SOCAR

360 DƏRƏCƏ ƏKS-ƏLAQƏ



Şəxsi inkişafa dair
360 dərəcə əks-əlaqə
proqramının təqdim edilməsi,
hazırlanması, asanlaşdırılması
və proqramda iştirak üçün
məsləhət, alət və üsullar

Toni Pikok

Kitablar seriyası barədə deyilən xoş sözlər:

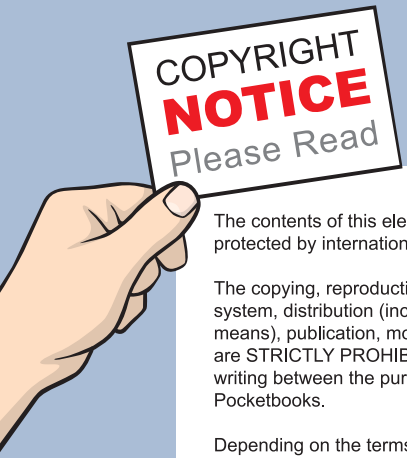
"İdarəetmə kitabları" seriyası mənə dərin təsir bağışlayıb. İdarəetmə mövzusu ilə yenicə tanış olmağa başlayan biri kimi, kitabların çox yaxşı tərtib edildiyini, dəqiq və etibarlı olduğunu düşünürəm".

"Əla seriyadır, cəfəngiyyata yer verilmir, birbaşa mətləbdən danışılır. İllüstrasiyalar çox xoşuma gəlir".

"Artıq çox sayda "İdarəetmə üzrə kitablar"ım var və hələ heç birindən narazı qalmamışam. Hər bir kitabda müəyyən mövzu haqqında geniş məlumat yığcamlaşdırılaraq çox aydın, konkret və sadə dildə izah edilmişdir".

360 DƏRƏCƏ ƏKS-ƏLAQƏ

First published as the 360 Degree Feedback Pocketbook by Tony Peacock. (c) Tony Peacock 2007.
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 5
Əsas konsepsiya; ənənəvi qiymətləndirmə ilə əlaqələndirilmə; "görünməyən tərəf"in üzə çıxarılması; üstünlüklər və istifadə məqsədləri



BAŞLANĞIC 15
Səbəbin öyrənilməsi; oyunçular; hər işi öhdənizə götürməli, yoxsa kənardan yardım almalısınız; müqavimətin aşılması; məlumatlandırma və təlim; zamanlama və intensivlik; əsas narahatlıqlar; rəylərin paylaşılması; prosesin test edilməsi



PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI 35
Respondentlərin seçilməsi; anketin tərtib edilməsi (sərişẗə, etibarlılıq, dil, fikirlərin paylanması); qiymətləndirmə şkalaları; respondentlərə təlimatların verilməsi; asan istifadə; təhlükəsizlik



NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ 59
Respondentlər (özünüz, kənardan cəlb edilənlər, say); dəvətlər; iştirakın təşviq edilməsi; müsbət və mənfi cavablar; keyfiyyətli cavabların təşviq edilməsi; etirazların aşılması; eyni anda çox sayda qiymətləndirmənin aparılması



ƏKS-ƏLAQƏ HESABATI 73
Hesabatın təqdim edilməsi; balların müqayisəsi; balların bölgüsü; cavab diapazonu; orta və norma ballar; cavabların vizual təqdimatı (sütunlu diaqramlar, histoqramlar, radar diaqramlar); yazılı rəylər



ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ 89
Əks-əlaqə müsahibəsi; əks-əlaqə kouçunun rolu; rəylərin qiymətləndirilməsi; rəylərin təhlili; əks-əlaqə kouçunun əsas bacarıqları; keyfiyyətli suallar; fəaliyyətə aparan yol; rəylərə reaksiyalar; keyfiyyətli suallar; vacib məsləhətlər; şəxsi inkişaf planları; məqsədlərin müəyyən edilməsi; inkişaf planlarının paylaşılması; məxfilik



ƏSAS MƏSƏLƏLƏR 115
Hüquqi məsələlər; 360 dərəcə əks-əlaqədən nə zaman istifadə etməməli; maliyyə mükafatı ilə əlaqələndirilmə; komandalarda 360 dərəcə qiymətləndirmədən istifadə; prosesin dəyərləndirilməsi; inkişafa investisiya

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



GİRİŞ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

360 DƏRƏCƏ ƏKS-ƏLAQƏ



Effektiv idarə edilən 360 dərəcə əks-əlaqə insanları həvəsləndirmək, onlara biznes məqsədlərinə nail olmaqda, güclü tərəflərini daha da inkişaf etdirməkdə, şəxsi inkişaf ehtiyaclarını təmin etməkdə, karyerasını təkmilləşdirməkdə yardımçı olmaq üçün əla üsuldur.

Bu kitab öz müəssisəsində bu cür prosesi təqdim etməkdə maraqlı olan və ya mövcud proqramı daha da inkişaf etdirmək, yaxud canlandırmaq istəyən hər kəs üçün nəzərdə tutulub. Həmçinin 360 dərəcə əks-əlaqə sessiyasını dəstəkləməli olan, ən yaxşı nəticəni əldə etmək üçün sistemdən necə yararlanacağını öyrənmək istəyən rəhbərlərə fayda verəcək. Nəhayət, 360 dərəcə əks-əlaqənin subyekti olacaq şəxslər kitabdan yararlana, belə qiymətləndirmənin məqsədi, belə qiymətləndirmədən maksimum dərəcədə necə faydalana biləcəkləri haqqında əhatəli məlumat əldə edə bilərlər.

Bu səhifələrdə proqramı necə uğurla planlaşdıra və təqdim edə, tam iştiraka necə nail ola biləcəyinizi, effektiv 360 dərəcə əks-əlaqə hesabatlarını necə hazırlayacağınızı, uğurlu əks-əlaqə müsahibələrini necə apara, müvafiq şəxsi inkişaf planlarını necə hazırlaya biləcəyinizi öyrənəcək, 360 dərəcə əks-əlaqə sisteminin uğurlu və həvəsləndirici proses olmasını təmin etmək üçün çoxsaylı məsləhət və ideya ilə tanışlıq imkanı tapacaqsınız.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS KONSEPSİYA



360 dərəcə əks-əlaqə qiymətləndirməsi insanları işlə əlaqədar davranışlarının iş yoldaşları tərəfindən necə görüldüyü haqqında konstruktiv rəylərlə təmin edir. Əsas etibarilə, şəxsi inkişaf üçün olsa da, ondan başqa məqsədlər üçün də istifadə edilə bilər.

Rəylər kimliyi açıqlanmadan qiymətləndirmə obyektinin işini necə gördüyü barədə anketi doldurmağın xahiş olunduğu iş yoldaşlarından toplanır. Adətən, rəylər e-poçt və ya veb vasitəsilə elektron qaydada toplanır. Anketlərdə əldə edilən məlumat diaqram, qrafik və yazılı şərhlərin daxil olduğu hesabatda toplanılır. Həmin hesabat ya rəy əsasında tədbirlər planının hazırlanmasına yardım edir, ya da lazımi təlimdən keçmiş rəhbər və ya performans koucu tərəfindən qiymətləndirmə subyektinə təqdim olunur.

Cavablar qiymətləndirmə subyektinin əhatəsində olduğu hər kəsdən alındığına görə bu metod **360** dərəcə qiymətləndirmə adlanır. Rəhbər, həmkarlar, qalan iş yoldaşları, komanda üzvləri, hətta müştəri və sifarişçilər subyektin onlara necə təsir bağışladığı haqqında dəyərli rəylərin verilməsində konstruktiv rol oynaya bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ

ƏNƏNƏVİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏ

Əksərən 360 dərəcə əks-əlaqədən bacarıqların inkişaf etdirilməsini, inkişafın tələb olunduğu sahələrin işlənməsini diqqət mərkəzində saxlayan **ayrıca** şəxsi inkişaf prosesi kimi istifadə edilir. Hərçənd ondan həm də ənənəvi qiymətləndirmə və ya performans qiymətləndirməsini **təkmilləşdirmək** məqsədilə istifadə oluna bilər.

Ənənəvi qiymətləndirmələr, adətən, aşağıdakıları əhatə edir:

- qiymətləndirmə subyektinin **keçmiş** performansı – nəyə nail olub və işini necə yerinə yetirib;
- **gələcək** məqsədlər – müəssisənin məqsədləri və şəxsi məqsədlər;
- gələcək məqsədlərə nail olmaq üçün hansı **dəstək və inkişafa** ehtiyac var.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏNƏNƏVİ QİYMƏTLƏNDİRMƏ İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏ

360 dərəcə əks-əlaqəyə gəlincə, rəhbərlər istisna olmaqla, əksər əlaqədar şəxslər qiymətləndirilən şəxsin biznes məqsədləri və şəxsi məqsədlərə nəzərən nəyə nail olduğunu bilmirlər. Ona görə də 360 dərəcə əks-əlaqə qiymətləndirmə subyektinin **davranış** aspektləri haqqında məlumatın təmin edilməsinə yönəlir: hansı işlərin görüldüyündən daha çox, işlərin necə görüldüyü əsas götürülür. Belə rəylər qiymətləndirmə müzakirəsinin daha yaxşı məlumatlılıq zəminində aparılmasına gətirib çıxarır.



Müəssisənin məqsədləri komanda səviyyəsində razılaşdırıldığı və qiymətləndirildiyi halda, 360 dərəcə əks-əlaqə ənənəvi qiymətləndirməni hətta **əvəz edə** bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"GÖRÜNMƏYƏN TƏRƏF"İN ÜZƏ ÇIXARILMASI



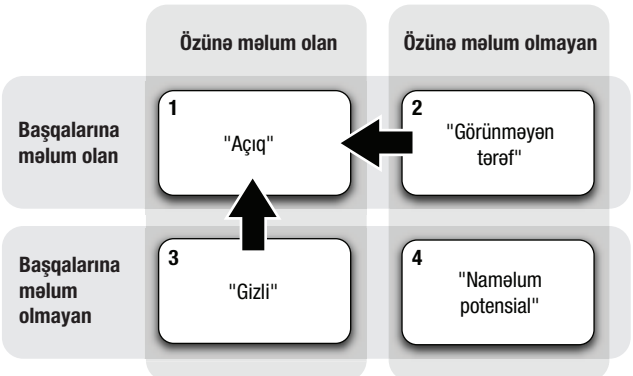
Hər hansı sahədə yüksək səviyyəli performans özünü effektiv şəkildə dərk etməkdən başlayır. Özünüdərk üçün sadə "CoHari pəncərəsi" modelindən istifadə edilə bilər (müəlliflərinin şərəfinə adlandırılıb: Cozef Laft və Harri İnqam). Modeldə insanlar arasındakı qarşılıqlı münasibət 4 seqmentə bölünür:

1. "**Açıq**" kvadrant insanların özləri haqqında və başqalarının onlar barəsində bildiyi məlumatları təmsil edir.
2. "**Görünməyən tərəf**" kvadrantı başqalarının bildiyi, insanın özünün isə fərqində olmadığı məlumatları bildirir.
3. "**Gizli**" kvadrant insanların özləri haqqında bildiyi, başqalarının isə bilmədiyi məlumatları bildirir.
4. "**Naməlum potensial**" kvadrantı insanın həm özünə, həm də başqalarına məlum olmayan məlumatları əhatə edir.

360 dərəcə qiymətləndirmə insanı başqalarının dəyərli rəyləri ilə təmin edir. Beləliklə, "görünməyən tərəf"i açır, eləcə də "gizli" kvadranta aid məlumatların paylaşılmasını təşviq edir. Yaxşı dəstəklənən rəy qiymətləndirməsi həmçinin "naməlum potensial"ı açmağa rəvac verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

"GÖRÜNMƏYƏN TƏRƏF"İN ÜZƏ ÇIXARILMASI



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



360 DƏRƏCƏ ƏKS-ƏLAQƏNİN FƏRD ÜÇÜN FAYDALARI

- Qiymətləndirmə subyektləri performans sahələri haqqında başqa vasitələrlə əldə edə bilməyəcəkləri konstruktiv rəy alırlar.
- Rəy adi hallarda fərdin inkişafına töhfə verməyən müxtəlif insanlardan alına bilər.
- Ənənəvi qiymətləndirmə ilə müqayisədə daha açıq və adekvat rəy alına bilər, məsələn: liderlik kimi bəzi bacarıq sahələri haqqında liderin rəhbərindən daha çox, onun liderlik etdiyi şəxslər mühakimə yürüdə bilərlər.
- Özünüqavrayışda "reallıq yoxlaması" aparmaq imkanını qazanan qiymətləndirmə subyektinin özünüdərk səviyyəsi yüksəlir, belə ki, bir neçə iş yoldaşı tərəfindən təkrar bildirilən rəyə laqeyd qalmaq çətin olur.
- Rəhbər tərəfindən daha yaxşı başa düşüldüyünə görə onunla münasibət yaxşılaşa bilər.
- Rəy insana necə qiymət verildiyini göstərir və beləliklə, motivasiyanı artırır.
- Qiymətləndirmə subyektləri çox vaxt müstəqil performans kouçu ilə öz rəyləri ətrafında müzakirə aparmaq imkanını qazanırlar ki, bu kouç da şərhlərin təhlili və tədbirlər planına daxil ediləcək tədbirlərin qərarlaşdırılmasında yardımçı ola bilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏHBƏR VƏ MÜƏSSİSƏ ÜÇÜN FAYDALARI

- Rəhbərlər qiymətləndirmə subyektinin bacarıq və bilikləri haqqında daha tam təsəvvür əldə edirlər.
- Rəhbər və qiymətləndimə subyektləri arasında ünsiyyət təkmilləşir.
- Qiymətləndirmələlər komandalar daxilində inkişaf ehtiyaclarının təhlilinə xidmət edir.
- Rəhbərlər əməkdaşlara dəstək üçün nə etməli olduğunu başa düşürlər.
- 360 dərəcə əks-əlaqə üçün rəylərin verilməsi respondentlərə ünsiyyət bacarıqlarını inkişaf etdirməkdə köməklik göstərir.
- Proses qarşılıqlı hörmət mədəniyyəti və başqalarının inkişafına yardım etmək məsuliyyəti formalaşdıra bilər.
- İştirakçılar diqqətini biznes performansına təsir göstərən əsas səriştələr üzərində cəmləşdirməyi öyrənirlər.
- Rəhbərlərin birbaşa tabeliyində performans haqqında tam təsəvvürün formalaşması üçün kifayət qədər qarşılıqlı ünsiyyətin saxlanılmadığı çox sayda əməkdaşların olduğu "üfüqi" müəssisələrdə faydalıdır.
- Proses istedadların idarə edilməsinə töhfə verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



360 DƏRƏCƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏDƏN İSTİFADƏ MƏQSƏDLƏRİ

- İnsanların özünüdərk səviyyəsini yüksəltmək.
- İnsanların işlərindəki səriştəliyini artırmaq.
- Şəxsi inkişaf planına töhfə vermək.
- Daha ümumi qiymətləndirmə prosesinin bir hissəsinə çevirmək.
- İstedadları müəyyən etmək və davamçılığı planlaşdırmaq.
- Karyera inkişafının bir hissəsinə çevirmək.
- Müəssisədaxili dəyişiklik proseslərinə nail olmaq.
- İşə yerləşdirməyə dəstək vermək.
- Təlimdən əvvəl və/və ya sonra ehtiyacları təhlil etmək.
- Komandaları inkişaf etdirmək.

Səbəb hər nə olursa olsun, prosesin əvvəlindən etibarən aidiyyəti hər kəsə aydın məlumat verməyiniz vacibdir, belə ki, bu həm sistemin planlaşdırılmasına, həm də tətbiqinə təsir edəcək. Prosesin ruhunu sona qədər qoruyub saxlamaq üçün ehtiyatı əldən verməməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BAŞLANĞIC

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

SƏBƏBİN ÖYRƏNİLMƏSİ



360 dərəcə qiymətləndirmə proqramından nə üçün istifadə etdiyinizi bilmək vacibdir. Səbəblərinizi müəyyənləşdirdikdən sonra proqramı metodik qaydada tətbiq və idarə etməlisiniz.

Yaxşı planlaşdırılmış proqram qiymətləndirmə subyektlərinə əhəmiyyətli dərəcədə fayda əldə etmək imkanını verir və gələcəkdə onlar daha çox fayda üçün bir daha gəlirlər.

- Məqsədləri müəyyən edin
- Sərištə göstəricilərini təyin edin
- Sistem hazırlayın
- Təlim, məlumatlandırma təmin edin
- Rəy toplayın
- Hesabat hazırlayın
- Kouçinq rəyi verin
- Şəxsi inkişaf planını hazırlayın

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

OYUNÇULAR

- Proqram təşkilatçısı – qiymətləndirməni təşkil edən şəxs
- Qiymətləndirmə subyekti – qiymətləndirilən şəxs
- Qiymətləndirilən subyektin rəhbəri
- Respondentlər – qiymətləndirmə subyektinə rəy verən istənilən şəxs
- Əks-əlaqə kouçu – qiymətləndirmə subyektinə qiymətləndirmənin nəticələri haqqında məlumat verən şəxs



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

İSTEDADLI TƏŞKİLATÇI TƏYİN EDİN



Proqramınız nə dərəcədə avtomatlaşdırılsa da, görüləsi inzibati işlər yenə də olacaq: adresat siyahılarını tutmaq, anketləri paylamaq və toplamaq, sorğuları cavablandırmaq, insanlara müəyyən işləri xatırlatmaq, hesabatların hazırlanmasını təşkil etmək, rəy sessiyalarını cədvələ uyğunlaşdırmaq.

