyi ilə fərqlənir. Möhkəmlətmə tədbirləri biliklərin hafizədə uzun müddət qalmasına və təfəkkürün zənginləşməsinə imkan verir. Öyrənilən biliklərin yadda qalma müddəti təkrarlama sayəsində xeyli artır və idrakın sonrakı mərhələsi üçün etibarlı zəminə çevrilir. Bütün bunlara görə də təlim zamanı bilik və bacarıqların möhkəmləndirilməsi zəruri olur. Tədris materiallarının yenidən təkrar edilməsi, onun şüurlu təkrarı, bəzi anlayışların, ümumiləşmələrin, əlaqələrin, isbatların, qaydaların,

qanunların və s. vaxtaşırı yada salınması xüsusi vaxt tələb edir. Təlim zamanı biliyin möhkəmliyini, dərinliyini və şüurluluğunu təmin etməklə kifayətlənmək olmur. Bununla yanaşı, bilik həm də əməli səciyyə daşmalıdır; lazım gəldikdə mövcud bilikdən təlimdə və ictimai-iqtisadi həyatda istifadə edilməlidir. Biliklər hafizədə toplanıb qaldıqda, ondan istifadə edilmədikdə əhəmiyyətini itirir. Mənimsəmənin tamlığını təmin etmək üçün öyrənilən biliyin tətbiqini təşkil etmək lazım gəlir. Tədris mövzusunun xarakterindən asılı olaraq bilik və bacarıqlar müxtəlif formalarda tətbiq edilir.

## **Təlimlər, konfranslar və iclaslar**

Tədris müddətindən sonra, bir mütəxəssis kimi formalaşmada təlimlərin rolu əvəzidir. Xüsusən, texniki sahədə üsul, yanaşmalar, texnologiya, texnika və avadanlıqların sürətlə inkişafı və baş verən dəyişikliklər səbəbindən daimi təkmilləşmə və təlimlərin alınması hədsiz vacibdir. İnkişafetdirici sistem (təlimlərlə) biliklə bacarıq və vərdişlərin təmin olunması ilə bərabər, yeni biliklərin müstəqil olaraq əldə edilməsi üsullarını da özümüzdə formalaşdırmalıyıq. Yalnız onda bu biliklər mütəxəssislərin müstəqil və komanda şəkilində fəallığının inkişafının həyata keçirilməsi prosesində qabiliyyətlərin formalaşmasına təsir göstərir. Bu, həmçinin təlimin məzmununa və prosesə emosional-dəyərli münasibətin təmin olunmasına və şəxsiyyətin humanist istiqamətdə formalaşmasına şərait yaradır.

İstər texniki, istərsə də humanitar sahədə təlimlər mütəxəssisin hədəflərinə uyğun tələblər daxilində olmalıdır. Peşəkar mütəxəssislər üçün vacib olan təlimlər əsasən peşə, peşəsi ilə əlaqədar digər mövzular, idarəetmə, biznes, analitik təhlil bacarıqları, statistika və s. bir sıra təlimlər vardır. Bu təlimlərin sırasının gələcəkdə tələbata uyğun olaraq, genişlənməsi qaçılmazdır.

Neft-qaz sənayesində çalışan bir gənc mütəxəssisin inkişafı üçün gərəkli təlimlər və ardıcılıq təqribən aşağıdakı kimi olmalıdır:

- İxtisas, peşə bacarıqlarının təkmilləşdirmə təlimləri;
- Peşəyə dair proqram təminatı təlimləri;
- Komandada işləmək bacarıqları və davranış təlimləri;
- Sahəyə dair yeni texnika və texnologiyalar;
- Proses və proseduralar barədə mükəmməl təlimlər;
- Layihələrin idarə olunması;
- Konfliktlərin, risklərin idarə olunması təlimləri;
- Əməliyyatların, proseslərin idarə olunması;
- Biznesin idarə olunması və liderlik təlimləri;



Bu sahədə çalışan mütəxəssislər üçün həmin təlimlər praktiki məşğələlər və tapşırıqlar şəkilində daha faydalıdır. Bu halda eyni zamanda mütəxəssislərin komandada işləmək bacarıqları da yüksəlir. Təlimlərin hədəfyönlü olmasını təmin etmək üçün ilk öncə hədəfə nail olma planı müəyyənləşdirilməlidir.

