

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ

Qiymətləndirmə mərkəzlərinin düzgün layihələndirilməsi və idarə edilməsi ilə mükəmməl namizəd seçiminə nail olmaq üçün məsləhətlər

**Con Sponton
və Stüart Rayt**



"Həqiqətən, faydalı və praktik bələdçi – əhatəli, dəqiq və aydın. Məlumatlar olduqca asan dillə təqdim edilir. Həm qiymətləndirmə mərkəzini idarə etməklə bağlı təcrübəsi olanlara, həm də qiymətləndirmə mərkəzi yanaşmasından ilk dəfə istifadə etməyi düşünənlərə qabaqcıl təcrübələri xatırlatmaq üçün faydalı mənbədir".

Sofi Pikap, "Northumbrian Water Limited" şirkətinin İR və inkişaf məsələləri üzrə rəhbəri

"Qiymətləndirmə mərkəzlərinin layihələndirilməsi və idarə edilməsi kimi mürəkkəb fəaliyyəti əhatə edən son dərəcə praktik bələdçi. Hər bir addım çoxsaylı ipucları və məsləhətlərlə aydın izah edilir".

Poulin Qarnet, "ASD Metal Services" şirkətinin qrup İR rəhbəri

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZLƏRİNİN İDARƏ EDİLMƏSİ



**COPYRIGHT
NOTICE**
Please Read

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

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

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

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



**MANAGEMENT
POCKETBOOKS**

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

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

MÜNDƏRİCAT



GİRİŞ

Qiymətləndirmə mərkəzi nədir?; tətbiq sahələri; üstünlüklər; zəruri elementlər

5



NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

Vəzifə profilinin formalaşdırılması; səriştlərlə işin üstünlükləri; işəqəbul prosesində; hüquqi məsələlər

13



ÖLÇMƏ QAYDASI

Qiymətləndirmə çalışmalarının müsbət və mənfi cəhətlərə əsaslanan növləri; çalışmaların seçilməsi; çalışma matrisindən istifadə; istifadəyə hazır, yoxsa uyğunlaşdırılmış çalışmalar?; potensial təchizatçılar; öz çalışmalarınızın tərtib edilməsi

25



ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

Qiymətləndiricilərin seçilməsi və cəlb edilməsi; təlim; "ORCE" üsulu: müşahidə, qeydə alınma, təsnifat və qiymətləndirmə davranışı; məqbulun müəyyənləşdirilməsi

49



ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

Təşkilatçının rolu; işə başlanılması; tamamlanma müddətləri, vaxt cədvəlləri, məkan seçimi və xüsusiyyətlərinin müəyyən edilməsi; namizədlərin hazırlanması və məlumatlandırılması; yekun hazırlıq

69



QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

Namizədlər gəlməmişdən əvvəl; qiymətləndiricilərin gəldiyi vaxt; namizədlərin gəldiyi vaxt; namizədlərin qiymətləndirmə mərkəzi tədbirindən əvvəl, ərzində və sonra məlumatlandırılması

83



YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

Qiymətləndirmə sessiyasının əhəmiyyəti; qayda və standartların müəyyən edilməsi; matrisin tamamlanması; nəticələrin araşdırılması; müzakirələrin əhatə olunması; nəticələr haqqında məlumat verilməsi; effektiv rəy

91



PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

Axtarılmalı olanlar; namizədlərin və qiymətləndiricilərin rəylərinin qeydə alınması; çalışma qiymətlərinin əhatə olunması; nəticələrin tutuşdurulması və monitoringi; nəticələrin yekun nəticələrlə müqayisəsi; inkişaf mərkəzləri

101

MÜƏLLİFLƏRDƏN ÖN SÖZ

BU KİTABI KİMLƏR OXUMALIDIR?

Dövlət və özəl sektorlarda işəqəbul məqsədilə qiymətləndirmə mərkəzlərindən istifadə getdikcə artmaqdadır. Onların düzgün idarə edilməsi üçün xeyli vaxt və səy tələb olursa da, bununla daha səhih, obyektiv və ədalətli işəqəbul baxımından çoxsaylı birbaşa və ya dolay üstünlüklər təmin edilir.

Bu kitab qiymətləndirmə mərkəzləri ilə maraqlanan və məşğul olan hər kəs üçündür. Təşkilatçı və ya qiymətləndirici kimi çıxış etdiklərindən asılı olmayaraq, buraya həm İR məsələləri üzrə rəhbərlər, həm də xətti rəhbərlər daxildir. Kitab sizə aşağıdakıları başa düşməkdə kömək edəcək:

- qiymətləndirmə mərkəzləri nədir;
- hansı faydaları verir;
- seçim prosesi ilə necə uyğunlaşır;
- mərkəzlər necə planlaşdırılır, tərtib edilir və idarə edilir;
- mərkəzlərin effektivliyi və iqtisadi cəhətdən səmərəliliyi necə təhlil edilir.

Kitabı qiymətləndirmə mərkəzinin təşkil edilməsi və icrası prosesi boyunca stolüstü köməkçinizə çevirməklə çoxsaylı faydalı ipucu və məsləhətlərdən faydalanacaq, çox rast gəlinən səhvlərdən yayınacaqsınız.



GİRİŞ

GİRİŞ

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZİ NƏDİR?



Qiymətləndirmə mərkəzi çoxsaylı qiymətləndirmə metodlarının və çoxsaylı qiymətləndiricilərin istifadə edildiyi seçim yanaşmasıdır. Namizədlər bir müsahibədə iştirak etmək əvəzinə, bir sıra sərişlərin mövcudluğuna dair dəlillərin nümayiş etdirilməsi üçün nəzərdə tutulan bir sıra müxtəlif çalışmaları yerinə yetirir, qiymətləndirmələrdən keçirlər.

1950-ci illərdə Amerika şirkəti "AT&T" işəqəbul üçün bu cür üsullardan yararlanmaqda öncüllük edir. Şirkət tədbirlərini keçirmək üçün "Qiymətləndirmə Mərkəzi" adlanan xüsusi binadan istifadə edirdi. O vaxtdan "qiymətləndirmə mərkəzi" terminindən çoxsaylı çalışma və qiymətləndiricilərə əsaslanan seçim tədbirlərini bildirmək üçün istifadə olunur.



GİRİŞ

TƏTBİQ SAHƏLƏRİ



Qiymətləndirmə mərkəzlərindən aşağıdakı məqsədlərlə istifadə edilə bilər:

- **İşəqəbul** – vəzifə üçün müraciət edən, qısa siyahıya daxil edilən daxili və ya kənar namizədlərin və ya hər ikisinin kombinasiyasının qiymətləndirilməsi.
- **Yenidənqurma** – mövcud əməkdaşların mövcud və ya yenidən formalaşdırılmış vəzifələrinə uyğunluğunun qiymətləndirilməsi. Əksərən bu, müəssisənin yenidən qurulması zamanı zəruri olur.
- **Vəzifə yüksəlişi** – təyin edilmiş namizədi bir addım irəliyə aparacaq vəzifə üçün nəzərdə tutulan bacarıqlar toplusu əsasında qiymətləndirmə.

Qiymətləndirmə mərkəzləri ilə ümumi xüsusiyyətlərə malik inkişaf mərkəzləri də mövcuddur. İnkişaf mərkəzlərindən insanların xüsusi bacarıq toplusu əsasında qiymətləndirilməsi, toplanmış məlumatlar əsasında inkişafın planlaşdırılması üçün istifadə edilir. Bu kitabda seçim yanaşması kimi qiymətləndirmə mərkəzləri önə çəkilir. Lakin qiymətləndirmə və inkişaf mərkəzləri arasında əsas fərqlərin icmalına 108 və 109-cu səhifələrdə yer verilir.

GİRİŞ

MÜƏSSISƏ ÜÇÜN ƏSAS ÜSTÜNLÜKLƏR



Qiymətləndirilmə mərkəzi tədbirlərinin hazırlanması və idarə edilməsinin böyük xərc tələb etməsi faktı danılmazdır, eyni zamanda işin düzgün görülməsi üçün çoxsaylı biznes alətlərindən istifadə xeyli vaxt aparır. Bəs üstünlüklər nələrdir?

- Araşdırmalar göstərir ki, hərtərəfli düşünülmüş, yaxşı idarə edilən qiymətləndirmə mərkəzi kiminsə işdə uğur qazanmaq ehtimalının proqnozlaşdırılması üçün yalnız müsahibənin keçirilməsi və ya namizədin kağız üzərindəki kvalifikasiyalarına etibar edilməsi ilə müqayisədə ən ədalətli, dəqiq və obyektiv üsullardan biridir (mənbə: M.Smit, Mançester Universiteti nəzdində Elm və Texnologiya İnstitutu).
- Qiymətləndirmə mərkəzləri, bir qayda olaraq, yarım gündən iki günə qədər davam edə bilir və namizədlərdən əhəmiyyətli öhdəlik götürməyi tələb edir. Məqsədə daha az sadıq olan namizədlər özləri prosesdən kənarlaşmağa meyil göstərəcək, bununla da, müəssisənin vaxtına qənaət etmiş olacaqlar.

GİRİŞ



MÜƏSSİSƏ ÜÇÜN ƏSAS ÜSTÜNLÜKLƏR

- Qiymətləndirmə mərkəzləri daxili namizədlərlə yanaşı, xarici namizədlərin də obyektiv dəyərləndirilməsi üçün ideal vasitələr təmin edir.
- İstər kənarından cəlb edilmiş, müşahidə üsulları barədə təlim keçmiş məsləhətçi, istər insan resursları mütəxəssisi və ya xətti rəhbər olsun, müxtəlif qiymətləndiricilər müxtəlif çalışma müddətlərində namizədləri müşahidə edirlər, bu isə obyektivlik və dəqiqliyi daha da artırır.
- Yaxşı idarə edilən qiymətləndirmə mərkəzi namizədlərə müəssisənin əsas resursuna - insanlara verdiyi dəyər haqqında pozitiv mesaj ötürür.



GİRİŞ

XƏTTİ RƏHBƏRLƏR ÜÇÜN ƏSAS ÜSTÜNLÜKLƏR



- İstənilən xətti menecerdən işəqəbul təcrübəsi haqqında soruşsanız, yəqin ki, bu sözləri eşidəcəksiniz: "Müsaibədə güclü təsir bağışlayırdı, lakin təcrübədə gözlənilənləri doğrultmadı". Qiymətləndirmə mərkəzləri müsahibələrdən, namizədlərin öz bacarıqları barədə sizə **dediklərindən** asılılığı azaldır. Əvəzində, insanları iş zamanı müşahidə edir, **faktiki** olaraq necə davranış nümayiş etdirdiklərini görürsünüz.
- Namizədlər işin konkret hissələrini "simulyasiya" edən çalışmalar vasitəsilə iş haqqında real təsəvvür əldə edir, iş üçün vacib meyarlar əsasında qiymətləndirilirlər, beləliklə, işlə bağlı reallıqdan uzaq gözlənti ehtimalı azalır.
- Namizədlərin bir sıra müxtəlif şərait və vəziyyətlərdə işlədiyini görürsünüz, məsələn, qrup daxilində. Təkcə müsahibə keçirməklə buna nail olmaq mümkün deyil.
- Müsaibə üsullarını yaxşı mənimsəmiş, lakin bundan artığına qadir olmayan namizəd qiymətləndirmə mərkəzinin uzadılmış müddəti ərzində performansını lazımı səviyyədə davam etdirə bilməyəcək.
- Qiymətləndirici kimi çıxış edən xətti rəhbərlər iş yerinə qayıtdıqda anlayacaqlar ki, bu bacarıqlar toplusu qiymətsizdir və onlar da fərd kimi inkişaf edəcəklər.

GİRİŞ



NAMİZƏDLƏR ÜÇÜN ƏSAS ÜSTÜNLÜKLƏR

- Namizədlərə yalnız müsahibədəki performansdan asılı olmaq əvəzinə, bacarıqlarını nümayiş etdirmək üçün bir sıra fürsətlər verilir.
- Onlara işin tələblərini daha yaxşı başa düşməyə kömək edən real çalışmalar verilir, bu da məzun və ya təcrübəçilərin işəqəbulu zamanı xüsusilə faydalıdır.
- Onlar müəssisənin fəaliyyətini müşahidə edə bilirlər, məsələn, qiymətləndirmə mərkəzinin qrafikinə müəyyən məqamlarında iş yerini gəzilməklə, tədqiqatlara baxmaqla, xətti rəhbərlərlə və ya daha əvvəl işə qəbul olunmuş və uğur qazanmış şəxslərlə görüşməklə.
- Namizədlər öz performansını haqqında verilən güclü rəylərdən faydalanacaqlar.

GİRİŞ

ZƏRURİ ELEMENTLƏR



Yaxşı qiymətləndirmə mərkəzinin keyfiyyəti onun bir-birinə bağlı olan bəndlərinin keyfiyyətindən asılıdır:



Bu mövzular kitabda müzakirə ediləcək.



NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

VƏZİFƏ PROFİLİNİN FORMALAŞDIRILMASI



Qiymətləndirmə mərkəzinin hazırlanmasında ilk həlledici addım nəyi ölçmək istədiyinizi bildiyinizə əmin olmaqdır.

Buna işin məqsədini (bu vəzifə nə üçün mövcuddur) əks etdirən vəzifə təsviri, tapşırıqların icmalı, vəzifə ilə əlaqədar öhdəliklərlə başlayın. Növbəti addımda vəzifə tapşırıqları və öhdəliklərinə əsaslanan, vəzifədə uğur qazanmaq üçün vacib olan şəxsi xüsusiyyətlərlə (*mütləq keyfiyyətlər*) arzu edilən (*mövcudluğu müsbət qarşılanan*) xüsusiyyətləri bir-birindən fərqləndirən namizəd üçün irəli sürülən tələbləri nəzərdən keçirməyiniz (və ya yaratmağınız) gərəklidir. Atributlara daxil ola bilər: təcrübə, kvalifikasiya, bilik, bacarıq və ya səriştələr.

Daha geniş qiymətləndirmə prosesində, təcrübə, bilik, kvalifikasiya kimi **atributlar**, bir qayda olaraq, prosesin daha erkən mərhələsində ölçülür. Qiymətləndirmə mərkəzlərində, əsasən, bacarıqlar və ya **səriştələr** ölçülür.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

SƏRİŞTƏLƏRLƏ İŞ



Sərişتلər müəyyən davranış və ya bacarıqları təsvir edir. Səriştə rəhbərlərə namizədləri işəqəbul və ya inkişaf məqsədilə qiymətləndirməkdə kömək edəcək şəkildə yazılır. Məsələn, komanda işi üçün tələb olunan səriştelərə nəzər salaq:

- iş yoldaşlarına yardım və fəal dəstək göstərir;
- öz payına düşən işi ədalətlə yerinə yetirir;
- işə həvəslə yanaşır;
- komandaya fayda vermək üçün müxtəlif tapşırıqlarda gücünü sınaq.