360 dərəcə qiymətləndirmə üçün kənardan dəvət olunan təchizatçı bu dəstəyin bir hissəsini təmin edə bilər, lakin prosesin dəstəklənməsi, cəlb olunmuş hər kəslə əlaqənin saxlanılması üçün müəssisə daxilində, azı, bir nəfər təyin edilməlidir.

Təşkilatçı yaxşı təşkilati bacarıqlarla yanaşı, takt duyğusuna, diplomatiya bacarığına malik olmalı, hər kəsi vaxt qrafiki daxilində öz rolunu oynamağa həvəsləndirə bilməlidir. Kənardan xidmət təminatçısı dəvət edilmədiyi halda, təşkilatçının hər zaman öhdəsinə götürməli olduğu iki vacib funksiya mövcuddur:

- qiymətləndirmə subyektinin müvafiq respondentləri seçməsinin təmin edilməsi;
- kimin hansı məlumatı təqdim etdiyinin izlənməsi üçün audit yoxlamasına nəzarət. Bu, prosesdə hər hansı problemin yarandığı hallarda vacibdir.

Yaxşı təşkilatçı prosesin əziyyət hesab olunmaması, asan görünməsi üçün çalışmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HƏR İŞİ ÖHDƏNİZƏ GÖTÜRMƏLİ, YOXSA KƏNARDAN YARDIM ALMALISINIZ?

Qəbul etməli olduğunuz ilk qərar öz 360 dərəcə qiymətləndirmə sisteminizi yaratmaq, ya da kənardan öz sistemini təklif edən çoxsaylı xidmət təminatçılarından birini cəlb etməkdir.

TƏKLİKDƏ İŞ

Müsbət cəhətlər	Mənfi cəhətlər
Proses müəssisənizin ehtiyaclarına xüsusi olaraq uyğunlaşdırıla bilər.	Xüsusilə müəssisədaxili proqram təminatının hazırlandığı halda, qurulması vaxt apara bilər.
Çox sayda qiymətləndirmənin keçirilməsi nəzərdə tutulursa, bu, ən səmərəli həll yoludur.	Hazırlanma xərci həm vaxt, həm də maddi vəsait baxımından yüksək ola bilər.
Qiymətləndirmələrin tamamlanma müddəti tamamilə öz nəzarətinizdədir.	Həssas rəylərin "sızma" ehtimalı artır.
	Tərəfsiz qiymətləndirmə kimi qəbul edilməyə bilər.
	Müəssisəniz daxilində sistemin hazırlanması üçün müvafiq peşəkar bilik və səriştə mövcud olmaya bilər.
	Çox sayda qiymətləndirmə aparılmadığı halda, statistik baxımdan etibarlı ("normalar" adlandırılan) müqayisəli məlumatlar toplana bilməyəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KƏNARDAN YARDIMIN TAPILMASI



Kənardan təmin edilən dəstəyə nə qədər ehtiyac duyduğunuzdan asılı olaraq, təkcə ümumi 360 dərəcə qiymətləndirmə proqram təminatından, yaxud öz onlayn sistemindən istifadə edərək prosesin kouçinq və dəstək xidməti ilə birlikdə tam idarə edilməsi təklifini irəli sürən şirkət axtara bilərsiniz.

KƏNARDAN XİDMƏT TƏMİNATÇISININ DƏVƏT EDİLMƏSİ

Müsbət cəhətlər	Mənfi cəhətlər
Proqram təminatında nasazlığın olmadığı sınaqdan çıxmış sistem təmin edə bilər.	Müəssisənizin səriştəlilik modelinə uyğunlaşdırılması mümkün olmaya bilər.
Qiymətləndirmələrin idarə edilməsində təcrübə qazanılır.	İstədiyiniz bütün funksiyalara malik olmaya bilər.
Çox vaxt "hər düzəlişə görə" ödəniş edildiyindən qiymət baxımından sərfəli ola bilər.	Sizin üçün uyğunlaşdırılmış sistem sifariş edildikdə baha başa gələ bilər.
Müstəqildir, ona görə də qərəz və məxfiliklə bağlı narahatlıqlar minimuma endirilə bilər.	Etibarlılığı lazımi qaydada təsdiq edilməmiş ola bilər.
Məlumatlar müəssisə daxilində toplanmır, bu səbəbdən də rəyi verənin kimliyinin "sızma" ehtimalı (və ya "sızma"nın baş verdiyi təəssüratı) azalır.	

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

TƏRƏFDAŞIN SEÇİLMƏSİ



Kənardan dəvət edilən xidmət təminatçısından yararlanmağa qərar verirsinizsə, potensial tərəfdaşlardan aşağıdakıları soruşmalısınız:

- Sistemlərindən istifadə etmək nə dərəcədə asandır?
- Öz sərişt əlilik modelinizlə istifadə olunmaq üçün uyğunlaşdırıla bilərmi?
- Sistem yalnız dəvət edilən respondentlərin cavab verə bilməsi baxımından təhlükəsizliyi təmin edirmi?
- Proqram təşkilatçısının anketi kimin cavablandırıb-cavablandırmadığını müəyyənləşdirməsi üçün audit nəzarəti mövcuddurmu?
- Tələb olunduğu halda, məlumatlandırma, təlim və yardım faylları təmin edilirmi?
- Sistemləri anketin düzgün cavablandırılıb-cavablandırılmadığını, cavabsız qalan sualların olub-olmadığını avtomatik qaydada yoxlayırmı?
- Verilən rəyin təhlükəsizliyinin təmin edilməsi, məlumatların qorunması haqqında qanunvericiliyə riayət olunması üçün müvafiq proseslər mövcuddurmu?
- Anketin etibarlılıq və keçərliliyini təsdiq edən məlumatlar mövcuddurmu?
- Anketə öz loqotipinizi vura bilərsinizmi?
- Qaçılmaz sorğuların cavablandırılması üçün əlaqə saxlaya biləcəyiniz bir şəxs varmı?
- Toplanan məlumatların müəllif hüquqları kimə aiddir?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC



ÖHDƏLİYİN GÖTÜRÜLMƏSİNİN TƏMİN EDİLMƏSİ VƏ MÜQAVİMƏTİN AŞILMASI

Proqramınızın uğuru bütün aidiyyəti şəxslərin prosesə dəstəyini hansı səviyyədə qazana bildiyinizdən böyük dərəcədə asılıdır. Buna İR komandasının daha bir təşəbbüsü kimi **baxılmamalıdır**. Bütün iştirakçılar proqramın üstünlüklərini, iş prinsipini, necə töhfə verə biləcəklərini anlamalıdırlar.

- Üst rəhbərlik nümayəndələrinin öhdəlik götürməsinə nail olun. Gərək ki, onlar həm qiymətləndirmə subyekti, həm də respondent kimi, prosesə aktiv surətdə cəlb olunacaq və başqalarını da təşviq edə biləcəklər.
- Biznes performansı ilə əlaqəliliyi önə çəkin.
- İnsanları prosesin planlaşdırılması və üstünlüklərinin müəyyənləşdirilməsinə cəlb edin.
- Qiymətləndirməni müəssisənizin strateji fəaliyyətlərinin bir hissəsinə çevirin.
- Düzgün təbliğat aparmaqla kifayət qədər resursun ayrılmasını təmin edin.
- Prosesə cəlb edilən hər kəsi proses haqqında məlumatlandırın/təlim keçin.
- İnsanları məlumatlandırmaq üçün komanda təlimatlandırması və ya həftəlik komanda iclasından istifadə edin.
- Qiymətləndirmə subyektləri üçün üz-üzə məlumatlandırma/təlim sessiyaları keçirin.
- Müvafiq hallarda həmkarlar ittifaqı ilə məsləhətləşin və onların dəstəyini qazanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC



İŞTİRAKÇILARIN MƏLUMATLANDIRILMASI VƏ TƏLİMLƏRİN KEÇİLMƏSİ

360 dərəcə əks-əlaqəyə cəlb edilən hər kəs onun nə üçün tətbiq olunduğunu, iş prinsipini, prosesdə tam iştirak üçün nəyə ehtiyac duyulduğunu başa düşməlidir. Bu, aşağıdakılar da daxil olmaqla, müxtəlif fəaliyyətlərin həyata keçirilməsini tələb edir:

- xəbər bülletenlərində, müəssisədaxili jurnallarda və s. proqram haqqında məlumatların yerləşdirilməsi;
- insanların sual verə biləcəyi üz-üzə təlimlər və məlumatlandırma sessiyaları;
- tez-tez verilən suallara cavab və yönləndirici qeydlərin hazırlanaraq elektron qaydada və kağız daşıyıcılarda paylanması;
- intranet saytınızda proqram haqqında məlumatın yerləşdirilməsi;
- insanların 360 dərəcə qiymətləndirmə haqqında ümumi məlumat tapa biləcəyi müvafiq internet keçidlərinin siyahısının təmin edilməsi;
- müəssisə daxilində məlumat təmin edə biləcək şəxslərin təyin olunması.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

MƏLUMATLANDIRMA/TƏLİM PROQRAMI

İRƏLİ

Proqramınızda aşağıdakıları əhatə edin:

- 360 dərəcə qiymətləndirmə nədir;
- qiymətləndirməni nə üçün edirsiniz, onun qiymətləndirmənin subyekti və daha geniş mənada, müəssisə üçün faydası nə olacaq;
- proqram müəssisənizdə necə fəaliyyət göstərəcək;
- daha ümumi qiymətləndirmə proseslərini necə tamamlayacaq;
- kimlər cəlb olunacaq;
- insanlardan hansı formada iştirak gözlənilir;
- anonimliyin qorunması necə təmin olunacaq;
- rəy verilməsi necə təmin ediləcək;
- əks-əlaqə hesabatı necə olacaq;
- əks-əlaqə hesabatını kimlər görəcək;
- gözlənilən nəticələr hansılardır;
- əlavə məlumat haradan əldə edilə bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC



QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİNİN PROSESƏ CƏLB EDİLMƏSİ

Ən yaxşı 360 dərəcə qiymətləndirmələrində qiymətləndirmə subyekti qiymətləndirməni İR və ya təlim şöbəsi tərəfindən "məruz qoyulan" bir proses hesab etmir, əksinə, onu ürəkdən mənimsəyir. Buna aşağıdakı üsullarla nail ola bilərsiniz:

- qiymətləndirmə subyektini prosesin ona necə fayda gətirəcəyi ilə əlaqəli ilkin araşdırmaya cəlb edin;
- ilkin mərhələdə prosesi könüllülük əsasında həyata keçirin. "İlk istifadəçilər" tezliklə başqalarını da prosesin faydalılığına inandıracaqlar;
- qiymətləndirmə subyektinin rəy verilməsini təmin edəcək şəxslərin adlarını təklif etməsinə nail olun;
- onları iştirak üçün dəvətnamələrin göndərilməsinə cəlb edin;
- onları proqramın idarə edilməsinə yardım göstərməyə, respondentləri izləməyə təşviq edin;
- onları əks-əlaqə kouçunun yardımı ilə rəylər əsasında şəxsi inkişaf planının hazırlanmasına rəhbərlik etməsini təmin edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİNİN PROSESƏ CƏLB EDİLMƏSİ

Bəzi proqramlarda daha da irəli gedərək qiymətləndirmə subyektinin öz qiymətləndirməsini idarə etməsinə imkan verilir. Qiymətləndirmə subyekti avtomatlaşdırılmış proqram təminatından yararlanaraq əlaqə məlumatlarını daxil edir, fərdiləşdirilmiş mesajla birlikdə dəvətnamələri göndərir, kimlərin cavab verdiyini izləyir və xatırlatmalar göndərir.

Belə proqramlarda qiymətləndirmə subyekti respondentlərin verdiyi cavabları görə **bilmir**. Onları yalnız əks-əlaqə hesabatını tərtib edən proqram inzibatçısının görməsi mümkündür.

Lakin bu cür "öz-özünə idarəetmə" proqramından təkcə qiymətləndirmə subyekti prosesə güclü şəxsi maraq nümayiş etdirdikdə və inzibati yükü daşımağa hazır olduqda istifadə edilməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

ƏSAS NARAHATLIQLAR – ANONİMLİK



Töhfələrinin anonim qalacağını, başqa sözlə, qiymətləndirmə subyektinin kimin nə dediyindən xəbərdar olmayacağını bildikdə insanlar dürüst rəy verməyə daha çox həvəs göstərirlər. Qiymətləndirmə subyektinə kimin iştiraka dəvət olunduğu barədə məlumat verilsə də, ayrı-ayrı şərhlərin kim tərəfindən verildiyini müəyyən edə bilməyəcək.

Rəyin kimə məxsus olduğunun bilinməməsini aşağıdakı üsullarla təmin etmək mümkündür:

- rəy toplama prosesinizin "sızma"lardan qorunmasını təmin edin. Kənardan agentlik cəlb etmisinizsə, buna nail olmaq asandır. Daxili prosesdən yararlandıqda proqram təşkilatçısının əks-əlaqə anketlərini görən yeganə şəxs olmasını təmin edin;
- ilkin məlumatlandırma zamanı respondentlərə rəylərini onların kimliyini göstərməyəcək şəkildə ifadə etməli olduğunu söyləyə bilərsiniz;
- hər bir respondent kateqoriyasında bir neçə respondentin iştirakını təmin edin;
- şərh blokları vasitəsilə kimliyin üzə çıxmasının qarşısını almaq məqsədilə respondentlərin rəylərinin bəndlərini bir-birindən ayırın;
- qiymətləndirmə subyektini öz diqqətini müəllifin kim olduğu haqqında təxminlər yürütmək əvəzinə, rəyin məzmununa yönəltməyə təşviq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİNİN RƏHBƏRİNİN RƏYİ

Söhbət qiymətləndirmə subyektinin öz rəhbərindən alınan qiymətləndirmə rəyindən getdikdə anonimlik qaydasında bir vacib istisnaya yol verilir. Çox vaxt rəhbər kateqoriyasında yalnız bir insan olur. Həmin rəhbər tərəfindən daha sonra irəli sürülən yazılı şərhlər, adətən, başqalarının şərhləri ilə birləşdirilsə də, hesabat diaqramlarında onun verdiyi **qiymətləndirmə balları** fərqləndirilir.

Bu, düzgün və məqsədəuyğundur. Yaxşı rəhbərlərin vəzifəsinin bir hissəsi komanda üzvlərinə birbaşa rəy verməkdən, performanslarını necə qavradıqlarını onlarla müzakirə etdən ibarətdir. Rəhbər verdiyi balların qiymətləndirmədə fərqləndirilməsinə hazır deyilsə, güman ki, bu halda, qiymətləndirmə aparılmamalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİN ZAMANLAMASI



Qiymətləndirmələr bu zaman aparıla bilər:

- güclü tərəflər və inkişaf etdirilməli olan sahələr haqqında müzakirə məqsədilə məlumatın əldə edilməsi üçün ənənəvi qiymətləndirmədən əvvəl;
- biznes məqsədlərinə nail olmağa yardım məqsədilə şəxsi inkişaf planının formalaşdırılmasına yardım üçün ənənəvi qiymətləndirmədən əvvəl;
- şəxsi inkişaf proqramının bir hissəsi kimi;
- diqqətdə saxlanmalı olan əsas sahələr barədə rəylərin təmin edilməsi üçün təlim proqramından əvvəl;
- qiymətləndirmə mərkəzinə töhfə kimi;
- yeni rol üçün inkişaf etdirilməli olan bacarıqların müəyyən edilməsinə yardım üçün vəzifə yüksəlişindən əvvəl və ya qısa müddət sonra;
- yeni layihə komandası yaradılarkən və ya mövcud komanda formalaşarkən;
- yeni işə yerləşdirilmə proqramı zamanı.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİN APARILMA İNTERVALI

360 dərəcə qiymətləndirmənin hazırlanması və idarə edilməsi üçün xeyli vaxt lazımdır. Rəy verilməsinə çox sayda insan cəlb edilir və ehtimal ki, bunun nəticəsində formalaşan şəxsi inkişaf və ya digər tədbirlər planının həyata keçirilməsi üçün aylar tələb olunacaq. Adətən, qiymətləndirmələrin **ildə bir** dəfədən az olmayaraq, aparılması məsləhət görülür.

Müəssisə daxilində rolun dəyişməsi kimi bəzi hallarda daha qısa vaxt aralığı məqsədəuyğun ola bilər, lakin respondentlərdən eyni insanlar haqqında təkrar-təkrar rəy verməyi xahiş edərək onları 360 dərəcə qiymətləndirmə yorğunluğuna məruz qoymamaq üçün ehtiyatlı davranmaq lazımdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ HESABATININ PAYLAŞILMASI

Qiymətləndirmə prosesinin **əvvəlindən** etibarən əks-əlaqə hesabatı ilə nə baş verəcəyi və ona kim tərəfindən baxılacağı haqqında aydın təsəvvürə malik olmalısınız. Bunu mütləq şəkildə görməli olan insanlar aşağıdakılardır:

- rəyləri toplayacaq **proqram təşkilatçısı**. Böyük ehtimalla, bu şəxs anketlərin düzgün doldurulduğunu və hesabata düzgün daxil edildiyini yoxlamaq üçün qiymətləndirici rolunu oynayacaq;
- əsas mövzuların təsbiti məqsədilə hesabatı təhlil etmək üçün qiymətləndirmənin subyekti ilə birlikdə çalışacaq **əks-əlaqə kouçu**;
- **qiymətləndirmə subyekti** (inanılmaz olsa da, bəzi müəssisələrdə qiymətləndirmə subyektinin əks-əlaqə hesabatını görməsinə icazə verilmir!).