Xüsusi təlimlərdən əlavə müxtəlif konfrans və iş müzakirələrində iştirak da vacibdir. Bu zaman mütəxəssisin özünü ifadə etmək, fikir mübadiləsi aparmaq, yeniliklərdən daim məlumatlı olmaq, öz işlərinə daha yaradıcı yanaşmaq, ünsiyyət və peşəkarlarla əlaqə, sənayenin problemləri və yeni hədəfləri öyrənmək, gələcək hədəflərini tənzimləmək imkanlarını artırır.

## Mentorluq proqramları

Mentorluq proqramlarında iştirak mütəxəssislərin sahə üzrə bilik, bacarıq və idarəçilik vərdişlərinin inkişafı üçün hədsiz faydalıdır. Mentorlar həmin sahə üzrə uğur qazanmış, yüksək bilik, bacarıq, idarəçilik və pedoqoji qabiliyyətlərə malik mütəxəssislər və ya rəhbərlər ola bilər. Xüsusən fərdi mentorluq proqramları sürətli inkişafın təməli hesab olunur.

Ümumiyyətlə, mentorluq fərdi və müəssisədaxili (korporativ) tətbiq oluna bilər.

### *Mentorluq proqramının hazırlanması.*

Mentorluq proqramının hazırlanması və irəli sürülməsinə cavabdehsinizsə, aşağıdakı təlimatlar sizin üçün faydalı olacaqdır. Əvvəlcə, proqramın məqsədini müəyyən edin:

Mentorluq kimin üçün nəzərdə tutulub? Nə üçündür? Proqramdan nələr gözlənilir?

Aşağıdakı sualların cavablarını dəqiqləşdirin:

*Kim:* Yeni, yoxsa təcrübəli əməkdaşlar, yoxsa hər ikisi? Yeni rol və vəzifələrə təyin olunan əməkdaşlar? İxtisasartırma kursu keçən əməkdaşlar? Gənc sahibkarlar? Orta məktəb şagirdləri?

*Nə üçün:* İşdən məmnuniyyəti və performansını artırmaq? Müəssisənin məqsəd və dəyərlərini, siyasətini həyata keçirmək? İş yeri ilə tanışlığı sürətləndirmək? Peşəkar hazırlığı artırmaq? İstedadı və liderliyi inkişaf etdirmək? Biznesi böyütmək? Keçid mərhələsində olan bir gəncə dəstək vermək?

*Gözləntilər:* İşə bağlılığın, məsuliyyət və məqsədyönlülüyün artması? Ünsiyyətin təkmilləşməsi?

İşçi heyətinin inkişafı? Performansın yüksəlməsi? Dəyişikliyə daha yaxşı adaptasiya? Dayanıqlılığın artması və ya biznesin "xilas edilməsi"? "Böyük məktəb"ə rahat keçid? Müəssisədəki fəaliyyət mədəniyyətinin yaxşılaşdırılması?

Mentorluğu dəstəkləyəcək və ya ona mane olacaq amilləri müəyyən edin. Yəni, hansı mentorluq proqramının hazırda davam etdiyini öyrənin. Mentorluğa entuziazmla yanaşan işçiləri müəyyən edin. Öyrənməyə və inkişafa müsbət yanaşan işçiləri müəyyən edin. Müəssisə rəhbərliyi proqramı dəstəkləyəcəkmi? Üst rəhbərlik proqramda iştirak edəcəkmi? İşçi-

lər proqrama vaxt ayırmaq istəyirlərmə? İşçilər həddən artıq məşğuldurlarmı? Müəssisədə öyrənməyə və inkişafa önəm verilməmi? (Potensial) mentorluq alacaq şəxslər mentor dəstəyi istəyirlərməmi?