Səriştənin tərifı müəssisədən müəssisəyə fərqlənsə də, müəssisələr tərəfindən dərc edilmiş ümumi səriştə çərçivələri də mövcuddur, məsələn, psixometrik testlərin nəşirləri.

Eyni zamanda müəssisələr vəzifə (və ya vəzifələr qrupu) üçün məxsusi səriştə təriflərini yazmağı seçə bilərlər. Məsələn, komanda işi üçün tələb olunan səriştə üç səviyyədə müəyyən edilə bilər: inzibati, peşəkar və idarəetmə.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

GENİŞ İSTİFADƏ EDİLƏN SƏRİŞTƏLƏR



Geniş istifadə edilən səriştlərə daxildir:

- təhlil və problemlərin həlli;
- qərarvermə;
- planlaşdırma və təşkilatçılıq;
- yaradıcılıq;
- uyğunlaşma bacarığı;
- inandırıcı ünsiyyət;
- komanda işi;
- liderlik;
- özünühəvəsləndirmə və dözümlülük;
- kommersiya məlumatlılığı;
- strateji düşüncə.



NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

SƏRİŞTƏLƏRİN ÜSTÜNLÜKLƏRİ



Qiymətləndirmə mərkəzlərində sərişmələrdən istifadənin üstünlükləri:

- Hər bir qiymətləndiriciyə bütün çalışmalarda nəyin ölçüləcəyi barədə aydın istiqamət verilir.
- Bütün qiymətləndiricilər üçün ortaq dil təmin edilir.
- Üstünlüklər müşahidə edilə biləcək şəkildə təsvir olunur, buna görə də qiymətləndirmə mərkəzi mühitində ölçmə prosesi daha asandır.

Vəzifənin effektiv icrası üçün ən vacib altı-səkkiz sərişməni prioritetləşdirmək və onlardan qiymətləndirmə mərkəzinin tərtibatı üçün təməl olaraq istifadə etmək məqsədəuyğundur.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

İŞƏQƏBUL PROSESİNDƏ



İşəqəbul prosesi çox vaxt bir sıra filtrlərə bənzədilir. Müəyyən sayda namizədlə başlayırsınız. Daha sonra onlar müvafiq meyar və səriştələr əsasında filtrdən keçirilirlər/qiymətləndirilirlər. Ən yaxşısı, işəqəbul prosesinin yekun mərhələsində qiymətləndirmə mərkəzinin təşkilidir.

Seçim prosesinin erkən mərhələsində ümumi fərqləndirmələr aparırsınız: namizəd növbəti mərhələyə dəvət edilməlidir, ya yox? Filtrləri növbə ilə tətbiq etdikcə daha az namizədlə (ümumi keyfiyyəti daha yüksək olan) işləyir və qiymətləndirmə üçün daha mürəkkəb alətlərin tələb olunduğu şərtləri ölçürsünüz.

Qiymətləndirmə mərkəzləri ən dəqiq seçim formalarından biri kimi müəyyən edilib. Yekun mərhələdə siz qalan yüksəkkeyfiyyətli namizədlər arasında fərqləndirmə aparmaq üçün daha yüksəkkeyfiyyətli seçim metoduna ehtiyac duyacaqsınız.



Qiymətləndirmə mərkəzləri həmçinin daha bahalı seçim formalarından biridir və ondan işəqəbul prosesinin daha erkən mərhələlərində istifadə iqtisadi səmərəlilik baxımından məqsədəuyğun olmaya bilər.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

BİRBAŞA VƏ YA DOLAYI AYRI-SEÇKİLİK



Vəzifə təsvirini, namizədə tələbləri və səriştələri hazırlayarkən meyar və proseslərin qanuna zidd olmaması vacibdir. Bu, qiymətləndirmənin effektivliyi ilə yanaşı, ədalətli olmağınızı da təmin edəcək. İşəqəbul haqqında qanunvericiliyin əsasında iki vacib anlayış dayanır: **birbaşa ayrı-seçkilik** və **dolayı ayrı-seçkilik**. İşəgötürən həqiqi və əsaslandırılabilən peşə tələbi olduğunu sübuta yetirə bilmədiyi halda, Birləşmiş Krallıqda hər ikisi **qeyri-qanunidir**.

Birbaşa ayrı-seçkilik *bir şəxs və ya qrupla digərləri ilə müqayisədə daha az rəğbətlə rəftardır*. Birbaşa ayrı-seçkilik nümunələri: kiməsə işin gender zəminində təklif edilməməsi, müəyyən irqi qrupa mənsubluğu səbəbindən kiməsə işi təklif etməkdən imtina olunması.

Dolayı ayrı-seçkilik *müəyyən qrupların cavab vermək ehtimalının daha az olduğu hansısa şərtin tətbiq edilməsidir*. Buna nümunə kimi, işin effektiv yerinə yetirilə bilməsi ilə heç bir əlaqəsi olmasa da, namizədlərin boyunun 170 sm-i keçməsi tələbinin qoyulmasıdır. Ümumilikdə, qadınların boyunun 170 sm-dən hündür olmaq ehtimalı kişilərinkindən azdır. Buna görə də namizədlərə nəyə görə 170 sm-dən hündür olmaq şərtinin qoyulduğunu əsaslandırma bilmirsinizsə, bu, dolayı ayrı-seçkilikdir.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

QÜVVƏDƏ OLAN QANUNVERİCİLİK



Aşağıdakı qanunlar müvafiq sahədə birbaşa və dolayı ayrı-seçkiliyi qadağan edir:

- "Cinsi zəmində ayrı-seçkiliyə qarşı mübarizə" haqqında Qanun (1975);
- "İrqi münasibətlər" haqqında Qanun (1976);
- "Əlillik zəminində ayrı-seçkiliyin aradan qaldırılması" haqqında Qanun (1995);
- "Məşğulluq sahəsində bərabər imkanlar (Cinsi oriyentasiya)" haqqında rəqlamentlər (2003);
- "Məşğulluq sahəsində bərabər imkanlar (Din və inanc)" haqqında rəqlamentlər (2003);
- "Məşğulluq sahəsində bərabər imkanlar (Yaş)" haqqında rəqlamentlər (2006).

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

ŞƏRTLƏRİN TƏTBİQİ



Hansısa şərt əsaslandırılı bilmədiyi halda, onun birbaşa və ya dolayı ayrı-seçkiliklə nəticələnə biləcək tətbiqi qanuna ziddir. Məsələn, anbarda çalışan şəxs, işinin vacib hissəsi kimi, ağır yükləri qaldırmalı ola bilər. İşə və namizədə qoyulan tələblər şərtin əsaslandırılmasına güclü töhfə verir.

Müəyyən azsaylı qruplar təhlükəsizlik və ya ləyaqət zəminində müvafiq qanunvericilik çərçivəsində istisna təşkil edir, məsələn, ictimai tualetlərin xidmət əməkdaşları. Həmçinin biznes fəaliyyətinin mahiyyəti etibarilə, vacib olduqda bəzi müəssisələrə işəqəbul zamanı ayrı-seçkilik nümayiş etdirməyə icazə verilir. Məsələn, Çin restoranı çinli ofisiantları işə qəbul etməli olduğunu düşünə bilər.

Qiymətləndirmə qərarına etiraz olunduqda şəxsin işə qəbul edilməməsini əsaslandırmaq öhdəliyi işəgötürənin üzərinə düşür.



NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

ƏLİLLİK



"Ayrı-seçkiliyin qarşısının alınması" haqqında Qanunun tələblərinə uyğun olaraq, əlilliyi olan şəxsin əlverişsiz vəziyyətə düşməməsini təmin etmək üçün qiymətləndirmə proseslərinizdə **məntiqi baxımdan məqbul düzəlişlər** etməlisiniz. Məsələn, xüsusi ehtiyacları olan namizədi qiymətləndirmə mərkəzinə dəvət etdikdə:

- namizəddən ən yaxşı nəticəni göstərməsi üçün hansı addımların atılmalı olduğunu əvvəlcədən soruşun;
- vəziyyətlərinin konkret olaraq necəliyi ilə maraqlanın;
- əvvəllər bənzər proseslərdə, iş yerində və ya imtahan verərkən namizədə yardım üçün hansı addımların atıldığı barədə sual verin.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

ƏLİLLİK



Qiymətləndirmə prosesini namizədə ətraflı izah edin. Onların hansı dəstəyi faydalı hesab etdiyini soruşun:

- zəruri hazırlıqları yerinə yetirin və qiymətləndirmə mərkəzində işə başlamamışdan əvvəl namizədlə dəqiqləşdirin;
- nəhayət, zəruri tədbirlərin reallaşdırılmasını təmin edin, bütün qiymətləndiricilərin hansı əlavə dəstəyin və nə vaxt verilməli olduğunu başa düşdüyünü dəqiqləşdirin.

NƏYİ ÖLÇÜRSÜNÜZ

MƏLUMATLARIN QORUNMASI

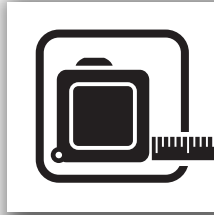


Birləşmiş Krallıqda daha bir vacib qanun "Məlumatların qorunması" haqqında Qanundur. İnsanlar müraciət əsasında özləri ilə əlaqədar məlumatlara (kağız daşıyıcıda və ya elektron formada saxlanılan) çıxış əldə etmək hüququna malikdirlər. Qanun məlumatların toplanmasını, saxlanmasını, istifadəsini və məhv olunmasını əhatə edir.

Qanunvericilik çərçivəsindən kənara çıxmamaq üçün:

- qiymətləndirmə meyarlarınızın vəzifə təsvirinizdə əhatə olunan sahələrlə əlaqəli olmasını, məqsədəuyğunluğunu və əsaslandırılmasını təmin edin;
- tam və adekvat qeydlər aparın (hər hansı müsahibə və qiymətləndirmə ilə əlaqədar sənədlər daxil olmaqla), lakin onları əsaslandırılabilən və ya məntiqli baxımdan məqbul müddətdən artıq mühafizə etməyin.

İşəgötürənlərin əksəriyyəti işəqəbul və qiymətləndirmə haqqında məlumatları 12 ay saxlayır. Namizəd işə qəbul edildiyi halda, bu məlumatlar onun fərdi işinin bir hissəsinə çevrilə bilər.



ÖLÇMƏ QAYDASI

ÖLÇMƏ QAYDASI

BACARIQ TESTLƏRİ



İndi isə ən çox istifadə edilən qiymətləndirmə çalışmalarının növlərinə, onlardan harada istifadə etməyin daha yaxşı olacağına nəzər salacağıq. Qiymətləndiricilərin oynadığı əsas rol növbəti fəsildə təsvir edilmişdir.

Hansı səriştələri ölçmək istədiyinizi aydınlaşdırdıqdan sonra məlumatları toplamaq üçün istifadə edə biləcəyiniz çoxsaylı çalışmalar mövcuddur. Unikal çalışmalar müəssisəniz üçün xüsusi olaraq hazırlana bilər (bu haqda daha sonra məlumat veriləcək) və ya çalışma nəşirlərindən istifadəyə hazır çalışmalar satın ala bilərsiniz.

Psixometrik testlərlə başlayırıq. Onlar ehtiyatla araşdırılmış, standartlaşdırılmış, namizədlərin nəticələrinin müvafiq çoxüzlü seçmə qruplarla müqayisə edildiyi testlərdir. Bu testlərdə üst rəhbərlikdən inzibati vəzifələrə qədər çoxsaylı vəzifələrin araşdırılması üçün vacib olan çoxsaylı konkret bacarıqlar nəzərdən keçirilə bilər (Ətraflı məlumat üçün bax: "Psixometrik test" kitabı).

Əhəmiyyətli sayda peşəkar və idarəetmə funksiyaları üçün iki əsas aspekt **söz və rəqəmlə əsaslandırma** bacarıqlarıdır. Bu testlərdə müxtəlif növ arqumentlərin məntiqini qiymətləndirmək, rəqəm formatında təqdim edilmiş məlumatdan qənaətləri sürətlə və dəqiq formalaşdırmaq kimi bacarıqlara nəzər salınır.

ÖLÇMƏ QAYDASI

BACARIQ TESTLƏRİ



Ölçmək üçün idealdır:

Təhlil və problemin həlli, lakin əsas etibarilə, bu və ya bənzər səriştlərlə məhdudlaşır.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Ən keyfiyyətli testlərdən istifadə üçün təlim keçməli, materiallara çıxış icazəsinə malik olmalısınız. Bu çox xərc və vaxt tələb edən proses ola bilər. Ehtiyac dərəcəsindən asılı olaraq, kənardan elə hazırlıqlı məsləhətçi cəlb edə bilərsiniz ki, o həmçinin ən yaxşı tövsiyəni verə bilsin.
- Aşağı və yüksək test ballarına hədsiz önəm vermək doğru deyil. Qiymətləndirmə mərkəzini planlaşdırarkən nəyin ölçülməsində testlərdən istifadə etdiyinizi və namizəddən nail olmasını gözlədiyiniz standartı aydınlaşdırın və real hədəflər seçin.

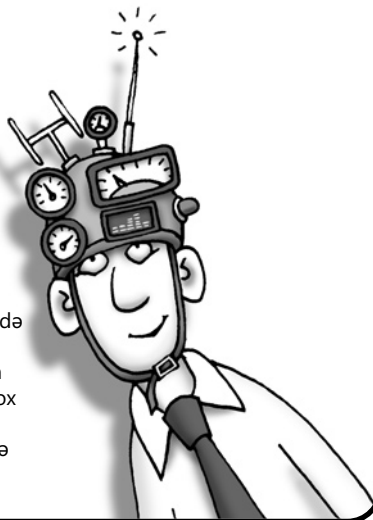
ÖLÇMƏ QAYDASI

ŞƏXSİYYƏT ANKETLƏRİ



Şəxsiyyət anketləri namizədlərin müxtəlif tapşırıq və vəziyyətlərə yanaşma baxımından özlərini necə gördüyünü araşdıran strukturlaşdırılmış özünüqiymətləndirmə blanklarıdır. Onlar namizədlərin bir-birinə münasibəti, işdəki davranışı, problemlərə yanaşma tərzinə və onları necə həll etdikləri, hissləri və emosiyaları (təşviş səviyyələri və s.) haqqında dərin qənaətlər formalaşdırmağı təmin edəcək şəkildə tərtib olunurlar.