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

ƏKS-ƏLAQƏ HESABATININ PAYLAŞILMASI

İRƏLİ

Əvvəlcədən razılığın alınması şərtilə, əks-əlaqə hesabatını görə **biləcək** digər şəxslər aşağıdakılardır:

- müəssisə daxilində 360 dərəcə qiymətləndirmə proqramı və ya onun nəticələri haqqında ümumi hesabatı koordinasiya edə biləcək şəxs;
- proqrama töhfə vermək üçün 360 dərəcə qiymətləndirmədən istifadə edən təlimçilər;
- proses inkişaf proqramı və ya qiymətləndirmə prosesinin bir hissəsi olduğu halda, qiymətləndirmə paneli üzvləri;
- qiymətləndirmə komanda qiymətləndirməsinin bir hissəsi olduğu və əvvəlcədən razılaşdırıldığı halda, komanda üzvləri.

Bütün hallarda məlumatı kimin görəcəyi prosesdən **əvvəl** hər kəsə aydın olmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN RƏHBƏRLƏ PAYLAŞILMASI



360 dərəcə qiymətləndimə, əsas etibarilə, **şəxsi** inkişaf prosesidir, ona görə də tam əks-əlaqə hesabatına qiymətləndirmə subyektinin rəhbəri tərəfindən baxılması heç də hər zaman məqsədəuyğun deyil. Çox vaxt rəhbər qiymətləndirməyə əsaslanan şəxsi inkişaf planının müzakirəsinə cəlb edilir, bu zaman fəaliyyət maddələrinin hansı düşüncəyə əsaslandığının izahını vermək üçün hesabatın icmalından istifadə oluna bilər.

Hərçənd rəhbərin əks-əlaqə hesabatını **gördüyü** hallar da olur:

- rəhbər əks-əlaqə kouçu kimi çıxış etdikdə;
- sonrakı tədbirlərdə qiymətləndirmə subyektinin kouçu rolunda çıxış etdikdə;
- 360 dərəcə qiymətləndirmə prosesi daha geniş qiymətləndirmə və ya inkişaf fəaliyyətinin bir hissəsini təşkil etdikdə.

Bütün bu vəziyyətlərdə rəhbər rəyin necə başa düşülməli, qiymətləndirmə subyektinin kouçinq dəstəyi ilə necə təmin edilməli olduğu haqqında lazımınca məlumatlandırılmalı/təlim almalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BAŞLANĞIC

PROSESİN TEST EDİLMƏSİ

İnsanlarda prosesə inam formalaşdırmaq üçün işə hər zaman könüllülər arasında sınaq aparmaqla başlamalısınız. 4 və ya 5 nəfərin cəlb olunması ilə pilot proqram aşağıdakıları təmin edəcək:

- hər hansı texniki nasazlıq və ya inzibati çətinliyin aradan qaldırılması;
- anketlərdən istifadənin asan olub-olmadığının öyrənilməsi;
- qrafik, diaqram və cədvəllərin daxil olduğu hesabatların qiymətləndirmə subyektləriniz tərəfindən asanlıqla başa düşülüb-düşülmədiyinin öyrənilməsi;
- prosesin qiymətləndirmə subyekti üçün nə dərəcədə faydalı olduğu haqqında mühakimənin yürüdülməsi;
- prosesin iştirakçılar arasında təbliğinə yardım göstərilməsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏMİN EDİLMƏSİNƏ KİM CƏLB OLUNMALIDIR

Rəylər qiymətləndirmə subyektinin ətrafındakı bütün insanlar tərəfindən təmin edildiyinə görə bu üsul 360 dərəcə əks-əlaqə adlanır. Buraya aid ola bilər:

- qiymətləndirmə subyektinin rəhbəri;
- onun qarşılıqlı fəaliyyət göstərdiyi daha üst rəhbərlik nümayəndələri;
- tərəfdaşlar/rəhbərlik/idarə heyəti üzvləri;
- həmkarlar – müəssisədə bənzər səviyyədə çalışan iş yoldaşları;
- komanda üzvləri/tabeliyində olan şəxslər;
- işlə əlaqədar ünsiyyət saxladığı digər aparıcı şəxslər;
- sifarişçi və müştərilər;
- müəssisədən kənarda əlaqə saxladığı şəxslər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

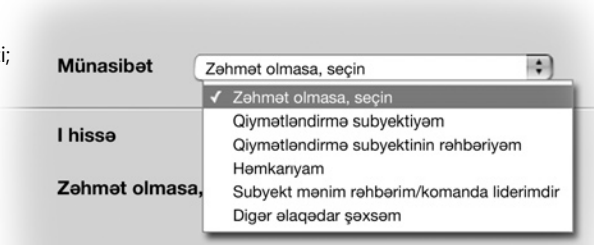


RESPONDENT KATEQORİYALARININ MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

Anketdə respondentdən qiymətləndirmə subyekti ilə iş münasibətlərinin hansı kateqoriyaya aid olduğunu seçmək xahiş edilir. Bu, əks-əlaqə hesabatının mümkün fərqli baxış bucaqlarını əks etdirməsinə imkan yaradır.

Tipik qruplar:

- qiymətləndirmə subyekti;
- qiymətləndirmə subyektinin rəhbər(lər)i və üst rəhbərliyin digər nümayəndələri;
- həmkarlar;
- tabe işçilər;
- digər respondentlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

RESPONDENTLƏRİN SEÇİLMƏSİ



İnkişaf qiymətləndirmələrində respondentləri müəyyənləşdirəcəyi bariz bəlli olan şəxs qiymətləndirmə subyektidir. O, qarşılıqlı əlaqə saxladığı ən vacib şəxslərin kim olduğunu bilir və ona öz seçimlərini etmək imkanı verildikdə bildirilən rəylərə açıq olmaq ehtimalı yüksəlir.

Qiymətləndirmə subyektinin rəhbərinin dəvət siyahısını təsdiqləməsi məqsədəuyğun ola bilər, lakin subyektin "diktə olunduğunu" düşündüyü insanların rəylərini qəbul etməsi ehtimalı daha azdır.

Bəzi respondentlər avtomatik şəkildə daxil edilir, məsələn, rəhbər, subyektin tabeliyində olan əməkdaşların bəziləri. Bundan sonra mümkün qədər tam təsəvvür təmin edə biləcək insanlar seçilməlidir. Subyekt xüsusilə yeni qənaətlər formalaşdıra biləcək şəxsləri seçməyə təşviq edilməlidir. İş yerində yalnız məhdud baxış bucağını təklif edəcəyi ehtimalı yüksək olan dostları seçməyin mənası yoxdur.

Proqram təşkilatçısı müvafiq sayda və geniş diapazonda respondentlərin vaxtlı-vaxtında seçilməsini təmin etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ANKET TƏRTİBATI



Ümumiyyətlə, respondentlərin çoxu qiymətləndirmə subyektinin nəyə nail olduğu haqqında suala cavab verəcək mövqedə olmurlar (subyektin rəhbəri istisna təşkil edir!). 360 dərəcə əks-əlaqədə insanların gündəlik **davranışları**, öhdələrinə götürdüyü iş **fəaliyyətləri** və gələcəkdə hansı **dəyişiklikləri** etməli olduğu haqqında təkliflər önə çəkilir. Adətən, anketlərdə respondentlərdən aşağıdakılar xahiş olunur:

- Qiymətləndirmə subyektinin bilik, bacarıq və münasibətini razılaşdırılmış səriştə növləri ilə müqayisədə qiymətləndirin:
  "*O başqalarına nə dərəcədə tez-tez kouçluq, mentorluq edir?*"
  demək olar, heç vaxt ◯ nadir hallarda ◯ bəzən ◯ tez-tez ◯ demək olar, hər zaman
- Qiymətləndirmə subyektinin vəzifəsində müəyyən səriştənin əhəmiyyəti haqqında fikrinizi bildirin:
  "*Onun üçün fəaliyyət nə dərəcədə vacibdir?*"
  vacib deyil ◯ bir qədər vacibdir ◯ vacibdir ◯ çox vacibdir ◯ mütləqdir ◯
- Qiymətləndirmə subyekti və onun rolu ilə əlaqədar təkliflər verin:
  "*O nəyi daha çox etməlidir?*", "*Əsas güclü cəhətləri hansılardır?*"

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



HAQQINDA SUAL VERİLƏCƏK SƏRİŞTƏNİN SEÇİLMƏSİ

Sərişdənin tərifi: arzuedilən məqsədə çatmaq üçün tələb olunan, müşahidə edilən bilən bacarıq, bilik və yanaşmalar toplusu.

Müəssisənizin öz sərişdəlilik modeli varsa, onu 360 dərəcə qiymətləndirmə anketinə inteqrə etmək asan olacaq. Öz modeli olmayanlar üçün istifadə edə biləcəkləri ümumi sərişdəlilik modelləri mövcuddur. Müəssisənizin əsas performans sahələrinə sizin üçün xüsusi hazırlanmış modellər qədər fokuslanmamış olsalar da, onlardan qiymətləndirmə subyektinin performansı haqqında ümumi düşüncələrə təkan vermək, eləcə də açıq sualların cavablandırılmasında ipucu qismində istifadə edilə bilər. Ümumi modellər, adətən, aşağıdakı kimi sahələri əhatə edir:

- komanda işi;
- insanlararası bacarıqlar;
- ünsiyyət;
- maraqların təmsil edilməsi;
- planlaşdırma və qiymətləndirmə;
- inkişaf və strategiya;
- iş haqqında biliklər;
- motivasiya;
- dözümlülük;
- müştəri yönümlülük;
- keyfiyyət yönümlülük.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

SƏRİŞTƏNİN ARAŞDIRILMASI



İnsanın hər hansı sərištə ilə əlaqədar peformans səviyyəsi respondentlərdən sərištə maddələri üzrə qiymətləndirmə aparmalarının xahiş edilməsi yolu ilə araşdırılır. Bu maddələr üzrə nail olunan qiymətləndirmə ballarının orta qiyməti sərištə üzrə ümumi performans səviyyəsinin göstəricisidir.

KOMANDA İŞİ MADDƏLƏRİ

Komanda yanaşmasını təşviq edir.

Öz komandasına effektiv şəkildə rəhbərlik edir.

Yaxşı görülmüş işə görə komandanı təqdir edir.

Komanda ruhuna görə narahat olur.

Komanda oyunçusudur.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

SUALLARIN ƏSASLILIĞI



Verdiyiniz suallar qiymətləndirmə subyektinə uyğun olmalıdır. Sualları seçərkən özünüzdən soruşmalısınız:

- Aparılan ölçmə qiymətləndirmə subyektinin iş performansı haqqında nəyisə proqnozlaşdırmağa imkan verirmi?
- Verilən suallar qiymətləndirmə subyektinin işinə müvafiqdirmi?
- "Zahirən səhihlik" mövcuddurmu, başqa sözlə, sualın araşdırılan səriştəni ölçdüyü təəssüratı oyanırmı?
- Müxtəlif qiymətləndirmə subyektlərindən alınan nəticələr performans səviyyələrini fərqləndirməyə imkan verirmi?
- Testlər və təkrar aparılan testlər arasında tutarlılıq varmı?

Kənardan dəvət edilən məsləhətçilər çox vaxt əsaslılığı təmin etməyə yardım məqsədilə başqa müəssisələrlə müqayisədən yararlana bilirlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

SÖZLƏRİNİZİ EHTİYATLA SEÇİN



Bunlardan istifadə etməyin:

- ✘ Birdən çox aspekti əhatə edən fikirlər:
  "*Yaxşı komanda oyunçusudur və komanda ruhunu qoruyub-saxlamaq üçün çox çalışır*".
- ✘ Uzun cümlələr:
  "*Əsas mesajları üst rəhbərlikdən komandasına və komanda ilə müəssisə daxilində və ya onların sərhədlərindən kənarda əsas əlaqədar şəxslərə çatdırmağa çalışmaq üçün çox işləyir*".
- ✘ Fərqli şərh edilə biləcək maddələr:
  "*Münaqişələri həll etmək üçün müvafiq müdaxilələrdən istifadə edir (Burada "müvafiq" dedikdə nə nəzərdə tutulur?)*".
- ✘ İki inkar elementindən istifadə:
  "*Başqalarının ideyalarını rədd etmir*".
- ✘ Respondentlərə tanış olmaya biləcək texniki termin və ya mürəkkəb sözlərdən istifadə:
  "*Korporativ səhmdarlar arasında proaktiv diskursa vasitəçilik edir*".

İngilis dili respondentlərin doğma dili olmadıqda anketin dəqiq tərcümə edilməsi haqqında düşünməlisiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

ANKETDƏ FİKİRLƏRİN PAYLAŞDIRILMASI



Müəyyən bir sərištə haqqında bütün fikirləri eyni blokda sıralasanız, hər bir maddəyə bənzər balların verilməsi ilə "halə" və ya "buynuz" effekti yarana bilər. Müəyyən bir sərištə ilə bağlı ayrı-ayrı maddələri anketin bu bölməsində paylaşdırmaq daha məqsədəuyğundur.

1. Komanda yanaşmasını təşviq edir.
2. Başqaları ilə münasibətlərində açıqfikirli və ədalətlidir.
3. İclas və təqdimatlarda inandırıcı çıxış edir.
4. İşinə yanaşmasında intizamlıdır.
5. Müəssisənin biznes planlarının hazırlanmasına müsbət töhfə verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ ŞKALASININ SEÇİLMƏSİ



Sərişətənin qiymətləndirilməsinin ən geniş yayılmış üsulu verilən fikirlə razılıq dərəcəsinin bildirilməsi üçün şkalada müəyyən xananın işarələnməsidir. Azı, 5 variantın olduğu şkala performans səviyyələrini rəy mərhələsində müzakirəyə yardım edəcək şəkildə fərqləndirmək imkanını verir. Tipik şkalalar:

Razılaşma şkalası:
qətiyyən razı deyiləm ◯ razı deyiləm ◯ tərəddüd edirəm ◯ razıyam ◯ tam razıyam ◯

İntensivlik şkalası:
demək olar, heç vaxt ◯ vaxtaşırı ◯ bəzən ◯ tez-tez ◯ demək olar, hər zaman ◯

Effektivlik şkalası:
effektiv deyil ◯ bir qədər effektivdir ◯ effektivdir ◯ çox effektivdir ◯ son dərəcə effektivdir ◯

Vaciblik şkalası:
vacib deyil ◯ bir qədər vacibdir ◯ vacibdir ◯ çox vacibdir ◯ mütləqdir ◯

Keyfiyyət şkalası:
əhəmiyyətli təkmilləşməyə ehtiyac var ◯ təkmilləşməyə ehtiyac var ◯ tipik ◯ yaxşı ◯
üstün/nümunəvi ◯

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏQƏM ŞKALALARINDAN İSTİFADƏ ETMƏYİN



Bəzi sistemlərdə performansın qiymətləndirilməsi üçün aşağıdakı kimi rəqəm şkalalarından istifadə edilir:

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Qeyri-effektiv — Çox effektiv

Lakin rəy mərhələsində rəqəm şkalalarının şərh edilməsi çətinləşə (faktiki olaraq, 6 rəqəmi nəyi bildirir?), rəqəmlərin müzakirənin əsas predmetinə çevrilməsinə gətirib çıxara bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BALANSLAŞDIRILMIŞ ŞKALALAR



Şkalanızda real seçim diapazonu təmin etməyə çalışın.

- Pozitivə meyilli şkalalardan istifadə etməyin: *əla/ çox yaxşı/ yaxşı/ orta/ zəif*
- Neqativə meyilli şkalalardan istifadə etməyin: *yaxşı/ orta/ zəif/ çox zəif/ bərbad*
- Son həddolaraq, "heç vaxt", "hər zaman" kimi mütləq ifadələrin işləndiyi şkalalardan istifadə etməyin; onlardan istifadə olunmur.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BİLMİRƏM!

Həmkarlar arasında iş münasibətləri nə qədər yaxın olsa da, respondentin qiymətləndirmə subyektini müəyyən suala mənalı cavab verə biləcək qədər tanımadığı performans sahələri ola bilər.

Qiymətləndirmə subyektinin müəyyən bacarıqlar dəstindən istifadə etdiyini görməmiş respondentlər üçün "cavab verə bilmirəm" və ya "naməlum" kimi cavab seçimləri mövcud olmalıdır.