### ***Proqramın hazırlanması və irəli sürülməsi***

- Marağ göstərən işçilərdən başlayın.
- Bu işçilərin mentorluq bacarıqlarını təlim vasitəsilə təkmilləşdirin və dəstəkləyin.
- Mentorları və mentorluq alan şəxsləri müəssisədaxili informasiya bülletenləri və ya daxili ünsiyyətin başqa kanalları vasitəsilə təcrübələrini bölüşməyə dəvət edin.
- Proqramın nailiyyətləri barədə məlumatları müntəzəm olaraq yeniləyin.
- Mentorluğun tərəfdaşlıq münasibətləri barədə məlumat yayın.
- Mentorluğu təlim proqramının bir hissəsinə çevirin.
- Təlim proqramı ərzində və təlim proqramından sonra mentorluq təklif edin.
- Proqramı müntəzəm olaraq gözdən keçirin.
- Mentorluğun müəssisənin bütün problemlərini həll edəcəyini gözləməyin.

## **Təkmilləşdirmə proqramları**

Təkmilləşdirmədən danışarkən xüsusilə qeyd edilməlidir ki, özünü-təkmilləşdirmə və hər hansı bir prosesi təkmilləşdirmə tamamilə fərqli məsələlərdir. Birinci təkmilləşdirmə özünüinkişaf proqramları, hədəfyönümlü təlimlər ilə bilik və bacarıqların artırılması kimi başa düşülməlidir. Bu məqsədlə şəxs özü əsas təşəbbüskar və həyata keçirən rolunu üzərinə götürür. İkinci təkmilləşdirmə isə işlədiyi sahədə işin səmərəliliyini artırmaq üçün mütəxəssis tərəfindən təklif olunur və icrası komanda şəkilində həyata keçirilir. Prosselərin təkmilləşdirilməsi həmin müəssisənin mütəxəssisi üçün böyük bir yüksəliş yoludur. Adətən şirkətlər bu məsələ üçün böyük miqdarda vəsait sərf etməyə hazır olur. Bu təkmilləşdirmə şirkətdaxili mütəxəssislərin bilik və bacarıqlarından istifadə etməklə aparılırsa, bu həm də şirkətin özü üçün böyük bir uğurdur.

Sənayedə funksional və proses üzrə idarəetmə səciyyəvidir. Nüfuzlu müəssələrin mövcud idarəetmə sisteminin və istehsalatı əhatə edən proseslərin optimallaşdırılması, daim təkmilləşdirilməsi mühüm əhəmiyyət kəsb edir. Həmçinin idarəetmə sisemində xüsusilə, istehsalat sahəsinin biznes prosesləri optimallaşdırılmalıdır. Proseslərin və altproseslərin optimallaşdırılması dedikdə, onların zaman, həcm, kəmiyyət və keyfiyyət baxımdan daha səmərəli idarə olunması nəzərdə tutulur. Proseslərin təkmilləşdirilmə mərhələləri aşağıdakı sxemdə təsvir edilmişdir (şəkil 8).



**Şəkil 8. Proseslərin təkmilləşdirilmə mərhələləri**

Burada ilk addım mövcud proses varsa, həmin prosesin sxemləşdirilməsi və aydın şəkildə yazıl-

ması, problemlərin ümumi təhlili və təkmilləşdiriləcək məqamların və altproseslərin seçilməsidir. Burada təkmilləşdirmə komandası proses sahibləri ilə müsahibələr şəkilində problemləri müzakirə edərək, əsas təkmilləşdirilməli məqamları müəyyənləşdirir. Bu mərhələ “As İs” mərhələsi adlanır. Proses və altproseslərin təkmilləşmə üçün seçilməsi və optimallaşdırılması məqsədilə əsas optimallaşdırma meyarları (ƏOM) təyin edilməlidir. Bu da iki qrupdan – müvəffəqiyyət meyarı (MM) və problem meyarından (PM) ibarətdir. Bu meyarları prioritetləşdirmək üçün matris tərtib olunmuşdur (şəkil 9).

Prosesin vacibliyi Müvəffəqiyyət meyarlarının sayı	1	Yellow	Yellow	Red	Red	Red	Red
	2	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red	Red
	3	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red	Red
	4	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow	Red
	5	Green	Green	Green	Yellow	Yellow	Yellow
	6	Green	Green	Green	Green	Yellow	Yellow
			1	2	3	4	5
		Problem meyarlarının sayı					

İşarələr

yüksək prioritet

orta prioritet

aşağı prioritet

*Şəkil 9. Proseslərin optimallaşdırma meyarlarını prioritetləşdirmək üçün matris*

Tərtib olunmuş matris prosesləri vaciblik dərəcəsinə görə üç sinifə (aşağı, orta və yüksək) ayrılmışdır. MM-nin sayı azaldıqca, PM-nin sayı isə artdıqca prosesin optimallaşdırılması üçün vaciblik səviyyəsi yüksəlir.