Şəxsiyyət anketləri buna böyük seçmə quplarla müqayisədə namizədlərin nəyə üstünlük verdiyini ölçməklə nail olurlar. Onların vaxt məhdudluğu yoxdur və bacarıq testlərindən fərqli olaraq, düzgün və yanlış cavablara malik deyillər. Çox vaxt rəhbərlik və peşəkar qiymətləndirmələrində tətbiq edilsələr də, onlardan hər hansı vəzifə qrupu üçün istifadə oluna bilər.



ÖLÇMƏ QAYDASI

ŞƏXSİYYƏT ANKETLƏRİ



Ölçmək üçün idealdır:

Sərişlələrin əksəriyyətini, lakin nəzərə alın ki, yalnız namizədin özünüqiymətləndirmə perspektivini əhatə edəcəksiniz.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Nəticələri qiymətləndirərkən namizədin özünüqiymətləndirmə perspektivinə nə qədər əhəmiyyət verdiyinizdən ehtiyatlı olun, belə ki, balanslaşdırılmış mənzərə üçün qiymətləndirmə mərkəzi prosesində əhatə olunan digər növ çalışmalara aid dəlilləri də nəzərə almağı unutmayın.
- Sözügedən məhsul barədə hazırlıq keçmiş olmalısınız və materiala icazəli çıxışınız olmalıdır. Ehtiyac dərəcəsindən asılı olaraq, kənardan hazırlıqlı məsləhətçinin cəlb edilməsi daha məqsəduyğun ola bilər.

ÖLÇMƏ QAYDASI

QRUP MÜZAKİRƏSİ ÇALIŞMALARI



Qrup müzakirəsi çalışmalarında komandanın bir üzvü kimi fəaliyyət göstərən namizədlər praktik bir tapşırığı yerinə yetirirlər və ya onlardan məhdud müddət çərçivəsində bir sıra biznes problemlərini həll etmək xahiş olunur.

Vəziyyətlər çox vaxt təxəyyül məhsulu olur. Məsələn, namizədlərə bəzi idarəetmə və ya heyətə aid problemlər təqdim edilə bilər, yaxud onlara şirkətin başqa yerə köçməyə planlaşdırdığı bildirilir və bununla əlaqədar olaraq, iki və ya daha çox yeri nəzərdən keçirmək xahiş edilir. Debat və müzakirənin keçirilə bilməsi üçün ssenarilər bilərəkdən qeyri-müəyyən şəkildə verilir.

Bəzi vəziyyətlərdə namizədlərə müəyyən funksiyaları və ya biznes sahəsini əks etdirən rollar təyin edilir. Digər vəziyyətlərdə bütün namizədlərə eyni səlahiyyətlər təqdim olunur. Çalışmanın mahiyyətindən asılı olaraq, çalışmanın əvvəlində namizədlərə ilkin sənədləri nəzərdən keçirmək üçün vaxt verilə bilər.

Çalışma müddətində qiymətləndiricilər namizədlərin bir-biri ilə qarşılıqlı fəaliyyətini, sözügedən problemlərə necə yanaşdığını müşahidə edirlər.

ÖLÇMƏ QAYDASI

QRUP MÜZAKİRƏSİ ÇALIŞMALARI



Ölçmək üçün idealdır:

Liderlik, ünsiyyət, başqalarının inandırılması/başqalarına təsirin göstərilməsi, qərar vermə, komanda işi, planlaşdırma və təşkilati işlər ilə əlaqəli sərişmələri.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Bəzi namizədlər qrup müzakirələrində dominant mövqe tutmağa və ya müəyyən tərzə aşılamağa çalışa bilərlər. Deyək ki, hər kəsə müzakirənin bir hissəsinə sədrlik etməyi tapşırıraq daha sakit namizədlərin töhfə verməyə necə təşviq oluna biləcəyi haqqında düşünün.
- Qrup çalışmalarının idarə edilməsi və müşahidəsi üçün xeyli qiymətləndirici resursu tələb olunur və qiymətləndiricilərə adekvat təlim keçilməlidir. Hər bir qiymətləndirici, ən çoxu, iki namizədi müşahidə etməlidir! Bunun iş qrafikinizə, qiymətləndirici təliminin planlaşdırılmasına təsirini nəzərə alın.

ÖLÇMƏ QAYDASI

TƏHLİL ÇALIŞMALARI



Təhlil çalışmalarındə namizəd müəyyən iş ssenarisi ilə əlaqəli böyükhəcmli məlumatla təmin edilir.

Buna nümunə olaraq, "vəzifəyə uyğunluq" çalışması ("in-tray exercise") formatı göstərilə bilər. Burada namizədlərdən, adətən, qısa müddət əvvəl verilən xəbərdarlıq əsasında iş yoldaşını əvəzləmək və ya yeni vəzifəni öz üzərinə dərhal götürmək, müxtəlif məsələləri və ya həll edilməli problemləri əhatə edən məktub, qeyd və ya e-məktublara cavab vermək xahiş edilir.

Daha bir nümunə namizədlərdən genişspektrli biznes məlumatını təhlil edib, konkret tövsiyələrin daxil olduğu hesabat (və/və ya təqdimat) hazırlamağın xahiş edildiyi real situasiya təhlili ("case study") formatıdır.



ÖLÇMƏ QAYDASI

TƏHLİL ÇALIŞMALARI



Ölçmək üçün idealdır:

Təhlil və problemin həlli, qərarvermə, kommersiya məlumatlılığı, planlaşdırma və təşkilati məsələlər (mövzudan asılı olaraq) ilə əlaqədar səriştələri.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Belə çalışmalar namizədlərin faktiki olaraq qarşılaşa biləcəyi müəyyən problemlərin canlandırılması baxımından xüsusilə faydalıdır. Lakin dəqiq və təzadsız nəticələrin əldə ediləcəyi çalışmaların tərtibatı və qiymətləndirmənin aparılması mürəkkəb ola bilər. Hazır çalışmalarını satın almaq və məxsusi olaraq, belə çalışmaların tətbiqində təcrübəli olan məsləhətçiləri cəlb etmək barədə düşünün.
- Mürəkkəb olduğuna görə bu cür çalışmaların idarə edilməsi çox – adətən, iki saata qədər vaxt tələb edə bilər. Vaxt cədvəlini tərtib edərkən bunun təsirini nəzərə alın.
- Hazır təhlil çalışmasının qiymətləndirilməsi təcrübəli qiymətləndiricidən 30–75 dəqiqə arasında vaxt tələb edə bilər.

ÖLÇMƏ QAYDASI

TƏQDİMAT ÇALIŞMALARI



Namizədlərdən təqdimat etmək xahiş olunur. Mövzu işlə əlaqəsiz ola və ya namizədlərin, müraciətləri uğurlu olduğu təqdirdə, qarşılaşa biləcəyi gerçək ssenarilərə həsr oluna bilər.

Ənənəvi olaraq, hazırlıq üçün vaxt vermək məqsədilə mövzu namizədlərə əvvəlcədən bildirilir.



ÖLÇMƏ QAYDASI

ROL OYUNU ÇALIŞMALARI



Ölçmək üçün idealdır:

Texniki bacarıqları (mövzudan asılı olaraq); ünsiyyət, inandırma, təsirgöstərmə, planlaşdırma və təşkilati məsələlərlə bağlı səriştələri.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Mövzu əvvəlcədən verildiyi halda, namizədlər həddən çox hazırlaşsın və ya hazırlıq zamanı başqalarının köməyindən istifadə edə bilsinlər. Namizədlərə mövzunu həmin gün bildirə bilərsiniz, lakin lazımınca hazırlaşmaq üçün kifayət qədər vaxtlarının olub-olmayacağını qərarlaşdırmalı olacaqsınız. Yetərli vaxt təmin edilərsə, qrafikdə hazırlıq üçün hər bir namizədə bərabər vaxt ayrılmalıdır.
- Bəzi daha texniki və ya bek-ofis vəzifələrində təqdimat bacarıqları xüsusilə vacib olmaya bilər, bu halda, təqdimat çalışmasından ehtiyatla istifadə edin və diqqətinizi nitq bacarığından daha çox, təqdimatın məzmunu üzərində cəmləndirin.

ÖLÇMƏ QAYDASI

ROL OYUNU ÇALIŞMALARI



Rol oyunu çalışmaları vəzifənin ən vacib aspektinin simulyasiyasını təmin edir. Vəzifənin mahiyyətindən asılı olaraq, çalışmalar telefon vasitəsilə və ya üz-üzə yerinə yetirilə bilər. Telefonda kontekst real (rol ifadəsi daxili telefon bağlantısı vasitəsilə birləşdirilmiş ayrıca otaqdadır) və ya simulyativ (rol ifadəsi və namizəd kürək-kürəyə əyləşir və gözə təması qurmadan, telefonla danışmışcasına söhbət edirlər) ola bilər.

Rol oyunu çalışmalarında xüsusi ssenari yaradılır və nail olunacaq nəticələr və ya müəyyən tapşırıqlar namizədlərə təqdim edilir. Ssenarilərə daxil ola bilər: satış üzrə toplantı, performans qiymətləndirməsi, təlim kursunun keçilməsi, intizam tədbiri toplantısı və ya müştəri şikayətləri ilə iş. Namizədlər çalışmaları yerinə yetirir və ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilirlər. İdeal halda, qiymətləndirmə komandasının bir üzvü rol ifadəsi kimi çıxış etdiyi vaxt qiymətləndirici namizədi müşahidə edir.

ÖLÇMƏ QAYDASI

ROL OYUNU ÇALIŞMALARI



Ölçmək üçün idealdır:

İdarəetmə ilə əlaqədar səriştələri, insanlararası münasibətlərlə əlaqədar səriştələri, problemlərin həlli və qərarvermə ilə əlaqədar səriştələri. Rol oyunu çalışmalarından müştərilərlə işi əhatə edən vəzifələrin qiymətləndirilməsində geniş istifadə edilir.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Rol ifaçısı qiymətləndiricilərdən biri ola bilər, lakin onun eyni rolu bütün namizədlər üçün obyektiv və tutarlı şəkildə oynaması son dərəcə vacibdir. Xərclər artsa belə, bu hissələri oynamaq üçün kənardan məsləhətçi, hətta peşəkar aktyor cəlb etmək barədə düşüncə.
- Nə qədər yaxşı hazırlansa da, çalışmanın simulyativ xarakteri səbəbilə bəzi namizədlərin çətinlik çəkməsi qaçılmaz olacaq.

ÖLÇMƏ QAYDASI

SƏRİŞTƏ İLƏ ƏLAQƏLİ STRUKTURLAŞDIRILMIŞ MÜSAHİBƏLƏR



Səriştə ilə əlaqəli strukturlaşdırılmış müsahibələr konkret məlumatların toplanması üçün nəzərdə tutulur: namizədlərdən konkret bacarıqları/səriştələri nümayiş etdirdikləri vəziyyətlərə dair nümunə gətirmələrinin xahiş olunması və ya müəyyən problemlərə necə yanaşdıqlarının soruşulması ilə.

Bu, səriştə ilə əlaqəli strukturlaşdırılmış müsahibədə planlaşdırma və təşkilati bacarıqların araşdırılması üçün verilən suallara dair nümunə ola bilər: "Planlaşdırmaya görə məsul olduğunuz son layihəyə aid nümunə göstərin".

Müsahibəçinin bundan sonra verdiyi suallar təfərrüatların öyrənilməsində istifadə edilə bilər.

Bu strukturlaşdırılmış yanaşmanın müsahibəyə əsaslanan ənənəvi qiymətləndirmə blankları ilə müqayisədə daha dəqiq olduğu müəyyən edilmişdir.



ÖLÇMƏ QAYDASI

SƏRİŞTƏ İLƏ ƏLAQƏLİ STRUKTURLAŞDIRILMIŞ MÜSAHİBƏLƏR



Ölçmək üçün idealdır:

Çox geniş səriştə diapazonunu.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Həm xətti rəhbərlər, həm də bənzər namizədlər üçün çox məqbul qiymətləndirmə blankı olsa da, yadda saxlayın ki, müsahibəyə əsaslanan qiymətləndirmənin keyfiyyəti müsahibəçinin işinin keyfiyyətindən, suallarından və namizədin müsahibə üsulundan asılıdır. İşə təyin edildikdən sonra bəzi namizədlər yaxşı iş nümayiş etdirirlər, hərçənd onların müsahibə üsulları məhduddur, ona görə də ünsiyyət bacarıqlarına qeyri-adekvat məna yükləməyin.
- Müsahibəçilər üçün seçilmiş səriştələrə aid məqsədyönlü və dəqiqləşdirici suallar təklif edən strukturlaşdırılmış müsahibə bələdçilərindən istifadə edin.
- Digər çalışmalarınızda namizədlərin seçilmiş səriştələr ətrafında **testdən keçmələrini** təmin edin. Sadəcə, namizədlərin nəyisə yaxşı bacardığını söyləmələrinə etibar etməyin, onları təcrübədə sınayın!

ÖLÇMƏ QAYDASI

ÇALIŞMALARIN SEÇİLMƏSİ



Çalışmaları seçərkən aşağıdakıları nəzərə almalısınız:

- Qiymətləndirilməli olan səriştələr. Əvvəlki səhifələrdən bələdçi kimi istifadə edərək qiymətləndirmə mərkəzi üçün seçdiyiniz ən vacib 6–8 səriştə üzrə bacarıqları nümayiş etdirmək üçün ən yaxşı fürsətləri təmin edəcək çalışmaları müəyyənləşdirin.
- Səriştənin nümayiş etdirilməli olduğu iş mühiti və vəzifə konteksti. Məsələn, faktiki vəzifə namizəddən kimisə üz-üzə və ya qrup daxilində inandırmağı tələb edirsə, inandırıcı ünsiyyət səriştəsinin lazımınca qiymətləndirilə bilməsi üçün həm üz-üzə, həm də qrup çalışmaları təmin edin.
- Çalışma səviyyəsi. Çalışmalar səriştələri adekvat səviyyədə ölçürmü? Çalışma nəşirləri çalışmaları müxtəlif vəzifə səviyyələri üzrə təsnif edirlər: rəhbər olmayan işçi heyəti, məzun, xətti rəhbərlik, orta rəhbərlik və üst rəhbərlik. Bir sıra çalışma nəşirləri haqqında məlumatlarla 45-ci səhifədə tanış ola bilərsiniz.

