SOCAR

ATTESTASİYANIZIN İDARƏ EDİLMƏSİ



Attestasiyalara hazırlaşmaq və onlardan maksimum fayda əldə etməklə bağlı məsləhət və üsullar

Maks A.Eggert

"Mükəmməl və praktik bir vəsaitdir. Attestasiya prosesini bütövlükdə əhatə edir və ya müəyyən aspektlərə istinad məqsədilə bələdçi qismində istifadə oluna bilər. Məhz məşğul rəhbərlərin (qiymətləndirən və ya qiymətləndirilən tərəf olmasından asılı olmayaraq) ehtiyac duyduğu bir vəsaitdir".

Kris Banker, Honq Konqda "Cathay Pacific Airways« şirkətində İnsan resursları, karyera və performansın inkişafı meneceri

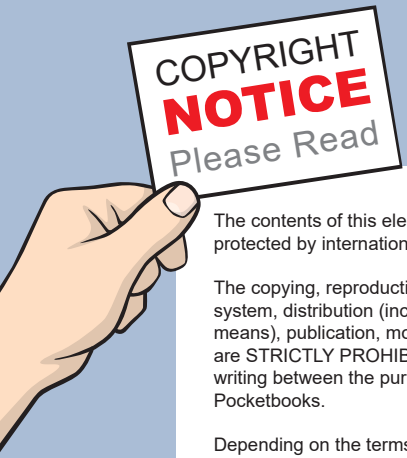
"Oxunaqlı və asan başa düşülən bələdçidir, oxuculara qiymətləndirmə müsahibələrində ən yaxşı nəticələr əldə etməyə kömək edəcək məlumat və məsləhətlərlə zəngindir".

Keti M.Rey, Şotlandiyada Kral Tibb Bacıları Universitetində Tədris və inkişaf meneceri

"Bu kitab Stiv Dorian ("P&O Services"), Mişel Cekson (TAB), Rohan Yanq (AMSA) və Elizabet Danbeyvnə ("Booz Allen & Hamilton") ithaf olunur. Onların dəstəyi olmadan mənim Avstraliyada məsləhətçi olaraq keçirdiyim ilk il tamam fərqli olardı!"

ATTESTASİYANIZIN İDARƏ EDİLMƏSİ

First published as the Managing Your Appraisal Pocketbook by Max A. Eggert . (c) Max A. Eggert 1996.
Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.



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

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

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

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

SOCAR

MANAGEMENT POCKETBOOKS

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

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

Azerbaijani translation published by arrangement with Management Pocketbooks Ltd.

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ 1
Qiymətləndirmə nə üçün lazımdır?



ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ETDİYİ FAYDALAR 5
Attestasiyadan keçənin faydalanacağı 8 sahə



İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR 15
Rəhbərliyin nöqteyi-nəzərindən attestasiya



ATTESTASİYALAR: NECƏ VƏ KİM TƏRƏFİNDƏN APARILIR? 23
Attestasiya meyarları; sizi kim qiymətləndirə bilər; attestasiyada ədalətlilik



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ 41
Performansın ölçülməsinin 4 metodu; ölçmənin təhlükələri; performansın şkala üzrə qiymətləndirilməsinin yolları



RƏYVERMƏ 61
Cohari pəncərəsi; rəy almağın yolları



ATTESTASİYANIN STRUKTURU 71
Tipik attestasiya müsahibəsi necə qurulmalıdır?



ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ 83
Attestasiyaya hazırlıq; verilə biləcək suallar (açıq/qapalı suallar və nümunələr)



ƏLAVƏLƏR 105
Attestasiya öncəsi və sonrası yoxlama siyahıları; attestasiya nizamnaməsi



GİRİŞ

BU KİMİN İŞİDİR?

Fikirləşəndə ki, sizin işləməyinizdən ən çox kim qazanır? Əlbəttə ki, **özünüz**!

Şirkət qazanır, çünki onun fəaliyyəti xeyriyyəçilikdən ibarət deyil, lakin siz daha çox qazanırsınız – yalnız maddi cəhətdən deyil, həm də əlinizdən gələnin ən yaxşısını etməyin yollarını aşkarlayaraq iş məmnuniyyəti ilə əlaqədar da çox şey öyrənirsiniz.

Daha da vacibi, yaxşı performans uğur qazandırır və karyera yüksəlişinə yol açır. Uğursuzluqlar və orta performans yüksəlməyə layiq deyil.



GİRİŞ

ATTESTASİYA NƏ ÜÇÜN LAZIMDIR?

Sizdən **hansı** performansın gözlənildiyini və qiymətləndirmə baxımından daha da vacibi, performansınızın **necə** olduğunu bilmirsinizsə, ola bilsin ki, əlinizdən gələni edərək səylə çalışır, amma yanlış istiqamətdə gedirsiniz.

İşiniz kimi vacib bir sahədə səy göstərirsinizsə, sizdən nə tələb edildiyini və nə dərəcədə yaxşı performans göstərdiyinizi bilmək önəmlidir.



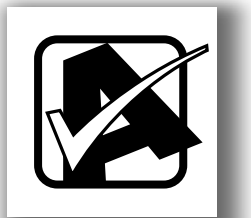
SİZƏ KÖMƏK ETMƏSİ ÜÇÜN RƏHBƏRİNİZƏ KÖMƏK EDİN

Əksər rəhbərlər attestasiyada çətinlik çəkirlər. Bəziləri allahlıq iddiasına girmir və sizi mühakimə etmir, bəzi zəif rəhbərlər isə effektiv qiymətləndirmə üçün lazımi şəxslərarası ünsiyyət bacarıqlarına malik deyillər.

Bəzi rəhbərlər bəhanələr gətirirlər: "Artıq xeyli müddətdir ki, burada işləyirsiniz, ona görə də sizdən hansı nəticələrin tələb olunduğunu indiyədək bilməli idiniz". Əslində, bəli, əgər iş yerinizdə sehrli çubuğunuz olsaydı, bilərdiniz!

Bu kitabda iş performansınızın təkmilləşməsində, irəliləyişə nail olmaqda və karyera yüksəlişinə yol açmaqda sizə kömək etməsi üçün rəhbərinizə kömək etməyin yollarını öyrənəcəksiniz.

İstəkləriniz nə olursa olsun, əmək sərf etmədən onlara nail ola bilməzsiniz (təbii ki, əgər valideynləriniz bu şirkətin sahibi deyillərsə). **Attestasiya işinizdən, karyeranızdan və iş həyatınızdan gözləntilərinizə nail olmaqda özünüzə kömək etməyin bir yoludur.**



ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

HƏR ŞEY SİZİN XEYRİNİZƏDİR



ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

1. OBYEKTİVLİK



Düzgün yerinə yetirildikdə attestasiya sizin və işinizin ədalətli ölçülməsini və qiymətləndirilməsini təmin edir. Bu metod aşağıdakılara əsaslanan sistemdən daha yaxşı variantdır:

Favoritizm	Ən mavi gözlü işçi yüksək qiymətləndirilir.
Staj	Ən çox iş stajı olanlar hər zaman vəzifə yüksəlişi və mükafatlar əldə edir.
Bəxti gətirmək	Doğru zamanda doğru yerdə olan işçi qalib gəlir.
Populyarlıq	Ən yaxşı gülüşü olan işçi qalib gəlir.
Cazibə	Seksual cazibəsi ən yüksək olanlar qalib gəlir.

Effektiv attestasiya şöbənizin, bölmənizin və şirkətinizin ümumi məqsədləri ilə bağlı əvvəlcədən müəyyən edilmiş performans və keyfiyyət standartlarına görə işinizi nə dərəcədə yaxşı yerinə yetirdiyinizə əsaslanır.



2. İŞİNİZ BARƏDƏ MƏLUMAT

İşinizə qiymət veriləcəksə, onda yaxşı işləməyinizin mümkün olması üçün nə etməli olduğunuz haqqında mümkün qədər çox bilməlisiniz. Bilməlisiniz ki:

- performans standartları hansılardır;
- keyfiyyət standartları hansılardır;
- işinizi yaxşılaşdırmaq üçün hansı resurslardan istifadə edə bilərsiniz;
- işinizi yaxşılaşdırmaq üçün hansı resursları istəyə bilərsiniz;
- lazımi dəstək və köməyi haradan əldə edə bilərsiniz;
- işinizi yaxşılaşdırmaq üçün lazımi təlim kursuna necə müraciət edə bilərsiniz.

Sadə dillə desək, nə etməli olduğunuzu bilmirsinizsə, çətin ki, bu suallara cavab tapasınız. Hamımız nə etməli olduğumuzdan daha çox, istədiyimiz və sevdiyimiz işləri görməyə meyilli oluruq. Əgər bizdən gözlənilənlər özümüzə bildirilmirsə, təbii olaraq, ən çox bəyəndiyimiz işləri görməyə can atacağıq.



3. PERFORMANSINIZLA BAĞLI RƏYLƏR

Performansınız barədə təssəvvürünüz olmasa, təkmilləşə bilməzsiniz. Attestasiyanın əsas hissəsi aşağıdakılar əsasında ölçülmüş rəy almaqdan ibarətdir:

- performansın obyektiv standartları;
- keyfiyyətin obyektiv standartları;
- eyni işi görən digərlərinin performansı;
- rəhbərinizin sizdən gözləntiləri;
- şirkətinizin dəyərləri və mədəniyyəti.

Qeyd
Attestasiya ilə bağı qeyd etmək lazımdır ki, mənfi rəy işinizi səhv gördüyünüz anlamına gəlmir. İşinizdəki yanlışlar intizam qaydaları ilə bağlıdır və attestasiyanın bununla heç bir əlaqəsi yoxdur.

ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

4. KARYERA POTENSİALINIZIN QURULMASI



Attestasiya özünüzü gördüyünüz və əhəmiyyətli töhfə verə biləcəyinizi hiss etdiyiniz işləri rəhbərinizlə birlikdə araşdırmaq fürsətidir.

Lakin performans rəyini dinləməyə hazırlıqlı olun, çünki sizin təsəvvürünüzdə formalaşdırdığınız fikirlərdən fərqli ola bilər. Nə qədər ağrılı olsa da, belə məlumatlar məqsədlərinizə nail olmaqda böyük rol oynayır və daha yaxşı performans göstərə bilməyiniz üçün davranışınızı dəyişməyə kömək edir (bax: səh. 61–70-də rəyvermə və Cohari pəncərəsi barədəki bölüm).

İstəkləriniz real olmalıdır. Məxfi məlumatlardan xəbərdar olan rəhbəriniz (məs.: özünüz üçün nəzərdə tutduğunuz vəzifə ilə bağlı rəqabət barədə) burada köməyinizə çata bilər.

Attestasiyanın sizə əsas faydası niyyətlərinizi bildirmək imkanıdır. İstəməsəniz, nəsə əldə edə bilməzsiniz. İstədikdən sonra əldə edə biləcəklərinizə təəccüblənəcəksiniz!

ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

5. ƏMƏKHAQQI VƏ MÜKAFATLAR



Heç də bütün attestasiya sistemləri birbaşa əməkhaqqı, bonuslar və mükafatlarla əlaqəli deyil, lakin getdikcə şirkətlər bunları performansla əlaqələndirir.

Attestasiya əməkhaqqı/mükafat səviyyənizi anlamağa kömək edəcək və bununla bağlı məsələləri müzakirə etmək və gözdən keçirmək imkanı yardacaq. Lakin attestasiya danışıqlar yeri **deyil**; əməkhaqqı ilə bağlı müraciətlərə baxılması üçün başqa prosedurlar olmalıdır.

Attestasiya sizə şirkətin mükafatlandırma siyasətini və onun, konkret olaraq, sizə necə tətbiq edildiyini başa düşməyə kömək etməlidir. Rəyləri öyrənərək daha yaxşı işləmək imkanı qazanacaqsınız və nəticədə, bu, əməkhaqqınıza və/və ya performansla bağlı mükafata təsir göstərməlidir – hətta attestasiya və mükafatlandırma şirkətinizdə iki ayrı sistem olsa belə.



6. TƏLİM VƏ İNKİŞAF

Tələb olunanlar və performansınız barədə məlumat əldə etdikdən sonra daha effektiv və məhsuldar işləmək üçün hansı təlim və dəstəyin lazım olduğunu biləcəksiniz. Attestasiya sizə lazım olduğunu düşündüklərinizi soruşmaq imkanıdır, lakin vəzifənizin tələbləri baxımından təlimi əsaslandıra biləcəyinizə əmin olun.

Aydındır ki, rəhbərinizin büdcə məhdudiyyətlərindən və iş prioritetlərindən asılı olaraq, hansı təlimlərin uyğun sayılıb-sayılmaması barədə öz fikirləri olacaq.

Unutmayın ki, ən effektiv təlim "iş başında" olandır. Bacarıqlarınızı və təcrübənizi inkişaf etdirmək üçün işinizdən istifadə yolları attestasiya müsahibəniz zamanı müzakirə oluna və razılaşdırıla bilər. Rəhbəriniz kömək etmək üçün ən ideal variantdır. Bu, işinizi daha maraqlı edəcək və şirkətiniz üçün dəyərinizi artıracaq.

ATTESTASİYADAN KEÇƏNLƏRİN ƏLDƏ ETDİYİ FAYDALAR

7. MƏQSƏDLƏRİNİZİN RAZILAŞDIRILMASI



Hansına üstünlük verərdiniz: növbəti dövrdə sizdən nə gözlənildiyini söyləmək, yoxsa məqsədlərinizi müəyyən edilməmişdən əvvəl müzakirə edib razılaşdırmaq?

Əksər insanlar, ilk növbədə, onların fikir və ideyalarının nəzərə alınmasını üstün tuturlar. İşi görən siz olduğunuz üçün nəyin mümkün və nəyin mümkün olmadığı və gələcək üçün hər hansı məqsəd və ya tələbə necə yanaşmaq istədiyiniz barədə çox yaxşı təsəvvürünüz olur. Məqsədlər, adətən, üç əsas kateqoriyaya bölünür:

Performans və keyfiyyət	Hansı nəticələrə nail olmaq lazımdır və hansı standartlara uyğun olaraq?
Sistemlər və proseslər	Görülən işi və onun yerinə yetirilməsini necə yaxşılaşdırmaq olar?
Şəxsi inkişaf	Bacarıqlarınızı artırmaq və təcrübənizi genişləndirmək üçün nə etməlisiniz?



8. İŞİNİZİN TƏKMİLLƏŞDİRİLMƏSİ

Bütün işləri təkmilləşdirmək olar və bu, davamlı bir proses olmalıdır. İşinizi çoxlarından daha yaxşı bildiyinizdən səmərəlilik, keyfiyyət və təkmilləşdirilmiş performans üzrə təkliflər vermək üçün ən ideal tərəfsiniz. Şirkət mənfəət əldə edir, sizin qazancınız isə işdən məmnuniyyət və maraq olur. Həmçinin şirkət nə qədər sağlam olsa, sizin üçün əmək təhlükəsizliyi bir o qədər çox təmin edilir.