Üçüncü addım ("To Be" mərhələsi) yeni proseslərin işlənməsidir. Bu zaman beynəlxalq standartların normaları nəzərdən keçirilməlidir. Lakin beynəlxalq standartların tətbiqi zamanı aşağıdakılar mütəq nəzərə alınmalıdır:

1. Standartların ölkə qanunvericiliyinə uyğunluğu təhlil olunmalıdır;
2. Digər müəssisədaxili standartlarla əlaqələndirilməlidir;
3. Mövcud texnologiya və texniki imkanlara uyğunlaşdırılmalıdır;
4. Proseslərin təkmilləşdirilməsi zamanı yaradıcı yanaşma tətbiq edilməlidir;
5. "COPY-PASTE" təkmilləşdirmə deyil prinsipi ilə işləmək lazımdır.

Dördüncü mərhələdə isə yeni yaradılmış proseslər sınaq məqsədilə ilkin tətbiqinə vaxt itirmədən başlanmalıdır. Bu zaman işlək mövcud prosesləri ləğv etmək olmaz. Yalnız yeni proseslər təsdiqini



tapdıqdan (müsbət sınaq nəticəsindən) sonra köhnə proseslər və təlimat ləğv edilə bilər.

Proseslərin təkmilləşdirməsinə başlamazdan əvvəl işçi qrupunun tərkibi və fəaliyyət planı tərtib edilməlidir. Təkmilləşdirmə qrupunun fəaliyyət planı aşağıdakı mərhələlərdən ibarət olur:

Mərhələ 1. İlkin fəaliyyət planının tərtibi

Mərhələ 2. Cari vəziyyətin araşdırılması

Mərhələ 3. Hədəfin seçilməsi və qərar

Mərhələ 4. Təkmilləşdirmə tədqiqatı

Mərhələ 5. Təkmilləşdirmə planının hazırlanması

Mərhələ 6. Təkmilləşdirmənin icrası

Mərhələ 7. Nəticənin yoxlanılmasının planlaşdırılması

Mərhələ 8. Fəaliyyət planının icra hesabatının hazırlanması

Mərhələ 9. Fəaliyyətin və nəticələrin son yoxlanışı

Mərhələ 10. Nəticənin nümayişi

## Zamanın idarə olunması

Uğurun əldə olunması üçün önəmli olan amillərdən biri də zamanın idarə olunmasıdır. Bildiyiniz kimi, müəyyən yaş həddindən sonra şirkətlərin əksəriyyəti yaşlı mütəxəsislərin işə qəbulunu və yüksəlişini məhdudlaşdırır. Bu həm şirkətlərin çevik idarəetmə sisteminə keçməsi və performansın idarə edilməsi, həm də gəncləşdirmə siyasəti ilə əlaqədardır. Lakin istənilən müəssisədə ekspertlərə ehtiyac duyulur. Bu baxımdan vaxt itirmədən ekspert səviyyəsinə yüksəlmək üçün yuxarıda qeyd olunan yanaşmalarla özünüzü inkişaf etdirmək vacibdir. Ümumiyyətlə, insanların performansının yüksək olması isə bir çox hallarda onun özü-özünü motivasiya etməsi ilə əlaqədar olur.

Hər hansı bir işin zaman planlaşdırılması vaxtı Viktor üsulunu yada salmaq, iradə ilə planın icrasını təmin etməkdə fayda vardır.

## Təqdimat bacarıqları

Təqdimat bir və ya bir neçə şəxsə fikirləri və ya məlumatları aydın, sistemətik şəkildə “təqdim etmə” prosesidir. Şirkət, startap sahibi, hər hansı şirkətin əməkdaşı və ya hər hansı təhsil müəssisəsində tələbə olmanızdan asılı olmayaraq uğurlu karyera qurulmasında dayanmadan fərqli auditoriyaların önündə təqdimat və çıxışlarınız olacaq. Təqdimat bacarığı sosial statusunuzun necə olmasına baxmayaraq sizin ən vacib bacarıq və vərdişləriniz sırasındadır.