ÖLÇMƏ QAYDASI



ÇALIŞMA MATRİSİNDƏN İSTİFADƏ

Çalışma matrisinin hazırlanması nəzərə alınmalı olan çalışmaların seçilməsi üçün yaxşı üsuldur. Sərişləriniz arasında əlaqəni, onları müxtəlif çalışmalarla necə ölçmək niyyətində olduğunuzu qrafik halına salmaq üçün matrisdən istifadə edilir. Aşağıdakı nümunə 6 sərişlə arasında əlaqəni, onların necə ölçülə biləcəyini göstərir:

Sərişlər	Söz və rəqəmlə əsaslandırma testləri	Şəxsiyyət anketi	Qrup müzakirəsi	Vəzifəyə uyğunluq çalışması	Sərişlərlə əlaqəli, strukturlaşdırılmış müsahibə
Təhlil və problem həlli	✓✓	✓		✓✓	
Kommersiya məlumatlılığı			✓✓	✓✓	✓✓
Qərarvermə		✓	✓✓	✓✓	
Komanda işi		✓	✓✓		✓✓
Planlaşdırma və təşkilatçılıq		✓		✓✓	✓✓
İnandırıcı ünsiyyət		✓	✓✓		✓✓

Açar: ✓✓ Əsas dəlil mənbəyi ✓ İkincidərəcəli dəlil mənbəyi

ÖLÇMƏ QAYDASI

ÇALIŞMA MATRİSİNİN HAZIRLANMASI



Matrisin hazırlanması zamanı:

- hər hansı səriştənin ölçülməsində, ən azı, iki fərqli çalışmadan istifadə edin;
- səriştənin ölçülməsi üçün təklif edilən "əsas" dəlilləri (müşahidə üçün tam imkan mövcud olduqda) və "ikincidərəcəli" dəlilləri (dəlilin müşahidəsi üçün daha az imkan olduqda) bir-birindən fərqləndirin;
- şəxsiyyət anketləri namizədlərin özlərinə dair baxışına əsaslandığına görə çox vaxt ikincidərəcəli mənbə hesab edilir;
- müşahidə edilən çalışma vasitəsilə beşdən artıq səriştə sahəsini ölçməməyə çalışın, belə ki, araşdırmaların göstərdiyinə əsasən, ölçməyə çalışdığınız səriştə sayı nə qədər çox olsa, ölçmə keyfiyyəti bir o qədər azalır;
- işin təhlili prosesində hansısa səriştənin digərlərindən vacib hesab edilib-edilmədiyi haqqında düşünün. Qiymətləndirmə mərkəzindən sonra nəticələri nəzərdən keçirərkən bu səriştələrə daha yüksək əmsal tətbiq edə bilərsiniz.

ÖLÇMƏ QAYDASI



İSTİFADƏYƏ HAZIR, YOXSAX UYĞUNLAŞDIRILMIŞ ÇALIŞMALAR?

Hansı çalışmalardan istifadə edəcəyinizi düşünərkən həm də ixtisaslaşmış təchizatçılardan satın alına biləcək istifadəyə hazır çalışmaların üstünlüklərini götür-qoy etməlisiniz.

İstifadəyə hazır çalışmaların üstünlükləri:

- ✓ Daim əlçatandır.
- ✓ Kiçik həcmdə tələb olunduqda daha ucuz başa gəlir.
- ✓ Yaxşı düşünülmüş və test edilmiş olur.

İstifadəyə hazır çalışmaların mənfi cəhətləri:

- ✗ Namizədlər daha əvvəl onlarla qarşılaşmış və tanışlıq qazanmış ola bilərlər.
- ✗ Konkret səriştələrə uyğunlaşdırılmır.
- ✗ Vəzifə və müəssisəni birbaşa əks etdirmək ehtimalı daha azdır.
- ✗ Çalışmadan istifadə üçün icazənin verilməsindən əvvəl çalışmanın nəşirinin tələblərinə cavab verməli ola bilərsiniz. Müəyyən təlim tələb oluna bilər, əlbəttə, bu keyfiyyəti dəstəkləyir, lakin sərf olunan vaxt və xərci artırır.

ÖLÇMƏ QAYDASI

İSTİFADƏYƏ HAZIR, YOXSA UYĞUNLAŞDIRILMIŞ ÇALIŞMALAR?



Uyğunlaşdırılmış çalışmaların üstünlükləri:

- ✓ Müəssisənin rolu və üstünlükləri dəqiq əks etdirilir.
- ✓ Konkret sərəfətləriniz əsasında tərtib edilir.
- ✓ Bir dəfə hazırlandıqdan sonra cari xərclər nəzərdə tutulmur.
- ✓ Məhdud dövrəyə, yəni çalışmadan yalnız siz istifadə edəcəksiniz.

Uyğunlaşdırılmış çalışmaların mənfi cəhətləri:

- ✗ Tərtibatı və hazırlanması üçün vaxt və xərc tələb olunur.
- ✗ Müntəzəm olaraq yenilənməli və düzəliş edilməlidir.



ÖLÇMƏ QAYDASI

POTENSİAL TƏCHİZATÇILAR



Aşağıdakı şirkətlər psixometrik və/və ya qiymətləndirmə mərkəzi çalışmaları sahəsində güclü nüfuzə malikdir. Onlar çalışmaların əlçatanlığı və uyğunluğunu araşdırmaq üçün yaxşı başlanğıc nöqtəsi hesab edilə bilər:

- "Assessment & Development Consultants" ("Qiymətləndirmə və İnkişaf məsləhətçiləri"): www.adc.uk.com
- "Hogrefe": www.hogrefe.co.uk
- "OPP®": www.opp.eu.com
- "Previsor" (əvvəlki adı: "ASE"): www.previsor.co.uk
- "SHL Group": www.shl.com

Daha bir seçim müvafiq çalışmanın nəşirindən təsdiqlənmiş icazənin alınması şərtilə hazır məhsulun ehtiyacınıza uyğunlaşdırılması ola bilər. Buraya müəyyən vəzifənin tələblərini dəqiq əks etdirmək üçün yazılı təhlil çalışmasına təqdimat elementinin əlavə edilməsi və ya müəyyən çalışmanın müddətinin uyğunlaşdırılması daxil ola bilər.

ÖLÇMƏ QAYDASI

ÖZ ÇALIŞMALARINIZIN TƏRTİB EDİLMƏSİNƏ

BAŞLAMAZDAN ƏVVƏL



Öz çalışmanızı (çalışmalarınızı) hazırlamaq qərarına gəlmisinizsə:

- çalışmanı hazırlamağa sərf edəcək vaxtınızın olduğunu, başqalarının sınaqlar zamanı sizin üçün vaxt ayıracağını, şərh verəcəyini öz-özlüyünüzdə dəqiqləşdirin;
- hansı sərişələri ölçmək istədiyinizi müəyyənləşdirin;
- vəzifə səviyyəsi, çalışmanın tələb olunan çətinlik səviyyəsi haqqında düşünün;
- çalışma seçimlərinizdə hansı şərait və vəziyyətləri görmək istədiyinizi artıq götür-qoy etmişiniz və bunu bir addım da irəli apararaq tərtib ediləcək ən müvafiq çalışma növü haqqında düşünməli, özünüzdən hazırladığınız çalışmada istifadə ediləcək vəziyyətləri təfərrüatları ilə təsvir etməlisiniz;
- köməyinizə çatması məqsədilə başqalarından məlumat toplayın. Bunun üçün hansı növ vəziyyət və nümunələrdən istifadə edilə bilər? Onların çalışma çərçivəsində anonim saxlanması necə baş tuta bilər? Öz rolunu yaxşı bilən insanları cəlb edin (məsələn, İR məsələləri üzrə rəhbər, mövcud xətti rəhbərlər və ya sözügedən rol daha əvvəl oynamış şəxslər).

ÖLÇMƏ QAYDASI

ÖZ ÇALIŞMALARINIZIN TƏRTİB EDİLMƏSİ

ÇALIŞMANIN QURULMASI

- Çalışma tərtib edərkən jarqondan yayının və namizədlərin keçmiş təcrübələrini nəzərə alın (istər kənarıdan cəlb edilmiş namizəd, istərsə də sektorda yeni əməkdaş və s. olsun).
- Qiymətləndirmə üçün bələdçi sənəd hazırlayın. Güclü və zəif namizədlərdən gözlənilən performans və davranışı dəqiq təsvir edin, qiymətləndirmə bələdçisinə faktiki nümunələr daxil edin.
- Layihəni işlə yaxından tanış olan şəxslərə göstərərək rəy alın.



ÖLÇMƏ QAYDASI

ÖZ ÇALIŞMALARINIZIN TƏRTİB EDİLMƏSİ

SINAMA VƏ DÜZƏLİŞ



- İstifadə etməmişdən əvvəl çalışmanı müvafiq "namizəd" üzərində sınayın. İdeal hallarda, bunu işi faktiki olaraq yerinə yetirən və ya eyni səviyyədə fəaliyyət göstərən insan üzərində etmək lazımdır. Onlardan fikirlərini öyrənin: Tamamlamaq asan/çətin idi mi? Təlimatlar nə dərəcədə aydın idi? Vaxt hədsiz çox/çox az idi mi? Topladığınız məlumatdan necə istifadə etdiyinizi məxfilik perspektivindən nəzərdən keçirin.
- Sınaq çalışmasını idarə edən şəxsdən fikirlərini, eləcə də təlimatların nə dərəcədə aydın olub-olmadığını soruşun. Hər hansı dəyişiklik təklifi varmı?
- Kimdənsə sınaq suallarını qiymətləndirməyi xahiş edin: qiymətləndirmə bələdçisi onlar üçün nə qədər rahat idi? Real namizədlərin güclü təzyiq hiss edə biləcəyini, laboratoriya siçanları qədər yüksək bal toplaya bilməyəcəyini unutmayın!





ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRİN SEÇİLMƏSİ



Yaxşı qiymətləndiricilər qiymətləndirmə mərkəzinin uğur qazanmasında həlledici rol oynayırlar. Qiymətləndiricilərin düzgün seçilməsi iş üçün düzgün namizədin seçilməsinə bir qədər bənzəyir! Onların müvafiq standartlara cavab verməsini təmin etmək tədbir təşkilatçısının öhdəliyi daxilindədir.

Yaxşı qiymətləndiricilər aşağıdakı xüsusiyyətlərə malik olmalıdırlar:

- obyektivlik;
- müşahidə bacarığı;
- proses və çalışmalar barədə məlumatlılıq;
- hazırlıqlılıq;
- müəyyən psixometrik məhsullardan istifadə edildiyi hallarda, ixtisaslaşma;
- müfəssəllik;
- etibarlılıq.

Bütün bu meyarlara cavab verən qiymətləndiricilərdən ibarət "hovuz"unuz varsa, qiymətləndiricilər komandanızı formalaşdırarkən gender, yaş, etnik mənsubiyyət və s. kimi amilləri nəzərə alaraq mümkün qədər fərqli profil və təcrübələri əhatə etməyə çalışın.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRİN AXTARIŞI



Qiymətləndiriciləriniz İR və ya müvafiq xətti rəhbərlər və ya digər maraqlı tərəflər arasından cəlb edilə bilər.

Əvvəlcədən qeyd edilən orta qüsusiyyətlərə malik olsalar belə, qiymətləndiricilərin kombinasiyası qiymətləndirmə prosesinə bir sıra obyektiv perspektivlərin cəlb edilməsinə rəvac verir.

Xətti rəhbərlər və/və ya maraqlı tərəflər/xidmət istifadəçiləri qiymətləndirici qismində:

- ✓ Xətti rəhbərlərin cəlb edilməsi onların prosesə marağını artırır.
- ✓ Onlar vəzifələrlə əlaqədar biliklərini qiymətləndirmə prosesinə daxil edirlər.
- ✓ Bu onlara iştirakla yanaşı, inkişaf fərsətləri verir.
- ✓ Onlar müəssisə, vəzifə və komanda haqqında namizədlərlə rəsmi (məsələn, namizədlərə təqdimat vasitəsilə) və ya qeyri-rəsmi qaydada (məsələn, planlaşdırılmış fasilələr zamanı) paylaşla biləcək müvafiq məlumatlara malikdirlər.



Qiymətləndiricilərinizin obyektiv qiymətləndirməyə münasibətinin düzgün olmasını, prosesin düzgün davam etməsi üçün vaxt sərf etmək istəməsini təmin edin.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRİN AXTARIŞI



Kənardan dəvət edilən məsləhətçilər qiymətləndirici qismində:

- ✓ Onların cəlb edilməsi namizədlərə müəssisənin müstəqil qiymətləndirməyə xüsusi önəm verdiyini nümayiş etdirəcək.
- ✓ Onlar müəyyən qiymətləndirmə mərkəzi tədbirlərinə mütəxəssis bilik və səriştəsi ilə töhfə verə bilərlər, məsələn, psixometriya üzrə.
- ✓ Onlara təlim üçün daha az vaxt lazım olacaq və ya ümumiyyətlə, lazım olmayacaq.



Aşağıdakıları nəzərə alın:

- Birbaşa xərclər olacaq.
- Müəssisə ilə tanışlıqlarından asılı olaraq, onun gündəlik biznes fəaliyyəti və iş prinsipi haqqında məhdud biliyə malik ola bilərlər. Bu da, öz növbəsində, onların namizədlərin suallarına cavab vermək imkanlarına təsir göstərə, bununla belə, qiymətləndirici kimi, bacarıqlarına mütləq surətdə təsir etməyə bilər.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRƏ TƏLİM KEÇİLMƏSİ



Qiyətləndiriciləri seçdikdən sonra qiymətləndirmə mərkəzinin işinin başlanmasından **əvvəl** onların aşağıdakılarla yaxından tanış olmasını təmin etmək vacibdir:

- çalışmaların düzgün idarə edilməsi;
- çalışmaların düzgün qiymətləndirilməsi;
- vaxt qrafiki;
- hüquqi məsələlər və öhdəliklər.

Bu sahədə mütəxəssis biliyinə əsaslanaraq 45-ci səhifədə sıralanan qiymətləndirmə təchizatçılardan birinin təlim xidmətlərindən istifadə barədə düşüncə bilərsiniz.



ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRƏ TƏLİM KEÇİLMƏSİ



Təlimi istər özünüz idarə edin, istər kənardan təchizatçı dəvət edin, istərsə də hər ikisinin kombinasiyasından istifadə edin, qiymətləndiricilərin çalışmalarda iştirak səviyyəsi (məsələn, yalnız inzibatçı kimi çıxış etmək və ya həm inzibatçı, həm də qiymətləndirici kimi çıxış etmək) və əhatə olunan çalışmalardan asılı olaraq, təlim yarım gündən üç günədək davam edə bilər. Təlimdə əhatə olunmalıdır:

- istifadə ediləcək səriştələrlə tanışlığın qurulması;
- vaxt cədvəlinin nəzərdən keçirilməsi;
- daha geniş çərçivədə qiymətləndirmə prosesi, yəni qiymətləndirmə mərkəzindən əvvəl və sonra nələrin baş verməsi;
- qiymətləndiricilərin rollarının aydınlaşdırılması;
- namizədlərin perspektivlərinin dəyərləndirilməsi, belə ki, qiymətləndiricilər bəzi çalışmaları təhlükəsiz təlim mühitində yerinə yetirməlidirlər!;

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRƏ TƏLİM KEÇİLMƏSİ (davamı)



- çalışmaların idarə edilməsinin məşq olunması;
- müvafiq hallarda, "ORCE" modelindən istifadə edərək (bax: növbəti səhifə) çalışmaların qiymətləndirilməsinin məşq edilməsi;
- hüquqi öhdəliklər;
- qiymətləndirmə sessiyası və yekun sessiyada nələrin gözlənilməsi;
- namizədlərin rəylərinin işlənmə qaydası.



Qiymətləndiricilərin təlimini özünüz idarə etməyi planlaşdırırsınızsa, test nəşirlərinin materiallarının iştirakçılarla paylaşılması və ya surətinin çıxarılması ilə əlaqəli lisenziya müqavilələrinin şərtlərinin pozulmamasını təmin edin.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

DAVRANIŞI MÜŞAHİDƏ EDİN, QEYDƏ ALIN, TƏSNİF EDİN VƏ QIYMƏTLƏNDİRİN



Qiymətləndiricilər səriştəli olmalıdırlar ki, qrup, təqdimat və rol oyunu çalışmaları zamanı namizədlərin göstərdiyi səriştələri dəqiq ölçsünlər. Buna görə də bu informasiyanın dəqiq əhatə olunması və ölçülməsi üçün onlara təlim keçilməlidir.

Bunun üçün geniş istifadə olunan yanaşma "ORCE" modeli adlanır: müşahidə edin ("observe"), qeydə alın ("record"), təsnif edin ("classify") və qiymətləndirin ("evaluate"). Bu modeldən həmçinin strukturlaşdırılmış müsahibə prosesində də istifadə edilir.



ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

"ORCE" HAQQINDA QISACA



- O** "Observe" (müşahidə edin) – çalışmaları davam edərkən qiymətləndiricilər namizədlərin dediklərini və etdiklərini davamlı surətdə müşahidə edirlər.
- R** "Record" (qeydə alın) – çalışma müddətində qiymətləndiricilər namizədlərin dediklərini və etdiklərini mümkün qədər əhatəli şəkildə qeydə alırlar. Hər ikisini yerinə yetirmək üçün tələb olunan diqqət və vaxtı nəzərə alsaq, qiymətləndiricilər eyni anda ikidən çox namizədi müşahidə etməməli, ideal halda isə (həm də proseslə yeni tanış olduqları təqdirdə) bir namizədi müşahidə etməlidirlər.
- C** "Classify" (təsnif edin) – çalışma yekunlaşdıqdan dərhal sonra qiymətləndiricilər qeydlərini nəzərdən keçirir və dəlillərin hansı səriştələrlə əlaqəli olduğunu qərarlaşıdırırlar.
- E** "Evaluate" (qiymətləndirin) – dəlillər təsnif edildikdən sonra qiymətləndiricilər dəlilləri götür-qoy edir, səriştələr əsasında qiymət müəyyənləşdirirlər.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

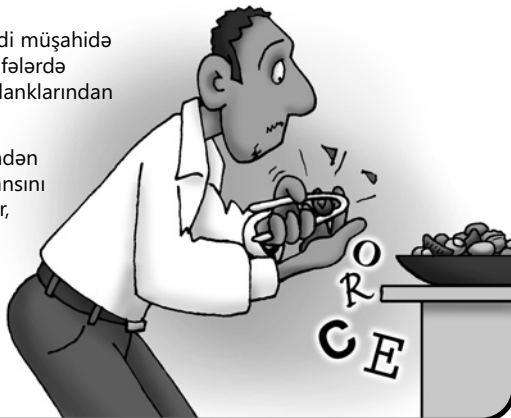
"ORCE" HAQQINDA QISACA



"ORCE" modeli qiymətləndiricilərə qərarvermə prosesində mümkün qədər obyektiv və səhih olmağa kömək edir.

- Qiymətləndiricilər bir və ya iki namizədi müşahidə etdiklərindən asılı olaraq (növbəti səhifələrdə göstərilir), qiymətləndirici müşahidə blanklarından birindən yararlanırlar.
- Onlar çalışma zamanı "ORCE" modelindən istifadə edərək namizədlərin performansını izləyir, çalışma zamanı müşahidə aparır, müşahidələri qeydə alır, çalışma tamamlandıqdan dərhal sonra təsnifat və qiymətləndirmə aparırlar.

Hər bir mərhələnin icmalı 61–67-ci səhifələrdə verilir.





QIYMƏTLƏNDİRİCİ MÜŞAHİDƏ BLANKI

Namizəd: _____ Qiymətləndirici: _____

Çalışma: _____ Tarix: _____

Vaxt	Namizəd haqqında qeyd	Şərh



QIYMƏTLƏNDİRİCİ MÜŞAHİDƏ BLANKI

Namizəd A: _____ Qiymətləndirici: _____

Namizəd B: _____ Çalışma: _____ Tarix: _____

Vaxt	Namizəd A haqqında qeyd	Şərh	Namizəd B haqqında qeyd

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

📹 MÜŞAHİDƏ DAVRANIŞI

- Çalışma müddətində namizədlərin qərəzsiz müşahidələrini əhatə etməyə çalışın.
- Mahiyyət etibarilə, bu mərhələdə videokamera kimi çıxış edirsiniz, yəni faktları şərhə qeydə alırsınız (şərh prosesin sonrakı mərhələsində veriləcək).



ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

R DAVRANIŞIN QEYDƏ ALINMASI



- Gördükləriniz və eşitdikləriniz haqqında mümkün qədər çox faktiki dəlili qeydə alın.
- Mümkün olduqca dəqiq sitatlar yazın.
- Qeydlərinizə sözsüz davranışları daxil edin, lakin bu zaman obyektiv olun.
- İcmal verməlisinizsə, sonradan genişləndirmək üçün açar sözlər/ixtisarlar yazın.
- Xüsusilə daha az töhfə verən namizədi (namizədləri) müşahidə etdikdə vaxtı müntəzəm intervallarla qeyd edin.

Qeydlərin yuxarıdakı qaydada aparılması növbəti mərhələlərin dəqiq mənzərəyə əsaslanması üçün vacibdir.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

C DAVRANIŞIN TƏSNİFATI



- Çalışma bitdikdən və namizəd (namizədlər) otağı tərk etdikdən sonra mümkün qədər qısa müddət ərzində təsnifat aparın.
- Qeyd etdiyiniz hər bir dəlili nəzərdən keçirin. Qeydlər namizədin etdiyini gördükləriniz, söylədiklərini eşitdiyiniz və nəyi necə dediyi haqqında ola bilər.
- Dəlilləri çalışma vasitəsilə ölçməyə çalışdığınız səriştələrlə əlaqələndirin (matrisdə göstərilən qaydada, bax: səh. 41). Qeydlərinizə davranışın müsbət və ya mənfi olduğu haqqında annotasiya əlavə edin. Məsələn, "PC(+)" inandırıcı ünsiyyət aspektinə dair müsbət dəlil mənasında işlənir.
- Annotasiya üçün fərqli rəngdə qələmdən istifadə etmək faydalı ola bilər.
- Nəzərə alın ki, qeydə aldığınız bəzi dəlillər birdən çox səriştə ilə əlaqəli ola bilər.
- Hansısa davranışın ötürülməsi də vacib (mənfi) dəlil sayıla bilər, məsələn, namizədin birbaşa verilən suala cavab verməməsi.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

C DAVRANIŞIN TƏSNİFATI



Tamamlanmış qiymətləndirici müşahidə blankından çıxarış nümunəsi.

Nümunədə qiymətləndiricinin namizədin dəyirmi masa çalışmasındakı davranışının bir hissəsi haqqında qeydləri və apardığı təsnifat əks olunur. Burada inandırıcı ünsiyyət (hazırkı nümunədə mənfi), başqaları ilə münasibət (hazırkı nümunədə mənfi) və planlaşdırma və təşkilatçılıq (hazırkı nümunədə müsbət) aspektlərinə aid edilən qısaldılmış təsnifatlar göstərilir.

Proses namizədin çalışma zamanı müşahidə edilən bütün davranışları ilə əlaqədar təkrar olunur.



ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

C DAVRANIŞIN TƏSNİFATI



Aşağıdakı çıxarışdan görünyü kimi, bu qiymətləndirici çalışma zamanı qeyd etdiyi qısaldılmış qeydləri təkrar nəzərdən keçirib. Tapşırıqdan dərhal sonra "Şərhlər" sütununda göstərilən qaydada tənifat aparıb.

Namizəd: _____ Qiymətləndirici: _____

Çalışma: _____ Tarix: _____

Vaxt	Namizəd haqqında qeyd	Şərh
3 dəq.	(Billə baxır, gülümsəmir, qələmi ilə masanı tıqqıldadır, Billi işarə edərək göstərir) Məncə, səhv edirsiniz... nəticə verməyəcək (pauza). Əvəzində, aydın plan müəyyən etməliyik... belə bir təcrübəsi olan varmı? Gəlin buna 5 dəqiqə ayıraq	PC - RTO - P&O +

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

E DAVRANIŞIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Qiymətləndirmə performansını nəzərdən keçirərkən öz qərəzlərinizdən və ya subyektiv fikirlərinizdən ehtiyatlı olun. Qeyd edilən hər bir sərəştə sahəsi üzrə toplanan dəlillərin həm keyfiyyətini, həm də kəmiyyətini götür-qoy edin. Növbəti səhifədə göstərilənə uyğun qiymətləndirmə şkalasından istifadə edin.

Qrup çalışmalarına cəlb edilən qiymətləndiricilər öz qənaətlərini, ideal olaraq, əsas qiymətləndirmə sessiyasından əvvəl müzakirə etməlidirlər. Bu, dəqiq qiymətlərin verilməsinə və kiçik düzəlişlərin olunmasına imkan yaradır. Həmçinin ayrı-ayrı namizədlərin davranışlarının həmin vaxt digər namizədlərin dedikləri və ya etdikləri ilə əlaqədar nəzərdən keçirilməli olduğu qrup çalışmalarının qiymətləndirilməsi üçün xüsusilə münasibdir.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

E DAVRANIŞIN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ



Qiymətləndirmə

Təsvir

5 Əla

Səriştə tələblərinin hamısına və ya praktik olaraq, hamısına cavab verir – əhəmiyyətli boşluq yoxdur.

4 Yaxşı

Tələblərin çoxuna cavab verir, çoxsaylı göstəricilər tam, bəziləri qismən ödənilir, hər hansı boşluq və ya mənfi xüsusiyyət bu sahədəki ümumi performans üçün həlledici əhəmiyyət daşıyır.

3 Məqbul

Tələblərin yarısından çoxuna cavab verir – tələb olunan səviyyədə iş görməyə qadirdir; bəzi mənfi cəhətlər müşahidə edilir.

2 Bəzi zəif cəhətlər

Səriştə tələblərinin yarısından azına cavab verir, bəzi həlledici müsbət göstəricilər ödənilmiş, daha çox mənfi sahələr/dəlillər müşahidə edilir.

1 Zəif

Səriştə tələblərinin, demək olar ki, heç birinə cavab vermir, çox az müsbət dəlil müşahidə edilir, mənfi göstəricilər dominantlıq təşkil edir.

ÖLÇƏNİN KİMLİYİ

"MƏQBUL"UN QIYMƏT KİMİ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

5 ballıq qiymətləndirmə şkalasından çıxış etdiyinizi fərz etsək, nəzərə almaq lazımdır ki, "3" qiyməti verməklə namizədin bu sərəştənin öhdəsindən tələb olunan və ya məqbul səviyyədə gələ biləcəyinə dair dəlillər müşahidə etmisiniz.



Bu meyarın bütün namizədlərə bütün qiymətləndiricilər tərəfindən tətbiq edilməsi olduqca vacibdir.





ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

TƏŞKİLATÇININ ROLU



Təşkilatçı olaraq, qiymətləndirmə mərkəzinin uğurunda sizin rolunuz həlledici əhəmiyyət daşıyır.

Təşkilatçının rolu böyükdür: tədbirin planlaşdırılması, gün ərzində problemsiz davam etməsinin təmin olunması.

Təşkilatçının nəzərə almalı olduğu vacib amillərdən biri ayrıca bir nəfərin qiymətləndirmə mərkəzində tədbirin inzibatçısı vəzifəsinə təyin edilib-edilməməsinə qərar verməkdir. Tədbirin inzibatçısı namizədləri qarşılaya, müvafiq sənədləri namizədlərə/qiymətləndiricilərə paylaya, sonra isə tamamlanmış sənədləri toplaya və tutuşdura bilər.

Təşkilatçı həmçinin qiymətləndirici və/və ya tədbir inzibatçısı ola bilər. Lakin özünü qiymətləndirmə öhdəlikləri ilə həddən artıq yükləməmək üçün ehtiyatlı olmalı, beləliklə, idarəetmə rolunun öhdəsindən gəlməyə yetərli vaxt ayırmalıdır.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

İŞƏ BAŞLANILMASI



Qiyətləndirmə mərkəzinin təşkilatçısı olaraq, heç nəyi təsadüfün ("C-H-A-N-C-E") öhdəsinə buraxmayın:

Namizədlər ("**C**andidates") – qiymətləndirmə mərkəzinin harada yerləşdiyi, nədən ibarət olduğu, əvvəlcədən nə edəcəkləri, özləri ilə nə gətirməli olduqları barədə məlumatlandırılıblar.

Çap materialları və sənədlər ("**H**andouts and paperwork") – bütün sənədlər tərtib edilib, yoxlanıb, çap edilib və tədbir üçün hazırdır.

Qiyətləndiricilər ("**A**ssessors") – Müşahidə, Qeyd, Təsnifat və Qiymətləndirmə ("ORCE") prosesi ilə əlaqədar təlimlərdən keçib, çalışmaları tanışdır, vəzifə və hüquqi öhdəlikləri aydın başa düşür, nə vaxt, harada olacaqlarını bilirlər.