Qiymətləndirmə işinizin məzmununu rəhbərinizlə müzakirə etmək imkanı yaradır. Aydındır ki, stajınız nə qədər çoxdursa, istəklərinizi reallaşdırmaq, işinizi bacarıq və qabiliyyətləriniz əsasında qurmaq bir o qədər asan olar. İşinizin hansı tərəflərini xüsusilə cəlbedici hesab etdiyinizi rəhbərinizin bilməsində fayda var.



İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

İŞÇİLƏRDƏN MAKSİMUM FAYDA ƏLDƏ ETMƏK



İşçilərə daha effektiv işləmək üçün kömək edilsə, o zaman şirkət malları/xidmətləri daha effektiv, daha keyfiyyətli və daha aşağı qiymətə bazara çıxararaq rəqabəti üstələyəcək.

Attestasiya rəhbərliyə işçilərdən maksimum fayda əldə etməyə kömək edir. Attestasiya düzgün həyata keçirildikdə işçinin şirkətə töhfəsinə obyektiv qiymət verilir və attestasiya formasından asılı olaraq, aşağıdakılar ola bilər:

- performans və əməkhaqqı arasında birbaşa bağlantılar;
- performans və vəzifə yüksəlişi arasında birbaşa bağlantılar;
- performans və təlim arasında birbaşa bağlantılar.

Lakin təkcə bir attestasiya formasının bütün bu məsələləri əhatə edə bilməsi real görünmür.

İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

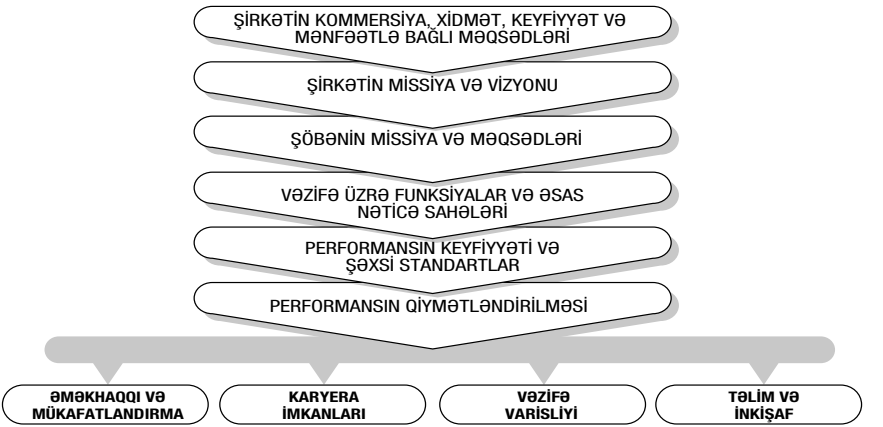
DİGƏR ÜSTÜNLÜKLƏR



- İşçi-rəhbər münasibətinin yaxşılaşdırılması.
- Ehtiyaclar və gözləntilər haqqında işçi-rəhbər məlumat axınının təkmilləşdirilməsi.
- İşçilərin problem və şikayətləri üzrə erkən xəbərdarlıq sistemi.
- Obyektiv attestasiya formaları ayrı-seçkiliyə qarşı yoxlama rolunu oynayır və qanunla müəyyən edilmiş bərabərlik və ədalətlilik öhdəliklərini yerinə yetirməyə kömək edir.
- Seçim və vəzifə yüksəlişi prosedurlarını qiymətləndirir.
- Müəssisədaxili və müəssisədənkənar təlim planlarının effektivliyini ölçür.

İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

ATTESTASİYA AŞAĞIDAKILARA NECƏ UYĞUNLAŞDIRILIR



İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

XƏRCLƏR

Attestasiyadan keçməyinizin səbəbi kiminsə bunu yaxşı ideya hesab etməsi, yaxud ildə bir dəfə rəhbərinizlə aranızda keçən söhbətlərin mənəvi dəyərə malik olması deyil.

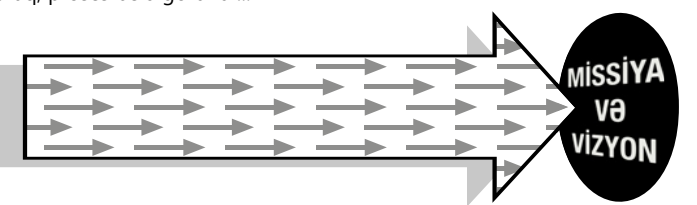
Attestasiya çox baha başa gələn prosesdir. Məsələn, rəhbəriniz 7 işçini qiymətləndirməlidir və hər bir işçinin attestasiyası yarım gün (hazırlıq/sənədləşmə daxil olmaqla) vaxt alır. Bu isə 3,5 gün idarəetmə vaxtı deməkdir. Bu rəqəmi şikətdəki şöbə müdirlərinin sayına vurun və siz xərclərin nə dərəcədə sürətlə artdığını görəcəksiniz. Prosesin koordinasiyası/idarə edilməsi üçün İR şöbəsinin xərclərini də əlavə etməlisiniz. Bu məbləğ yüksək rəhbərliyin şirkətin işçilərinə qoyulan sərmayəsi olaraq qəbul edilir.

İDARƏETMƏ İLƏ BAĞLI FAYDALAR

ATTESTASİYAYA NİYƏ VƏSAİT YATIRMALI?

Şirkətin haraya getdiyi və nəyə nail olmaq istədiyi ilə bağlı missiyası və vizyonu olur. Bunlar daha sonra müəyyən bir dövr – adətən, maliyyə ili üzrə kommersiya, xidmət, keyfiyyət və mənfəət məqsədlərinə çevrilir.

Öz növbəsində, şöbələr/bölmələr onların fəaliyyətini istiqamətləndirən missiya və məqsədlər müəyyən edir. Nəticə etibarilə, nə etdiyiniz, necə etdiyiniz və şirkətin ümumi məqsədləri arasında birbaşa əlaqə var. Bu, şirkətdəki hər kəsin eyni istiqamətdə "avar çəkməsini" təmin edir! Sxematik olaraq, proses belə görünür...



...və burada kiçik oxlar işçiləri, böyük ox isə şirkəti təmsil edir. Vizyona nail olmaq üçün hamı birlikdə iş görür. Attestasiya isə bu prosesə kömək edir.

MİSSİYA BƏYANLARINA DAİR NÜMUNƏLƏR

"Avis" avtomobil icarəsi

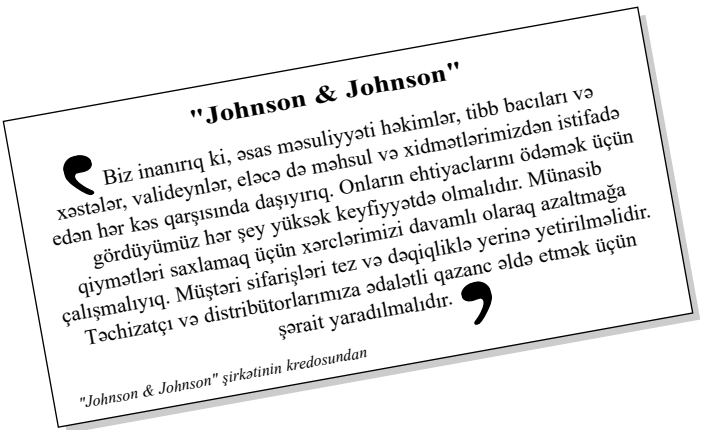
"Şəbəkəmiz, texnologiyamız və ən əsası, işçilərimizə qoyduğumuz davamlı investisiyalar vasitəsilə avtomobil icarəsi sənayesində ən yüksək mənfəət marjası ilə ən yaxşı, ən sürətlə inkişaf edən şirkəti yaratmaqla bağlı vahid vizyona sahibik."

"Xerox"

"Sənəd dövriyyəsi şirkəti olan "Xerox" iş məhsuldarlığını artıran sənəd idarəetmə xidmətləri təqdim etməklə qlobal sənəd dövriyyəsi bazarında lider olacaq."

Bu və növbəti səhifələrdəki nümunələr kitabın yazıldığı vaxtda aktual idi.

MİSSİYA BƏYANLARINA DAİR NÜMUNƏLƏR



"Johnson & Johnson"

"Biz inanırıq ki, əsas məsuliyyəti həkimlər, tibb bacıları və xəstələr, valideynlər, eləcə də məhsul və xidmətlərimizdən istifadə edən hər kəs qarşısında daşıyırıq. Onların ehtiyaclarını ödəmək üçün gördüyümüz hər şey yüksək keyfiyyətdə olmalıdır. Münasib qiymətləri saxlamaq üçün xərclərimizi davamlı olaraq azaltmağa çalışmalıyıq. Müştəri sifarişləri tez və dəqiqliklə yerinə yetirilməlidir. Təchizatçı və distribütorlarımıza ədalətli qazanc əldə etmək üçün şərait yaradılmalıdır."

"Johnson & Johnson" şirkətinin kredosundan



ATTESTASİYALAR:
Necə və kim tərəfindən aparılır?



MEYARLAR

Ədalətli və effektiv olması üçün attestasiya aşağıdakılara cavab verməlidir:

- iş üzrə razılaşdırılmış obyektiv standartlar;
- nəticələrin ölçülməsinin razılaşdırılmış yolları.

Bu aspektlərin hər ikisindən və onların konkret olaraq, sizin sisteminizdə necə işlədiyindən xəbərdar **olmalısınız**. Standartlar hamı üçün eyni və hamı üçün başa düşülən olmalıdır. Onlar aşağıdakıları təmin edir:

- performansı müqayisə edərkən obyektivlik və ədalətlilik;
- nəyin məqbul/qeyri-məqbul olduğuna dair razılaşdırılmış performans hədəfləri;
- şikayətlər hisslərə və ya subyektiv mülahizələrə deyil, faktlara əsaslandığına görə ədalətliliyin artırılması.

Standartların müəyyən edilməsi işin xarakterinə görə çətin ola bilər. Bununla belə, əksər hallarda nəyin tələb olunduğunu başa düşmək mümkündür. Adi bir "Bu işçi öz işini düzgün yerinə yetirməsə, nə baş verər və ya səhv gedər?" sualı sizə işinizlə bağlı standartları axtarmağa haradan başlamaq barədə ipucu verir.



PERFORMANS STANDARTLARI

Effektiv olması üçün iş standartları aşağıdakı meyarların mümkün qədər çoxuna cavab verməlidir:

- İşdə uğur və ya uğursuzluqla bağlı əhəmiyyət kəsb etməlidir.
- İşi görən şəxsin nəzarəti çərçivəsində olmalıdır.
- Subyektiv deyil, müşahidə oluna bilən, ölçülə bilən və obyektiv olmalıdır.
- Prioritetlərdə və iş mühitlərində dəyişikliklərə imkan verməlidir (xüsusilə daha yüksək vəzifələrdə)
- Eyni və ya oxşar vəzifədə olan iki və ya daha çox şəxsin ədalətli və dürüst şəkildə bir-biri ilə müqayisə edilməsinə imkan verməlidir.
- Fikir ayrılığı olduqda üçüncü tərəfin münasibətinə açıq olmalıdır (üçüncü tərəf Həmkarlar İttifaqının sədri, işçi heyət nümayəndəsi, rəhbərliyin yüksəkvəzifəli müstəqil üzvü və ya Apellyasiya Komitəsi ola bilər).



TEXNİKİ VƏ QEYRİ-TEXNİKİ MEYARLAR

Effektiv attestasiya mümkün qədər obyektiv olur, buna görə də siz, əsasən, gördüyünüz və ya görmədiyiniz işlərə görə, yəni performansınızın görünən, ölçülə bilən və ya işdəki davranışınızın birbaşa nəticəsi kimi ortaya çıxan aspektlərinə görə qiymətləndirilməlisiniz.

İstehsal olunmuş məhsul vahidlərinin sayı, həyata keçirilmiş satış həcmi, sərf edilmiş vaxt və keyfiyyət səviyyələri TEXNİKİ meyarlara aiddir.

Effektivlik, yaradıcı yanaşma, komanda töhfəsi, müştəri xidməti və s. QEYRİ-TEXNİKİ meyarlardır. Bu meyarları ölçmək daha çətindir, lakin sizin üçün uyğun yolları olmalıdır.

Çox vacibdir ki, hansı meyarlar üzrə qiymətləndiriləcəyinizi öyrənəsiniz.

ATTESTASİYA MEYARLARINA DAİR NÜMUNƏLƏR

Dəqiqlik
Nailiyyətlər
Davamiyyət
İşə münasibət
Xərclərə nəzarət
Yaradıcı yanaşma
Müştəri məlumatlılığı
Səy göstərmə
Təşəbbüs
Öhdəliklərlə bağlı məlumatlılıq
İdarəetmə qabiliyyəti
Qazanılmış yeni müştərilər
Xətalar, geri qaytarılma və ya şikayətlərin sayı
İstehsal ol-ş məhsul vahidlərinin sayı
Həyata keçirilmiş satış həcmi
Punktuallıq
İşin keyfiyyəti
Heyətlə/müştərilərlə münasibətlər
Etibarlılıq
Potensial
Şəxsi inkişaf
Müştərilərə xidmət
Nəzarət bacarıqları
Komanda töhfəsi
Xronometraj



ATTESTASİYALAR: NECƏ VƏ KİM TƏRƏFİNDƏN APARILIR?

SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

İşinizlə bağlı bilavasitə təcrübəsi olan və ya hansısa şəkildə onun təsirinə məruz qalan hər kəs sizi qiymətləndirə bilər. Bu şəxsi "maraqlı tərəf" də adlandıra bilərik. Əsas tərəflər aşağıdakılardır:

1. rəhbəriniz;
2. özünüz;
3. həmkarlarınız;
4. tabeliyinizdə olanlar;
5. müştərilərinizi.



SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

1 RƏHBƏRİNİZ (VƏ YA RƏHBƏRLİK)

Bu, attestasiyanın ən geniş yayılmış formasıdır. Bir qayda olaraq, işinizin qiymətləndirilməsi üzrə məsuliyyəti rəhbəriniz daşıyır, lakin bəzən bu şəxs rəhbərinizin rəhbəri və ya şöbənizin rəhbəri də ola bilər.

İşinizi düzgün yerinə yetirmirsinizsə, rəhbərinizin məhsuldarlığı azalacaq, buna görə də o sizin yaxşı işləməyinizdə maraqlıdır. Bundan əlavə, rəhbəriniz, adətən, sizinlə gündəlik təmasda olur və nə tələb olunduğunu və tələbi necə yerinə yetirdiyinizi bilir. İşinizdən xəbərdar olmayan biri tərəfindən qiymətləndirilmək ədalətsizlikdir.