Düzgün təqdimat istənilən bir mühitdə bilik və təcrübələri daha aydın şəkildə əks etdirmə imkanı yaradır və bununla da özünə inamı inkişaf etdirir. İş müsahibəsi zamanı uğur və bacarıqlarınızı təqdim edə biləcəyimiz praktik bacarıqdır. Ən əsası isə karyera yüksəlişi üçün ən vacib bacarıqlardan biridir. Təəssüf ki, bir sıra insanlarda təqdimat qorxusu var ki, bu da təqdimat bacarığının inkişafına mane olur. Təqdimat bacarığınızı inkişaf etdirmək üçün ilk

addım məhz sosial cəsarətin artırılması və təqdimat prosesindən yayınmamaqdır.

Uğurlu təqdimat üçün diqqətli şəkildə hazırlaşmaq lazımdır. Təqdimata hazırlıq zamanı aşağıdakı məqamlara diqqət yetirmək vacibdir:

### *1. Məqsədin müəyyən edilməsi*

Təqdimatın məqsədi müəyyən edilməlidir və hazırlıq prosesi məqsədə əsaslanaraq aparılmalıdır. Təqdimatın məqsədinə uyğun formada seçilmiş mövzunun günün tələblərinə uyğun olması təqdimatı daha uğurlu edən amillərdəndir.

### *2. Auditoriyanı tanımaq*

Təqdimata hazırlıq prosesində ikinci əsas məsələlərdən biri auditoriyanın nəzərə alınmasıdır. Auditoriya müxtəlif bilik səviyyəsində olan şəxslərdən ibarət ola bilər. Auditoriyaya uyğun mövzunun və danışıq formasının seçilməsi lazımdır ki, mövzu dinləyənlər üçün anlaşılacaq olsun.

### *3. Təqdimat ediləcək məkanın tanınması*

Təqdimat ediləcək məkanın əvvəlcədən tanınması da digər vacib məsələdir. Məkanın tanınması mövcud məkanda hansı audio, yaxud vizual vasitələrdən istifadə edilə biləcəyi haqqında fikir yaradır, avadanlıqların olmaması, işləməməsi və s. kimi yarana

biləcək problemlərin qarşısını alır. Tanış məkana daxil olmaq stress və həyəcanı da müəyyən dərəcədə aradan qaldırmağa kömək edir.

#### *4. Təqdimata ayrılmış zamanın müəyyən edilməsi*

Zamanı əvvəlcədən müəyyən etmək və təqdimatın məzmununu zamana uyğun şəkildə tərtib etmək lazımdır. Bu təqdimatın əsas ideyasının çatdırılması prosesinə doğru zamanın ayrılması üçün vacibdir.

#### *5. Təqdimatın quruluşu*

Yaxşı hazırlanmış bir təqdimat ideyanın dinləyicilərə çatdırılması prosesini daha da asanlaşdırır. Buna görə daha təsirli olur. Təqdimata hazırlıq zamanı təqdimatı tərkib hissələrinə ayırmaq lazımdır. Təqdimatın üç tərkib hissəsi var: başlanğıc hissə, əsas hissə və sonluq. Başlanğıc diqqət çəkmək və ya gərginliyi götürmək üçün idealdır. Son isə bütün fikirləri yekunlaşdırmaq və ya möhtəşəm bir sonluqla təqdimatı bitirmək üçün uyğun hissədir.

#### *Başlanğıc.*

Təqdimatın bu hissəsində qısa giriş verərək auditoriyanın diqqətini cəlb etmək lazımdır. Bu zaman auditoriyanı salamladıqdan sonra mövzu haqqında qısa məlumatın verilməsi, təqdimatın məqsədinin

izah olunması ilə auditoriyanın diqqətini cəlb etmək olar.

*Əsas ideya.*

Təqdimatın bu hissəsində artıq tamaşaçılara çatdırılacaq əsas ideyalar qeyd edilməlidir. Bu ideyaların konkret nümunələr və misallarla dəstəklənməsi təqdimatı daha effektiv edir.