BAL	
1	Demək olar, heç vaxt
2	Vaxtaşırı
3	Bəzən
4	Tez-tez
5	Demək olar, hər zaman
Ü	Naməlum

		1	2	3	4	5	Ü
21.	Yaxşı görülmüş işə görə komandanı təqdir edir.	○	○	○	○	○	○
22.	Münaqişə və şikayətlərin həlli ilə vaxtında və effektiv şəkildə məşğul olur.	○	○	○	○	○	○
23.	Danışıqlar aparmaq bacarığı yüksəkdir.	○	○	○	○	○	○
24.	Komandasının məqsədə doğru aparan səylərini effektiv şəkildə əlaqələndirir.	○	○	○	○	○	○
25.	Rəhbərlik üçün maliyyə məlumatlarından effektiv istifadə edir.	○	○	○	○	○	○

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

FƏRDİN ROLUNUN VACİBLİYİ



Qiymətləndirmə subyektinə xüsusilə uyğunlaşdırılmış anket hazırlamırsınızsa, anketin müəyyən maddəsi sözügedən fərd üçün çox vacib olmaya bilər. Ona görə də "vaciblik" şkalasından istifadə edərək bu haqda fikirləri soruşa bilərsiniz. Belə suallara verilən cavablar qiymətləndirmə subyektinin öz inkişafını ən əhəmiyyətli hesab edilən sahələr ətrafında qurmasına imkan verəcək.

Nümunə:

"Müştərinin/sifarişçinin ehtiyaclarının ödənilməsi üçün yeni xidmətlər formalaşdırır".

vacib deyil ◯ bir qədər vacibdir ◯ vacibdir ◯

çox vacibdir ◯ mütləqdir ◯

Bəzi anketlərdə bu cür suallar ümumi prosesi uzdacağı və maddələrin əhəmiyyətinin əks-əlaqə sessiyasında üzə çıxacağı əsas gətirilərək ötürülür.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



AÇIQ SUALLAR

Yaxşı tərtib olunmuş "açıq" suallar respondentlərə anketin digər hissələrində rəy haqqında mükəmməl qənaətlər formalaşdırmağa yardım göstərəcək **keyfiyyətli** rəy təklif etməyə imkan verir. Düzgün sualların verilməsi qiymətləndirmə subyektinə başqalarının qiymətləndirməsində nəyi nəzərdə tutduğunu anlamaqda yardım edəcək mənalı rəylərin alınması üçün son dərəcə vacibdir.

- **Açıq** suallardan istifadə edin: nə, niyə, nə vaxt, necə, harada, kim
- **Konstruktiv** suallar verin: "Qiymətləndirmə subyekti nəyi bacarmır?" əvəzinə, "Qiymətləndirmə subyektinin inkişaf etdirməli olduğu bacarıqlar hansılardır?"
- Respondentlərə başqa bir rəy əlavə etmək imkanını verin: "Zəhmət olmasa, qiymətləndirmə subyekti üçün faydalı olacağını düşündüyünüz başqa konstruktiv şərhləriniz varsa, əlavə edin".

Konstruktiv suallara nümunələr:

Qiymətləndirmə subyektinin əsas güclü cəhətləri hansılardır?
İnkişafla əlaqədar əsas problemlər hansılardır?
Başqa hansı konstruktiv rəyləri təklif edə bilərsiniz?

Qiymətləndirmə subyekti nəyi daha çox etməlidir?
Nəyi etməyə davam etməlidir?
Nəyi daha az etməlidir?

Qiymətləndirmə subyekti nə etməyə başlamalıdır?
Nəyi etməyi dayandırmalıdır?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

TƏLİMATIN VERİLMƏSİ



Başqalarına yazılı rəyin verilməsi prosesi buraya cəlb edilən şəxslər üçün yeni təcrübə ola bilər. Ona görə də müəyyən təlimat və yazılı nümunələrin təmin edilməsi faydalı ola bilər. Bunun üçün müşayiətedici sənəd, veb-keçid təmin edilə və ya anketə daxil oluna bilər.

Təlimatda nə qədər çox məlumat yazılarsa, rəyin bir o qədər effektiv olacağı vurğulanmalıdır. İnsanlardan hər sualın cavabında minimum **üç** məqamı müəyyənləşdirməyi xahiş edin.

Errolun başlıca güclü cəhətləri hansılardır?

Errol müəssisənin gələcəyi – gələcək yeniliklər, ideyalar və s. haqqında aydın vizyona malikdir. O bizim üçün təşkil etdiyi məlumatlandırma sessiyalarında bunlar haqqında ətraflı məlumat verir.

Dəyişikliyə ağlasığmaz entuziazm və həvəslə yanaşır, başqalarını xidmətlərini inkişaf etdirməyə həvəsləndirmək üçün vaxt sərf etməyə hər zaman hazırdır.

Errol sualı olan və ya yardıma ehtiyac duyan işçi heyəti üzvlərinə hər zaman vaxt ayırır. Onun qərarları hər zaman ədalətlidir. Verdiyi təlimatın insanlar tərəfindən başa düşüldüyünü dəqiqləşdirmək üçün əlindən gələni edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN AVTOMATLAŞDIRILMASI



Kağız anketləri müəssisə daxilində paylaşdırmaq mümkün olsa da, artıq çoxsaylı müəssisələrdə internet və ya e-poçtdan istifadə edilir. Üstünlüklər aşağıdakılardır:

- anketləri paylaşdırmaq və toplamaq daha asandır;
- respondentlər anketləri özləri üçün əlverişli vaxtda onlayn rejimdə asanlıqla doldura bilirlər;
- anketlərin yekun hesabat daxilində emalı daha asan və sürətlidir;
- cavabların məxfiliyi yüksəlir;
- avtomatlaşdırılmış proseslər kağız sistemlərdə müqayisədə cavablandırılma əmsalını yüksəldir.

Seçimlər:

- sistemin qurulmasına yardım üçün İT komandasına müraciət edin;
- 360 dərəcə əks-əlaqə proqram təminatı əldə edin və öz səriştlərinizə uyğunlaşdırın;
- sistemi sizin əvəzinizə qurmaq üçün kənardan 360 dərəcə əks-əlaqə mütəxəssisi dəvət edin;
- yenə də müəssisədənkənar məsləhətçilərdən əldə edə biləcəyiniz formalaşmış anketlərdən yararlanın.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

RESPONDENTLƏRİN İŞİNİ ASANLAŞDIRIN



360 dərəcə qiymətləndirmədə iştirak edən respondentlər məşğul insanlardır. Buna görə də onlardan minimum vaxt çərçivəsində maksimum rəy almaq üçün anketi əlverişli şəkildə tərtib etməlisiniz. Xüsusilə də bu, müəssisədə eyni zamanda bir neçə qiymətləndirmənin aparıldığı, insanlardan birdən artıq anketin doldurulmasının xahiş oluna biləcəyi hallara aiddir.

- Qısa, aydın təlimatlar hazırlayın.
- Sərištəyə aid sullardan birinin necə cavablandırıldığına dair nümunə göstərin.
- İnsanların tamamlanmalı olan bütün hissələri görə bilməsi üçün bütün sualları bir elektron səhifə üzərində yerləşdirin.
- Bütün sualları bir səhifəyə yerləşdirə bilmirsinizsə, onda işin nə qədərinin tamamlanmış olduğunu göstərən indikatordan istifadə edin.
- İnsanlara proses haqqında ətraflı məlumatı haradan ala biləcəklərini bildirin.

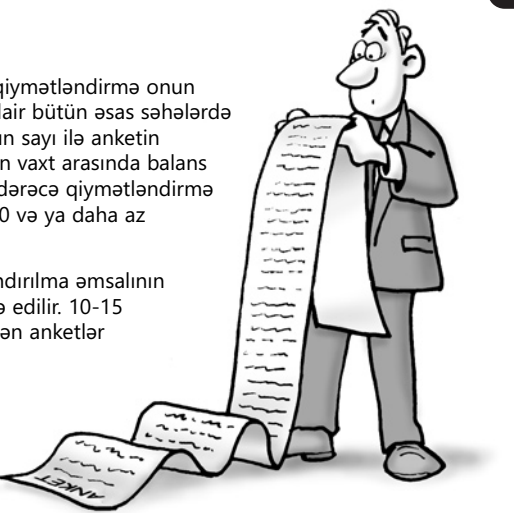
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



SUALLARIN SAYI

Yaxşı hazırlanmış 360 dərəcə qiymətləndirmə onun subyektinə iş performansına dair bütün əsas səhələrdə rəy təklif edir. Hərçənd sualların sayı ilə anketin doldurulması üçün tələb edilən vaxt arasında balans olmalıdır. Hesab edilir ki, 360 dərəcə qiymətləndirmə anketlərinin təqribən 80 %-i 50 və ya daha az sualdan ibarətdir.

Daha qısa anketlərdə cavablandırılma əmsalının daha yüksək olduğu müşahidə edilir. 10-15 dəqiqə ərzində tamamlana bilən anketlər təmin etməyə çalışmalısınız.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İNTERNETDƏ TƏHLÜKƏSİZLİK



Anketin yalnız istədiyiniz şəxslər tərəfindən doldurulmasını aşağıdakı üsullarla təmin edin:

- anketi hər bir respondentə birbaşa göndərməklə;
- onlayn anketə fərdi keçidi yönləndirməklə;
- anketə daxil olmaq üçün şifr göndərməklə;
- proqram təşkilatçısının hər bir cavabın mənşəyini izləyə bilməsi üçün audit jurnalını saxlamaqla. Bu həm də proses qaydasında getmədikdə və ya sonradan tədbirlər görülməli olduqda faydalıdır;
- insanların anketləri nə vaxt tamamladığını avtomatik şəkildə qeyd edən sistemdən istifadə etməklə. Bu həm də xatırlatmanın kimə göndərilməli olduğunu müəyyənləşdirməyə kömək edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

PROSESİN PLANLAŞDIRILMASI

ÖZ ANKETİNİZİ TƏRTİB EDİN



Qiymətləndirmənin tərtib olunmasına yardım üçün kənardan dəvət edilən tərəfdaşın yardımından yararlanmaq və ya ixtisaslaşdırılmış 360 dərəcə əks-əlaqə proqram təminatını satın almaq qərarına gəlsəniz, ehtimal ki, anketinizi fərdiləşdirmək üçün əvvəlcədən hazırlanmış səriştə maddələri toplusundan istifadə edə biləcəksiniz. Bu, öz səriştə modelinizin olmadığı və ya müvafiq səriştə maddələrinizin yoxluğuna baxmayaraq, anketi müəyyən bir fərd və ya qrupa uyğunlaşdırmaq istədiyiniz hallarda xüsusilə faydalıdır.

İstifadə olunan səriştə modeli İR və işçi heyəti komandaları ilə birlikdə mərkəzi qaydada razılaşdırıla bilər. Bəzi sistemlər **qiymətləndirmə subyektinin** əvvəlcədən hazırlanmış səriştə sualları toplusundan seçimlər edərək öz anketini hazırlamasına imkan verir. Bu halda, yüksək səviyyədə fərdiləşdirmə mümkündür, lakin qiymətləndirmə subyektinin performansına təsir göstərən əsas səriştə modellərinin hansılar olduğunu yaxşı başa düşməsi tələb edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZ ANKETİNİZİ TƏRTİB EDİN

NÜMUNƏ

Sərişterləinizin seçilməsi

Müəssisənin məqsədləri üçün tələb olunan əsas sərişdə modelləri ilə yanaşı, rəy almaq istədiyiniz 3–6 məcburi olmayan sərişdə modeli seçməlisiniz.
Qiymətləndirmənizə daxil edilməsini istədiyiniz modelləri işarələyin.

Liderlik
Müəssisənin məqsədlərini diqqət mərkəzində saxlayan effektiv komandanın formalaşdırılması üçün başqalarının bilik və bacarıqlarından əlaqələndirilmiş şəkildə istifadə etmək bacarığı

Əsas sərişdə

Komanda işi
Komandanın bir hissəsi olaraq, effektiv işləmək bacarığı

Əsas sərişdə

Şifahi ünsiyyət
Bilik və ideyaları aydın, dəqiq şəkildə ötürə bilmək bacarığı

Əsas sərişdə

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ÖZ ANKETİNİZİ TƏRTİB EDİN

NÜMUNƏ

Məcburi olmayan sərişdə modelləri

Şəxsi motivasiya
Entuziazmı qorumaq və hətta çətin zamanlarda belə, bu entuziazmı başqalarına ötürmək bacarığı

Zəhmət olmasa, işarələyin

Yaradıcılıq
Yeni ideyalar yaratmaq, həll yollarını yeni vəziyyətlərdə və yeni üsullarla tətbiq etmək bacarığı

Zəhmət olmasa, işarələyin

Özünüinkişaf
Təcrübələrdən öyrənməyə çalışa bilmək, bilik və bacarıqları inkişaf etdirmək

Zəhmət olmasa, işarələyin

Biznes yönümlülük
Şirkətin məqsədlərinə uyğun biznes fürsətləri axtarmaq və izləmək bacarığı

Zəhmət olmasa, işarələyin

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

ÖZÜNÜZ HAQQINDA ANKETİN DOLDURULMASI



Bir qayda olaraq, qiymətləndirmə subyektləri özləri haqqında anketi doldurmağa dəvət edilirlər.



Üstünlüklər aşağıdakılardır:

- öz güclü və inkişafa ehtiyac duyulan tərəflərinin tənqidi baxış bucağından təhlili gələcəkdə bilik və bacarıqların inkişafı üçün nə etməli olduqlarını diqqət mərkəzinə çəkməyə rəvac verəcək;
- proses onlara başqalarının anketi necə doldurduğu haqqında düşünməyə yardım edəcək;
- özləri haqqında təsəvvürlərini başqalarının onlar haqqında təsəvvürləri ilə müqayisə etmək imkanını qazanacaqlar;
- onların cavabları əks-əlaqə kouçu ilə müzakirə üçün mövzular təmin edəcək.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KƏNARDAN CƏLB EDİLƏN RESPONDENTLƏR



Kənardan müştəri, sifarişçi və digər əlaqədar şəxslər iştirak üçün dəvət edilə bilər, lakin nəzərə alınmalı olan bəzi vacib məqamlar mövcuddur:

- onlar qiymətləndirmə subyektini çox yaxşı tanımadığını düşündüyü halda, rəy verməyə həvəssiz ola bilərlər;
- qiymətləndirmə subyekti ilə iş münasibətlərinə təhlükə yaratmamaq üçün rəy verməkdən ehtiyat edə bilərlər;
- performansın bəzi sahələrinə dair mənalı rəy vermələri mümkün olmaya bilər;
- onları proses haqqında məlumatlandırmaq daha çətin ola bilər.

Yardım üçün ideyalar:

- yalnız, deyək ki, layihə komandasının bir hissəsi kimi, sıx iş münasibətlərinizin olduğu respondentləri dəvət edin;
- rəylərin məxfi olacağını, kimliyin müəyyən edilə bilməyəcəyini vurğulayın;
- bəzi suallarda "bilmirəm" cavabından istifadə edə biləcəklərini izah edin;
- yalnız kənardan dəvət edilənlər üçün daha məhdud sayda anketlər hazırlaya bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

NƏTİCƏNİN ƏLDƏ EDİLMƏSİ

RESPONDENTLƏRİN SAYI



Məqsəd qiymətləndirmə subyektinin necə qavranıldığı haqqında tam mənzərənin formalaşdırılması üçün kifayət qədər insandan rəy toplamaqdır. Adətən, prosesə 9–12 respondent cəlb edilir:

- say daha az olduqda əhatəli rəylərin təqdim edilməsi üçün kifayət qədər geniş fikir şkalasını təmin etmək çətinləşir;
- qiymətləndirmə subyektinin bu qədər çox insanın verdiyi rəyi reprezentativ adlandıraraq rədd etməsi çətinləşir;
- bu qədər iştirakçı sayı ilə əsas məqamlar, adətən, təkrarlanır və beləliklə, başlıca güclü cəhətlər və inkişaf etdirilməli olan sahələr önə çıxır;
- hər bir hesabat kateqoriyasında bir neçə insanın iştirakı balların kimə aid olduğunu gizli saxlamağa şərait yaradır;
- 12-dən çox insanın iştirakı inzibati yükü artırır və əlavə qənaətlərin formalaşdırılması baxımından çox şey vəd etmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKA DƏVƏT



İştirak üçün göndərdiyiniz dəvətin məzmunu alınan cavaba təsir göstərəcək.

Bizdən *ad* üçün 360 dərəcə şəxsi inkişaf qiymətləndirməsinin aparılması xahiş olunub.

Ad dəyərli rəy verə biləcək bir şəxs olaraq, sizin namizədliyinizi irəli sürüb.

Rəyiniz *ad-ı* öz iş performansını yüksəltməsi üçün yardımçı olacaq dəyərli məlumatla təmin edəcək.

Qiymətləndirmənin effektiv olması üçün dəvətnaməni müşayiət edən anketi tamamlamağınıza və ___ tarixinə qədər bizə qaytarmağınız lazımdır. Anketin doldurulmasına, adətən, 10 dəqiqə vaxt tələb olunur.

360 dərəcə qiymətləndirmə haqqında sualınız varsa, zəhmət olmasa _____ telefon nömrəsi və ya ____ e-poçt ünvanı vasitəsilə *Ad* ilə əlaqə saxlayın.