Naxoş sürprizlər ("**N**asty surprises") – ən pis ssenariyə hazır olmalısınız.

Ketirinç və məkan ("**C**atering and venue") – fasilə vaxtları və yeməklə tam təmin edilib, məkan tutulub, otaqların uyğunluğu yoxlanıb.

Avadanlıq ("**E**quipment") – kənardan materiallar və/və ya avadanlıqlar sifariş edilib və istifadəyə hazırdır.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

TAMAMLANMA MÜDDƏTLƏRİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ



Təşkilatçı olaraq, həm də aşağıdakıları planlaşdırmalısınız:

- Qiymətləndirmə mərkəzi tədbirləri nə vaxt baş tutmalıdır? Yadda saxlayın ki, qiymətləndiricilərin, eləcə də məkanın əlçatanlığı da planlaşdırmaya təsir edən amillər olacaq.
- Qiymətləndiricilərin işə cəlb olunması və onlara təlim keçilməsi nə vaxt və necə baş verməlidir? İdeal halda, onlara təlimin qiymətləndirmə mərkəzi tədbiri başlamamışdan qısa müddət əvvəl keçilməsi tövsiyə olunur.
- İştirak üçün dəvət olunmuş namizədlər bu haqda nə vaxt və necə məlumatlandırılmalıdır?
- Namizədlərin hər hansı onlayn qiymətləndirmə çalışmasını tədbirdən əvvəl yerinə yetirməsi üçün nə qədər vaxt tələb olunur?
- Namizədləri nəticələr haqqında məlumat və rəyi nə vaxt və necə alması planlaşdırılır?

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

TAMAMLANMA MÜDDƏTLƏRİNİN MÜƏYYƏNLƏŞDİRİLMƏSİ



Təşkilatçı üçün ən vacib məsləhətlər:

- Nəyin və nə vaxt baş verməli olduğunun dəqiqliklə müəyyənəndirilməsi üçün bütün təfərrüatları əhatə edən baş plan hazırlayın (layihənin idarə edilməsi üzrə proqram təminatı və ya elektron cədvəl proqramından istifadə edə bilərsiniz).
- Namizədlərin, qiymətləndiricilərin və çalışma təchizatçıların, məkanın, cəlb edilə biləcək hər hansı məsləhətçinin tələblərini əhatə edən plan tərtib etdiyinizə əmin olun.
- Nəyinsə nəzərinizdən qaçıb-qaçmadığını yoxlamaq üçün planı hər bir qrupun perspektivindən nəzərdən keçirin.



ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

YAXŞI VAXT CƏDVƏLİNİN TƏRTİB EDİLMƏSİ



Yaxşı qiymətləndirmə mərkəzində aşağıdakıların nəzərə alındığı yaxşı vaxt cədvəlinə ehtiyac var:

- hər bir çalışmanın təqdim edilməsi, idarə olunması və yerinə yetirilməsi üçün nə qədər vaxtın lazım olacağı, hansı namizəd və qiymətləndiricilərin iştirak edəcəyinin göstərdiyi. Xüsusilə psixometrik çalışmalar kimi müddətsiz çalışmalara vaxt ayırarkən ehtiyatlı olun, səhv ehtimalı olsa da, daha səxavətli tamamlama müddətləri hesablayın;
- hər bir çalışmanın qiymətləndirilməsinə nə qədər vaxtın lazım olduğu;
- başqa hansı tədbir və ya fəaliyyətlərin baş tutmalı olduğu, məsələn, namizədlərə edilən hər hansı təqdimat;
- məkanın məhdudiyyətləri, məsələn, mövcud otaqların sayı və ölçüləri, avadanlıqla bağlı məhdudiyyətlər;
- fasilə vaxtları.



ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

YAXŞI VAXT CƏDVƏLİ ÜÇÜN ƏSAS MƏSLƏHƏTLƏR



- Sadə cədvəl hazırlamağa çalışın, namizəd və ya qiymətləndiricinin gec gəlməsi kimi gözlənilməz hadisələr üçün əlavə vaxt nəzərdə tutun.
- Səhər saatlarında ilk fəaliyyət qrup çalışması olmamalıdır. Namizədlərə bir-birinin yanında özlərini rahat hiss etməsi üçün onlara bir qədər vaxt verin. Qrup çalışması üçün ən yaxşı vaxt qəlyanaltıdan əvvəl və ya sonra səhərin gec saatlarıdır. Qəlyanaltı günortanın ilk saatlarında namizədlərin enerji səviyyələrini yüksək saxlamağa kömək edir!
- Günün əvvəlində günün proqramının icmalını verin və məqsədəuyğun olduqda şirkətin təqdimatını edin. Bu, faydalı məlumatların paylaşılması ilə yanaşı, namizədlərə sakitləşmək, məkana və bir-birinə öyrəşmək imkanı verir.
- Qiymətləndiricilərin qiymətləndirmə vaxtından tam istifadə edə bilməsi üçün qiymətləndirmənin ən çox vaxt apardığı çalışmaları (məsələn, vəzifəyə uyğunluq/təhlil çalışmaları) erkən saatlara təyin edin.
- Bir qayda olaraq, psixometrik çalışmalar bir qiymətləndirici tərəfindən idarə edilir və digər namizədlər boş qaldığı vaxt həmin çalışmalardan istifadə məqsədəuyğundur.
- Vaxt cədvəlinə bir neçə fasilə vaxtının daxil edilməsi məqbuldur, lakin namizədlərin fəaliyyətsiz qalacağı uzunmüddətli fasilələrdən yayınmağa çalışın.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

VAXT CƏDVƏLİ LAYİHƏSİNİN YOXLANMASI



İndisə vaxt cədvəlinizin layihəsini hərtərəfli test edin. Onun müxtəlif perspektivlərdən məqsədəuyğunluğunu yoxlayın:

- namizədlər;
- qiymətləndiricilər – onlar qiymətləndirici müşahidə blanklarını nəzərdən keçirmək və təsnif etmək, qiymətləndirmə aparmaq üçün vaxta ehtiyac duyurlar. Üstəlik, qiymətləndiricilərə qrup çalışmasından sonra qənaətləri müzakirə etmələri və əsas qiymətləndirmə sessiyasından əvvəl ballara kiçik düzəlişlər etmələri üçün vaxt ayrılmalıdır. Bu, namizədin davranışının başqalarının etdikləri və ya söylədikləri kontekstində müşahidə edilməli olduğu qrup çalışmalarının qiymətləndirilməsi üçün xüsusilə əhəmiyyət daşıyır;
- otaqlar;
- ketrinq və fasilə vaxtları.

Çalışın ki, vaxt cədvəlində kiməsə əlverişli və ya əlverişsiz yer ayrılmasın, məsələn, hər bir namizəd üçün ayrılan planlaşdırma və ya "gözləmə" vaxtı bərabər paylansın.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

MƏKAN SEÇİMİ



Məkanda avadanlıqların yaxşı olmaması yaxşı tərtib edilmiş qiymətləndirmə mərkəzinin işini axsada bilər. Əvvəl şirkətdaxili və kənardan təchiz edilən avadanlıqlardan istifadənin müsbət və mənfi cəhətlərini götür-qoy edin. Tədbirin müəssisənin ərazisində idarə edilməsi daha ucuz başa gələ bilər, lakin ərazinin məqsədəuyğunluğuna əmin olmalısınız.

- Bu avadanlıqlar namizədlərə necə görünə bilər?
- İşlə əlaqədar məsələlər diqqətlərini yayındırırsa, qiymətləndiriciləriniz fikrini lazımi qədər cəmləşdirə biləcəklərmi?



ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

MƏKANIN XÜSUSİYYƏTLƏRİ



Məkanı seçərkən aşağıdakıları yoxlayın:

- istifadə ediləcək otaqların xüsusilə işıqlandırma, səs izolyasiyası, texnoloji avadanlıqlar baxımından məqsədəuyğunluğu və bir-birinin yanında yerləşməsi;
- tədbir günü otaqlara asan girişin mümkün olması;
- ümumi və müştərək gözləmə zonalarının namizədlər tərəfindən istifadə üçün uyğunluğu;
- hər hansı avadanlığın kim tərəfindən – məkanın təşkilatçısı, yoxsa sizin tərəfinizdən təchiz ediləcəyinin əvvəlcədən dəqiqləşdirilməsi;
- yağından mühafizə və xəbərdarlıq signalı kimi hər hansı testin az da olsa, maneə törətməsi;
- xüsusi ehtiyacları olan hər hansı namizədin tələblərinin təmin edilməsi.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

NAMİZƏDLƏRİN HAZIRLANMASI



Hələ qısa siyahı tərtib edilməmişdən əvvəl və qısa siyahıya daxil edildikdə namizədlər qiymətləndirmə mərkəzində iştirak etmək zərurəti və mümkün tarixlər haqqında məlumatlandırılmalıdırlar. Sonradan qısa siyahıya daxil edilənlərə seçilən tarix haqqında məlumat mümkün qədər qısa müddətdə verilməlidir.

Namizədlərlə ünsiyyət zamanı onları müəssisənizin müştəriləri kimi təsəvvür edin. Göndərilən məlumatın tam aydın və yüksəkkeyfiyyətli olmasını təmin edin. Özünüzü onların yerinə qoyun və namizəd olacağınız halda, hansı məlumatlara ehtiyac duyacağınızı, necə rəftar edilmək istəyəcəyinizi müəyyənləşdirin.

Məlumatlandırma və namizədlə əlaqə prosesi müəssisəni qiymətləndirmədə qabaqcıl təcrübəyə önəm verən bir müəssisə kimi, yəni pozitiv yöndən təqdim etmək üçün yaxşı fürsətdir.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

NAMİZƏDLƏRİN MƏLUMATLANDIRILMASI



Qısa siyahıya daxil edilən namizədlərə qiymətləndirmə mərkəzi haqqında məlumat mümkün qədər tez göndərməlidir. Buraya çap materialları, qoşmalar və ya mikrosayt keçidləri daxil ola bilər:

- bu mərhələyə çatdığına görə təbrik qeydi;
- haraya və nə vaxt gəlməlidir, xəritələr və zəruridirsə, yaşayış vəsaitləri ilə birlikdə;
- qiymətləndirmə mərkəzinin geniş formatı, çalışmaların təsviri və hazırlaşmaq yolları;
- şirkət haqqında məlumat və ya brifinq;
- işin və şəxsin xüsusiyyətləri;
- sonrakı mərhələdə anlaşılmaqların qarşısının alınması üçün səyahət xərclərinin ödənməsi barədə təşkilati siyasət.



ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

NAMİZƏDLƏRİN MƏLUMATLANDIRILMASI



Həmçinin aşağıdakılar əhatə olunmalıdır:

- iştirakı necə və nə hansı tarixə qədər təsdiqləməli olduqları haqqında aydın izah;
- özləri ilə gətirməli olduqları nəsnelər, məsələn, imtahanların müvəffəqiyyətlə verildiyini təsdiq edən sənədlər və ya təqdimatların surətləri;
- əvvəlcədən nə etməli olduqlarını, məsələn, yerinə yetirilməli olan hər hansı onlayn qiymətləndirmə çalışması və ya hazırlanmalı olan təqdimatlar;
- dres-kod haqqında məlumat;
- çalışmaların uyğunlaşdırılmasını tələb edən hər hansı xüsusi ehtiyacları olduğu halda, bu haqda və hansı tədbirlərin görülməli olduğu barədə əlaqə saxlayacaqları şəxs.

ƏVVƏLCƏDƏN PLANLAŞDIRMA

YEKUN HAZIRLIQ



Qiymətləndirmə mərkəzi tədbirinin keçirilməli olduğu tarixdən bir və ya iki gün əvvəl təşkilatçı:

- hər kəsin təbirdə iştirakını təsdiqləməlidir – söhbət digər işəgötürənlər arasında yüksək tələbata malik namizədlərdən getdikdə bu xüsusilə zəruridir;
- bütün materialların təmin edilib-edilmədiyini, qiymətləndiricilərin məlumatlandırılıb-məlumatlandırılmadıqlarını iki dəfə yoxlamalıdır;
- tədbir məkanının sifarişiniz və xüsusi tələblər haqqında bütün məlumatlara malik olduğunu təsdiqləməlidir.

Heç bir iş təsadüfün ("C-H-A-N-C-E") öhdəsinə buraxılmadığından indi qiymətləndirmə mərkəzi ifa etməyə hazır olan orkestr qədər hazırdır!





QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

NAMİZƏDLƏR GƏLMƏMİŞDƏN ƏVVƏL



Təşkilatçı olaraq, aşağıdakıları yerinə yetirmək üçün məkana müvafiq vaxtda və namizədlərdən əvvəl gəlin ki, bunları yerinə yetirə bilərsiniz:

- otaq tərtibatı, avadanlıq, işıqlandırma və istilik səviyyələrinin yoxlanması;
- bütün materialların hazır, texnologiyaların işlək vəziyyətdə olduğunun yoxlanması;
- qeydiyyat əməkdaşlarının kimin və nə vaxt gələcəyindən, insanları hara yönləndirəcəklərindən xəbərdar olduqlarının dəqiqləşdirilməsi. Divarlara istiqamətləndirici nişanların vurulması, otaqların fərqləndirilməsi məqsədəuyğundur;
- məkanın şəraiti və prosedurlarla tanışlıq: sanitariya qovşaqlar, yanğından mühafizə nöqtələri, yanğından mühafizə tədbirləri;
- əlilliyi olan namizədlərin hər hansı xüsusi ehtiyacının və ya lazımı tədbirlərin razılaşdırıldığı kimi yerinə yetirildiyinin iki dəfə yoxlanması.

QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRİN GƏLDİYİ VAXT



Qiymətləndiriciləriniz də müvafiq vaxtda və namizədlərdən əvvəl gəlməlidirlər:

- qiymətləndiricilər namizədlər gəlməmişdən əvvəl son hazırlıqları yoxlamaq və yekun məlumatlandırma üçün bir araya toplanmalıdırlar;
- onlar (xüsusilə qiymətləndirici təlim proqramından bir müddət keçdikdən sonra) vəzifələri, sənəd işləri, idarə etdikləri çalışmaları, hüquqi öhdəlikləri haqqında məlumatlı olmalıdırlar;
- qiymətləndiricilər həmçinin otaqların onların müəyyənləşdirdiyi tələblərə uyğun tərtib edildiyini yoxlamalıdırlar. Eyni çalışmaya, məsələn, rol oyunu çalışmalarına iki və ya daha çox qiymətləndirici cəlb edilibsə, onlar müvafiq rol və fəaliyyətləri razılaşdırmalıdırlar;
- vaxt cədvəlləri bütün qiymətləndiricilərə təqdim edilməlidir və onlar razılaşdırılmış vaxtlara əməl etməyə təşviq edilməlidirlər. Onlara paylamaq üçün saniyəölçənləri və ya kiçikölçülü saatları hazır saxlayın!

QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

NAMİZƏDLƏRİN GƏLDİYİ VAXT



Ən vacib ilk addım namizədlər üçün mehriban, informativ və peşəkar tonun müəyyən edilməsidir.

Özlərini mümkün qədər motivasiyalı hiss etmələri üçün namizədlərin qiymətləndirmə mərkəzi tədbirinin əvvəlində məlumatlandırılması vacibdir. Yəqin ki, namizədlər həyəcanlı olacaqlar. Narahatlıqları və ya cavab tələb edən sualları olsa da, təşviq edilmədikləri halda, bunları səsəndirməyi istəməyə bilərlər.

İdeal halda, bütün qiymətləndiricilər namizədlərə qeyri-rəsmi qaydada təqdim edilməlidirlər və hər kəs adının yazıldığı döş nişanından istifadə etməlidir. Əgər namizədlərin fotosəkli qiymətləndiricilərin onları yaxşı yadda saxlaması üçün çəkilirsə, bunun məqsədi aydın izah edilməlidir.



QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

NAMİZƏDLƏRİN MƏLUMATLANDIRILMASI



YADDAŞ SİYAHISI

İştirak etdiklərinə görə namizədlərə təşəkkür etmək

Qiymətləndiriciləri təqdim etmək

Təsərrüfat məsələlərini izah etmək: sanitariya qovşaqlar, yağından mühafizə təlimi nöqtələri, yanğın çıxışları

Vaxt cədvəlini nəzərdən keçirmək – ideal hal budur ki, hər kəsə cədvəl təqdim edilsin

Namizədlərə bunun öz bacarıqlarını nümayiş etdirmək üçün fürsət olduğunu, qiymətləndirmə mərkəzlərinin işəqəbul üçün ən ədalətli və ən dəqiq üsullardan biri olduğunu xatırlatmaq

Əldə edilən məlumatın qərarvermə prosesində necə istifadə olunacağını izah etmək

Gün ərzində çox çalışmaqla yanaşı, zövq və ilham almalı olduqlarını bildirmək

Nəticəni necə və nə vaxt öyrənəcəklərini, nəticələr haqqında rəy alacaqlarını bildirmək

Hər kəsə mobil telefonları söndürməyi xatırlatmaq



QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

MƏLUMATLANDIRMANIN SONUNDA



Nəhayət:

- Hər kəsə uğur arzu edin, bütün enerjilərini bu günə həsr etməyə, bacardıqları qədər töhfə verməyə çağırın.
- Namizədlərdən hər hansı sual və ya narahatlıqlarını bildirməyi, yaxud gün ərzində nə edəcəkləri aydın olmadıqda hər hansı qiymətləndirici ilə danışmağı xahiş edin.
- Tədbir başlamadan əvvəl kiminsə sualının olub-olmadığını soruşun.



QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZİ ZAMANI



Tədbir davam edərkən təşkilatçı aşağıdakıları təmin etməlidir:

- namizədlərin qeydinə qalınması;
- vaxt qrafikinə əməl olunması;
- qiymətləndiricilərin və namizədlərin hər hansı sorğusunun cavablandırılması;
- çalışmaların nəticələrinin qiymətləndiricilərin dəyərləndirmə sessiyasında istifadə üçün qeydə alınması.

Qiymətləndirici olaraq, siz həmçinin:

- qiymətləndirici sənədlərinizi dəqiq, obyektiv və sürətlə tamamlamalısınız;
- vaxt qrafikinə əməl etməlisiniz.

QIYMƏTLƏNDİRMƏ GÜNÜ

QIYMƏTLƏNDİRMƏ MƏRKƏZİNİN SONUNDA



Çalışmalar tamamlandıqdan sonra namizədlərin və qiymətləndiricilərin bir araya toplanması faydalı ola bilər. Bu, qiymətləndirmə mərkəzinin təşkilatçısına aşağıdakılar üçün şərait yaradır:

- iştiraka görə namizədlərə təşəkkür etmək;
- proses haqqında rəsmi və ya qeyri-rəsmi rəy almaq;
- bütün inzibati məsələlərin həllini təmin etmək, məsələn, səyahət xərclərinin işlənməsi və ya təhsil şəhadətnamələrinin nəzərdən keçirilməsi;
- namizədlərə evə salamat qayıtmağı arzulamaq.

Qiymətləndirmə mərkəzinin təşkilatçısı həmçinin heç bir sənəd və ya məxfi materialın qiymətləndirmə mərkəzində unudulmamasını təmin etməlidir.





Y EKUN TOPLANTI VƏ RƏY

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

QIYMƏTLƏNDİRMƏ SESSİYASININ ƏHƏMIYYƏTI



Namizədlərin nəticələrinin müzakirə edildiyi, qərarların qəbul olunduğu qiymətləndirmə sessiyası, adətən, "yekun toplantı" adlanır. İclas namizədlər getdikdən, çalışmalara qiymət verildikdən dərhal sonra keçirilməlidir.

Çalışmalar nəticəsində namizədlər haqqında toplanan məlumat bir araya gətirilir (qablar yuyulmaq üçün ləyənə toplandığı kimi), bütövlükdə nəzərdən keçirilir və qərarlar qəbul edilir.

Təşkilatçı yekun sessiyanın keçirilməsi üçün ən münasib şəxs ola və ya olmaya bilər. Belə bir şəxs qiymətləndirmə mərkəzinin şərtləri, cəlb olunmuş şəxslərin tərzləri əsasında seçilməlidir.

Kim tərəfindən idarə edildiyindən asılı olmayaraq, yekun toplantıya qiymətləndirmə mərkəzinin özü qədər diqqət yetirilməlidir. Bu o deməkdir ki, çalışmaların nəticələrinin və namizədlərin ağır zəhmətinin ədalətli qiymətləndirilməsi üçün yekun toplantıya xüsusi vaxt ayrılmalıdır.



YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

QAYDA VƏ STANDARTLARIN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ



Yekun sessiya keçirirsinizsə, sessiya başlamamışdan əvvəl aşağıdakıları təmin edin:

- namizədlər qarşısında öhdəliklər qiymətləndiricilərə xatırladılıb, belə ki, qiymətləndirmə və şərhlər ədalətli, obyektiv və dəqiq olmalıdır;
- qiymətləndiricilər tərəfindən təqdim olunan hər hansı sənəd və ya qiymət tam qeydə alınıb, namizədlərin çalışmalardakı fəaliyyətləri haqqında aydın təsəvvür formalaşdırılıb. Buraya müsahibəçinin qeydləri və ya namizədlərin yazılı materialları daxil ola bilər;
- səriştənin tərifləri, əmsallar və qiymətləndirmə şkalaları qiymətləndiricilərə xatırladılıb. Kəsilmə və ya "məqbul-qeyri-məqbul" qiymətləndirmə çalışma ballarının işdəki faktiki performansla əlaqələndirilməsinə, yəni açıq-aşkar dəlilə əsaslanmalıdır. Onlardan xüsusi diqqətlə istifadə edilməlidir və qiymətləndiricilərə onların təsirləri barədə xəbərdarlıq olunmalıdır;
- hər kəsə məlumdur ki, namizədlər qiymətləndirmə mərkəzlərində özləri haqqında aparılan qeydlərə çıxış əldə etmək hüququna malikdirlər və qərarlara etiraz edə bilərlər (bəzən də edirlər).

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

MATRİSİN TAMAMLANMASI



Çalışma matrisi qiymətləndirmənin diqqət mərkəzində dayanır. Qiymətləndiricinin performansını necə qiymətləndirdiyini göstərmək üçün hər bir namizədin balları müvafiq çalışma/səriştə xanasına daxil edilir. Aşağıdakı nümunəyə nəzər salın.

Səriştələr	Söz və rəqəmlərlə əsaslandırma testləri	Şəxsiyyət anketi	İş müzakirəsi	İş masası çalışması	Səriştələrlə əlaqəli, strukturlaşdırılmış müsahibə	Səriştə üzrə orta qiymət
Təhlil və problemlərin həlli	4	N/A		2		3
Kommersiya məlumatlılığı			3,5	5	2	3,5
Qərarvermə		N/A	1	3		2
Komanda işi		N/A	2		2	2
Planlaşdırma və təşkilatçılıq		N/A		4	3	3,5
İnanıcı ünsiyyət		N/A	1		3	2

94 N/A = müvafiq deyil. İkincidərəcəli dəlil mənbəyi olduğuna görə bal verilmir. Əvəzində, nəticələr qiymətləndirmə mərkəzinin yekun toplantısında müzakirə edilir.

CƏMI 16

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

NAMİZƏDLƏRİN NƏTİCƏLƏRİNİN ARAŞDIRILMASI



Balların hesablanması və nəticələrin təhlili üçün fərqli üsullar mövcuddur:

- hər bir çalışmanın ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilməsi;
- hər bir namizədin ayrı-ayrılıqda qiymətləndirilməsi;
- hər bir səriştə üzrə orta qiymət (əvvəlki səhifədə göstərilən qaydada);
- hər bir səriştə üzrə orta qiymətlər toplanaraq yekun qiymət əldə edilir (yənə də əvvəlki səhifədə göstərilən qaydada). Bu, namizədlərin performansının qiymətlərə görə sıralanmasına imkan verir.

İş təhlilinin nəticələrindən asılı olaraq, işin görülməsi üçün daha yüksək əhəmiyyət daşıdığı düşünülmən səriştələri fərqləndirən əmsallar tətbiq edilə bilər. Bu halda, səriştələr üzrə ballar müvafiq qaydada korrektə edilməlidir (məsələn, 1,5 əmsalına vurulmaqla).

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

YEKUN MÜZAKİRƏLƏRİN ƏHATƏ OLUNMASI



Hansı metoddan istifadə edildiyindən asılı olmayaraq, yekun toplantıya sədrlik edirsinizsə, qiymətləndiricilərin şərtlərində keyfiyyət və obyektivlik şərtlərindən kənara çıxmamalarını təmin etmək, zəruri olarsa, onlara etiraz etmək və dəlil xahiş etmək sizin öhdəliyinizdir.

- Qiymətləndiricilərin hər hansı şərhinin əsaslandırılmasını və dəqiq olmasını təmin edin.
- Qiymətləndiricilərdən namizədlə əlaqədar müşahidə və qiymətlər əsasında faktiki davranışlardan nümunə və ya sitat təqdim etməyi xahiş edin.
- Qiymətləndiricilərin dediklərini əsaslandırmasını təmin edin.

Kiminsə müzakirə edilən əsas məsələlərin icmalını aparması, hər bir namizədlə əlaqədar hər hansı qərarı qeydə alması məqsəduyğundur. Bu şəxs yekun toplantının koordinatoru və ya bu tapşırığın həvalə edildiyi başqa biri ola bilər. Bu zaman qiymətləndiricilərdən istifadə etməyin, belə ki, onlar diqqətini yalnız əsaslandırma üzərində cəmləşdirməlidir.

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

YEKUN MÜZAKİRƏLƏRİNİN ƏHATƏ OLUNMASI



Yardımlı üçün aşağıdakı kimi sadə blankdan istifadə edin:

Ad: _____

Müraciət edilən vəzifə: _____ Qiymətləndirmə mərkəzinin tarixi: _____

Güclü cəhətlər

İnkişaf sahələri

Qərar:

İmtina:

Qərarsız:

Növbəti mərhələyə/təklifə keçid:

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

NAMİZƏDLƏRİN NƏTİCƏLƏR HAQQINDA MƏLUMATLANDIRILMASI



Çox vaxt namizədlər qiymətləndirmə mərkəzində iştirak üçün çox güc sərf edir, işdən icazə alır və çox çalışırlar. Təşkilatçı olaraq, aşağıdakıları təmin etməlisiniz:

- qərarların sürətlə, obyektiv və ədalətli qaydada qəbul edilməsi;
- istər mənfi, istərsə də müsbət olsun, müraciətlərinin nəticəsi haqqında məlumat namizədlərə sürətlə ötürülməlidir;
- uğur qazanmayan namizədlərlə ünsiyyətə xüsusilə həssas yanaşmalısınız. Onlara, ən azı, bu qədərini borclusunuz. Namizəd olduğunuz vaxtları və o zaman **sizinlə** necə rəftar edilməsini istədiyinizi xatırlayın.



YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

RƏYİN ƏHƏMİYYƏTİ



Qiymətləndirmə mərkəzinin təşkilatçısı olaraq, bütün namizədlərə onların performansını haqqında rəy almaq imkanını təklif olunmasını təmin edin.

Uğurlu namizədlər üçün bu özləri haqqında məlumat olmaq, müəssisənizdə işə uğurla başlamaq fürsətidir. Qiymətləndirmə mərkəzinin qeyd və ballarının ən yüksək standartla cavab verməsinin zəruriliyinin səbəblərindən biri də budur.

Effektiv rəy namizədlə iştirakçılıq tələb edir. Rəyinizi telefonla və ya üz-üzə verilməsi ideal sayılır. Bu, söhbətin inkişaf etdirilməsinə imkan yaradır. Lakin bu hər zaman mümkün olmaya bilər. Hesabat və balları namizədə məktub və ya e-poçt vasitəsilə göndərərkən ehtiyatlı olun, çünki namizəd onları yanlış şərh edə bilər.

Ən əsası, bunu unutmayın:

*Bütün **namizədlərlə** ən yaxşı **müştəriniz** kimi rəftar edin!*

YEKUN TOPLANTI VƏ RƏY

NAMİZƏDLƏRƏ EFFEKTİV RƏYİN VERİLMƏ QAYDASI



Effektiv rəy "**POWERFUL**" (güclü) rəydir:

Pozitiv ("**P**ositive") sahələr və güclü cəhətlər, eləcə də inkişaf etdiriləcək sahələr müzakirə edilməlidir.

Obyektiv ("**O**bjective") şərhlər verin.

Zəif cəhətlər ("**W**eaknesses") inkişafın tələb olunduğu sahələr kimi təsvir edilməli, praktik tövsiyələrlə müşayiət olunmalıdır.

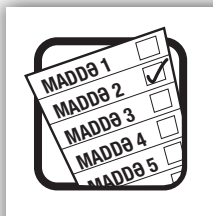
Faktiki nümunələr ("**E**xamples") toplanan dəlillərə əsaslanmalıdır.

Namizədlə etibarlı münasibət ("**R**apport") qurun.