Attestasiyanı düzgün aparmaq asan deyil və əsəbilik, subyektivlik və ya səhlənkarlıq səbəbindən bu işi heç də bütün rəhbərlər yaxşı bacarmır. Üstəlik, performansınız zəif olubsa, rəhbərinizin sizə səmimi rəy bildirməsi və sonra hər ikiniz üçün birlikdə işləməyə davam etmək çətin olur.

Attestasiyaya əksərən rəhbərinizin rəhbəri də cəlb olunur. Bu hal subyektivlik ehtimalını azaldır, işinizin "ümumi mənzərə"yə necə oturduğu ilə bağlı məlumat əldə etmək imkanı yaradır və rəhbərinizin sizin attestasiyanızı lazımi qaydada aparmasını təmin edir (əks təqdirdə, onun özünün attestasiyası zərər görür!).



SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

2 ÖZÜNÜZ

Öz işinizə sizdən başqa, heç kim yaxşı bələd ola bilməz, ona görə də işinizi qiymətləndirmək üçün ən yaxşı mövqedə olan özünüzsünüz. Həmçinin attestasiyadan ən çox fayda qazanan da sizsiniz.

İstifadə etdiyiniz attestasiya formasından, şirkətinizin üslubundan və attestasiyada rəsmi rolunuz olub-olmamasından asılı olmayaraq, öz performansınızı qiymətləndirin ki, əhəmiyyət kəsb edən müzakirələr apara biləsiniz.

Müvəffəqiyyət qazanmağa nə qədər çox köklənmisinizsə və motivasiyanız nə qədər yüksəkdirsə, attestasiyada iştirak etməyi bir o qədər çox istəyəcəksiniz, xüsusən də karyeranızın istiqaməti və əldə etmək istədiyiniz təcrübə, bacarıq və inkişaf imkanları haqqında tutarlı ideyalarınız varsa.

Özünüqiymətləndirmə yetkinlik və dürüstlük tələb edir. Biz uğuru öz adımıza çıxmağa və zəif performansımızda xarici amilləri günahlandırmağa meyilli oluruq. Qeyri-qənaətbəxş performansı etiraf etmək heç də həmişə asan olmur.



SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

3 HƏMKARLARINIZ

Attestasiyanın bu forması getdikcə populyarlaşır. Bu, əsasən, çoxfunksiyalı komandalara və mərkəzləşdirilməmiş qərarların qəbuluna artan diqqətlə bağlıdır. Əgər sizin üst rəhbərliyiniz matris strukturu kimi bilinən quruluşda fəaliyyət göstərirsə (əsasən daha az xətti rəhbərləri olan və layihə/komanda işinə yönəlmiş şirkət), onda həmkarlarınızın qiymətləndirməsi, yəqin ki, attestasiyanızın bir hissəsini təşkil edəcək.

Bu üsul vəzifə yüksəlişi və mükafatlar uğrunda işçilər arasında rəqabətin olduğu hallar üçün keçərli deyil. Üstəlik, həmkarlarınızın yaxşı işləməsi, lakin sizin qədər yaxşı işləməməsi düşüncəsi hər zaman vardır! Bu cür qiymətləndirmə sistemi məxfiliyin qorunmasını da çətinləşdirir. Bununla belə, həmkar qiymətləndirməsinin uğurlu olduğu şirkətlərdə komanda performansı və əhvali-ruhiyyə yüksək səviyyədə olur.



SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

4 TABELİYİNİZDƏ OLANLAR

Bu çox müasir görünə bilər, amma əslində, köhnə bir prinsipdir. Orta əsrlərdə İtaliyanın bəzi universitetlərində tələbələr öz müəllimlərini seçir və qiymətləndirirdilər.

Tabelikdə olanların qiymətləndirməsi idarəetmə və liderlik tərzi ilə bağlı faydalı məlumat verir və birdən çox şəxsdən rəy alındıqda xüsusilə faydalıdır.

Bu metodun çətinlikləri göz qabağındadır:

- "Rəhbərimi pis qiymətləndirsəm, ilin qalan hissəsində onunla işləyə biləcəyimə əmin deyiləm".
- Bu, rəhbərləri çətin bir sınaqdan çıxmaqdan daha çox, populyarlığa can atmağa sövq edə bilər.



SİZİ KİM QİYMƏTLƏNDİRƏ BİLƏR?

5 MÜŞTƏRİLƏRİNİZ

Attestasiyalarda ən vacibi müştərilərin fikirləridir, ona görə də müştəri rəyi burada xüsusilə faydalıdır. Müştərilər təkcə məhsul və ya xidmətlər alan şirkətdənkənar tərəflər deyil, həm də işinizin nəticələrini alanlardır (məsələn, İR işçiləri əməliyyat işçiləri üçün, əməliyyat işçiləri isə satış şöbəsi üçün "işləyirlər").

Bu cür attestasiya formalarının şəxsiyyət fərqləri və subyektiv baxışlarla müşayiət olunması ehtimalı azdır, çünki proseslərə deyil, nəticələrə görə (həmçinin bu nəticələrə necə nail olduğunuza görə deyil) qiymətləndirilirsiniz. Bununla belə, komanda dəstəyi və işə sadiqlik kimi "iş davranışları"nın nəticələr qədər əhəmiyyətli olduğunu iddia etmək olar. Vacib olan təkcə nə etdiyiniz deyil, onu necə etdiyinizdir.

360˚ QİYMƏTLƏNDİRMƏ

Firma və şirkətlər müştəri və təchizatçılara yaxınlaşdıqca və bir-biri ilə strateji ittifaqlar qurduqca qiymətləndirmənin bu forması getdikcə populyarlaşır.

Buradakı prinsip performansınız haqqında mümkün qədər çox mənbədən məlumat əldə etməkdən ibarətdir, buna görə də işinizin maraqlı tərəflərinin hamısı attestasiyaya cəlb olunur:

- siz;
- rəhbəriniz;
- komanda üzvləriniz;
- tabeliyinizdəki işçilər;
- müştərilərinizi.

Hər şeyin kifayət qədər yaxşısına heç vaxt sahib ola bilməyəcəyiniz kimi, özünüz və performansınız haqqında da heç vaxt kifayət qədər məlumat əldə edə bilməzsiniz, ancaq başlanğıcda məlumat yüklənməsi ilə qarşılaşa bilərsiniz!





RƏHBƏRLƏRİN ATTESTASİYALAR ÜZRƏ TƏLİMİ

Attestasiya çox vacib olduğundan bütün tərəflərin maksimum fayda əldə etməsi məqsədilə düzgün aparılmalıdır. Odur ki, rəhbəriniz aşağıdakıları əhatə edən müvafiq təlim almalıdır:

- attestasiya formasının məqsədləri;
- performans standartları;
- səriştələr və onların izahı;
- ədalətli qiymətləndirmənin məğzi;
- attestasiyanı dəstəkləyəcək sənədləşmə sistemi;
- müsahibəni təşkil etməyin yolu;
- qarşılıqlı anlaşma – sualvermə və dinləmə bacarıqları;
- rəy verməyin və almağın yolları;
- çətin/yaxşı xəbərləri necə çatdırmağın yolları;
- iş məqsədlərini razılaşdırmağın/müəyyən etməyin yolları;
- iş planlarını razılaşdırmağın/tərtib etməyin yolları;
- müraciətləri/şikayətləri bildirməyin yolları.

Uğurlu şirkətlər həmçinin iş yerində öyrənmə imkanlarının müəyyən edilməsini və işçilərin ən yaxşı performansı göstərməsi üçün lazımi şəraitin yaradılması məqsədilə kouçinq, mentorluq və konsaltinq bacarıqları üzrə təlim proqramları təqdim edirlər.

ƏDALƏTLİLİK MEYARLARI

Ədalətli olmaq üçün attestasiyanız aşağıdakı meyarlara cavab verməlidir:

1. İşinizi bilən biri tərəfindən aparılmalıdır.
2. Qiymətləndirmə yalnız əsas məqamları deyil, bütün dövrü əhatə etməlidir.
3. Əvvəlcədən razılaşdırılmış standartlarla ölçülməlidir.
4. Məxfi olmalıdır.
5. Dürüst və ədalətli şəraitdə keçirilməlidir.
6. İntizam prosedurunu ehtiva etməməlidir.
7. Əhəmiyyətli fikir ayrılığı olduqda şikayətin bildirilməsinə şərait yaratmalıdır.





ƏDALƏTLİLİK MEYARLARI

1. İşinizi bilən biri tərəfindən aparılmalıdır.
İşinizin gündəlik performansınızdan xəbərdar olmayan biri tərəfindən qiymətləndirilməsinə icazə verə bilməzsiniz. Bu, zəruri meyardır (bax: səh. 29).

2. Qiymətləndirmə yalnız əsas məqamları deyil, bütün dövrü əhatə etməlidir.
Performansınız təkcə son bir ay deyil, bütün dövr üzr qiymətləndirilməlidir. Bundan əlavə, yalnız "uğurlu məqamlar/fəlakətli enişlər" deyil, bütöv mənzərə nəzərə alınmalıdır. Filmi treylerinə və ya kitabı üz qabığına görə qiymətləndirə bilməzsiniz.

3. Əvvəlcədən razılaşdırılmış standartlarla ölçülməlidir.
Attestasiya dövründə sizin xəbəriniz olmadan standartların dəyişdirilməsi ədalətsizlikdir. Sizdən nə gözlənildiyini (performans və keyfiyyət baxımından) bilməlisiniz ki, işinizə görə məsuliyyət daşıyasınız.

4. Məxfi olmalıdır.
Performansınız haqqında məlumat yalnız sizin/şirkətinizin birbaşa olaraq xeyrinə istifadə ediləcəyi təqdirdə digərləri üçün əlçatan olmalıdır. Əgər məlumatın hər kəs üçün əlçatan olmasını istəsəniz, bu sizin seçiminizdir.



ƏDALƏTLİLİK MEYARLARI

5. Dürüst və ədalətli şəraitdə keçirilməlidir.
Hər iki tərəf səmimi olmalı, deyilənlər və razılaşdırılanlar bütün müzakirəni ədalətli şəkildə əks etdirərək yazılı şəkildə qeyd edilməlidir.

6. İntizam prosedurunu ehtiva etməməlidir.
Attestasiya olunacağınızı gözləmək və qəfildən intizam tənbehi ilə qarşılaşmaq ədalətsizlikdir. Eyni qaydada, attestasiya zamanı mübadilə edilən məlumatdan sonradan intizam şurasında istifadə edilməsi düzgün deyil. Bu iki proses tamamilə ayrı olmalıdır.

7. Şikayətin bildirilməsinə şərait yaratmalıdır.
Attestasiyanızın ədalətli, tam və ya adekvat olmadığına qəti şəkildə əminsinizsə, şikayətinizi kimsə ünvanlaya bilməlisiniz. O, attestasiyanı aparan tərəfdən daha yüksək vəzifədə, hər ikinizdən tamamilə müstəqil və bu prosesdə iştirak etməyən biri olmalıdır. Nəticəni, nə olursa olsun, qəbul etməlisiniz. Əgər iki nəfər – biri sizi/işinizi tanıyan və digəri, yəni dəlilləri müstəqil araşdıran şəxs eyni nəticəyə gəlirsə, bunu etibarlı rəy kimi qəbul edin.

ƏDALƏTLİLİYİN TƏMİN OLUNMASI

Meyarlara əsaslanan attestasiyada ədalətliliyi təmin etməyin 4 aspekti var:



1. İŞİNİZƏ AİDİYYƏTİ OLAN. Performansınızla bağlı mühakimələr işinizin əsas hissələrinə aid olmalıdır. Məsələn, qəbul/qeydiyyat şöbəsinin işçisini və katibi/katibəni qiymətləndirmək üçün eyni meyarlardan istifadə etmək düzgün olmaz. Odur ki, ədalətli olmaq üçün meyarların bu və ya digər vəzifəyə aidiyyəti olmalıdır.

2. RAZILAŞDIRILAN VƏ BAŞA DÜŞÜLƏN. Aydındır ki, işinizdə nəyin əhəmiyyət daşımalı olduğuna dair son sözü rəhbəriniz deməlidir. Amma nəyin qiymətləndiriləcəyi ilə bağlı ilkin müzakirənin aparılması hər iki tərəfə kömək edir. Məlumatınızın olmadığı nəyəsə görə qiymətləndirilməyi qətiyyən istəməzsiniz və bu barədə altı ay əvvəldən bilsəydiniz, lazımi addımları atardınız.



ƏDALƏTLİLİYİN TƏMİN OLUNMASI

3. ETİBARLI. Hansı attestasiya formasından istifadə edilməsindən asılı olmayaraq, qiymətləndirmə vəziyyətin həqiqi mənzərəsini əks etdirərək mümkün qədər obyektiv olmalıdır. İşinizə iki fərqli rəhbər nəzarət edibsə, onlar eyni nəticəyə gəlməlidirlər. Bu halda, attestasiyanız etibarlı olacaq.

4. ÖLÇÜLƏ BİLƏN. Attestasiyanız performansınızın görünə və ya birbaşa nəticə çıxara bilən aspektlərinə əsaslanmalıdır. Məsələn, rəhbəriniz töhfələrinizin standartlara uyğun olmadığına dair konkret nümunələr təqdim edə bilməsə, sizə "komandaya töhfəniz" üzrə aşağı qiymət verilə bilməz. "Bilirsiniz, siz, komandanın bir parçası olaraq, özünüzü göstərə bilmirsiniz" və ya "komandanın düşdüyü situasiyalarda sanki özünüz olmursunuz" kimi ifadələr subyektiv və çox ümumi xarakter daşıyır. Davranışınız yalnız inanmaq üçün deyil, həm də qiymətləndirilmək üçün göz qabağında olmalıdır.

Attestasiya vərəqində "əks-göstəriş yoxdur" qeyd etmək, yəni istənilən halda, qərar vermək üçün kifayət qədər məlumatın olmamasını vurğulamaq daha ədalətli olar.



PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ METODLARI

Performansı ölçmək asan məsələ deyil; burada bir sıra amillər var. Bunun üçün standart qaydalar, ölçülər və ya performans meyarları olsaydı, lap yerinə düşərdi, lakin təəssüf ki, belə alətlər mövcud deyil.

Bununla belə, bəzi mükəmməl ölçmə metodları var və bunlara aşağıdakılar daxildir:

1. Sıralama.
2. Nəqletmə.
3. Dərəcələndirmə.
4. Təsviredici qiymətləndirmə.



Qeyd: Hər bir metodun öz üstünlük və çətinlikləri var.
Mükəmməl sistem yoxdur. Attestasiyanız şirkətinizin üslubundan, iş metodlarından və mühitindən, məhsul və ya xidmətinizdən asılı olacaq.

Lakin unutmayın ki, sistem nə qədər qeyri-təkmil olsa da, performansın qiymətləndirilməsi heç bir rəyin olmamasından yaxşıdır.