*Nəticə.*

Bu hissədə isə çıxış ümumiləşdirilərək yekun fikir söylənilməlidir. Həmçinin bu məqamda auditoriyanı suallar verməyə dəvət etməklə təqdimatı daha da maraqlı, interaktiv və effektiv hala gətirmək olar.

***Təqdimat prosesini necə uğurlu etmək olar?***

Təqdimatın uğurlu olması üçün auditoriyanın tələblərinə uyğun hazırlanmış bir mövzu kifayət etmir. Uğurlu təqdimat üçün yaxşı hazırlanmış mövzu ilə bərabər təqdim etmə prosesinin də effektiv olması əsas şərtlərdəndir.

Təqdimatın çatdırılması zamanı aşağıda verilmiş nüanslara da diqqət yetirməyiniz vacibdir:

*Auditoriyanın nəzərə alınması.*

Təqdimat prosesində auditoriyanın dilindən danışmaq vacib amillərdən biridir. Həddən artıq terminlərdən istifadə etmədən daha sadə və anlaşıqlı

danışıq formasından istifadə etmək lazımdır. Auditoriya haqqında edilən araşdırma doğru danışıq formasını seçməyinizə kömək edəcək.

#### *Səs tonu.*

Vizual və məzmun baxımından yaxşı hazırlanmış bir təqdimat tamaşaçıya çatdırıla biləcəyi qədər uğurlu olacaqdır. Buna görə təqdimat zamanı səs tonu və tamaşaçı ilə ünsiyyət çox vacibdir. Təqdimat zamanı sakit və eyni tonlu danışıq yoruculuğa səbəb olur. Səs tonunun daha enerjili olması auditoriyayı dinləmə prosesinə cəlb edir və yoruculuğu aradan qaldırır.

#### *Hekayə və misallardan istifadə.*

Təqdimatı effektiv və yadda qalan edən vasitələrdən biri də hekayə və misallardan istifadə bacarığıdır. Mövzuya uyğun olan hekayə və misallardan doğru zamanda istifadə etmək hər zaman auditoriyanın marağına səbəb olur və təqdimat mövzusunu daha yadda qalan edir.

#### *Bədən dili.*

Təqdimatın uğurlu olmasında, təqribən 35% səs tonu, 10% mövzu 55% bədən dili rol oynayır. Bədən dilindən düzgün istifadə edilməyən təqdimatlar gözlənilən qədər uğurlu olmur. Bədən dilinə diqqət

yetirməklə təqdimatı daha effektiv etmək mümkündür.

#### *Səhnədə duruş.*

Səhnədə mümkün qədər hər kəsin rahat görə biləcəyi bir mövqe seçmək, auditoriya ilə ən azı 1 – 2 metr məsafədə dayanmaq lazımdır. Duruş həm də təqdimat edən şəxsin təqdimat prosesinə nə dərəcədə hazır olduğunun da göstəricisidir. Özünüzdən əmin bir duruşun olması daha məqsədəuyğundur.

#### *Göz təması.*

Təqdimat prosesində dinləyicilərlə göz təması qurulmalıdır. Auditoriyaya nəzər yetirmədən ancaq hazırlanmış slaydlara baxaraq edilən təqdimat gözlənilən qədər effektiv ola bilməz. Auditoriyaya göz gəzdirmək lazımdır. Bu sizin diqqətinizi yayındırırsa hər hansı bir dinləyici seçərək müəyyən müddət ona baxaraq danışmağınız sizə kömək edə bilər.

Bütün bu təklifləri nəzərdən keçirərək təsirli bir təqdimat hazırlaya və dinləyicilərinizə müsbət və davamlı təsir bağışlaya bilərsiniz.

Bundan başqa təqdimatın cazibədarlığına və səliqəsinə diqqət yetirmək vacibdir. Beləki, təqdimatın cazibədar olması üçün bir sıra onu zənginləşdirən



metod texnika (animasiya) və avadanlıq (maket) istifadə etmək faydalıdır.