Diqqətinizi cəmləşdirin ("**F**ocused") və namizədə mesajınızı aydın ifadə edin, faktlara əsaslanın, lakin eyni zamanda...

Anlayış ("**U**nderstanding") və empatiya göstərin.

Namizədləri dinləyin ("**L**isten"), onların fikir və rəylərini öyrənin.



PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

AXTARILMALI OLANLAR



Yekun mərhələnin məqsədi qiymətləndirmə mərkəzi prosesini keyfiyyət və xərc meyarları əsasında təhlil etməkdir ki, gözlənilən nəticənin əldə edilib-edilmədiyinin, investisiyanın rentabelliyyənin yoxlanması təmin edilsin. Prosesi diqqətlə ("**CARE**") təhlil edin:

Səriştələr ("**C**ompetencies") – düzgün səriştələr ölçülürmü? Təriflərin yenidən nəzərdən keçirilməsinə ehtiyac varmı? Xüsusi çəki əmsalları tətbiq edilməli və ya növbəti istifadə üçün yenilənməlidirmi?

Qiymətləndiricilər ("**A**ssessors") – onlar məlumatlar obyektiv şəkildə əhatə edirlərimi? Onların müşahidələrinə dair qeydlər saxlanılırmı? Onlar razılaşdırılmış qiymətləndirmə şkalasından düzgün istifadə edirlərimi?

Qiymətləndirmə ("**R**eview") – qiymətləndirmə sessiyası/yekun toplantı prosesi üçün yetərli vaxt ayrılırmı? Obyektiv, dəqiq dəlillər paylaşılırmı? Şərhlər dəqiqliklə qeydə alınırmı?

Çalışmalar (**E**xercises) – çalışmalar namizədlər üçün həddən artıq çətin, yoxsa asandırmı?

Çalışmalar qiymətləndiricilərin tələb etdiyi dəlilləri təmin edirmi?

PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

YAXŞI RƏYLƏRİN QEYDƏ ALINMASI



Qiymətləndirmə mərkəzinizi təhlil edərkən rəylərin nəzərə alınmalı olduğu iki əsas məlumat mənbəyi namizədlər və qiymətləndiricilərin verdikləri rəylərdir. Rəylər tədbir ərzində və ya tədbirdən qısa müddət sonra, yəni təfərrüatlar hələ unudulmadan toplana bilər. Fikirlərini öyrənmək üçün onlarla birbaşa söhbət edə və ya anketdən istifadə edə bilərsiniz. Anketdən istifadə edirsinizsə, cavab variantları olan və açıq sualların kombinasiyasından yararlana bilərsiniz.

Namizədlərdən alınan rəylər

Onlardan aşağıdakılara dair şərh verməyi xahiş edin:

- tədbirdən əvvəl təmin edilən məlumatlandırma sənədləri;
- Çalışmalar arasında ən çətinləri hansılar idi? Təlimatlar nə dərəcədə aydın idi?;
- məkan;
- günün qrafiki/vaxt cədvəli;
- tədbir günü/tədbirdən sonra performansları haqqında aldıkları rəylər;
- edəcəkləri hər hansı dəyişiklik.

PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

QIYMƏTLƏNDİRİCİLƏRİN RƏYİ



Onlardan aşağıdakılara dair şərh verməyi xahiş edin:

- təlimin və tədbirdən əvvəl göndərilən məlumatlandırma sənədinin keyfiyyəti;
- sərişələrin aydınlığı;
- çalışmalar: ən çox və ən az faydalı hesab etdikləri;
- məkan;
- günün qrafiki/vaxt cədvəli;
- icmal/yekun toplantı sessiyası;
- edəcəkləri hər hansı dəyişiklik.



PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

ÇALIŞMA QIYMƏTLƏRİNİN ƏHATƏ OLUNMASI



Rəylərin növbəti vacib aspektlərindən biri də qiymətləndiricilərin müxtəlif namizədlər və müxtəlif çalışmalar üçün müəyyən etdiyi təkrarlanan qiymət modellərini təhlil etməkdir. Qiymətləndirmə mərkəzi çalışmaları namizədlər arasında qiymətlərin paylanmasını təmin edəcək şəkildə tərtib olunur. Bununla əlaqədar olaraq, tipik beş ballıq şkala tətbiq edildikdə təqribən aşağıdakıları görəcəyiniz gözlənilir:

- 5 və 1 qiymətləri daha az namizədə verilir (hər dəfə təqribən 5%);
- daha çox namizədə 2 və 4 qiymətləri verilir (hər dəfə təqribən 25%);
- qalanları (təqribən 40%) 3 qiyməti alırlar;

Qiymətlərdə paylanma hiss etmirsinizsə, bu, aşağıdakıları göstərə bilər:

- çalışmalar hədsiz asan və ya hədsiz çətinidir;
- qiymətləndiricilər şkaladan tam yararlanmaq əvəzinə, "təhlükəsiz" orta hesab etdikləri qiymətə meyil göstərirlər.

Həmçinin ayrı-ayrı qiymətləndiricilərin verdiyi qiymətlərə nəzər salmaq, kiminsə hər kəsə qarşı hədsiz sərt və ya yumşaq yanaşma göstərib-göstərmədiyini yoxlamaq məqsədəuyğundur.

PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

NƏTİCƏLƏRİN TUTUŞDURULMASI VƏ MONİTORİNQİ



Müxtəlif çalışmalara verilən qiymətlərin tutuşdurulması vacibdir. Bu, müəyyən miqdarda nümunə toplandıqdan sonra müəssisəniz üçün səciyyəvi müqayisə meyarlarını (psixometrik testlər tətbiq edilərkən bunlara, adətən, "norma cədvəlləri" deyilir) yaratmağa imkan verir. Nəticələrin izlənməsi həmçinin müxtəlif qruplar çalışmalarının öhdəsindən daha pis gəldikdə mənfi təsir əlamətlərini müəyyənləşdirmək baxımından vacibdir. İzlənməli olan xüsusi namizəd qrupu kateqoriyalarına daxildir: gender, irq, əlillik və yaş.

Məlumatları kimin qeyd və təhlil etməli olduğunu götür-qoy edin. Adətən, İR əməkdaşları məlumatların izlənməsi və toplanması üçün ən yaxşı namizəd olurlar. Sonra nəticələrin obyektiv təhlili və tövsiyələrin icrası üçün müvafiq hallarda, İR əməkdaşı və/və ya kənardan dəvət edilmiş məsləhətçilər/üst xətti rəhbər təyin edin.

Qiymətləndirmənin nəticələrinin və sonrakı faktiki performansın təhlili mərkəzlərin ümumi effektivliyini ölçməyə imkan verir. Bəzi müəssisələrdə yetərli sayda (adətən, 50 və ya daha çox) namizəd qiymətləndirilmiş olur və bu, statistik təhlil (və ya etibarlılıq analizi) aparmağa imkan verir. Lakin tam statistik təhlil üçün yetərli sayda namizəd olmasa belə, verdiyiniz təyinat qərarlarının uğurunu təhlil etmək mümkündür.

PROSESİN QIYMƏTLƏNDİRİLMƏSİ

ÇALIŞMA NƏTİCƏLƏRİNİN YEKUN NƏTİCƏLƏRLƏ MÜQAYİSƏSİ



- Təyin edilmiş namizədlərin əsas mərhələlərdəki qiymətləndirmələrini ayrı-ayrılıqda təhlil edin (məsələn, sınaq müddətinin sonunda və ya illik performans qiymətləndirmələrinin nəticələri əsasında).
- Satış rəqəmləri, müştəri məmnuniyyət göstəriciləri kimi ölçü meyarlarından istifadə edərək təyin olunmuş namizədlərin performansını qiymətləndirmə mərkəzində həyata keçirilmiş müşahidə və verilmiş qiymətlərlə müqayisə edin. Bu zaman hər hansı qanunauyğunluq nəzərə çarpırmı?
- Qiymətləndirmə mərkəzindən istifadə edilməmişdən əvvəl və qiymətləndirmə mərkəzi vasitəsilə təyin edilmiş namizədlərin performansını və işdə qalma müddətlərini müqayisə edin. Qiymətləndirmə mərkəzi vasitəsilə işə qəbul edilən namizədlər daha yaxşı performans göstərir və ya iş yerində daha əvvəl təyin edilənlərdən daha uzun müddət qalırlarmı?

Qiymətləndirmə mərkəzi tədbirinizin təhlili həyati əhəmiyyət daşıyır. Bu cür qiymətləndirmə sizə prosesə kiçik düzəlişlər etməkdə köməklik göstərəcək, eyni zamanda müəssisənizin sərmayəsinin düzgün sərf olunduğuna dair əminlik yaradacaq!

SON OLARAQ

İNKİŞAF MƏRKƏZLƏRİ



Qiymətləndirmə mərkəzində diqqətdə saxlanılan məsələ namizədin işəqəbul üçün uyğunluğunun müəyyən edilməsidir.

İnkişaf mərkəzi, mahiyyət etibarilə, qiymətləndirmə mərkəzi yanaşmasına əsaslansa da, məqsəd və xarakteristika xeyli fərqlənir.

İnkişaf mərkəzinin əsas məqsədi budur:

Güclü cəhətlərin, inkişaf sahələrinin önə çıxarılmasının, insanların inkişafına nail olmağın yollarının diqqət mərkəzində saxlanması.



SON OLARAQ

İNKİŞAF MƏRKƏZLƏRİ XÜSUSİYYƏTLƏR



- Yenə də səriştələrə əsaslanır, lakin səriştələr müəssisənin və/və ya iştirakçının növbəti karyera addımlarının gələcək tələblərini əks etdirir.
- Adətən, qiymətləndirmə mərkəzindən daha uzun müddət tələb edir.
- İştirakçılara rəy təklif edən müşahidəçilərdən/vasitəçilərdən tez-tez bəhs olunur.
- Özünütəhlilə, öyrənilməli olan məqamların tədbir müddətində qeydə alınması üçün vaxt ayrılmasına daha çox əhəmiyyət verilir.
- İştirakçılara tədbir günü və ya qısa müddət sonra üz-üzə rəy verilir.
- İnkişaf mərkəzində çalışmalar zamanı əldə edilmiş videomateriallara baxış rəy verilməsinə daxil ola bilər. Bu, iştirakçılar üzərində güclü, yadda qalan təsir yaratsa da, videoyazı, montaj, yenidən baxış üçün tələb olunan xərclər və logistika ehtiyacı nəzərə alınmalıdır. Videoyazı planlaşdırılırsa, iştirakçılara əvvəlcədən məlumat verilməli, onların razılığı alınmalıdır.
- İnkişaf mərkəzinin sonlarına doğru və ya tədbirdən çox qısa müddət sonra fərdi inkişafın planlaşdırılması sessiyaları üçün vaxt ayrılır.
- Daha sonra inkişafın reallaşması, öyrənilənlərin iş yerinə ötürülməsi üçün əlavə fəaliyyətlər planlaşdırılır.

SON OLARAQ

YEKUN QƏNAƏT



Kitabda aşağıdakılarla tanış oldunuz:

- qiymətləndirmə mərkəzlərinin mahiyyəti;
- onların verdiyi üstünlük;
- onların seçim prosesi ilə uyğunlaşması;
- onları planlaşdırmağın, tərtib etməyin və idarə etməyin yolları;
- onların effektivliyini və iqtisadi cəhətdən səmərəliliyini təhlili etməyin yolları.

Zaman və səy sərf olunduğu halda, yaxşı düşünülmüş və yaxşı idarə edilən qiymətləndirmə mərkəzi işəqəbulun dəqiqliyi, obyektivliyi və ədalətliliyini artırır.

Xətti rəhbərlər daha fəal iştirak edə, yalnız müsahibəyə əsaslanan seçim prosesi ilə müqayisədə üstünlükləri görə bilərlər.

Namizədlər qiymətləndirmə mərkəzini idarə edən müəssisənin işəqəbula ciddi münasibətini yüksək qiymətləndirirlər.

Ən əsası, uğurla keçirilən qiymətləndirmə mərkəzi nüfuzunuza müsbət təsir edəcək!

Müəlliflər haqqında

Con Sponton, BSc Hons*, PgDip, MSc***, MCIPD****, C.Psychol*******

Con lisenziyalı/sertifikatlı psixoloq və "Informed Assessment Ltd" şirkətinin direktorudur. Onun karyerası İR, psixometrik test nəşriyyatı və konsultasiya sahələrini əhatə edir. Həm işəqəbul, həm də inkişaf üçün qiymətləndirmə proseslərinin planlaşdırılması və keçirilməsi sahəsində zəngin təcrübəyə malikdir. Con "Hodder and Stoughton" tərəfindən nəşr edilən "Qiymətləndirmə mərkəzlərində bir həftədə uğur qazanmaq" kitabının, "İdarəetmə kitabları" silsiləsindən "İşəqəbulun idarə edilməsi" kitabının həmmüəllifidir.

Əlaqə: Con ilə əlaqə üçün: 0845 606 6798, John.Sponton@InformedAssessment.co.uk



Stüart Rayt, humanitar elmlər üzrə bakalavr dərəcəsi (fərqlənmə ilə)

Stüart "Informed Assessment Ltd" şirkətinin direktorudur. Əvvəl işəqəbul sahəsində çalışmış, kadrların işəqəbulu və seçilməsi sahəsində zəngin təcrübə toplamış, daha sonra İR məsələləri üzrə beynəlxalq konsultasiya şirkətində karyeranın idarə edilməsi, qiymətləndirilməsi və inkişaf etdirilməsi sahələrində ixtisaslaşmışdır. Stüartın praktik təcrübəsi seçim proseslərinin planlaşdırılması və təsdiqi, işəqəbul ilə əlaqədar təlim seminarlarının planlaşdırılması və keçilməsi, seçim üçün çalışmaların tərtibatı, psixometrik qiymətləndirmə və qiymətləndirmə mərkəzinin idarə edilməsini əhatə edir. Stüart "Hodder and Stoughton" tərəfindən nəşr edilmiş "Qiymətləndirmə mərkəzlərində bir həftədə uğur qazanmaq" kitabının, "İdarəetmə kitabları" silsiləsindən "İşəqəbulun idarə edilməsi" kitabının həmmüəllifidir.

Əlaqə: Stüartla əlaqə üçün: 0845 606 6798, Stewart.Wright@InformedAssessment.co.uk



*Bakalavr dərəcəsi üzrə fərqlənmə diplomu ("Bachelor of Sciences for an honours degree")

**Postbakalavr diplomu ("Postgraduate diploma")

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

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

*****Lisenziyalı/sertifikatlı psixoloq ("Chartered Psychologist")