METODLAR

1. SIRALAMA

Sadə bir sistemdir. Komandanın hər bir üzvü müəyyən bir meyar üzrə digərləri ilə müqayisə olunur və sıralanır: 1-ci, 2-ci, 3-cü və s. Məs.: 5 işçi (c-b Braun, Qrin, Blek, Vayt, Qrey) işin sürətinə, keyfiyyətinə və birgə işləmək səviyyəsinə görə qiymətləndirilir.

Bu beş nəfərin işin sürətinə əsasən sıralanması sağdakı şəkildə gördüyünüz qaydada olacaq:

İşin sürəti		**Sürət**	
1-ci	C-b Braun	Braun	1
2-ci	C-b Qrin *yaxud bu şəkildə*	Qrin	2
3-cü	C-b Blek	Blek	3
4-cü	C-b Vayt	Vayt	4
5-ci	C-b Qrey	Qrey	5

Sıralamanı iş keyfiyyətinə və birgə işləmək səviyyəsinə də aid etsək, bütöv mənzərə belə olacaq:

	Sürət	**Keyfiyyət**	**Birgə iş**	**Cəmi**
Braun	1	3	3	7
Qrin	2	1	5	8
Blek	3	2	1	6
Vayt	4	5	2	11
Qrey	5	4	4	13



METODLAR

1. SIRALAMA (davamı)

Mr Brown	7
Mr Green	8
Mr Black	6
Mr White	11
Mr Grey	13

Səh. 43-dəki diaqram göstərir ki, c-b Qrin işin, keyfiyyətinə görə, mükəmməl (1) və sürətinə görə, yaxşı (2) olsa da, birgə işləmək səviyyəsinə görə, aşağı sıradadır (5). İndi hər bir işçinin performansını onların ballarını 3 meyarın hər biri üzrə əlavə etməklə müqayisə edin.

1st	Mr Black
2nd	Mr Brown
3rd	Mr Green
4th	Mr White
5th	Mr Grey

Ümumilikdə, ən yaxşı işçi ən aşağı bal toplayandır. İkinci ən yaxşı növbəti ən aşağı bala malikdir və s. Yekun nəticələr bunlardır:

Qiymətləndirmə zamanı aşağıdakı müşahidələr aparıla bilər:

C-b Blek: Ümumi performans yaxşıdır, lakin c-b Braun kimi, bir qədər daha sürətlə işləyə bilər.

C-b Qrin: Yaxşı sürət/iş keyfiyyətinə malikdir, lakin birgə iş səviyyəsi müzakirə edilməlidir.

C-b Qrey: Hər 3 sahədə həmkarları qədər yaxşı olmadığından xeyli köməyə ehtiyacı var

(Qeyd: Həmkarları ilə müqayisədə sonuncu yerdə olsa belə, onun performansı mütləq standartlarla məqbul hesab edilə bilər. Əlbəttə, bu o demək deyil ki, c-b Qrey zəif performansa görə cəzalandırılmalıdır).

METODLAR

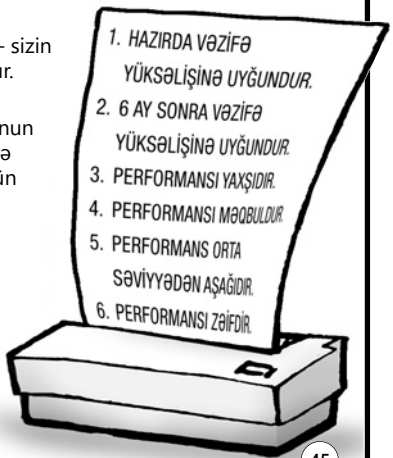
2. NƏQLETMƏ

Burada rəhbəriniz illik performansınız haqqında qısa esse – sizin üçün "mövcud vəziyyət hesabatı" və ya "daxili tövsiyə" yazır. Çətin və vaxtaparan olduğundan bu metod populyar deyil.

Nəqletmə metodunu qiymətləndirmək də çətindir, çünki onun saf formasında heç bir qiymətləndirmə nəzərdə tutulmur və kənar müşahidəçinin işçiyə işin ümumi kontekstində düzgün qiymət verməsi asan deyil.

Şəkildə göründüyü kimi, esselər ümumi dərəcə/şərh ilə yekunlaşa bilər:

Bu ən subyektiv attestasiya metodudur, çünki rəhbəriniz performansınızın məqsədəuyğun hesab etdiyi aspektlərini seçir. Bir sahədə səy və uğurla işləyə bilərsiniz, lakin bu, diqqətdənkənar qala bilər. Bundan əlavə, rəhbərlərin heç də hamısı özünü kağız üzərində yaxşı ifadə edə bilmir – odur ki, nəqletmənin keyfiyyəti/dəyəri əhəmiyyətsizdir.





METODLAR

3. DƏRƏCƏLƏNDİRMƏ

İşinizin vacib hissələri dərəcələndirilir və performansınıza bal verilir.
(Nəzərə alın ki, bu, performansınızın sıralanması ilə eyni şey deyil.)

Məsələn, 1 – yaxşı, 6 – pis olarsa, performansınızın qiymətləndirməsi aşağıdakı şəkildə olacaq:

İşin sürəti	1	2	**3**	4	5	6
İşin keyfiyyəti	**1**	2	3	4	5	6
Ünsiyyət bacarıqları	1	2	**3**	4	5	6
Komanda münasibəti	1	**2**	3	4	5	6
Məqsədyönlü yanaşma	1	**2**	3	4	5	6
Davamiyyət	**1**	2	3	4	5	6



METODLAR

4. TƏSVİREDİCİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ

İşiniz insanlarla ünsiyyətdə olmağınızı tələb edirsə, meyarların və qiymətləndirmələrin izahı ilə davranış meyarlarının qiymətləndirmə şkalası bu cür görünə bilər:

Meyarlar	İnsanlarla ünsiyyət	
İzahı	Əla	Populyardır. İnsanlar onunla ünsiyyətə can atır. Maraqlı həmsöhbətdir. Diqqətlidir və toplantılarda yaxşı danışır.
	Orta	İnsanlarla rahat ünsiyyət qurur. Söhbət dayananda söyləməyə nəsə tapır. Məlumat mübadiləsi edir.
	Zəif	Yalnız öz çevrəsini üstün tutur. Adətən, danışmağa söz tapmır. Söhbət açmağı bacarmır. Başqaları qarşısında danışarkən özünü itirir.

Bu sistem çox ədalətli olsa da, işin bütün əsas komponentlərini bu şəkildə təsvir etmək üçün böyük bir tapşırıq ortaya qoyur. Hər bir vəzifənin öz attestasiya qaydaları var, buna görə də qiymətləndirmə və ya attestasiyanın o qədər də populyar forması deyil.

ÖLÇMƏNİN TƏHLÜKƏLƏRİ



İnsanları mühakimə etmək asan deyil; çox səhvə yol verilə bilər.

Rəhbərinizə qiymətləndirmə üzrə təlim keçilmiş olsa da, potensial təhlükələrdən xəbərdar olmağınız və rəhbərinizə onlardan yayınmağa kömək etməyiniz vacibdir.

Bunu düzgün başa düşmək hər kəsin marağındadır, çünki bütün maraqlı tərəflər düzgün mülahizədən bu və ya digər şəkildə faydalanacaqlar – ən əsası, da siz!

Əsas potensial təhlükələr:

1. Halə effekti.
2. Buynuz effekti.
3. Yüksək/aşağı standartlar.
4. Sentrizm.
5. Tərəfkeşlik və tərcih.
6. Stereotip təsəvvür.
7. Qərəz.
8. Zaman yaxınlığı.
9. Dəyərli anlar.
10. Böyük partlayış.

ÖLÇMƏNİN TƏHLÜKƏLƏRİ



1. HALƏ EFFEKTİ

Bir sahədə yüksək qiymət əldə edə bilərsiniz. Lakin bu qiymət digər sahələrə də "sıçraya", onların qiymətinə təsir göstərə və halənin gözqamaşdıran əksi sayəsində olduğundan daha yüksək qiymətləndirilə bilər. Məsələn, tapşırıqlar üzrə əldə etdiyiniz nəticə möhtəşəm ola bilər, amma komanda işiniz yaxşı deyil. Əsl qiymətiniz (10 ballıq şkala üzrə) belədir:

Məhsuldarlıq	9
Komandaya sadiqlik	4

Lakin halə effekti nəticəsində qiymətiniz bu cür dəyişə bilər:

Məhsuldarlıq	9
Komandaya sadiqlik	6

(məhsuldarlıq yuxarı olduğundan əlavə 2 bal alırsınız)



2. BUYNUZ EFFEKTİ

Halə effektinin əksidir. Təsəvvür edin ki, siz bir meyar, deyək ki, davamiyyət üzrə zəif qiymət almısınız, məhsuldarlığınız əladır və siz istehsalat komandasının effektiv/populyar üzvüsünüz. Əsl qiymətiniz (10 ballıq şkala üzrə) belədir:

Məhsuldarlıq	8
Komandaya sadiqlik	8
Davamiyyət	2

Lakin sizə verilən qiymətlər bunlardır:

Məhsuldarlıq	5
Komandaya sadiqlik	5
Davamiyyət	2

Davamiyyətinizin 2 olması digər qiymətlərinizə də kölgə salır.

ÖLÇMƏNİN TƏHLÜKƏLƏRİ



3. YÜKSƏK/AŞAĞI STANDARTLAR
Bəzi rəhbərlər çox yüksək standartlar müəyyənləşdirir və attestasiya zamanı "sərt" ola bilirlər; bəziləri isə "yumşaq" və daha səxavətli olurlar. Attestasiyaya rəhbərinizin rəhbərinin cəlb olunması tənzimləyici təsir göstərərək qiymətləndirmələrdə bərabərlik və ədalətliliyi təmin edər.

4. SENTRİZM
Əksər insanlar şkalanın kənar hədlərinə məhəl qoymur və ortasını seçirlər. "Orta" və ya "qənaətbəxş" qiymət ortaya qoyan hesabat o qədər də əhəmiyyət kəsb etmir. Müəyyən orta həddin olduğu 5 ballıq və 7 ballıq şkala (5 ballıq şkalada 3 və 7 ballıq şkalada 4) kimi təkrəqəmli şkaladan istifadə etmək əvəzinə, orta həddin olmadığı cütrəqəmli şkaladan (4, 6 və ya 8 ballıq), istifadə etmək məqsədəuyğundur, çünki burada orta mövqeni seçmək mümkün deyil.

5. TƏRƏFKEŞLİK
Tərəfkeşlik bu və ya digər formada hər birimizdə var. Müəyyən insanlarla digərlərindən daha yaxşı yola gedir və ya onları daha çox bəyənirik. Tərəfkeşlik təbii haldır, lakin attestasiya zamanı zərər verə bilər. Rəhbərinizin sizə simpatiyası/antipatiyası varsa, bu, qiymətlərinizdə öz əksini tapa bilər.

ÖLÇMƏNİN TƏHLÜKƏLƏRİ



6. STEREOTİP TƏSƏVVÜR

Qadınların kifayət qədər qətiyyətli, zəncilərin kifayət qədər məsuliyyətli, irlandların kifayət qədər ağıllı, ingilislərin kifayət qədər emosional görünmədiyi hallarda stereotiplər baş qaldırır – bunların hamısı tamamilə yanlışdır. Rəhbəriniz sizinlə/işinizlə yaxın təmasda olmadıqda stereotiplər daha çox yaranır. Burada təhlükə o zaman yaranır ki, rəhbəriniz sizə reallığa deyil, təsəvvürlərinə əsasən qiymət versin.

7. QƏRƏZ

Bu, stereotip təsəvvürün ən kəskin həddidir: rəhbəriniz hesab edir ki, qadınlar yaxşı idarəçi deyil və ya kişilər balaca uşaqları idarə edə bilmir, yaxud cənubdan olanlar mülayim, şimaldan olanların kobuddur.

Bu halda, siz əvvəlcədən müəyyənləşdirilmiş performans çərçivəsinə yerləşdirilirsiniz və bu çərçivəyə uyğun gəlmədiyinizi göstərən heç bir şey nəzərə alınmır, hansısa səbəblə əlaqələndirilir və ya gözdən salınır (məsələn, "sizə xüsusi kömək göstərildi və ya bəxtiniz gətirdi"; "töhfəniz və ya təsiriniz minimal/təsadüfi idi, çünki hər halda belə olardı").

ÖLÇMƏNİN TƏHLÜKƏLƏRİ



8. ZAMAN YAXINLIĞI

Bəzi attestasiya formalarında qiymətləndirmə müsahibələri arasında bir il və ya 18 ay ola bilər. Sizin, eləcə də rəhbəriniz üçün keçən ay/il ilə müqayisədə keçən həftə baş verənləri xatırlamaq daha asandır. Attestasiyanın əsl çətinliyi ondan ibarətdir ki, rəyin performans və ya iş davranışından dərhal sonra verilməsi daha yaxşı olsa da, onu müsahibə üçün "saxlaya" bilərlər. Davranış yaxşı da olsa, pis də olsa, prinsip qüvvədə qalır. Əgər siz yalnız son 3 ay ərzindəki işinizə görə qiymətləndirilsəniz, səylərinizin/öhdəliklərinizin 75%-i illik qiymətləndirmə planında nəzərə alınmayacaq.

9. DƏYƏRLİ ANLAR

Bu hal sizin üçün qısa müddətdə faydalı ola bilər, amma işinizin yalnız ən yaxşı və ya "dəyərli anlarını" xatırlamaq bütöv mənzərəni kənarda qoyacaq və beləcə, sizi təkmilləşməyə kömək edəcək hərtərəfli rəy öyrənmək fürsətindən məhrum edəcək.

10. BÖYÜK PARTLAYIŞ

Bu hal keçmiş performans dövründə etdiyiniz qeyri-adi (yaxşı və ya pis) bir işlə bağlıdır və qiymətləndirmə zamanı müzakirə olunan yeganə mövzu olur. Lakin attestasiya konkret bir halla deyil, sizin gündəlik normal performansınızı təkmilləşdirmək və inkişaf etdirməklə bağlı olmalıdır.

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ



DAVRANIŞ MEYARLARININ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ŞKALASI

Bərabərliyi təmin etmək və subyektivliyi minimuma endirmək cəhdi kimi, işinizi nail olduğunuz və ya olmadığınız davranışla bağlı konkret cümlələrə bölmək olar. Onlar işiniz üçün xarakterik və mümkün qədər konkret olmalıdır. Məqbul/qeyri-məqbul davranışın təsviri (bəzən səriştələr adlanır) sizin üçün əlçatan olmalıdır. Buna görə də qiymətləndirən tərəf subyektiv ola bilməz, çünki sizdən tələb olunanı ya yerinə yetirmisiniz, ya da yetirməmisiniz.