Bəzi müasir yanaşma və metodlar barədə məlumatlar aşağıda təqdim edilir:

- “Gantt chart” – işlərin icra qrafiki;
- “Checklist” – yoxlama vərəqi;
- Kamban idarəetmə üsulu;
- “İşikava (Fishbone)” diaqramı;
- 5 Niyə? analizi;
- 5S yanaşması;
- “Poke-yoke” avtomatlaşdırma üsulu;
- Kano modeli;
- Nəzarət qrafikləri (Pareto, Scatter, 3 Sigma, “Control chart” və s.);
- “RACI chart” – öhdəliklərin müəyyənləşdirilməsi cədvəlləri;
- Risk matrisi;
- Müxtəlif animasiyalar, videoroliklər, fotolar, GIF fayllar, keçid nişanları və s.

## Son söz və tövsiyələr

Uğur açarları müxtəlif insanlar tərəfindən müxtəlif formada başa düşülə bilər. Kitabda tanış olduğunuz uğur amilləri inkişaf etdirilə bilən tərəflərdir. Ümid edirik ki, kitabda qeyd olunan məsələləri tam aydınlaşdırmış olduq.

Təsəvvür edək ki, mükəmməl bilik və bacarığa sahibik, təcrübəli mütəxəssisik. Lakin şansımız yoxdur, bu bizə problem yaradır və inkişaf edə bilmirik. Şansın isə sosiallıq və əlaqələr vasitəsilə artma ehtimalı yüksəlir. Yəni, bilikli, bacarıqlı və sosial xarakterli mütəxəssis öz şansını məhz özü yaradır.

Mövzunu xülasə edərək tövsiyələrə baxsaq, uğur qazanmaq üçün aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirmək vacibdir:

- Zamanı boşuna sərf etmədən hədəfyönlü bilik və bacarıqlara sahib olmaq üçün daim mütləq etmək, təlimlərə geniş vaxt ayırmaq, xüsusi mentor-

luq proqramlarında iştirak etmək, müzakirələrə daha çox zaman ayırmaq, ekspertlərin məsləhətini almaq.

- Bilik və bacarıqların nümayişi məqsədilə müzakirələrdə, konfranslarda tez-tez iştirak etmək də vacibdir. Sosial və diqqət mərkəzində olmaq üçün ictimai fəaliyyət əvəzsiz rol oynayır.

- Qeyd olunan addımlar, yanaşmalar sizin özünü nüü ifadə və təqdimat bacarıqlarınızı, nitqinizi inkişaf etdirəcəkdir.

- Şans isə bu halda özü sizi tapacaq!

## Ədəbiyyat siyahısı

1. Əhmədov E.H. Yapon idarəetmə sistemi “Kaizen” // Tələbə və gənc tədqiqatçıların XXI illik Beynəlxalq konfransı, Bakı, 2021, s. 2

2. Əhmədov E.H. Neft-qaz sektorunda proseslərin optimallaşdırılması və effektiv idarə olunması modeli // “İqtisadiyyat və idarəetmədə davamlı inkişaf: hədəflər və perspektivlər” mövzusunda II Beynəlxalq elmi-praktiki konfrans, Bakı, 2021, s. 172-175

3. Ахмедов Э.Г. Усовершенствование модели управления разработки месторождений углеводородов // Международная научно-практическая конференция “Новые идеи в геологии нефти и газа”, Москва, 2023, с 22-24

4. Əhmədov E.H. Neft-qaz yataqlarının işlənməyə cəlb olunma prosesinin optimallaşdırılması haqqında / Azərbaycan Ali Texniki Məktəblərinin Xəbərləri, 2020, № 5, s. 25-31

5. Варзунов А. В. и др. Анализ и управление бизнес-процессами // Учебное пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2016, 112 с.

6. Jan vom Brocke, Michael Rosemann. Handbook on Business Process Management 1. London: Springer, 2015, 185 p.

7. Jan vom Brocke, Michael Rosemann. Handbook on Business Process Management 2. London: Springer, 2015, 186 p.

8. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Pennsylvania, 2017, 756 p.

9. Rəhbərlərin inkişaf proqramı. SOCAR.

10. Rüstəmov A. Agile biznes analistin yol xəritəsi. Tuna nəşriyyat evi, Bakı, 2019, 192 s.

11. Japanese Management “Kaizen” Overseas training program materials. JOGMEC, Tokyo, Japan, 2019.