- Respondentin bunu lazımsız mesaj hesab etməməsi üçün mesaj başlığında qiymətləndirmə subyektinin adını qeyd edin.
- Giriş hissə qısa olmalı, mətləbdən kənara çıxmamalıdır.
- Dəvət təşəbbüsünün qiymətləndirmə subyektinə aid olduğunu vurğulayın.
- İştirakın gətirəcəyi faydanı vurğulayın.
- Nə edilməli olduğunu, nə vaxta qədər yerinə yetirilməli olduğunu, nə qədər vaxt tələb olunacağının izahını verin.
- Əlavə məlumat üçün əlaqə məlumatları təqdim edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİNİN DƏVƏT PROSESİNƏ CƏLB EDİLMƏSİ



Yüksək cavablandırma əmsalına nail olmağın yaxşı üsullarından biri qiymətləndirmə subyektinin anketlər paylanmamışdan əvvəl seçilmiş respondentlərin hər biri ilə əlaqə saxlamasını və onları iştiraka təşviq etməsinə nail olmaqdır.

Hörmətli Yasir,

Tezliklə 360 dərəcə şəxsi inkişaf qiymətləndirməm keçiriləcək. Qiymətləndirmədə mənimlə sıx əməkdaşlıqda çalışan 12 nəfərdən haqqımdakı anketi doldurmaq xahiş olunacaq. Nəticələr kimliyin müəyyənləşdirilməsinə imkan verməyəcək hesabatda (hansı rəyin kim tərəfindən verildiyini bilməyəcəyəm) toplanacaq və mən hesabatı performans kouçu ilə müzakirə etmək fürsəti qazanacağam.

Mənimlə yaxın iş münasibətləri olan bir şəxs olaraq, verəcəyiniz rəy mənim üçün çox dəyərlidir, ona görə də qiymətləndirmə təşkilatçısından respondentlərimdən biri qismində sizə dəvət göndərməsini xahiş etmişəm.

Tezliklə "ACME"nin inkişaf məsələləri üzrə məsləhətçilərindən dəvətnamə alacaqsınız.

Əvvəlcədən təşəkkür edirəm.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

İŞTİRAKIN TƏŞVİQİ



- Qiymətləndirmə subyektini iştirak edəcəklərinə inandığı respondentlərin namizədliyini irəli sürməyə təşviq edin.
- Dəvətnamədə rəyin qiymətləndirmə subyekti üçün təmin edəcəyi faydaları vurğulayın.
- Prosesi bütün iştirakçılar arasında lazımınca təbliğ edin.
- Anketi mümkün qədər sadə tərtib edin və olduqca sürətlə tamamlana bilməsini təmin edin.
- Qiymətləndirmə subyektinin iştirak üçün seçdiyi respondentlərlə əlaqə saxlamasını təmin edin.
- Son tarixi müəyyən edərkən gec cavablandırılma ehtimalını nəzərə alın.
- Respondentlər çoxsaylı qyimətləndirmələrə cəlb edildiyi halda, üst-üstə düşmələrin qarşısını almaq üçün vaxt qrafikini tənzimləməyə çalışın.
- Məhdud sayda sualdan istifadə edin. Anketlərin uzunluğu ilə onları cavablandıran insanların faizi arasında düz mütənasiblik mövcuddur.
- Respondentlərin texniki problemlər səbəbindən anketi bir dəfədən artıq cavablandırmaq məcburiyyətində qalmaması üçün sınaqdan çıxmış və etibarlı sorğu sistemindən istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNSANLARA VAXTIN VERİLMƏSİ

Ehtimal ki, respondentləriniz məşğul insanlardır və xahişiniz onların "görüləcək işlər" siyahısında birinci sırada olmayacaq. Anketin tamamlanması üçün onlara kifayət qədər vaxt verməlisiniz. İki həftə yaxşı müddətdir. Bundan az müddətdə respondentlər anket üçün vaxt tapmaya bilərlər. Müddət daha uzun olarsa, xahişiniz prioritet sırasında aşağı enə və unudula bilər.

Gec təhvil verilmək ehtimalına qarşı, azı, bir həftə vaxt ayırın.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSBƏT VƏ MƏNFİ CAVABLAR



Açıq suallara dörd növ cavab verilə bilər:

Qeyd-şərtsiz müsbət
"Zakla birlikdə çalışmaq böyük zövqdür!"
Belə şərhlər ruh yüksəkliyi yaradır və hər zaman yüksək qiymətləndirilir, lakin Zaka mükəmməl olmaq üçün nə etdiyini anlamağa yardım göstərmir. Odur ki, bu cür şərh əhəmiyyətli olsa da, funksiyası məhduddur.

Şərti müsbət
"*Yasmin iş layihələrini hər zaman vaxtında və büdcədən kənara çıxmadan yerinə yetirə bilir*". Belə şərhlər konkret iş öhdəliyi haqqında rəy təmin etdiyinə, qiymətləndirmə subyektinə konkret olaraq hansı davranışının dəyərləndirildiyini başa düşməkdə yardım etdiyinə görə faydalıdır.

Şərti mənfi
"*O, idarəetmə bacarıqlarını təkmilləşdirmək üzərində çalışa bilər. Çox vaxt intizamsız və narahat görünür*".
Yenə də faydalıdır, çünki əks-əlaqə kouçu ilə müzakirə üçün konkret mövzu təmin edir.

Qeyd-şərtsiz mənfi
"O, tamamilə yer israfıdır!"
Qiymətləndirmə subyektinə dağıdıcı təsir göstərdiyinə görə olduqca faydasızdır və respondentər bu cür şərhlərin verilməsindən qətiyyətlə çəkindirilməlidirlər.

Təlimat qeydlərinizə daxil olunmuş müvafiq nümunələrlə müsbət və şərti mənfi rəyləri təşviq edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

CAVAB VERMƏYƏNLƏRİN GÖSTƏRDİYİ TƏSİR



İnsanlar anketdə iştirak dəvətinə cavab vermədiyi halda, bunun mənfi təsirləri ola bilər:

- cavablandırma səviyyəsinin yüksək olduğu hallarla müqayisədə əks-əlaqə dairəsi **geniş** olmayacaq;
- əsas rəy mesajları müxtəlif respondentlər tərəfindən **təkrarlanmayaraq** möhkəmləndirilməyə bilər;
- müəyyən kateqoriyada iştirak edən yeganə şəxs olduğu halda, insanların **kimliyi üzə çıxa** bilər.

Qiymətləndirmə subyektləri namizədlikərini irəli sürdüyü iş yoldaşlarının rəy vermək zəhmətinə qatlaşmaması səbəbindən haqlı olaraq inciyə bilərlər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEYFİYYƏTLİ CAVABLARIN TƏŞVİQ EDİLMƏSİ



Aşağıdakılar haqqında məlumatın təqdim olunması ilə insanları keyfiyyətli cavablar verməyə təşviq edin:

- anket suallarını **müdaxiləsiz** cavablandıra biləcəkləri vaxt doldurmalıdırlar;
- unutmayın ki, onlar qiymətləndirmə subyektinin kouçinqinə yardım edirlər;
- rəy yaxın keçmişə deyil, aylar ərzində yaşanan təcrübəyə **əsaslanmalıdır**;
- açıq suallar cavablandırılarkən minimum **üç** məqama toxunulmalıdır;
- müxtəlif davranışlara aid məqamlar ayrı sətirlərdə göstərilməlidir;
- fikirlər **əsaslandırılmalıdır**;
- onlar öz diqqətini qiymətləndirmə subyektinin ümumi xarakteri üzərində deyil, işini **necə** gördüyü üzərində cəmləşdirməlidirlər;
- onların öz iş yoldaşında nəyə dəyər verdiyi və onun üçün nəyin faydalı olacağı haqqında düşünməlidirlər;
- verilən şərhlər konstruktiv olmalıdır;
- oxuyan şəxs üçün məna kəsb etməsi məqsədilə onlar verdikləri cavabları göndərməmişdən əvvəl diqqətlə oxumalıdırlar.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

XATIRLATMA



Məşğul insanlar bəzən anketləri bir kənara atır və doldurmağı unudurlar.

- Sisteminizin proqram təşkilatçısına anketləri kimin cavablandırdığını görmək imkanı yaratmasını təmin edin.
- İnsanları anketləri cavablandırmağa təşviq edən xatırlatma prosesi yaradın.
- Qiymətləndirmə subyektini kimin cavab vermədiyi haqda məlumatlandıran, onu həmin insanlarla əlaqə saxlamağa təşviq edən proses formalaşdırın.
- Qiymətləndirmə subyektinin özünün prosesi təqib etməsinə imkan verən proqramlarda subyektə xatırlatma məqsədilə sistem formalaşdırın.

Ad	Status
Əli Əkbər	Dəvət edilib
Bernis Bambl	Dəvət edilib
Çarli Çissom	Dəvət edilib
Eddi İql	Xatırlatma göndərilib
Fransua Frisson	Xatırlatma göndərilib
Hari Hocson	Tamamlanıb
İsmail İssaks	Tamamlanıb
Cermima Conson	Tamamlanıb

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ETİRAZLARIN AŞILMASI



Bəzən respondentlər iştirak dəvətindən imtina edirlər. Onları iştiraka təşviq etməyə çalışın. Tez-tez rast gəlinən məsələlər aşağıdakılardır:

- "**Vaxtım yoxdur**" – prosesi sadələşdirin və nə qədər vaxt aparacağını bildirin, rəyin qiymətləndirmə subyekti üçün əhəmiyyətini vurğulayın, qiymətləndirmə subyekti tərəfindən xüsusi olaraq seçildiklərini xatırladın, cavab vermək üçün insanlara, azı, iki həftə vaxt verin.
- "**Qiymətləndirmə subyektini kifayət qədər yaxşı tanımıram**" – onlara məhdud dairədə olsa da, çox faydalı rəy təmin edə biləcəklərini vurğulayın; respondentlərə "bilmirəm" seçimini edə biləcəklərini xatırladın.
- "**Həmkarım haqqında mənfi rəy vermək istəmirəm**" – konstruktiv rəyi təşviq edin, bu cür rəylərin subyekt tərəfindən performansının təkmilləşdirilməsinə yardım üçün xahiş olunduğunu önə çəkin.
- **Şərhlərinin kim tərəfindən verildiyinin anlaşılacağından ehtiyat edirlər** – məxfiliyin təmin olunması üçün atdığınız təhlükəsizlik addımlarını izah edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

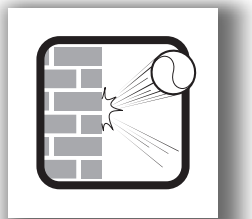


ÇOXSAYLI QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİN APARILMASI

Çox vaxt müəssisə daxilindəki bir qiymətləndirməyə 12-yə qədər respondent cəlb edilə bilir. Eyni zamanda 10 qiymətləndirmə aparıldıqda 120 insan cəlb edilə və ya eyni respondentlərdən çoxsaylı qiymətləndirmələri tamamlamaq xahiş oluna bilər. Bir anketi doldurmaq üçün 20 dəqiqə sərf etmək 6 və ya 8 anketi tamamlamaq üçün bir, yaxud iki saat sərf etməkdən fərqlidir!

Çoxsaylı qiymətləndirmələr aparırsınızsa, respondentlərə bir neçə anketi doldurmaq tələb oluna biləcəyi haqqında xəbərdarlıq edin. Beləcə, eyni respondentlər hovuzunun cəlb olunduğu qiymətləndirmələrin başlanma tarixini müxtəlif vaxtlara yaymağa çalışa bilərsiniz.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

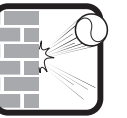


ƏKS-ƏLAQƏ HESABATI

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ HESABATI

RESPONDENTLƏRƏ TƏQDİMAT



Əks-əlaqə hesabatı bütövlükdə prosesin ən vacib sənədidir. O, əks-əlaqə müzakirəsi üçün zəmin təşkil edir və qiymətləndirmə subyekti üçün daimi qeyd kimi xidmət göstərir.

360 dərəcə qiymətləndirmə hesabatı, adətən, üç əsas bölmədən ibarət olur:

- hesabatın məzmununu izah edən giriş hissə;
- verilən qiymətlərin təhlili – adətən, qrafik və ya cədvəl formasında təqdim olunur;
- təklif edilən yazılı rəyin mətni.

Qiymətləndirmə subyektinin məlumatları təhlil etməsi və sonrakı fəaliyyətini planlaşdırmasına yardım məqsədilə hesabata qeydlər də daxil oluna bilər. Hesabat aydın, başa düşülən dildə yazılmalı, mütəxəssis şərhinə ehtiyac qalmadan məlumatı dərhal ötürməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

GİRİŞ



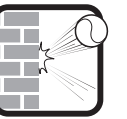
Əks-əlaqə hesabatına onun struktur və məzmununu aydın, sadə dildə izah edən giriş daxil olmalıdır.

Giriş hissəsinə aşağıdakıları daxil edin:

- qiymətləndirmə subyektinin adı;
- hesabatın tarixi;
- sənədin məxfiliyi haqqında qeyd;
- hesabatın hər bir bölməsinin qısa təsviri.



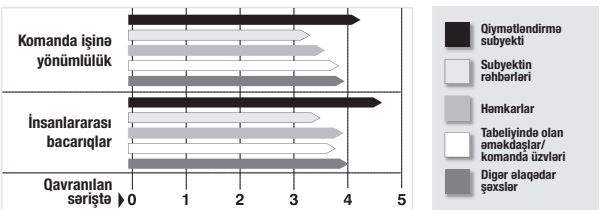
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RESPONDENT QRUPLARININ VERDİYİ BALLARIN MÜQAYİSƏSİ

Hesabatda əhatəli məlumatın asan anlaşılan formatda təmin edilməsinə çalışmaq lazımdır. 360 dərəcə əks-əlaqə hesabatında təqdim edilə biləcək rəqəmli təhlillərin sayı-hesabı yoxdur. Uğurlu hesabatda **əsas** məlumatlar təqdim edilir və insanların işi statistik məlumatlarla çətinləşdirilmir.

Hesabatınızda araşdırılan hər bir səriştə üzrə hər bir qrupun verdiyi ümumi bal səviyyəsi göstərilməlidir. Müxtəlif respondent kateqoriyalarını fərqləndirmək üçün müxtəlif rəng və ya formalardan istifadə edilə bilər. Beləliklə, həm hər bir kateqoriya üzrə ümumi performans səviyyəsi, həm də güclü cəhətlərin asan müqayisəsi göstərilir.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ANKET MADDƏLƏRİ HAQQINDA XATIRLATMA

Qiymətləndirmə subyektinin sərişdə qiymətləndirməsini anlaması üçün anketdə verilmiş fikirlərin hesabata daxil edilməsi faydalı ola bilər.

Komanda işinə yönümlülük
Komanda yanaşmasını təşviq edir.
Öz komandasına effektiv şəkildə rəhbərlik edir.
Yaxşı görülmüş işə görə komandanı təqdir edir.
Komanda ruhuna önəm verir.
Komanda oyunçusudur.

İnsanlararası bacarıqlar
Başqaları ilə münasibətlərində açıqfikirli və ədalətlidir.
Effektiv dinləmə bacarıqları nümayiş etdirir.
Münaqişə və şikayətlərlə vaxtında və effektiv şəkildə məşğul olur.
Fərdləri yaxşı gördüyü işə görə tərif və təqdir edir.
Başqalarına mentorluq və koçluq edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



BALLARIN SƏRİŞTƏ MADDƏLƏRİ ÜZRƏ BÖLGÜSÜ

Bəzi 360 dərəcə qiymətləndirmə hesabatları faydalı əks-əlaqə dəyərləndirməsi üçün yetərli olduğuna görə təhlilin əvvəlki mərhələsində dayandırılır. Lakin daha ətraflı təhlil də təklif oluna bilər.

Növbəti təhlil səviyyəsində sərištəyə aid ayrı-ayrı maddələr üzrə orta ballardan əldə edilən ümumi balın necə alındığını göstərə bilərsiniz.

Bu, qiymətləndirmə subyektinin ümumi qiyməti anlamasına, ayrı-ayrı maddələr üzrə verilən ballardakı variasiyaları görməsinə yardım etmək üçün faydalıdır.

	Orta
Komanda işinə yönümlülük – Ümumi	4,0
Komanda yanaşmasını təşviq edir.	3,8
Komandasına effektiv şəkildə rəhbərlik edir.	4,2
Yaxşı görülmüş işə görə komandanı təqdir edir.	3,6
Komanda ruhuna önəm verir.	4,4
Komanda oyunçusudur.	4,0

ŞKALA

1. Demək olar, heç vaxt
2. Vaxtaşırı
3. Bəzən
4. Tez-tez
5. Demək olar, hər zaman
6. Naməlum

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

CAVABLARIN DİAPAZONU



Sonrakı addım orta göstəricini əmələ gətirən bal diapazonunun əlavə edilməsindən ibarətdir.

	Orta	Diapazon
Komanda işinə yönümlülük – Ümumi	4,0	
Komanda yanaşmasını təşviq edir.	3,8	3-4
Komandasına effektiv şəkildə rəhbərlik edir.	4,2	3-5
Yaxşı görülmüş işə görə komandanı təqdir edir.	3,6	3-4

Alternativ olaraq, ballar vizual formada göstərilə bilər.