Bu sistemin istifadəsi asandır, lakin bəzi çətinlikləri var. Birincisi, kateqoriyalar işinizə uyğun olmaya bilər. Bəzən bir çox müxtəlif növ və kateqoriyalar üçün qiymətləndirmə vərəqinin bir formasının istifadə edildiyi standart qiymətləndirmə ilə üzləsirsiniz. Həmçinin vacibdir ki, rəhbəriniz bu və ya digər qiyməti niyə aldığınızı açıqlasın və təsvir etsin.

PERFORMANSIN ÖLÇÜLMƏSİ

DAVRANIŞ MEYARLARININ QİYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ ŞKALASI

MƏRKƏZƏQOVMA

Sizə desəm ki, mən 80 və 190-am, siz birincinin kiloqram, ikincinin santimetr olduğunu anlamadıqca bu məlumat heç bir məna kəsb etməyəcək. Eynilə, "komanda töhfəsi" üzrə 2 bal almaq öz-özlüyündə heç nə ifadə etmir; rəhbəriniz qiyməti izah etməyi, təsvir etməyi və əsaslandırmağı bacarmalıdır.

Rəhbərlərin bəzən "mərkəzəqovma" və ya "ortaya meyillənmə" adlandırılan "ortanı seçmək" tendensiyası da mövcuddur. Bunun öhdəsindən gəlmək üçün ən yaxşı sistemlər qütbləşmə və ya yaxşı/pis nəticə əldə etmək üçün 4, 6 və ya 8 ballıq şkaladan istifadə edir. Şkala kimi, 6 ballıq olsa belə, rəhbərlərin ortada xəyali 3,5 ətrafında dövrə vurduğunun şahidi olmuşam!



PERFORMANSIN NÖVLƏRİ



Hər bir attestasiya planının yaxşı və pis performansın nədən ibarət olması ilə bağlı öz açıqlaması var, odur ki, aşağıdakılar təlimat kimi qəbul edilməlidir.

Adətən, performansı qiymətləndirmək üçün istifadə olunan beş qiymətləndirmə kateqoriyası var:

1. qeyri-kafi və ya pis;
2. zəif və ya kafi;
3. qənaətbəxş və ya orta, ya da məqbul;
4. yaxşı;
5. əla, mükəmməl və ya çox yaxşı.

Attestasiya planınızdakı qiymətləndirmə kateqoriyasının sayını/izahını dəqiqləsdirin.

Bəzən insanlar yaxşı və ya əla qiymət almayanda əbəs yerə məyus olurlar. Unutmayın, məqbul elə öz mənasını ifadə edir, yəni işiniz məqbuldur. Az adam əla qiymət alır; bunun səbəbini qiymətlərin açıqlamasına baxdıqda anlayacaqsınız.

PERFORMANSIN NÖVLƏRİ

1. QEYRİ-KAFİ VƏ YA PİS

Bu kateqoriyanın nümunə və izahları aşağıdakılardır:

- Davamlı olaraq, səhv və xətalara yol verir.
- Nəzarətsiz buraxmaq mümkün deyil.
- Tez-tez iş buraxır və ya gecikir.
- Özünü və başqalarını riskə atır.
- Həmkarları ilə münasibətləri pisdir.
- Tapşırıqları yerinə yetirə bilmir.
- Təlimatlara əməl edə bilmir.
- Öz işindəki səhvi görmür.



Qeyd: İntizam prosedurları və attestasiya prosedurları tamamilə ayrı proseslərdir və belə də olmalıdır. Lakin yuxarıdakı nümunələrdən hər hansı biri üzrə təsvir olunan işçinin intizam müsahibəsindən keçməməsi təəccüblü olardı. Amma rəhbərinizin qiymətləndirmə müsahibənizi intizam müsahibəsinin ilk mərhələsi kimi nəzərdən keçirməsi də məntiqsiz olardı. Belə hallar baş verərsə, məsələni müvafiq apellyasiya proseduru vasitəsilə həll edin. Ən əsası isə performansınızı təkmilləşdirin!

PERFORMANSIN NÖVLƏRİ

2. ZƏİF VƏ YA KAFİ

Bu kateqoriyanın nümunə və izahları aşağıdakılardır:

- İşi başa çatdırmaqda çətinlik çəkir.
- Bəzən işində, qiymətləndirmədə və/və ya keyfiyyətdə səhvlərə yol verir.
- Eyni iş üzrə tapşırıqları yerinə yetirməsi digərlərinə nisbətən daha uzun çəkir.
- Ona müntəzəm şəkildə nəzarət olunmasına ehtiyac var.
- Bəzən təlimatları səhv başa düşür.
- Başqaları ilə münasibətləri heç də hər zaman yaxşı olmur.
- Çox vaxt gecikir və ya iş buraxır.
- Bəzən keyfiyyət standartlarına çata bilmir.



PERFORMANSIN NÖVLƏRİ

3. QƏNAƏTBƏXŞ VƏ YA ORTA, YA DA MƏQBUL

Bu kateqoriyanın nümunə və izahları aşağıdakılardır:

- Adətən, işi vaxtında və standarta uyğun başa çatdırır.
- Yeni tapşırığı həvəslə qəbul edir.
- Təlimatları düzgün başa düşmək və tətbiq etmək bacarığı var.
- İşə gecikmə və ya işburaxma halları çox olmur.
- Həmkarları və müştəriləri ilə yaxşı münasibət qurur.
- Minimum nəzarətlə işləyə bilir.
- Səhvə az yol verir.
- Faydalı və konstruktiv münasibət nümayiş etdirir.



PERFORMANSIN NÖVLƏRİ

4. YAXŞI

Bu kateqoriyanın nümunə və izahları aşağıdakılardır:

- Eyni iş üzrə tapşırıqları digərlərinə nisbətən daha yaxşı yerinə yetirir.
- Əksər işçilərdən daha sürətli işləyir və daha yüksək standartlara nail olur.
- Nəzarət olmadan işləyə bilir.
- Nadir hallarda işə gecikir və ya iş buraxır.
- Həmişə xoş və pozitiv əhvali-ruhiyyədə olur, həmkarları və müştərilər arasında populyardır.
- Bu səviyyədəki işçilərin bacara biləcəyindən daha mürəkkəb tapşırıqları yerinə yetirə bilir.
- Səhvlərini müstəqil şəkildə düzəldir.
- Təkmilləşdirmə üçün təkliflər verir.



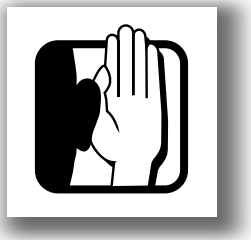
PERFORMANSIN NÖVLƏRİ

5. ƏLA VƏ YA MÜKƏMMƏL

Bu kateqoriyanın nümunə və izahları aşağıdakılardır:

- Həm keyfiyyət, həm də kəmiyyət baxımından həmişə standartları üstələyir.
- Son dərəcə etibarlıdır və nəzarətsiz işləyə bilir.
- Həmkarlarının və müştərilərinin ona hörmətindən/ heyranlığından zövq alır; adətən, qeyri-rəsmi liderlik rollarını üzərinə alır və ya bu rollara təyin olunur.
- Demək olar ki, iş buraxmır.
- Təkmilləşdirmə üçün davamlı olaraq təkliflər verir.
- Çətin vəziyyətlərdə ruh yüksəkliyini təşviq edir.



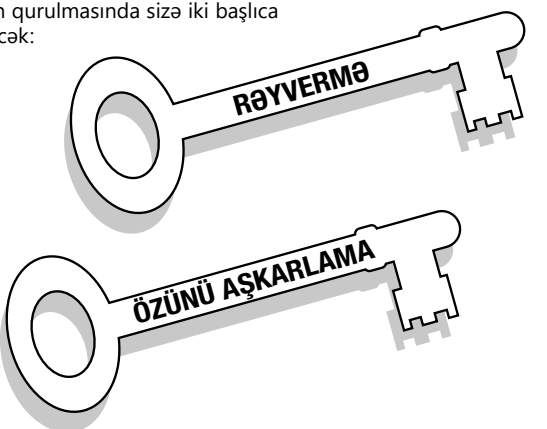


RƏYVERMƏ

RƏYVERMƏ

"AÇIQ" MÜNASİBƏT QURMAQ

"Açıq" münasibətin qurulmasında sizə iki başlıca proses kömək edəcək:



RƏYVERMƏ

DAVRANIŞ VƏ MOTİVASİYA



İşinizlə bağlı nə qədər çox rəy alsanız, gələcəkdə işinizdə necə davranacağınızla bağlı bir o qədər çox seçiminiz olacaq. Unutmayın ki, bizim nə etdiyimizi düşündüyümüzlə başqalarının bu barədə düşündükləri tamamilə fərqli şeylərdir. Qərarının ədalətli olduğunu zənn edən bir futbol hakimini təsəvvürünüzə gətirin: onun qərarını tribunadakıların heç də hamısı dəstəkləmir!

Rəyvermə həm də motivasiyaya çox böyük təsir göstərir. Müsbət rəylər, adətən, həvəsləndirici olur, mənfi rəylər isə neqativ təsir göstərir. Performansınızın mükəmməl olmayan bəzi aspektləri varsa, bu sizi qiymətləndirən rəhbərinizin işini olduqca çətinləşdirir.

Rəyvermənin düzgün yollarını öyrənmək üçün rəhbərinizə təlim keçilməlidir (səh. 68-də rəyin effektiv olmasının qaydası izah edilir).

RƏYVERMƏ

COHARİ PƏNCƏRƏSİ



Attestasiya işdəki performansınız haqqında rəy almağa əsaslanır. Aydındır ki, siz necə davrandığınızı bilirsiniz, lakin davranışınıza başqa bir mövqedən baxışı da öyrənmək faydalıdır, xüsusən də daha böyük mənzərəyə malik olan birinin. Şirkətlər həm istiqamət, həm də mədəniyyət baxımından dəyişir. Bu dəyişikliklərin fərqində deyilsinizsə, deməli, çox iş görürsünüz, amma yanlış şəkildə.

İşdə özümüzə daha çox nəzarət edə və öz inkişafımızda daha fəal iştirak edə bilmək üçün davranışımıza kənardan baxmağın müəyən yolları var. Cohari pəncərəsi insanlara özləri haqqında düşünməyə kömək məqsədilə işlənib-hazırlanmışdır.

RƏYVERMƏ

COHARİ PƏNCƏRƏSİ





Bu xanada iki hissə yer alır...

...özünüz haqqında bildiyiniz bütün aspektlər: sizə dair şəxsi məlumat, tarixçə, situasiya və s...

...və ola bilsin ki, özünüz haqqında bilmədiyiniz aspektlər (məs.: rəhbəriniz/həmkarlarınız sizin/işiniz haqqında özünüzün bilmədiyiniz nələrdənsə xəbərdar ola bilər).

RƏYVERMƏ

COHARİ PƏNCƏRƏSİ





"SİZ" xanasına fərqli mövqedən də baxmaq olar...

...haqqınızda əksər insanların bildiyi məlumat var və onların bunu bilməsi sizi sevindirir...

...və sizin haqqınızda başqa məlumat da var ki, nədənsəhər hansı səbəbdən bunun başqaları tərəfindən bilinməsini istəmirsiniz.

RƏYVERMƏ

COHARİ PƏNCƏRƏSİ



İndi pəncərəni bu şəkildə qura bilərik:

	Özünüzün bildiyi	Özünüzün bilmədiyi
Başqalarının bildiyi	**AŞKAR** Sizin və başqalarının bildiyi	**KOR** Başqalarının bildiyi, amma sizin bilmədiyiniz
Başqalarının bilmədiyi	**GİZLİ** Sizin bildiyiniz, amma başqalarının bilmədiyi	**NAMƏLUM** Sizin də, başqalarının da bilmədiyi

Pəncərə xanaları başqalarına münasibətdə özümüzü necə gördüyümüzü anlamağa kömək edir. Attestasiya zamanı onlar öz qavrayışlarımıza və başqalarının qavrayışlarına münasibətdə performansımızı necə gördüyümüzü anlamağa yardımçı olur. Bu xanaların sərhədləri özümüz və işdəki performansımız haqqında daha çox məlumat əldə etdikcə dəyişə bilər.

Attestasiya sayəsində rəhbərimizlə daha "açıq" münasibət qura bilərik və əksinə. Cohari pəncərəsinin "AŞKAR" xanası nə qədər böyükdürsə, biz bir o qədər güclü oluruq.

RƏYVERMƏ

ƏSAS ŞƏRTLƏR



Konkret	Rəylər görülə və müşahidə oluna bilən davranışınız haqqında olmalıdır. Nə vaxt/harada necə davrandığınıza dair konkret nümunələr çəkilməlidir.
Faktiki	"Siz həmisə ...", "Siz elə hey ..." kimi ümumiləşdirilmiş cümlələr olmamalıdır.
Emosiyasız	"Axmaq, səfeh, ümidsiz, bərbad" kimi sözlərdən istifadə etməyin.
Birbaşa işlə	İşdən kənarda baş verən və ümumiyyətlə, iş yeriniz/işəgötürəninizlə əlaqəsi əlaqəli olmayan məsələlərə attestasiya rəylərində yer verilməməlidir.
Konstruktiv	Rəylər performansın təkmilləşməsinə kömək etməli/təkan verməlidir.
Şəxsiyyətə deyil, şərhlər davranışa aid olan	"Siz çox introvert, aqressiv və komandadan çox asılı birisiniz" kimi yersizdir. Rəhbəriniz konkret nümunələr göstərməlidir. Şəxsiyyət tipini dəyişmək çətindir, amma davranışı dəyişmək mümkündür.

RƏYVERMƏ

RƏYLƏRİ NECƏ QƏBUL ETMƏLİ



Qarşı tərəfin sözünü kəsməyin. Tənqidə sonadək qulaq asın, sonra isə rəhbərinizin söylədiklərini başa düşdüyünüzü göstərən "qısa icmal" verin (lakin bu onunla razılaşdığınızı mütləq şəkildə göstərməli deyil): "Dediklərinizdən belə başa düşürəm ki...", "Siz düşünürsünüz ki..."

Xüsusilə də mənfi rəy alarkən onu davranışınızın/performansınızın işdəki əsas heyət tərəfindən necə qəbul edildiyini və başa düşüldüyünü eşitmək fürsəti kimi **nəzərə alın**.

Aydınlıq gətirmək üçün nümunələr **istəyin**. "Zəif ünsiyyət" faydasız şərhdir; "pis yazılmış material" heç də ondan yaxşı deyil. "Sizin filan hesabatınız terminlərin çoxluğuna görə çətin başa düşülürdü" daha yaxşıdır. Rəhbərinizə fikrini konkret ifadə etməkdə köməklik göstərin.

İşinizdən xəbərdar olan və yalandan tərifləməkdənsə, dürüst olma ehtimalı daha yüksək olan insanların rəylərinə **diqqət yetirin**.

Əgər rəyin **düzgün olmadığına**, həqiqətən, inanırsınızsa, sakit, lakin qətiyyətlə cavab verin və konkret misallar göstərin (bax: səh. 108, Əlavə III).