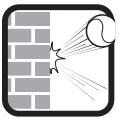
	1	2	3	4	5
Komanda yanaşmasını təşviq edir.			◇ ○ △ △	◇ □ △	□ □
Komandasına effektiv rəhbərlik edir.		◇ △	△ △ ◇	○ □	□ □
Yaxşı görülən işə görə komandanı təqdir edir.		△ △	◇ ◇ △ □	○ □	□

○ Özünüqiymətləndirmə
◇ Rəhbərlər
□ Həmkarlar
△ Komanda üzvləri

Balların necə paylandığını bilmək qiymətləndirmə subyektinə cavablardakı variasiyanı dəyərləndirmək imkanını verir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MADDƏLƏR ÜZRƏ BALLARDA FƏRQLƏR



Ən fundamental təhlil səviyyəsində fərdə aid ballar təqdim edilə bilər.

	Özünüz	Rəhbərlər			Həmkarlar			Komanda üzvləri			Özünüz çıx-la orta göstərici
Başqalarına mentorluq və kouçluq edir.	2	4	3	2	4	4	U	4	3	5	3,6

ŞKALA

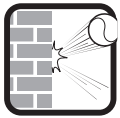
1. Demək olar, heç vaxt
2. Vaxtaşırı
3. Bəzən
4. Tez-tez
5. Demək olar, hər zaman
6. Naməlum

Bu, müxtəlif hesabat qrupları arasında fərqlərin, eləcə də cavab diapazonunun göstərilməsi baxımından üstünlük təşkil etsə də, ayrı-ayrı cavablara hədsiz diqqət yetirildiyi halda, "təhlil iflici"nə gətirib çıxara bilər. Bu, xüsusilə 50 və ya 60 fərdi sərişdə maddəsinin təhlil olunduğu hallara aiddir!

Qeyd: Qiymətləndirmə subyektinin özünün verdiyi balın göstərilməsi normal olsa da, adətən, bu, orta qiymətin hesablanması zamanı nəzərə alınmır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ORTA VƏ NORMA BALLAR



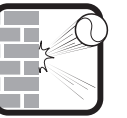
Kiminsə balını başqaları ilə müqayisə etmək faydalı ola bilər. Eyni müəssisə daxilində bənzər rollara malik bir qrup şəxs 360 dərəcə qiymətləndirmədən keçdikdə qrup üçün orta bal hesablana və fərdi zəmində nail olunan nəticələrlə birlikdə təqdim edilə bilər. Bu onlara özünü həmkarları ilə müqayisə etmək imkanını verir. Məsələn: bütün satış əməkdaşları qiymətləndirildiyi halda, bütün komanda üzrə orta bal hesablana bilər.

Sektorda birbaşa müqayisə edilə biləcək qrup mövcuddursa, bu, norma balı ola bilər. Bu, sektor üzrə orta göstəricidir və adətən, yüzlərlə qiymətləndirmə balına əsaslanır.

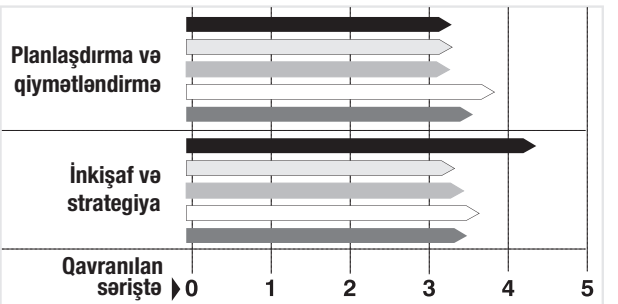
	Özünüz	Rəhbərlər			Həmkarlar			Komanda üzvləri			Özünüz çıx-la orta göstərici	Komandanın orta göst-si	Qrup norması
Başqalarına mentorluq və kouçluq edir.	2	4	3	2	4	4	U	4	3	5	3,6	3,3	3,2

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

SÜTUNLU DİAQRAM VƏ HİSTOQRAMLAR



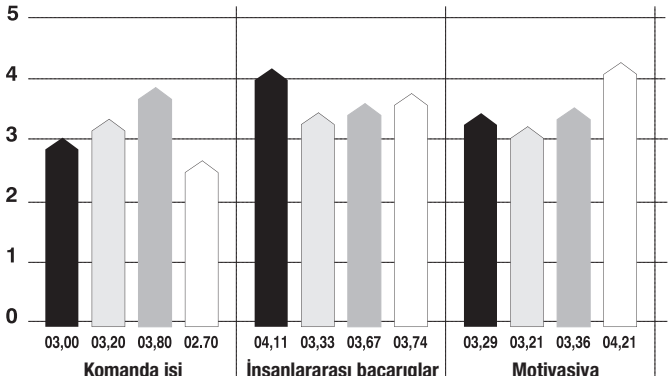
Məlumatlar çox sayda üsulla təqdim edilə bilər. Məsələn, səriştə və respondent qrupları arasında müqayisəni göstərmək üçün sütunlu diaqram və histoqramlar çox faydalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

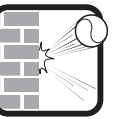
SÜTUNLU DİAQRAM VƏ HİSTOQRAMLAR



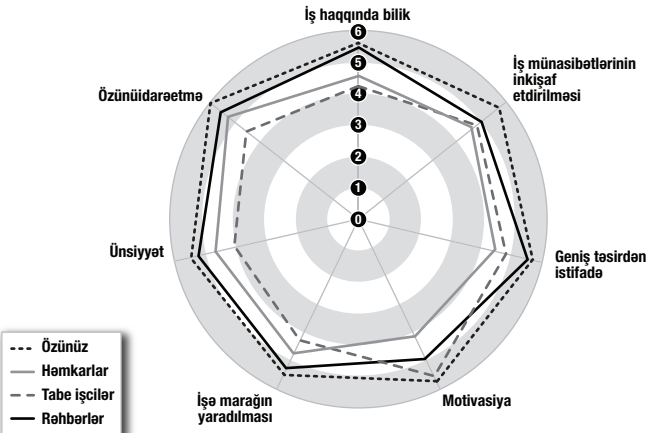


Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RADAR DİAQRAMLAR



Radar diaqramlar müxtəlif hesabat qruplarında bütün sərişdə modelləri üzrə ümumi icmal təqdim edir. Lakin diqqətli olmaq lazımdır, hər bir maddə arasındakı xətlər əlaqəlilik kimi görünsə də, belə bir əlaqə, əslində, mövcud olmaya bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YALANLAR, LƏNƏTƏ GƏLMİŞ YALANLAR VƏ STATİSTİKA!

Əks-əlaqə ballarının qrafik təsviri nisbətən güclü cəhətlər haqqında müzakirəyə təkanın verilməsi baxımından faydalı ola bilər. Lakin rəqəmləri şərh edərkən ehtiyatlı olun. Qrafik, diaqram və cədvəllərə onların statistik etibarlılığı ilə müqayisədə ifrat əhəmiyyət verilə bilər. Komanda işinə görə orta bal 3,9 və ünsiyyət bacarığı üzrə 3,4 təşkil edirsə, sektorda iki bacarıq üzrə orta göstəricinin böyük dərəcədə fərqli olduğunu nəzərə alaraq, qiymətləndirmə subyekti komanda işində daha səriştəli sayılmalıdırmı? Aydındır ki, almalarla armudların müqayisə edilməsi təhlükəsi yarana bilər. Hətta çox vaxt eyni səriştə sahəsində səriştəliliyə aid hər bir fikirlə fərqli "alma" növlərini müqayisə edirik.

Eyni söz orta bal və ya "norma"ların istifadəsi haqqında işlənə bilər. Rolların fərqliliyini nəzərə alsaq, inzibati işlərlə məşğul olan şəxsin "ünsiyyət bacarıqları" sahəsində topladığı 4,1 bal satış sahəsində qazanılan eyni göstərici ilə müqayisə edilə bilərmi? Bundan əlavə, orta göstəricinin müxtəlif növləri mövcuddur – ədədi orta, moda və median. Orta göstəricilərdən istifadə edirsinizsə, müqayisə tərəflərinin bənzərliyinə əmin olmalısınız.

Məsələ orta balla bitmir. Balların necə paylandığını, standart kənarlaşmanı bilmədən qiymətləndirmə subyektinin balının statistik baxımdan orta göstəricidən necə fərqləndiyini müəyyənləşdirmək mümkün deyil. **Rəqəmlərlə ehtiyatlı olun!**

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

BALLARIN SIRALANMASI



Əsas nəticələrin vurğulanmasının daha bir üsulu ən yüksək balın toplandığı 10 səriştə maddəsi və ən aşağı balın toplandığı 10 sərištə maddəsini ayrıca sıralamaqdır. Bu, qiymətləndirmə subyektinə sərištə üzrə qismən güclü tərəflərini anlamaqda yardım edəcək. Maddələrin sayı həddən artıq çox deyilsə, sıralama tam şəkildə təqdim edilə bilər.

Ən yüksək balın toplandığı 10 maddə

Emosiyalara adekvat nəzarət səviyyəsi nümayiş etdirir.

Axıcı və anlaşıqlı e-məktub, qeyd və hesabatlar yazır.

Müəssisə daxili və xaricində peşəkar obraz nümayiş etdirir.

Kompüter sistemləri və proqram təminatından effektiv istifadə edir.

İş öhdəlikləri ilə əlaqədar yüksək bilik səviyyəsi göstərir.

İşinə bağlılıq nümayiş etdirir.

Sahəsində baş verən yeniliklərdən xəbərdardır.

Ən aşağı balın toplandığı 10 maddə

Komanda ruhuna önəm verir.

Komanda oyunçusudur.

Yeni ideyalar toplamaq üçün müəssisə xaricində şəbəkələşmədən istifadə edir.

Nəzarəti altında olan sahələrdə müntəzəm qiymətləndirmələr aparır.

İnkişaf planlarını yaxşı araşdırılmış məlumatlar əsasında hazırlayır.

İş yerində əyləncə və şənlik duyğusu yaratmağa çalışır.

Müəssisəni əməkdaşların zövqlə çalışdığı iş yerinə çevirmək üçün əlindən gələni edir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

YAZILI RƏYLƏR



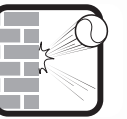
Açıq suallara verilən cavablar ən zəngin rəy mənbəyidir.



Hər bir maddənin diqqətlə nəzərə alınmasını təmin etmək üçün:

- oxucunun diqqətini birdəfəyə bir sual üzərində cəmləşdirməsi üçün hər bir sualı cavabları ilə birlikdə yeni səhifəyə yerləşdirin;
- rəy paraqrafına müxtəlif məqamlar daxildirsə, onları bir-birindən ayırın;
- bütün respondetlərin cavablarını hər dəfə eyni sıra ilə çap etməyin, bu onların kimliyini ələ verə bilər. Məsələn: rəhbərin şərhlərini hər zaman birinci sıraya yerləşdirməyin;
- peşəkar təəssürat yaratmaq üçün qrammatik və orfoqrafik səhvləri düzəldin, lakin mənanı dəyişdirməyəcək qədər ehtiyatlı olun;
- istifadə edilən sözləri dəyişdirməyin. Onlar respondentlərin sözləridir və oxunarkən onların sözləri kimi qəbul olunmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



YAZILI RƏYLƏR

NÜMUNƏ

Eyminin güclü cəhətləri hansılardır?

Eyminin texniki bacarıqları mükəmməldir.

Eyminin müştərilərin ehtiyaclarını, proqramları, layihənin maliyyə tələblərini başa düşmək bacarığı

Öz sahəsi üzrə malik olduğu bilik və səriştə

Eyminin yüksək texniki biliyi – mürəkkəb mühəndislik problemləri ilə qarşılaşan insanlar məsləhət üçün ona müraciət edirlər.

Eymi gərgin iş rejimində səbirli və sakitdir.

Onun texniki bacarığı çox yüksəkdir. O hər zaman dəyərli həll yolları tapır.

Çətin vəziyyətlərdə yaxşı reaksiya verir, komanda daxilində problemlərin həllinə yardım etməkdən çəkinmir.

Eyminin ünsiyyət bacarığı yüksəkdir, iclaslarda yaxşı danışır, mükəmməl təqdimatlar edir.

İşçi heyətini mükəmməl idarə edir.

O, nəzakətli insandır, soyuqqanlılığını heç vaxt itirmir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ MÜSAHİBƏSİ



Qiymətləndirmə subyektinin rəyləri müvafiq kouçinq bacarıqlarına malik bir şəxslə **üz-üzə** müzakirə etmək imkanı **hər zaman** olmalıdır. Rəylərin təmin edilməsində təcrübəyə malik olduğu halda, bu şəxs onun rəhbəri və ya müəssisə daxilində başqa şəxs, məsələn, işçi heyəti və ya təlim komandanızın üzvü ola bilər. Alternativ olaraq, onunla iş üçün kənardan əks-əlaqə kouçu dəvət edə bilərsiniz.

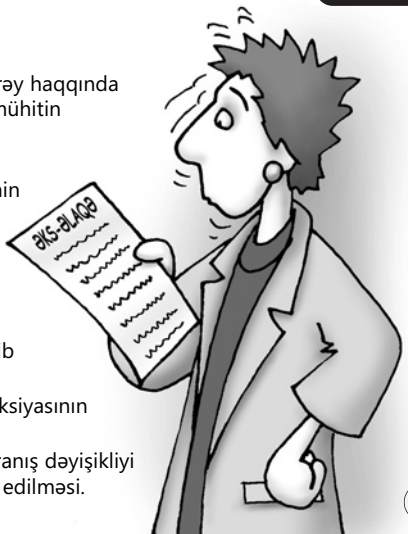
Rəyin təqdim edilməsi çox vaxt bütöv prosesin ən vacib hissəsini təşkil edir. Qiymətləndirmənin pozitiv təsirə malik olması üçün qiymətləndirmə subyekti məlumatları, nəzərdə tutulduğu kimi, konstruktiv formada diqqətə ala bilməlidir. Yaxşı təqdim edilməyən rəy qiymətləndirmə subyektinin məyusluğu, ümidlərinin puç olması ilə nəticələnə bilər. Bu halda, onun özünü bu məqsədə həsr etmək ehtimalı az olacaq.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ KOUÇUNUN ROLU



- Qiymətləndirmə subyektini təqdim olunan rəy haqqında düşünməyə sövq etmək üçün dəstəkləyici mühitin təmin edilməsi.
- Qiymətləndirmə subyektinin rəydəki fikirləri dürüst münasibət kimi qəbul etməsinin təmin olunması.
- Qiymətləndirmə subyektinə rəyə rəvac verən davranışları müəyyənləşdirməkdə yardım edilməsi.
- Qiymətləndirmə subyektinə rəyləri təhlil edib əsas məsələləri seçməkdə yardım olunması.
- Qiymətləndirmə subyektinin rəyə cavab reaksiyasının araşdırılması.
- Qiymətləndirmə subyektinə arzuedilən davranış dəyişikliyi üçün tədbirlər planını hazırlamaqda yardım edilməsi.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏHBƏR ƏKS-ƏLAQƏ KOUÇU KİMİ



Qiymətləndirmə subyektinin rəhbərinin ya formal rəydən sonrakı fəaliyyətlər zamanı, ya da müvafiq təlimdən keçdiyi halda, əks-əlaqə prosesinə əks-əlaqə kouçu qismində cəlb edilməsi hər zaman faydalıdır. Bunun aşağıdakı üstünlükləri mövcuddur:

- rəhbər və qiymətləndirmə subyektinin bir-birini daha yaxşı başa düşməsinə gətirib çıxara bilər;
- rəhbərin kouçinq bacarıqlarını təkmilləşdirə bilər;
- hesabatdakı dəlillər ümumi narahatlığa səbəb olan sahələrin ələ alınmasını asanlaşdıra bilər;
- hər iki tərəf razılaşdıqda tədbirlər planının icra olunmaq ehtimalı artır.

Hərçənd aşağıdakı səbəblərdən ehtiyatlı olmaq lazımdır:

- rəhbər əks-əlaqə kouçinqi üçün tələb edilən səviyyədə bacarıqlara malik olmaya bilər;
- qiymətləndirmə subyekti rəhbərini tərəfsiz hesab etməyə, proses nəticəsində özünü gərgin hiss edə bilər;
- ikisi arasında münaqişə mövcud olduğu halda, çətinliklər yarana bilər;
- qiymətləndirmə subyekti öz rəhbəri ilə zəif cəhətlərini tabelilik münasibətləri səbəbilə müzakirə etmək istəməyə bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN ÜÇTƏRƏFLİ TƏHLİLİ



Qiymətləndirmə subyekti, onun rəhbəri və müstəqil əks-əlaqə kouçu arasında üçtərəfli əks-əlaqə iclasının keçirilməsi faydalı ola bilər. Bu, xüsusilə qiymətləndirmə subyektinin rəhbərinin iştirak etməli olduğu, lakin əks-əlaqə kouçu kimi, yetərli təcrübəyə malik olmadığı hallarda məqsədəuyğundur.