Pozitiv tənqidi **qəbul edin**, amma özünüzü layiq olduğunuzdan aşağı dəyərləndirməyin.

Fəaliyyət planınıza tənqidi idarə etmək yollarını **daxil edin**.

Dürüst olduğuna görə rəhbərinizə **təşəkkür edin**.

RƏYVERMƏ

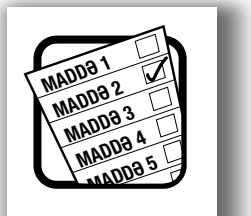
ÖZÜNÜ AŞKARLAMA



Özünü aşkarlama rəhbərinizin sizi daha yaxşı başa düşməsinə kömək etmək üçün özünüz haqqında açıqlamaq istədiyiniz məlumatdır. Rəhbərlər sizinlə bağlı yalnız gördükləri və bildikləri əsasında qərar verə bilərlər.

Özünü aşkarlama aşağıdakılar haqqında məlumat əldə etmək üçün faydalı ola bilər:

Motivasiyanız	İşinizdə nəyi bəyənirsiniz və nəyi bəyənmirsiniz?
Maraqlarınız	İşiniz və şirkətlə bağlı sizə maraqlı olan tərəflər hansılardır?
Öhdəliklərіniz	İşinizlə birbaşa əlaqəli olan məlumatlar xüsusilə faydalı olması ilə seçilirmi?
Arzularınız	Karyeranızın inkişafını necə görürsünüz və işinizdən gözləntiləriniz nələrdir?



ATTESTASİYANIN STRUKTURU

ATTESTASİYANIN STRUKTURU

NƏ GÖZLƏDİYİNİZİ BİLİN



Attestasiya müsahibəsinin strukturu haqqında bir qədər fikir sahibi olmaqda fayda var, çünki onda nə gözlədiyinizi bilirsiniz.

Rəhbərinizin tərzini, attestasiya planının məqsədini və əlbəttə ki, öz performansınızı əks etdirən bir sıra variantlar var. Aşağıdakılar müsahibənin bütün vacib elementlərini əhatə edir.

Attestasiya planının məqsədi:

A Performansınızı təkmilləşdirməklə şirkətin daha uğurlu çalışmasına kömək etmək və

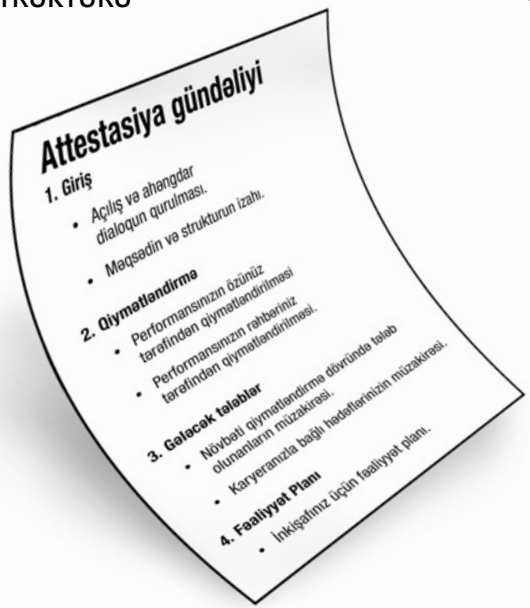
B Sizə təkmilləşməkdə və karyera məqsədlərinizə nail olmaq üçün daha yaxşı hazırlaşmaqda kömək etmək.

Keçmiş performansınız vacibdir, lakin həm şirkətin, həm də sizin mövqeyinizdən yanaşsaq, əsas diqqət təkmilləşdiriləcək aspektlərə yönəlməlidir.

ATTESTASİYANIN STRUKTURU

DÖRD BƏND

Səciyyəvi bir attestasiya müsahibəsi 4 bəndi əhatə edir:





ATTESTASİYANIN STRUKTURU



BƏND 1: GİRİŞ

AHƏNGDAR DİALOQ

Siz/rəhbəriniz gərgin ola bilərsiniz. Giriş hissəsi hər ikinizi sakitləşdirəcək. Rəhbəriniz mətləbə keçməzdən əvvəl ahəngdar dialoq qurmağa çalışacaq. Hər ikiniz aşağıdakılar haqqında qısaca danışa bilərsiniz:

- hazırkı layihəniz;
- ailəniz;
- keçən həftə nə etmişiniz;
- sosial fəaiyyətiniz;
- hamıya məlum olan maraqlarınız;
- hətta hava haqqında da danışa bilərsiniz!

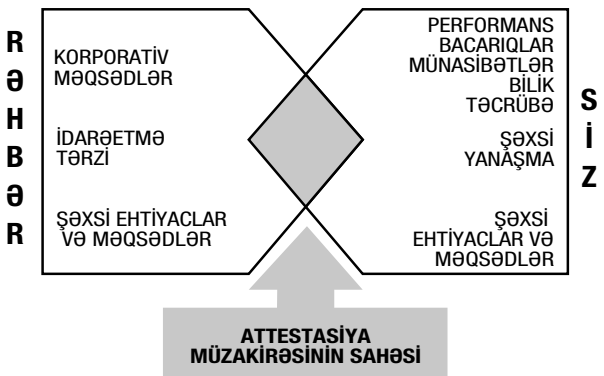
Uzun müddət gərgin vəziyyətdə qalmaq hamı üçün çətindir. Bu söhbət həm rahatlanmağınıza, həm də şəraitə uyğunlaşmağınıza kömək edəcək. O qədər də çətin olmayacaq, çünki toplantının əsas mövzusu, yəni özünüz və işiniz haqqında çox şey öyrənəcəksiniz.

Toplantıya hazırlaşmış olduğunuz üçün müzakirə ediləcək çox şey olacaq, odur ki, bu görüşü fürsət kimi dəyərləndirin.

ATTESTASİYANIN STRUKTURU

BƏND 1: GİRİŞ

ATTESTASİYA GÜNDƏLİYİ



ATTESTASİYANIN STRUKTURU



BƏND 1: GİRİŞ

MƏQSƏDİN İZAHI

Bu hər iki tərəf üçün faydalıdır, çünki sizi məcranızdan kənara çıxmağa qoymayacaq. Müsahibənin 40%-i qolf haqqında danışmağa sərf edilsə, mətləbdən uzaqlaşarsınız.

Attestasiyanızın məqsədi aşağıdakıları araşdırmaq, müzakirə etmək və razılaşdırmaq ola bilər:

- Əməkhaqqı/mükafat
- Vəzifə yüksəlişi
- Subordinasiya strukturunda dəyişiklik
- Təlim
- İnkişaf
- İşin məzmununda dəyişiklik

Siz həmçinin attestasiya planının idarə edilməsi haqqında məlumat alacaqsınız:

I. Nələr yazılı qeydə alınır
II. Kim tərəfindən
III. Yazılanları kim görə bilər
IV. Attestasiya əsasında hansı tədbirlər görülə bilər/bilməz
V. Necə şikayət edə bilərsiniz
VI. Hansı müddət ərzində
VII. Daha sonra nə baş verir

Bunların bir hissəsi və ya hamısı artıq aldığınız sənədlərdə əhatə oluna bilər, lakin siz sənədləşmə sistemi, o cümlədən attestasiya prosesi ilə yaxından tanış olmalısınız.

ATTESTASİYANIN STRUKTURU



BƏND 2: QİYMƏTLƏNDİRMƏ

ÖZÜNÜQİYMƏTLƏNDİRMƏ

Bu hissə işiniz və irəliləyişiniz haqqında danışmaq üçün fürsət yaradır. Söyləyəcəklərinizi hazırlamış və bəlkə də, məşq etmiş olduğunuza görə proses düşündüyünüz qədər çətin olmayacaq. Bu hissə, sizdən xahiş edildikdə, qeyd etmək istədiyiniz bir neçə məsələ ola bilər:

I. İşinizin məqsədi: onu gördüyünüz şəkildə.

II. İşinizin uğur meyarları: onu başa düşdüyünüz şəkildə.

III. Qiymətləndirmə dövründə sizə çətinlik yaradan hansı amillərlə qarşılaşmısınız:
- Bu çətinliklərin səbəbləri nələr olub?
- Çətinlikləri azaltmaq üçün nə etmisiniz?
- Onlardan necə dərs çıxarmısınız?
- Gələn dəfə onları dəf edəcəyinizə əmin olmaq üçün nə edəcəksiniz?

IV. Nələri bəyəndiniz, hansı uğur və nailiyyətləriniz oldu?

Özünüzlə bağlı olsa belə, burada çox şeyi yadda saxlamaq lazım gəlir, odur ki, əvvəlcədən qeydlər götürün və danışarkən onlara istinad edin.



BƏND 2: QİYMƏTLƏNDİRMƏ

RƏHBƏRİNİZİN QİYMƏTLƏNDİRMƏSİ

İşinizi özünüz gördüyünüzdən təfərrüatları rəhbərinizidən daha çox bilirsiniz. Lakin rəhbəriniz performans standartları, keyfiyyət tələbləri və işinizin vəzifə üzrə daha böyük mənzərəyə necə "oturması" haqqında daha məlumatlıdır. Bundan əlavə, rəhbərinizin tabeliyində sizdən başqa da işçilər olduğundan performansınız onlarınkı ilə müqayisə oluna bilər.

Nəhayət, rəhbərinizin fikri həlledici olacaq, lakin adekvat qərarların qəbul edilməsi üçün işiniz və performansınız haqqında mümkün qədər çox məlumat verməlisiniz.

Öz performansınızla bağlı fikirlərinizə dair müəyyən müzakirələrin yaranması mümkündür. Bəzi məsələlərdə razılıq olsa da, bəziləri ilə bağlı fikir ayrılıqları ola bilər.



BƏND 3: GƏLƏCƏK TƏLƏB

NƏ TƏLƏB OLUNUR

Şirkətlər kimi, vəzifələr/işlər də davamlı olaraq dəyişir. Texnologiya, rəqabət, bazarlar, yeni proseslər və metodlar heç bir şeyin uzun müddət eyni qalmayacağına zəmanət verir.



XX əsrin əvvəlləri



1900-cü illərin ortaları



1980-ci illər



XXI əsrin əvvəlləri

Odur ki, gələcəkdə işinizi yerinə yetirmə tərziniz dəyişməli ola bilər. Əlbəttə ki, rəhbəriniz yeni hədəflər, keyfiyyət və ya performans səviyyələrindən xəbərdar olacaq və siz onları birlikdə müzakirə edib nəzərdən keçirə bilərsiniz.

Əksər şirkətlər müəssisə daxilində müxtəlif səviyyələrdə işlərin yerinə yetirilməsi üçün hansı səlahiyyətlərin (bacarıqlar və ya işə yanaşmalar) tələb olunduğunu müəyyən etmişdir. Onlar müsahibə zamanı qiymətləndirilə bilər.

ATTESTASİYANIN STRUKTURU



BƏND 3: GƏLƏCƏK TƏLƏB

KARYERA İSTƏKLƏRİNİZ

İstədiyiniz və olmasını ümid etdiyiniz "növbəti seçim"ləri rəhbərinizlə bölüşün.

Həyatda arzu etdiklərinizlə əldə etdikləriniz nadir hallarda üst-üstə düşür. Bununla belə, rəhbərinizin istəklərinizi haqqında bilməsi vacibdir. İstəməsəniz, əldə edə bilməzsiniz.

Bu günümüzün üfüqi təşkilati struktura malik olan və məhdud işçi sayından istifadə edən şirkətlərində vəzifə yüksəlişi imkanları azdır və vəzifəniz yüksəldikcə rəqabət daha da sərtləşir. Rəhbəriniz sizin karyera yüksəlişiniz və ya iş dəyişikliyinizə daha yaxşı hazır olmağınız üçün vəzifəniz çərçivəsində təcrübə və bacarıqlarınızı inkişaf etdirməkdə kömək edə bilər.

Rəhbəriniz həmçinin karyeranızın haraya qədər yüksələ biləcəyi və necə inkişaf edəcəyi barədə sizə yaxşı məsləhətlər verə bilər. Deyilən və razılaşdırılan məqamlarla bağlı qeydlər götürməyi unutmayın.



BƏND 4: FƏALİYYƏT PLANI

İNKİŞAFINIZ ÜÇÜN PLAN

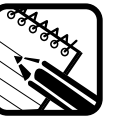
Bütün attestasiyanın sizin üçün ən mühüm hissəsi, bəlkə də, bu bənddir. Çünki gələcəyinizlə bağlı daha müzakirələri deyil, konkret fəaliyyəti nəzərdə tutur. Rəhbərinizlə birlikdə növbəti qiymətləndirmə dövrünün aşağıda qeyd edilmiş hər hansı və ya bütün aspektlərini razılaşdırırsınız:

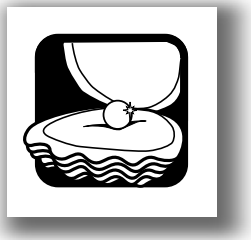
- uğur meyarları;
- performans və keyfiyyətin tələb olunan göstəriciləri;
- performans və keyfiyyət üzrə şəxsi hədəflər;
- təlim (iş yerində təlim; müəssisədənkənar/akademik proqramlar);
- şəxsi inkişaf hədəfləri (bacarıqlar; təcrübə; fürsətlər).

Həmçinin bu planlaşdırmanın pozulması riskini azaltmaq üçün gedişatın qiymətləndirilməsi üzrə mütəmadi toplantıların vaxtını müəyyənləsdirin.

Tərəfinizdən atılacaq digər addımlar yeni bacarıqlarınızı məşq, ya da inkişaf etdirə bilməyiniz üçün əlavə resurs və/və ya vaxt tələb edə bilər. Məsələn, öyrənəcəklərinizi tətbiq edə bilməyəcəksinizsə, danışıqlara girməyin bir mənası yoxdur.

Razılaşdırdığınız məqamları yazın və attestasiyadan dərhal sonra öz Fəaliyyət Planınızı hazırlayaraq (gedişatı qiymətləndirmə tarixlərini əlavə etməyi unutmayın) bir nüsxəsini rəhbərinizə verin. Bu onun işini asanlaşdıracaq.





ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

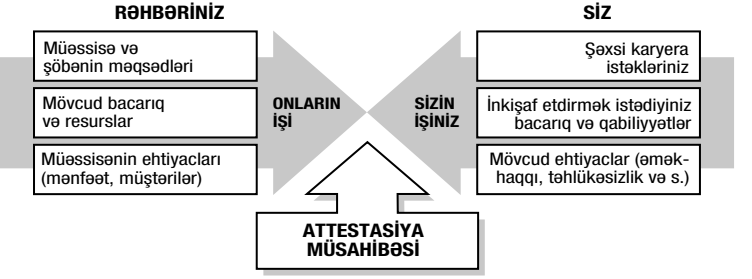
ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

İKİTƏRƏFLİ PROSES



Attestasiya, əsas etibarilə, sizinlə rəhbəriniz arasında gedən ikitərəfli prosesdir. Rəhbərinizin nəyi əsas götürdüyünü müəyyənləşdirə bilsəniz, bu proses sizin üçün asanlaşacaq.