Üçtərəfli təhlil həmçinin rəhbər və qiymətləndirmə subyekti arasında münasibətlər zəif olduqda, müəyyən dərəcədə mediasiya tələb edildikdə çox faydalı ola bilər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN TƏHLİL PLANI



Əks-əlaqə kouçu:

- müdaxilələrdən uzaq rahat mühit seçməli;
- müsahibənin formatını və tədbirlər planı hazırlamaq niyyətini izah etməli;
- qiymətləndirmə subyektinin rəylərin ona necə kömək edəcəyini gözləməsi haqqında fikirlərini müzakirə etməli (pozitiv münasibət sonradan tədbir görmək həvəsinin daha güclü olması ilə nəticələnəcək);
- hesabat təqdim etməli, hər bölmənin məzmununun izahını verməli, qiymətləndirmə subyektinin başa düşüb-düşmədiyini yoxlamalı (İlkin təlimə nümunə hesabatın daxil edilməsi faydalı ola bilər);
- hər bir bölmənin oxunması, sualların verilməsi üçün vaxt ayırmalı;
- davamlı şəkildə təkliflər vermək əvəzinə, qiymətləndirmə subyektindən əsas məsələ və mövzuları müəyyənləşdirməyi xahiş etməlidir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ

RƏYLƏRİN TƏHLİL PLANI



Əks-əlaqə kouçu:

- rəyin müdafiəçisi kimi çıxış etməli, qiymətləndirmə subyektinin rəyə, sadəcə, razılaşmadığından biganə qalmasına imkan verməməli;
- rəydə qeyd edilən davranışların konkret dəlillərini axtarmalı;
- inkişaf etdirilməli olan məqamlar qədər müəyyənləşdirilmiş güclü cəhətləri də müzakirə etməli;
- qiymətləndirmə subyektini müntəzəm qaydada icmal tərtibinə, görülməli olan tədbirlərə dair qeydlər aparmağa təşviq etməli;
- rəy və onun biznes performansındakı nəticələri arasında əlaqəni araşdırmalıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

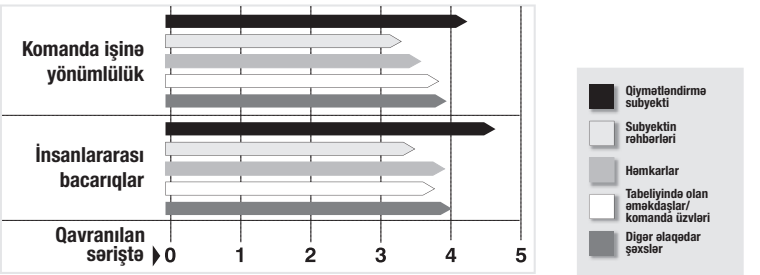


RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

BALLARIN ÜMUMİ SƏVİYYƏSİ

Əks-əlaqə hesabatı təhlil edilərkən nəzərə alınmalı olan əsas məqamlar:

- sərištə üzrə balların ümumi səviyyəsi;
- müxtəlif respondent qruplarında fərqlər (həmkarlar, komanda üzvləri və s.);
- müxtəlif hesabat qrupları tərəfindən verilən nisbi ballar;
- qiymətləndirmə subyektinin işi üçün ən vacib sərištə maddələri üzrə verilən ballar.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

BALLARIN ÜMUMİ SƏVİYYƏSİ

Veriləcək suallar

- Ümumi ballar gözləntilərlə müqayisədə yüksək, aşağı, yoxsa orta səviyyədədir?
- Ümumi cavablarda hər hansı qanunauyğunluq varmı?
- Qiymətləndirmə subyekti ilə başqalarının balları arasında fərqin səbəbi nədir?
- Müxtəlif qruplar arasında fərq nə üçün mövcud ola bilər?
- Ballar sərişdə ilə əlaqəli güclü və ya zəif tərəfləri aşkar surətdə göstərirmi?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

AYRI-AYRI MADDƏLƏR ÜZRƏ BALLARDA FƏRQLƏR

	Özünüz	Rəhbərlər			Həmkarlar			Komanda üzvləri			Qrup norması	Orta göstəricisi
Başqalarına mentorluq və kouçluq edir	2	3	3	3	4	4	U	4	3	5	3,2	3,4

Verilməli olan suallar

- Qiymətləndirmə subyekti ilə başqalarının verdiyi ballar arasındakı fərqin səbəbi nədir?
- Nəyə görə eyni qrup daxilində bu cür rəy fərqi mövcuddur?
- Nəyə görə müxtəlif qruplar arasında fərq mövcuddur?
- Nəyə görə bəziləri bu maddəyə dair şərh verə bilmirlər?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİNİN ŞƏRHLƏRİ

İstənilən 360 dərəcə qiymətləndirmədə vacibdir ki, prosesə qiymətləndirmə subyektinin baxışlar sistemi ilə başlansın. Aydındır ki, başlanğıc nöqtəsi onların anketi doldurarkən özləri haqqında verdiyi şərhlər olmalıdır.

Verilməli olan suallar

- Qeyd etdikləri məqamları nə üçün vurğulayıblar?
- Hansı sərištə sahələrini əsas götürüblər?
- Şərh etmədikləri sahələr varmı?
- Müəyyən edə biləcəkləri başqa məqamlar varmı?

Sizcə, başlıca güclü cəhətləriniz hansılardır?

İşimlə əlaqədar texniki biliklərimin yüksək olduğunu düşünürəm. Sahəmdə baş verən son yeniliklərdən geri qalmamaq üçün çox çalışıram.

Adətən, elə həll yolları tapa bilirəm ki, müştərilərim onları yaxşı qarşılayır.

Layihələrimlə əlaqədar sənəd işi və sistemlərə yaxşı nəzarət edirəm.

Maliyyə savadlılığım yüksəkdir və layihələri vaxtında, həmçinin ayrılmış büdcə daxilində icra etmək üçün çox çalışıram.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

BAŞQALARININ YAZILI ŞƏRHLƏRİ



Verilməli olan suallar

- Təkrarlanan məsələlər varmı?
- Şərhlər səriştə sahələri üzrə verilən balları dəstəkləyirmi?
- Şərhlər qiymətləndirmə subyektinin şərhləri ilə uyğunluq təşkil edirmi?
- Respondentlərin rəyləri ilə qiymətləndirmə subyektinin özünü haqda təsəvvürü arasında aşkar fərqlər varmı?

*Yalnız bir dəfə ortaya çıxan məqamları hədsiz vurğulamayın. Çox vaxt bunlar fərqli baxış bucağını təmsil edir. Onların fərqində olun, lakin diqqətinizi təkrarlanan mesajlar üzərində daha çox cəmləşdirin.

Conun özündə inkişaf etdirməli olduğu əsas sahələr hansılardır?

Mühəndislər komandasını ən effektiv üsulla idarə edə bilmək, buraya tapşırıqların həvalə olunması da daxildir.

Təşkilati bacarıqlar və vaxt qrafikinə riayət bacarıqları.

Vaxtın idarə edilməsi, prioritetlərin müəyyənləşdirilməsi bacarıqlarına diqqət yetirmə bacarığı.

Daha qısa hesabatların yazılması.*

İşlərin həvalə edilməsi/təşkilati bacarıqlar (Layihə rəhbəri vəzifəsini nəzər alaraq).

İşə gecikməmək, çünki bununla başqalarına yanlış mesaj ötürülür.

(Vaxtın idarə edilməsi və işlərin həvalə olunmasının təkrar-təkrar qeyd edildiyinə diqqət yetirin.)

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

MƏNFİ ŞƏRHLƏRLƏ İŞ

Destruktiv rəydən yayınmağın ən yaxşı üsullarından biri respondentlərin qiymətləndirmə subyekti tərəfindən təklif olunmasını təmin etmək və onu respondentlərin iştiraka dəvət olunmasına **şəxsən** cəlb etməkdir. İnzibatçı deyil, məhz iş yoldaşları tərəfindən dəvət edildiyini gördükdə respondentlərin konstruktiv şərh vermək ehtimalı artır.

Hərçənd bunları yerinə yetirdikdə, respondentləri təlim və məlumatlandırma ilə təmin etdikdə, suallarınızı konstruktiv rəy alacaq formada tərtib etdikdə belə, neqativ və ya destruktiv rəylərin alındığı hallar olacaq. Bəzən söhbət yaxşı ifadə olunmamış şərhdən gedə, bəzən də kiminsə köhnə inclikliyinin heyfini çıxmaq üçün fürsətdən istifadə etməsi ola bilər. Yaxud sadəcə, respondentin rəy verməsi pis bir anına təsadüf etmiş ola bilər! Adətən, belə şərhlər inkişaf tələb olunan sahələr bölməsinə daxil edilir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



RƏYLƏRİN TƏHLİLİ

MƏNFİ ŞƏRHLƏRLƏ İŞ

- Qiymətləndirmə subyektinə xatırladın ki, bu bölmədəki hər hansı mənfi şərh güclü cəhət haqqındakı sualın cavabında müsbət şərhləri verən eyni insanlar tərəfindən qeyd edilib.
- Deyilənlərdə ikitirəliyin olub-olmadığını araşdırın: bəlkə, bu, yaxşı ifadə edilməmiş konstruktiv şərhdir?
- Respondentin söyləndiklərinin mümkün səbəbini qiymətləndirmə subyekti ilə birlikdə araşdırın.

Xüsusilə destruktiv şərhlər mövcud olduqda yekun əks-əlaqə hesabatının formalaşdırılmasından əvvəl proqram təşkilatçısının müdaxiləsi məqsədəuyğun ola bilər. O, şərhləri silə və ya yenidən nəzərdən keçirilməsi üçün respondentə qaytara bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ

ƏKS-ƏLAQƏ KOUÇUNUN ƏSAS BACARIQLARI



- Hazır olması.
- Zəmin yaratması, gözləntiləri müəyyənləşdirməsi.
- Etibarlı münasibətləri formalaşdırması.
- Empatiya qurması – **nə** deyildiyi qədər, **niyə** deyildiyini başa düşməsi.
- Hörməti göstərməsi.
- Fəal dinləməsi.
- Bədən dili mesajlarının fərqində olması.
- Qiymətləndirmə subyektinin baxış və prioritetlərini qəbul etməsi.
- Fərziyyələri yoxlaması.
- Keyfiyyətli suallar verməsi.
- Ən vacib sahələri diqqət mərkəzinə çəkməsi.
- Məsələlərin tam araşdırılmasına vaxt ayırması.
- Qənaət formalaşdırması və icmal verməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ

FƏALİYYƏTƏ APARAN YOL



İnsanların 360 dərəcə qiymətləndirmə əsasında fəaliyyətə keçməsinin dörd mərhələsi mövcuddur:

Rəydə nə deyildiyinin başa düşülməsi

↓

Rəyin başqalarının əsaslı qavrayışı/münasibəti kimi qəbul edilməsi

↓

Fəaliyyətə keçmək istəyi

↓

Fəaliyyətə keçmək

Kouç insanların bu dörd mərhələdən keçməsində əhəmiyyətli rola malikdir.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRƏ REAKSİYALAR



360 dərəcə qiymətləndirmə iş yerində yaşaya biləcəyiniz ən güclü təcrübələrdən biridir və güclü emosiyalara təkan verə bilər. Kouç vəziyyətə müvafiq reaksiya verməli, hər şeydən əvvəl dinləməlidir.

Emosiya/Reaksiya	Cavab tədbiri
Laqeydlik	Qiymətləndirmə subyektinin başqalarının fikirlərinin əsaslılığını qəbullanmasını təmin etməyə çalışın. Başqalarının fikirlərinin müdafiəçisi kimi çıxış edin.
Özünümüdafiə, müqavimət	Narahatlığın arxasındakı səbəbləri araşdırın.
Təqsirin başqalarına ötürülməsi	Şəxsi rol və cavabdehliklərini araşdırın, nəyi fərqli edə bilərdi?
Qəzəb	Sakitliyinizi qoruyun, qəzəbin səbəblərini araşdırın, qiymətləndirmə subyektini rəyin mümkün səbəblərini araşdırmağa sövq etməyə çalışın.
Təəccüb	Subyektin nə üçün qaldırılan məsələnin fərqində olmadığını araşdırın.
Rasionallaşdırma cəhdi	Rəyi izah etmək üçün irəli sürülən hər hansı bərəətin etibarlılığını yoxlamağa kömək edin.
Emosiyaya qapılma	Qiymətləndirmə subyektini emosiyalara qapılmağın normal olduğuna inandırın, reaksiyasının səbəblərini araşdırın.
Ruhlanma	İmkan verməyin ki, pozitiv rəy inkişaf etdirilməsi tələb olunan sahələri maskalasın.
Motivasiyalı	Bu enerjidən tədbirlər planını dəstəkləmək üçün istifadə edin.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

KEYFİYYƏTLİ KOUÇİNQ SUALLARI



- Niyə insanlar sizi öz gördüyünüzdən fərqli görməlidirlər?
- Müxtəlif qrupların qavrayışlarının arasında fərqin mövcudluğunun səbəbi nədir?
- İnsanların sizə daha müntəzəm qaydada bu cür rəy verməsinə mane olan nədir?
- Qiymətləndirmə zamanı müəyyən edilən güclü cəhətlərinizdən necə yararlana bilərsiniz?
- İnkişafa ehtiyac olan sahələrdə performansın dəyişdirilməməsinin nəticələri nə olacaq?
- İnsanların sizin haqqında təsəvvürünü dəyişmək üçün hansı tədbirləri görə bilərsiniz?
- Şəxsi inkişaf planınızla əlaqədar yardım almaq üçün kimlərin adını qeyd edə bilərsiniz?
- Məqsədlərinizə nail olmağa yardım üçün başqa hansı resurslara ehtiyacınız var?
- 1-dən (çox maraqlı deyil) 10-a qədər (başlıca prioritet) şkala üzrə performansınızda razılaşdırılmış dəyişikliklərə nail olmaq məqsədinə nə dərəcədə sadiqsiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏKS-ƏLAQƏ KOUÇLARI ÜÇÜN VACİB MƏSLƏHƏTLƏR

- Hər zaman işə qiymətləndirmə subyektinin gözləntilərini araşdırmaqla başlayın.
- Cavabları topladıqdan dərhal sonra kouçinq rəylərini təmin edin. Bu, toplanmış impulsdan istifadə etməyə imkan verəcək, sürətlə dəyişən müəssisədə aktuallığını qoruyan rəyin verilməsini təmin edəcək.
- Rəy üçün yetərli vaxtın ayrılmasını təmin edin. Proses tələsik yerinə yetirildikdə və ya ixtisar edildikdə, dəyərli müzakirə məqamları ötürülə bilər. Yaxşı dəyərləndirməyə, adətən, iki saat vaxt tələb olunur, lakin bu müddət aşıla da bilər.
- Prosesin inkişaf aspektini vurğulayın, xüsusilə də təmin edilən rəy neqativ qarşılandıqda.
- Qiymətləndirmə subyektinə yaxşı ifadə olunmayan və ya çoxmənalı rəyləri mənalandırmaqda kömək edin.
- Daha açıq mədəniyyətə malik müəssisələrdə qiymətləndirmə subyektini rəyin mənasını respondentləri ilə daha ətraflı araşdırmağa təşviq edin. Kouçun bu müzakirəyə vasitəçilik etməsi faydalı ola bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

RƏYLƏRİN İCMALI



Gərək ki, 360 dərəcə əks-əlaqə hesabatı xeyli faydalı məlumat ehtiva edir. Ona görə də kouçun qiymətləndirmə subyektinə **əsas** məsələləri müəyyənləşdirməkdə yardım etməsi faydalı ola bilər. Bunu əldə etməyin ən yaxşı üsulu qiymətləndirmə subyektinin həmin məsələləri öz sözləri ilə ifadə etməsinə nail olmaqdır. Araşdırılmalı olan sahələr:

- Müəyyən edilən əsas güclü cəhətlər hansılardır?
- İnkişaf etdirilməsi təklif edilən əsas sahələr hansılardır?
- Hansı rəyi çox vacib olmadığına görə kənara qoya bilərsiniz?
- Rəy hansı yeni suallara rəvac verir?
- Rəyin hansı məqamları aydın deyil?

Bu suallara verilən cavablar şəxsi inkişaf planının bazasını formalaşdıra bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞƏXSİ İNKİŞAF PLANLARI



Rəy yalnız **dəyişikliklə** nəticələndikdə məna kəsb edir. Fərdin bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə yardım məqsədilə istifadə zamanı şəxsi inkişaf planı (ŞİP) **mütləq** mövcud olmalıdır. Şəxsi inkişaf planında prioritet fəaliyyətlər aşağıdakılar olmalıdır:

- İş performansına ən böyük təsiri göstərənlər.
- Qiymətləndirmə subyektinin ən çox vaxt və səy sərf edəcəyi fəaliyyətlər.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ŞƏXSİ İNKİŞAF PLANLARI



Yaxşı inkişaf məqsədlərinin xüsusiyyətləri aşağıdakılardır:

- sadə dildə hazırlanır, hamı tərəfindən başa düşülür;
- atılacaq addımlar deyil, **nəticələr** əsas götürülür. Məsələn, "təqdimat bacarıqları haqqında kursda iştirak" inkişaf məqsədi deyil, "müxtəlif biznes mühitlərində effektiv formal təqdimatlar edə bilmək" məqsədinə aparan yolda mümkün tədbirlərdən biridir;
- məqsədlərin həyata keçirilib-keçirilmədiyini sonrakı mərhələlərdə görmək mümkün olmalıdır;
- həyata keçirilməsi üçün real vaxt çərçivəsi mövcuddur;
- sayı məhduddur, belə ki, davranış dəyişiklikləri qiymətləndirmə subyektinin özünü məqsədə həsr etməsi tələbini ortaya qoyur.

Sayı maksimum dörd və ya beş inkişaf məqsədi ilə məhdudlaşdırmağa çalışın. Kifayət qədər vacib olan bir və ya iki məqsəd də yaxşıdır.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MÜSBƏT CƏHƏTLƏRİN İNKİŞAF ETDİRİLMƏSİ

Əks-əlaqə qiymətləndirmələrində inkişafa ehtiyacı olan sahələrin önə çəkilməsi tendensiyası mövcuddur. Müəyyən edilmiş əsas güclü cəhətlərin diqqət mərkəzində saxlanması da bunun qədər və bəzən daha vacibdir.