Aşağıdakı cədvəl sizin və rəhbərinizin əsas maraqlarını əks etdirir. Attestasiya bu maraqların qarşılaşdığı nöqtədə baş tutur.



ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİ BAŞA DÜŞÜN

Rəhbərinizi başa düşə bilmək üçün özünüzə aşağıdakı sualları verin:

- Rəhbərimin uğurlu olması üçün şöbədə (bölmədə və s.) hansı dəyişikliklər olmalıdır?
- Rəhbərim uğur əldə edildiyini necə anlayacaq?
- Rəhbərim necə qiymətləndiriləcək?
- Rəhbərim uğur qazanmaq üçün hansı meyarlardan istifadə edir?
- Mən bu vacib məsələlərə nə dərəcədə töhfə verə bilirəm?
- Uğuru daha da artırmaq üçün işimi necə təkmilləşdirə/dəyişdirə bilərəm?

Bu sualları cavablandırmaq müsahibəyə hazırlaşmağınıza kömək edəcək; müsahibəyə daha geniş bucaqdan baxa biləcəksiniz.

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



HAZIRLIQ

Təlim proqramınız, işinizin məzmunu, əməkhaqqınız, vəzifə yüksəlişiniz və karyeranız attestasiya müsahibəsinin nəticəsindən asılı ola bilər. Odur ki, yaxşı hazırlaşmaqda fayda var.

Yalnız dahilər imtahana hazırlaşmadan gəlib uğurlu nəticə əldə edə bilərlər. Heç kim marafonda hazırlıqsız qalib gələ bilməz. Attestasiyadan maksimum nəticə əldə edə bilmək üçün hərtərəfli hazırlıq şərtdir.

Bu fəsildə aşağıdakıları öyrənəcəyik:

- Hazırlaşmaq üçün sizə lazım olacaq məlumatlar.
- Sizə verilə biləcək suallar.
- Rəhbərinizdən maksimum faydanı əldə etməyin yolu.

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



SİZƏ LAZIM OLAN MƏLUMAT

Oxumaq və işinizə necə tətbiq edə biləcəyinizi düşünmək üçün aşağıda müəyyən sənədləri diqqətinizə çatdırırıq:

- şirkətinizin missiyası, vizyonu və dəyərləri;
- vəzifəniz üzrə funksiyalar;
- əvvəlki attestasiya formaları;
- keçdiyiniz təlimlərin protokolları;
- əməkhaqqı üzrə tarixçəniz (əgər əməkhaqqı müzakirə olunacaqsa);
- şirkətdəki karyera tarixçəniz (vəzifələriniz, müddətləri, vəzifə yüksəlişləri, əlavələr və s.);
- şirkətdə işə başlamazdan əvvəlkilər də daxil olmaqla, iştirak etdiyiniz rəsmi kursların siyahısı.

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

- İşiniz haqqında düşünün.
- Performansınız haqqında düşünün.
- Gələcəyiniz haqqında düşünün.

Bu kateqoriyalar üzərində çalışın, o zaman müsahibəyə yaxşı hazırlaşmış olacaqsınız.

Növbəti səhifədəki sualların hər birinə ayrı-ayrı vərəqlərdə cavab yazın. Cavabları şifahi şəkildə fikirləşib hazırlaya bilərsiniz, amma onları yazmaq cavablarınızı yaxşı düşünüb-daşınmağı təmin edəcək. Bundan əlavə, müsahibədə ikən fikrinizi daha səlis ifadə edəcək, uyğun söz və ifadələri tapmaqda daha az çətinlik çəkəcək və lazımi nümunələrə istinad edə biləcəksiniz.



ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

İŞİNİZ HAQQINDA DÜŞÜNÜN

1. İşinizin əsas məqsədi nədir?
2. Siz işinizi görməsəniz, şöbə və ya bölmənizdə nə baş verər?
3. Başqa birinin sizin işinizi effektiv şəkildə görə bilməsi üçün nə kimi
   A təcrübə;
   B kvalifikasiyalar;
   C bacarıqlar
   tələb olunur?
4. İşinizi görə bilmək üçün nə kimi "səriştə" və ya "peşəkar/şəxsi qabiliyyətlər" tələb olunur?
5. Son 3 il ərzində işinizdə nə kimi dəyişikliklər olub?
6. Gələcəkdə işinizdə hansı dəyişikliklər ola bilər?

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

PERFORMANSINIZ HAQQINDA DÜŞÜNÜN

1. Bu il (və ya qiymətləndirmə dövrü) ərzində hansı işi yaxşı görmüşünüz?
   - nümunələr çəkərkən mümkün qədər konkret olun;
   - uğurlarınızı mümkün qədər kəmiyyətcə qiymətləndirin;
   - uğurlarınızın şirkətə faydalarını müəyyənləsdirin.
2. Bu il ərzində hansı çətinliklərlə üzləşmisiniz?
   - nümunələr çəkərkən mümkün qədər konkret olun;
   - çətinliyin səbəbini qeyd edin;
   - çətinliyi azaltmaq üçün atdığınız addımları və öyrəndiklərinizi təsvir edin.
3. Bu il (və ya dövrdə):
   A möhlətlərə əməl etmisinizmi?
   B keyfiyyət standartlarını qarşılılamısınızmı?
   C layihə möhlətlərinə əməl etmisinizmi?
   D büdcə ayırmalarına uyğunlaşmısınızmı?
4. Keçən il edə bilmədiklərinizdən bu il nələri edə bilərsiniz?
5. Bu il nədən zövq almısınız/almamısınız?
6. Bu il işinizə nə kömək etdi/mane oldu?
7. Bu il nələr asan, nələr çətin oldu?
8. Bu il sizinlə eyni işi görən başqaları ilə müqayisədə necə işləmisiniz?
9. Gələn il nələri yaxşılaşdıra bilərsiniz?

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



MÜSAHİBƏYƏ HAZIRLIQ

GƏLƏCƏYİNİZ HAQQINDA DÜŞÜNÜN

1. Növbəti işinizi necə təsəvvür edirsiniz?
2. Karyera istəklərinizi həyata keçirmək üçün nə kimi A) təcrübə, B) bacarıqlar və C) kvalifikasiyalara ehtiyacınız var?
3. Karyeranızı uzunmüddətli/qısamüddətli perspektivdə necə görürsünüz?
4. Karyera hədəflərinizə nail olmaqda hər hansı birbaşa maneə görürsünüzmü?
5. Növbəti ildə bacarıqlarınızı, performansınızı və özünüzü inkişaf etdirmək üçün nələrin üzərində çalışacaqsınız?
6. Hazırkı işinizi daha yaxşı görə bilmək üçün nə kimi təlimə ehtiyacınız var?
7. Hazırkı iş performansınızı təkmilləşdirmək üçün:
   A) rəhbərinizdən, B) həmkarlarınızdan, C) şirkətdən nə kimi dəstəyə ehtiyacınız var?
8. İşə maraq və ya motivasiyanızı artırmaq, həmçinin özünüzü inkişaf etdirmək üçün nə kimi əlavə öhdəlikləri öz üzərinizə götürmək istəyərdiniz?



ATTESTASİYA SUALLARI

Real suallara baxmamışdan əvvəl hansı tip sualların veriləcəyini təhlil etmək faydalı olardı. Yaxşı suallar açıq tipli olur, "Necə? Nə? Nə vaxt? Nə üçün? Deyə bilərsinizmi...?" kimi sual sözləri ilə başlayır. Zəif suallar isə qapalı və/yaxud "ya, ya da" bağlayıcılı, ritorik və ya qarışıq tipli olur.

Çox güman ki, rəhbəriniz attestasiya zamanı sizinlə həmisəkindən fərqli şəkildə danışacaq. Adətən, rəhbərlər "bəli/xeyr" cavabı tələb edən qapalı suallar verirlər (məs.: Filan işi görmüsünüz? Filan metod işə yarayırmı? Filan şeyi sınamısınızmı?) Qapalı suallar məlumatı almaq/dəqiqləşdirmək üçün çox effektivdir, lakin belə suallar cavabları məhdudlaşdırdığına görə karyera müzakirəsi üçün uyğun deyil.

Attestasiya zamanı isə rəhbəriniz "bəli/xeyr" cavabı verə bilməyəcəyiniz və izahat tələb edən açıq tipli suallar verəcək. Məs.:
"İşinizlə bağlı ən çox **nəyi/nələri** bəyənirsiniz?"
"Sizcə, təlim almağınız üçün ən uyğun **vaxt** hansıdır?"
"**Deyə bilərsinizmi**, bu il hansı uğurları qazandınız?"



ATTESTASİYA SUALLARI

QAPALI SUALLARIN CAVABLANDIRILMASI

Bəzi rəhbərlər açıq sualları davam etdirməkdə çətinlik çəkir və qapalı suallara keçirlər. Belə olarsa, mütləq həmin an fikrinizdə olanı söyləyin. Məs.:

Rəhbər: "İşiniz xoşunuza gəlir?"

Siz: "Bəli, xoşuma gəlir, çünki bu iş mənə bacarıqlarımı inkişaf etdirmək fürsəti verir ki, nəticədə, mən filan işə yaxşı hazırlaşmış oluram".

Sizə qapalı sual verilsə də, sadəcə, "bəli" və ya "xeyr" cavabı verməndən daha geniş məlumat çatdırmış olursunuz.





ATTESTASİYA SUALLARI

"YA/YA DA" SUALLARI

Bəzi rəhbərlər, uyğun olmasa belə, sizi "ya, ya da" suallarının çərçivəsinə qeyri-ixtiyari sala bilərlər.

Məsələn, siz, əslində, satışla məşğul olmaq istədiyiniz halda, rəhbəriniz belə bir sual verə bilər: "Siz bazar araşdırması, yoxsa marketinq ilə məşğul olmaq istəyərsiniz?"

Bir halda ki, cavabınız sizin gələcəyinizlə bağlı qərarlara təsir edəcək, onda rəhbərinizin sizi saldığı çərçivədən çıxmağı bacarmalısınız.

Odur ki, cavabınız belə ola bilər:
"Dediklәriniz maraqlı alternativlərdir, amma mənim əsas marağım/tərcihim..."





ATTESTASİYA SUALLARI

RİTORİK SUALLAR

Ritorik suallar sizi elə bu sualların verildiyi şəkildə də cavab verməyə, demək olar ki, məcburt edir. Məs.:

- "Vaxtın idarə edilməsi mövzusunda təlim kursuna getməyə ehtiyac duyursunuz, elə deyilmi?"
- "Cim filan işdə çox yaxşıdır, mənə elə gəlir ki, ondan bəzi şeyləri öyrənmək sizə faydalı olar, elə deyilmi?"

Əgər siz özünüinkişaf proqramına üstünlük verir və ya Cimdən heç xoşunuz gəlmirsə, onda nə cavab verəcəksiniz? Belə deyə bilərsiniz:

- "Maraqlı təklifdir, bunun üçün sizə minnətdaram. Amma düşünürəm ki, ... daha uyğun olar, çünki..."





ATTESTASİYA SUALLARI

ÇOXSAYLI SUALLAR

Mümkün olduqca suallara bir-bir cavab verin. Lakin bəzi rəhbərlər kömək etmək tələşına qapılıb sual yağdırırlar. Məs.:

- "Gördüyünüz işlə bağlı danışmaq istərdinizmi? Yoxsa hazırda aldığınız təlim haqqında danışmaq istəyirsiniz? Bəlkə, yeni təşkilati struktura necə uyğunlaşmağınız barədə danışmaq istəyirsiniz?"

Hansına birinci cavab verməklə bağlı çaşqınlıq yaşayacaqsınız. Eyni zamanda yalnız birinə dolğun cavab versəniz, rəhbəriniz sizi maraqlandıran digər vacib suallara qayıtmaya bilər.



Mümkün cavab belə ola bilər:

- "Siz mənim uğurlarım, aldığım təlim və yeni təşkilati strukturla bağlı 3 vacib mövzuya toxundunuz. Bəlkə, hər birini ayrılıqda müzakirə edək, çünki hamısı vacibdir".

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



ATTESTASİYA SUALLARI

99-cu səhifədən etibarən sualları gözdən keçirmək, hətta bəlkə də, onların cavablarını yazmaq attestasiyaya hazırlaşmağınıza kömək edəcək. Düşünülmüş cavab verməyə hazır olacaqsınız.

Rəhbəriniz performansınızla bağlı rəy bildirəcək ki, bu da sizin fikrinizdən fərqlənə bilər. Yaxşı düşünülmüş cavab rəhbərinizin sizi işdə daha yaxşı başa düşməsinə çox kömək edəcək.

Rəhbəriniz sizin özünüz, performansınız və gələcəyiniz barədə əvvəlcədən düşünmüş olacaq, odur ki, siz də eyni qaydada hazırlıqlı olmalısınız.

Daha rahat və sadə olması üçün suallar bölmələrə ayrılıb, amma real müsahibələrdə müzakirələr daha qeyri-formal şəkildə şaxələnə bilər. Ümidvarıq ki, bu suallar sizin attestasiya müsahibənizdə müzakirə olunacaq mövzunun 80%-ni əhatə edəcək.

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

Müsahibə zamanı konkret olaraq hansı sualların veriləcəyini dəqiq təxmin edə bilməzsiniz, lakin A) işiniz, B) performansınız və C) gələcəyiniz barədə düşünsəniz, yaxşı hazırlaşmış olacaqsınız.

Növbəti səhifələrdə təqdim olunan bəzi sualları rəhbəriniz sizə verə bilər. Bu suallar attestasiya müsahibəsinin strukturunu və gedişatını əks etdirəcək bölmələrə ayrılır:

1.	**"İsinmə" sualları**	Alışmağınız üçün
2.	**İstiqamətləndirici suallar**	Hər iki tərəfin işiniz haqqında düşünməsi üçün
3.	**Performans sualları**	İşinizi necə gördüyünüzü qiymətləndirmək üçün
4.	**İnkişaf sualları**	Hazırkı təlim ehtiyaclarınızı müəyyənləşdirmək üçün
5.	**Karyera suallarım**	Karyera istəklərinizi üzə çıxarmaq üçün

Bu sualların bir nüsxəsini çıxarın və cavablarınızı yazın. Yazmaq sizə cavablarınızı daha yaxşı formalaşdırmaq imkanı verəcək, daha da vacibi, cavablarınız hazır olduğundan özünəinamlı olacaqsınız. Özünüzü işi və karyerasına ciddi yanaşan biri kimi təqdim edə biləcəksiniz.

RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

1: "İSİNMƏ" SUALLARI

- İşləriniz necə gedir?
- Hazırda nəyin üzərində işləyirsiniz?
- Son vaxtlarda nə etmisiniz?
- Filan layihə ilə bağlı işlər necə gedir?



ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

2. İSTİQAMƏTLƏNDİRİCİ SUALLAR

- Bu il işinizdən ən çox öyrəndiyiniz nə oldu?
- Sizcə, işinizin ən vacib hissəsi hansıdır?
- Sizcə, işinizin məqsədi nədən ibarətdir?
- İşiniz şöbənin (bölmənin, sektorun) ümumi məqsədləri ilə nə dərəcədə üst-üstə düşür?
- Sizcə, işinizin konkret uğur meyarları hansılardır?
- İşiniz sirkətdə buna necə təsir göstərir?
- Sizcə, müştərilərinizi kimlərdir?
- İşinizin keyfiyyət standartlarını necə təmin edirsiniz?
- Sizcə, işinizdə müstəsna performansa nail olmaq üçün nə edə bilərsiniz?
- Sizcə, işinizin keyfiyyəti sizinlə bənzər vəzifələrdə çalışan həmkarlarınızınkı ilə necə müqayisə oluna bilər?
- Sizcə, şöbədə (bölmədə, sektorda) necə bir reputasiyaya sahibsiniz?

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

3: PERFORMANS SUALLARI

- Sizcə, bu il necə performans göstərmisiniz?
- Bu il hansı çətinliyiniz oldu?
- Bu il işiniz sizə hansı şəkildə gərginlik yaşatdı?
- Bu il hansı formada daha yaxşı işləyə bilərdiniz?
- Sizcə, bu il hansı şəkildə uğursuzluq yaşadınız?
- Bu il konkret olaraq nədə sizin üçün uğurlu keçdi?
- Bu il hansı məqsədlərinizə nail oldunuz?
  - Sizə nə(lər) kömək etdi?
  - Nə(lər) sizin üçün çətin oldu?
- Bu il hansı məqsədlərinizə nail olmadınız?
  - Sizcə, nə üçün belə oldu?



ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

4: İNKİŞAF SUALLARI

- Sizcə, nə cür təlim sizin iş performansınızı təkmilləşdirməyə kömək edəcək?
- Növbəti ildə işlə bağlı məqsədləriniz nələr olacaq?
- İşinizi necə təkmilləşdirə bilərsiniz?
- İşinizi daha yaxşı görə bilmək üçün məndən nə kimi dəstəyə ehtiyacınız var?
- Daha uğurlu ola bilmək üçün şəxsi bacarıqlarınızdan hansını təkmilləşdirməlisiniz?
- Hansı əlavə bacarıqları öyrənmək istərdiniz?
- İşinizə, şöbəyə, şirkətə hansı şəkildə daha böyük töhfə verə bilərsiniz?
- İşinizin ən yuxarı ən aşağı məmnuniyyət duyduğunuz tərəfləri nələrdir? Niyə?
- Həmkarlarınızın daha yaxşı performans göstərməsi üçün onlara hansı şəkildə kömək edə bilərsiniz?
- Şəxsən özünüz bu il nəyi yaxşılaşdırmaq istərdiniz?

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİN VERƏ BİLƏCƏYİ SUALLAR

5: KARYERA SUALLARI

- Növbəti vəzifənizi necə təsəvvür edirsiniz?
- Karyera istəklərinizə barədə danışa bilərsinizmi?
- Təxminən 2 (və ya 5, ya da 10) ildən sonra harada olmaq istərdiniz?
- Karyera potensialınız barədə nə deyə bilərsiniz?
- İş qabiliyyətinizi artırmaq üçün nə edirsiniz?
- Uzunmüddətli perspektivdə bu şirkətdəki gələcəyinizi görə bilirsinizmi?
  - *Müsbət cavab verilərsə:* Özünüzü hansı vəzifədə görürsünüz?
  - *Mənfi cavabı verilərsə:* Özünüzü harada görürsünüz?
- Növbəti iş və ya vəzifə yüksəlişi üçün nə zaman hazır olacağınızı düşünürsünüz?
- Karyeranızla bağlı hazırkı məqsədlərinizə nə zaman nail olacağınızı düşünürsünüz?
- Karyera seçiminizi müəyyənləşdirən amillər nələrdir?
- Sizi ən çox motivasiya edən amillər nələrdir?

ATTESTASİYADAN MAKSİMUM NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ



RƏHBƏRİNİZİN DƏSTƏYİNDƏN MAKSİMUM DƏRƏCƏDƏ İSTİFADƏ ETMƏK

Gələcəyinizin açarı rəhbərinizin əlindədir. Onun dəstəyi olmadan vəzifənizin dəyişməsi, yüksəlməsi, resurslarınızın artırılması və təlim almağınız çətindir. Odur ki, rəhbərinizlə yola getmək üçün əlinizdən gələni edin. Aşağıdakı bəzi məsləhət və strategiyalar sizə bu məsələdə kömək edəcək:

- Rəhbəriniz daha geniş baxış bucağına malikdir, siz də bənzər baxış bucağına malik olmağa çalışın. İşinizə sizə göstərdiyi təsir çərçivəsində deyil, daha geniş kontekstdə baxmağa çalışın.
- Mümkün olduqca məsələlərə rəhbərinizin nöqteyi-nəzərindən baxmağa çalışın. Adətən, rəhbərlər qadir insanlardır, odur ki, onların düşüncə və yanaşma tərzini mənimsəməyə çalışın.
- İnsanların dedikləri ilə etdikləri üst-üstə düşmür. Rəhbərinizin davranışını izləyin, onun prioritetlərini aşkar edin və onları öz prioritetlərinizə çevirin.
- Nə üçünsə müraciət edəndə konkret olaraq istəklərinizi bildirmədən əvvəl onların səbəblərini və bununla bağlı veriləcək müsbət qərarın faydalarını qeyd edin.



ƏLAVƏLƏR

ƏLAVƏ 1



ATTESTASİYA ÖNCƏSİ YOXLAMA SİYAHINIZ

Bu anketin nüsxəsini çıxarın və müvafiq rəqəmləri dairəyə alın (1 = tam razılıq, 6 = qəti narazılıq).

Attestasiya müsahibənizin vaxtı və yeri haqqında lazımi şəkildə xəbərdarlıq edildimi?	1 2 3 4 5 6
Attestasiya müsahibənizə hazırlaşmaq üçün sizə kifayət qədər vaxt verildimi?	1 2 3 4 5 6
Qiymətləndirilməyiniz üçün əsas götürüləcək uğur meyarları, səriştələr və ya işinizin müvafiq hissələri barədə əvvəlcədən məlumatınız var idimi?	1 2 3 4 5 6
Attestasiyanız dostyana, yoxsa işgüzar tərzdə aparıldı?	1 2 3 4 5 6
Attestasiya zamanı işinizin məqsəd və standartları sizə aydınlaşdırıldımı?	1 2 3 4 5 6
Müsahibə zamanı fikir və izahatlarınız xoş qarşılandımı?	1 2 3 4 5 6
İrəli sürülən fikirləri əsaslandırmaq üçün performansınız nümunələrlə müzakirə/təhlil edildimi?	1 2 3 4 5 6
Rəhbəriniz, sadəcə, uğurlarınızı/uğursuzluqlarınızı deyil, bütün qiymətləndirmə dövrünü əhatə etdimi?	1 2 3 4 5 6
Gələcək performans hədəflərinizi qiymətləndirdiniz və razılaşdırdınızmı?	1 2 3 4 5 6
Təlimlə bağlı gələcək tələblərinizi qiymətləndirdiniz və razılaşdırdınızmı?	1 2 3 4 5 6
Karyera istəklərinizi müzakirə etdiniz və qiymətləndirdinizmi?	1 2 3 4 5 6
Attestasiyanız üçün kifayət qədər vaxt ayrıldımı?	1 2 3 4 5 6
Attestasiya nəticələrinizi oxumağa təşviq edildinizmi?	1 2 3 4 5 6

Müsahibənin zəif keçdiyini düşünürsünüzsə, hər kəsin (sizin, rəhbərinizin, şirkətin) mənafeyi naminə apellyasiya sistemindən istifadə edərək iradlarınızı bildirin. Unutmayın ki, apellyasiya ciddi məsələdir və siz şikayətinizi bildirərkən fikrinizi dəqiq və konkret ifadə etməlisiniz.

ƏLAVƏ 2



ATTESTASİYA SONRASI YOXLAMA SİYAHINIZ

Bu anketin nüsxəsini çıxarın və müvafiq rəqəmləri dairəyə alın (1 = tam razılıq, 6 = qəti narazılıq).

Müsahibəyə mümkün olduğu qədər yaxşı hazırlaşdımmı?	1 2 3 4 5 6
Müvafiq sənədlərlə tanış oldummu?	1 2 3 4 5 6
Müsahibəyə hazırlaşarkən performansımı gözdən keçirdimmi?	1 2 3 4 5 6
Müsahibəyə hazırlaşarkən karyera istəklərimi gözdən keçirdimmi?	1 2 3 4 5 6
Müsahibə zamanı aydın və səlis danışdımmı?	1 2 3 4 5 6
Davranışım rəhbərimə münasibətdə faydalı və konstruktiv xarakter daşıyırdımı?	1 2 3 4 5 6
Müəyyənləşdirilmiş problemlərə/fürsətlərə konstruktiv təkliflər verə bildimmi?	1 2 3 4 5 6
İşim və performansım barədə fikirlərimi/hisslərimi ifadə edə bildimmi?	1 2 3 4 5 6
İşimlə bağlı tənqidi fikirlərə qulaq asıb konstruktiv yanaşdımmı?	1 2 3 4 5 6
Bacarıqlarımı, təcrübəmi və kvalifikasiyalarımı nəzərə alaraq, karyera istəklərim məntiqli qəbul edildimi?	1 2 3 4 5 6
Müsahibə zamanı münasibətim pozitiv və konstruktiv idimi?	1 2 3 4 5 6
Hazırkı təlim ehtiyaclarım üçün real təkliflər verə bildimmi?	1 2 3 4 5 6
İşimin təkmilləşdirilməsi üçün real təkliflər verə bildimmi?	1 2 3 4 5 6
Növbəti il (dövr) üçün performansım və inkişafım üzrə fəaliyyət planını işləyib-hazırlamışammı?	1 2 3 4 5 6

ƏLAVƏ 3



RƏHBƏRİNİZƏ NARAZILIĞINIZI NECƏ BİLDİRMƏLİ

Bəzən siz performansınız və ya qaydasında getməyən nəsə barədə rəhbərinizlə eyni fikri bölüşmürsünüz. Qarşı tərəfə narazılıq bildirmək, adətən, çətin olur və təbii ki, siz attestasiyanızın "Bəli, siz ... etdiniz/Xeyr, mən ... etmədim" dialoquna çevrilməsini istəmirsiniz.

Ardınca baş verənlər uğura zəmanət vermir, amma aşağıdakıların əksərən işə yaradığını görəcəksiniz:

"Bəli" deyin ⟹ Anladığınızı göstərin ⟹ İcazə istəyin ⟹ Səbəblər göstərin ⟹ Mövqeyinizi bildirin və ya ⟹ Güzəştə gedin

Rəhbər: "Filan layihə üzrə nəticələriniz standartlardan xeyli aşağı idi".

Siz "Bəli, haqlısınız, nəticələr ola biləcəyindən daha aşağı alındı. Başa düşürəm ki, bu layihənin uğurlu icrası sizin üçün də, şöbə üçün də vacib idi. Lakin icazənizlə, mən bunun səbəblərini izah etmək istərdim. Əvvəla, bu layihə hələ icra üçün hazır deyildi və biz bu şəkildə başlamalı olduq. Sonra isə təchizat problemi səbəbindən avadanlıq vaxtında çatdırılmadı. Sonda isə layihənin bitmə tarixi gözlənilmədən müştəri tərəfindən irəli çəkildi. Ümid edirəm ki, problemlərin mənim nəzarətimdənkənar olması ilə razılaşarsınız".

Belə bir izahat, sadəcə, "Amma bunda mənim təqsirim yoxdur" cavabından daha yaxşı deyilmi?

ƏLAVƏ 4

ATTESTASİYA NİZAMNAMƏSİ

(SİZİN VƏ RƏHBƏRİNİZ ÜÇÜN)



- Hər iki tərəf attestasiya sistemindən maksimum nəticə əldə edə bilmək üçün hazırlıqlı olmalıdır.
- Hər iki tərəfin attestasiyaya hazırlaşmaq üçün kifayət qədər vaxta ehtiyacı olur.
- Aşağıdakılar barədə hər iki tərəfin aydın anlayışı olmalıdır:
  - işiniz;
  - tələb olunan standartlar;
  - performans meyarları.
- İşçilərin mövqe və fikirləri vacibdir və attestasiyanın önəmli hissəsini təşkil edir.
- Mühakimələr iş mühitindən irəli gələn əyani davranış və faktlara əsaslanmalıdır.
- Mümkün olduqca təkmilləşmə ilə bağlı fəaliyyət planı qarşılıqlı şəkildə razılaşdırılmalıdır.
- Kəskin fikir ayrılığı hallarında müstəqil və obyektiv qərar verə biləcək üçüncü tərəfə müraciət etmək imkanı hər iki tərəf üçün yaradılmalıdır.

Müəllif haqqında



Maks A.Eggert (BSc*, MA, FCIPD***, CFAHRI****, ABPS*****, MAPS******)**
Maks insanlara maksimum potensiallarına nail olmaqda yardım etməkdə ixtisaslaşmış menecment psixologiyası üzrə mütəxəssisdir. O, iri beynəlxalq şirkətlər tərəfindən kouç, mentor və strateq kimi işə cəlb olunur, Avstraliya və Avropada televiziya, radio və mətbuata tez-tez müsahibələr verir.

Maks psixologiya, istehsalat münasibətləri və teologiya sahələrində elmi dərəcələrə malikdir. Onun 18 kitabı 12 dildə nəşr olunub, onlardan ikisi 10 ən yaxşı biznes kitabı arasında tez-tez yer alır. Onun bəzi əsərləri London, Sidney, Harvard, Vestminster və Sasseks Universitetlərində oxunmaq üçün tövsiyə edilir.

Əlaqə
Maksla Avstraliyada bü ünvanlar vasitəsilə əlaqə saxlamaq olar: Sidney, Filip-Strit 88, "Transcareer Pty Ltd", Level 31, NSW 2000. Tel: (61) 2 8211 0500 Fax: (61) 2 8211 0555 Mob: 040 360 2286
E-poçt: max@transcareer.com.au

*Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Sciences")
**Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")
***Kadrların Peşəkar Hazırlığı və İnkişafı İnstitutunun həqiqi üzvü
("Chartered Fellow of the Institute of Personnel and Development")
****Avstraliya İnsan Resursları İnstitutunun həqiqi üzvü ("Chartered Fellow of the Australian HR Institute")
*****Amerika Həkim İxtisasları Şurası ("American Board of Physician Specialties")
******İlahiyyat araşdırmaları üzrə elmi dərəcə ("Master of Arts in Pastoral Studies")