Çox vaxt güclü cəhətləri inkişaf etdirmək daha asa olur, nəinki zəif cəhətləri aradan qaldırmaq. Ona görə də şəxsi inkişaf planına qiymətləndirmə subyektinin mövcud bacarıqlarından yeni üsullarla necə istifadə edə, onları necə daha da təkmilləşdirə biləcəyi haqqında maddələr daxil olmalıdır.



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ



«DREAM IT©» MƏQSƏDLƏRİNİN MÜƏYYƏN EDİLMƏSİ

- "**Developmental**" (**İnkişaf**) – Fəaliyyətlər fərdin performansının təkmilləşməsi ilə nəticələnməlidir.
- "**Relevant**" (**Məqsədəuyğun**) – Diqqəti əhəmiyyətli fərqə səbəb olacaq əsas sahələr üzərində cəmləşdiririn.
- "**Exciting**" (**Həyəcanverici**) – Qiymətləndirmə subyekti onlara nail olmaq üçün həvəs göstərmədiyi təqdirdə, məqsədlər həyata keçməyəcək. Yalnız real marağın göstərildiyi məqsədləri seçin.
- "**Achievable**" (**Real**) – Resurs, vaxt, pul, başqalarının öhdəlikləri baxımından nail oluna biləcək real tədbirlər planlaşdırın.
- "**Measurable**" (**Ölçüləbilən**) – Fərqin ölçülməsi üsullarını müəyyənləşdirin (təkmilləşdirilmiş rəy, müştəri məmnuniyyəti, nail olunan biznes məqsədləri, xərclərin azalması və s.).
- "**Integrated**" (**İnteqrə edilmiş**) – Məqsədlərdən birinin digərini tamalamasına, bir-birini istisna etməməsinə nail olun.
- "**Time framed**" (**Vaxt məhdudiyyətli**) – Prosesin tamamlanacağı vaxtı dəqiq müəyyənləşdirin.

© *Toni Pikok*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏKS-ƏLAQƏ PROSESİ

ŞƏXSİ İNKİŞAF PLANLARININ PAYLAŞILMASI



Rəhbər şəxs əks-əlaqə kouçu deyilsə, aşağıdakıları təmin etmək məqsədilə **şəxsi inkişaf** planının onunla müzakirə olunması **mütləqdir**:

- onun planın məqsədlərinin hansı səbəbə əsaslandığını başa düşməsi;
- müəyyən edilmiş prioritetlərlə razılaşması;
- şəxsi məqsədlərin daha geniş biznes planlarına uyğun gəlməsi;
- planın hər hansı daha ümumi performans qiymətləndirməsi prosesini tamamlaması;
- rəhbərin komandası daxilində bütün bu cür planlar və onların komanda prioritetləri ilə necə uyğunlaşdığı haqqında təsəvvürünün olması;
- qiymətləndirmə subyektinə planına nail olmaq üçün müvafiq resursların ayrılması;
- məqsədlərin həyata keçirilməsi üçün dəstək və bələdçiliyin təklif edilməsi;
- irəliləyişin izlənilməsinə yardım göstərilməsi.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

MƏXFİ HEÇ DƏ SİRR DEMƏK DEYİL!



Əks-əlaqə hesabatı qiymətləndirmə subyektinə məxfi şəraitdə verilir, lakin bu o demək deyil ki, onun tam məzmunu başqalarından gizli saxlanılmalıdır. Əsas mövzuların paylaşılması iş yoldaşları ilə inkişaf yolları haqqında müzakirənin başladılması üçün yaxşı üsul ola bilər.

Nəticələrin paylaşılmasında məqsəd kimin nə dediyini aydınlaşdırmağa çalışmaq deyil, əlavə izahat və təlimat almaqdır. Faydalı yanaşma budur ki, qiymətləndirmə subyekti respondentlərə təkrar müraciət edib onlara təşəkkürünü bildirsin və təkmilləşmə üsullarının müzakirəsinə başlasın.

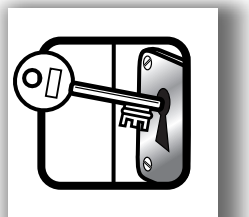
"Rəylərə əsasən, daha yaxşı ünsiyyət bacarıqları qazanmalıyam. Buna nail olmaq üçün nə edə bilərəm?"

"Başqalarına daha çox iş həvalə etməyim tövsiyə olunub. Bunu hansı sahələrdə həyata keçirə biləcəyimi müzakirə edə bilərikmi?"

"Görünür, danışıqlar aparmaq bacarığımdan kifayət qədər istifadə etmirəm. Bu bacarığımdan nə vaxt və harada istifadə edə bilərəm?"

Əks-əlaqə hesabatının **özü** paylaşılmamalıdır. Başqaları kouçla müzakirə aparmaq üstünlüyünə malik olmayacaq, qiymətləndirmə subyektinin nələri öyrəndiyini başa düşə bilməyəcəklər. Hesabatın paylaşılması başqaları üzərinə də onu paylaşmaq kimi ədalətsizcəsinə bir öhdəlik qoya bilər.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



ƏSAS MƏSƏLƏLƏR

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR

HÜQUQİ MƏSƏLƏLƏR



360 dərəcə əks-əlaqə prosesiniz müəssisənizin siyasətinə, qanunvericiliyin bütün müvafiq tələblərinə uyğun olmalıdır. Xüsusilə də aşağıdakıları nəzərə alın:

- Anketinizə qiymətləndirmə subyektinin yalnız iş həyatına aid suallar daxildirmi?
- Görmə qabiliyyəti zəif və digər sağlamlıq məhdudiyyətləri olan şəxslər üçün müyəssərlik təmin edilibmi?
- 360 dərəcə qiymətləndirmə zamanı verilən cavab və hesabatların saxlanması zamanı müəssisənizin məlumatların qorunması siyasətinə və məlumatların qorunması haqqında qanunvericiliyə əməl edilirmi?
- Əks-əlaqə kouçlarınız rəylərlə iş üçün müvafiq təcrübəyə/hazırlığa/kvalifikasiyaya malikdirlərmi?
- Əks-əlaqə hesabatında gender, irq, mədəniyyət, inanc, yaş və cinsi oriyentasiya zəminində ayrı-seçkiliyə yol verilmədiyini və ya diffamasiya haqqında qanunun tələblərinin pozulmadığını yoxlamaq üçün mexanizminiz mövcuddurmu?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



360 DƏRƏCƏ ƏKS-ƏLAQƏDƏN NƏ ZAMAN İSTİFADƏ ETMƏMƏLİ

360 dərəcə əks-əlaqə şəxsi inkişaf üçün konstruktiv prosesdir. Başqa kontekstdə istifadəsi onu nüfuzdan salır və adətən, heç bir fayda gətirmir. Ondan aşağıdakı hallarda istifadə etməyin:

- ✘ prosesin məqsədi haqqında kifayət qədər təlim/məlumatlandırma təmin edilmədikdə;
- ✘ zəif performansa dair "dəlil" topladıqda;
- ✘ fərdlərin idarə edilməsinin əvəzi kimi;
- ✘ şikayət və ya intizam prosesinin bir hissəsi kimi;
- ✘ əməkhaqqının nəzərdən keçirilməsi prosesinin bir hissəsi kimi;
- ✘ qiymətləndirmə subyekti prosesdə könüllü iştirak etmədikdə;
- ✘ rəylərin əməkdaşların əleyhinə istifadə ediləcəyi ilə bağlı qorxu mühiti və ya təqsirləndirmə halı mövcud olduqda;
- ✘ zəif funksiya göstərən və ya daxili münaqişənin mövcud olduğu komandalarda;
- ✘ qiymətləndirmə subyektinə rəylə işləməkdə yardım edəcək təcrübəli əks-əlaqə kouçu və ya vasitəçi olmadıqda;
- ✘ sonrakı tədbirlər üçün vaxt və resursla əlaqəli öhdəlik götürülmədikdə.

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

ƏSAS MƏSƏLƏLƏR

MALİYYƏ MÜKAFATI İLƏ ƏLAQƏLƏNDİRİLMƏ



Bəzi qiymətləndirmə və performans qiymətləndirməsi proqramları əldə edilən nəticələrə əsaslanan əməkhaqqı və ya bonusların artırılması vasitəsilə maliyyə mükafatları ilə birbaşa əlaqəlidir.

360 dərəcə qiymətləndirmə **heç vaxt** maliyyə mükafatı üçün əsas qismində istifadə edilməməlidir. Burada məqsəd yalnız **şəxsi inkişafdır**. Qiymətləndirmə subyekti ona "uğurlu 360 dərəcə qiymətləndirməyə nail olmaq" kimi perspektivindən baxarsa, bütün proses təhrif ola bilər. Söhbət gələcək əməkhaqqıdan getdikdə insanların yalnız parlaq şərhlər verəcək şəxsləri cəlb etmək ehtimalı artacaq!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



KOMANDALARDA 360 DƏRƏCƏ QİYMƏTLƏNDİRMƏDƏN İSTİFADƏ

360 dərəcə qiymətləndirmədən komandanın performansı haqqında rəyin əldə olunması üçün faydalı şəkildə istifadə edilə bilər. Fərqli sual növlərindən istifadə olunsa da, proses fərdlərinki ilə büsbütün eynidir. Nəticələr müvafiq inkişaf planı ilə komanda inkişaf sessiyasının təməlini təşkil edə bilər.

	qətiyyən razı deyiləm	razı deyiləm	əmin deyiləm	razıyam	tamamilə razıyam
Komanda müştəri yönümlüdür.	☐	☐	☐	☐	☐
Fərdi bacarıq və istedadlardan tam istifadə edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
Komanda xidmətləri təkmilləşdirmək üçün eksperimentlər edir.	☐	☐	☐	☐	☐
Komanda müştəri rəylərinin əldə olunmasına proaktiv yanaşma nümayiş etdirir.	☐	☐	☐	☐	☐
Komanda aydın biznes məqsədlərinə malikdir.	☐	☐	☐	☐	☐
Komanda üzvlərinə öz potensialını reallaşdırmaqda yardım edir.	☐	☐	☐	☐	☐

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİ

Hər bir inkişaf prosesində olduğu kimi, yekun mərhələ prosedurun fərd və ya müəssisəyə əlavə dəyər qatıb-qatmadığının yoxlanılmasından ibarətdir. Bunun birinci mərhələsi qiymətləndirmə subyektinin proses haqqında təəssüratının araşdırılmasıdır. Qiymətləndirmədən sonra qısa anketdən istifadə edilə bilər.

360 dərəcə qiymətləndirmənin dəyərləndirilməsi: qiymətləndirmə subyekti

Anket maddələri işimə uyğun idi.

qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Ümumilikdə, nəticələr güclü cəhətlərim haqqında məlumatlılığımı artırdı.

qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Ümumilikdə, nəticələr hansı sahələrdə inkişafa ehtiyac duyduğum haqqında məlumatlılığımı artırdı.

qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ

QİYMƏTLƏNDİRMƏ SUBYEKTİ

360 dərəcə qiymətləndirmənin dəyərləndirilməsi: qiymətləndirmə subyekti

Rəylər məni işimdə müəyyən davranışları dəyişməyə həvəsləndirdi.

qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

360 dərəcə qiymətləndirmə mənim üçün vacib inkişaf fürsəti idi.

qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Ümumiyyətlə, aldığım rəylər mənim üçün:

çox gözlənilməz idi ◯ *müəyyən qədər gözlənilməz idi* ◯ müəyyən qədər gözlənilən idi ◯ *gözlənilən idi* ◯

Rəylərin ən vacib hissəsi hansı idi?

Prosesdə nəyi dəyişərdiniz?

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ

RESPONDENTLƏR

Rəylər həmçinin respondentlərdən, xüsusilə qiymətləndirmə subyektinin rəhbərindən alına bilər.

360 dərəcə qiymətləndirmənin dəyərləndirilməsi: qiymətləndirmə subyektinin rəhbəri

Anket maddələri komanda üzvüm üçün uyğun idi.
qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

360 dərəcə qiymətləndirmə komanda üzvüm üçün vacib inkişaf fürsəti idi.
qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Komanda üzvümün qiymətləndirmə nəticəsində öz davranışlarında müvafiq dəyişikliklər edəcəyinə əminəm.
qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Komanda üzvümün davranışlarında müvafiq dəyişiklikləri artıq müşahidə etmişəm.
qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Rəylər məni öz işimdə müəyyən davranışlarımı dəyişməyə həvəsləndirdi.
qətiyyən razı deyiləm ◯ *razı deyiləm* ◯ *əmin deyiləm* ◯ *razıyam* ◯ *tamamilə razıyam* ◯

Komanda üzvümün şəxsi inkişaf planını görmüşəm. *Bəli* ◯ *Xeyir* ◯

Komanda üzvümün şəxsi inkişaf planını onunla müzakirə etmişəm. *Bəli* ◯ *Xeyir* ◯

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



PROSESİN DƏYƏRLƏNDİRİLMƏSİ

QİYMƏTLƏNDİRMƏLƏRİN TƏKRAR EDİLMƏSİ

12 ay sonra təkrar qiymətləndirmənin aparılması ilk proqramın nəticəsi və əldə edilən irəliləyişi ölçmək üçün əla üsuldur. İlk qiymətləndirmədə qaldırılan məsələlər haqqında verilən şərhlərdə təkmilləşmənin qeyd edilib-edilmədiyini öyrənmək üçün səmərəliliyin qiymətləndirilməsi üçün verilən ballar və yazılan şərhlər araşdırıla bilər!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



İNKİŞAFA İNVESTİSİYA

80/20 QAYDASI

Müəssisə iştirakçıların öz şəxsi inkişaf planını həyata keçirməsi üçün vaxt və resurs təmin etmirsə, 360 dərəcə qiymətləndirmə aparmağın mənası yoxdur.

360 dərəcə qiymətləndirmə çox vaxt digər inkişaf fəaliyyətlərinin əhatə etmədiyi fundamental məsələlərə toxunur və siz kök salmış davranışların dəyişdirilməsi zərurəti ilə üzləşə bilərsiniz. Əməkdaşlarınızın bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə yardım göstərməkdə qətiyyətlisinizsə, onların məqsədlərini həyata keçirilməsinə kömək üçün vaxt, pul və enerji sərf etməyə hazır olmalısınız.

360 dərəcədə qiymətləndirmə prosesinə ayrılan bütün resursların 80 %-i növbəti mərhələlərdə inkişaf fəaliyyətlərinin izlənilməsinə, 20 %-i isə prosesin idarə edilməsinə sərf olunmalıdır.

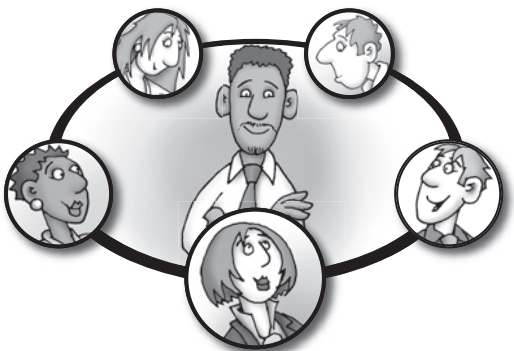
Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd



NƏHAYƏT!

360 dərəcə qiymətləndirmə əməkdaşlarınız üçün təqdim edə biləcəyiniz ən güclü inkişaf tədbirlərindən biridir. Proqramın yaradılması ilk baxışda mürəkkəb görünsə də, faydaları olduqca böyükdür. Proqram yaradıldıqdan sonra müəssisənizdə onldan çox sayda insanla təkrar-təkrar istifadə edə bilərsiniz.

Yaxşı tərtib edilmiş və yerinə yetirilmiş proqram vasitəsilə təmin olunan konstruktiv əks-əlaqə xəzinəsi insanların həvəsləndirilməsinə, onların bilik, bacarıq və yanaşmalarını inkişaf etdirməyə ruhlandırılmasına əsaslı təsir göstərir. Sınayın!



Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd

Müəllif haqqında



Toni Pikok (BA* MA FCIPD***)** çox sayda beynəlxalq təşkilatla əməkdaşlıq etmiş, zəngin təcrübəyə malik idarəetmə və liderlik təlimçisidir. O, kiçikbüdcəli proqramlar vasitəsilə insanların bacarıqlarını inkişaf etdirməsinə yardım məqsədilə resursları məhdud çoxsaylı kiçik və orta müəssisələr, xeyriyyə təşkilatları və digər qeyri-kommersiya təşkilatlarına yardım etməyə çalışmışdır.

Toni son illərdə 360 dərəcə şəxsi inkişaf qiymətləndirmələrinin müəssisələrdə təqdim edilməsi sahəsində ixtisaslaşmış, yüzlərlə rəhbər və liderə əks-əlaqə kouçinqinin təmin olunmasına cəlb edilmişdir. O, ürəkdən inanır ki, yaxşı idarə edilən 360 dərəcə qiymətləndirmə prosesi inkişaf yolunda vacib müdaxilə ola bilər. Onun "PDR360" qiymətləndirmə anketləri toplusundan hazırda Birləşmiş Krallıqda geniş istifadə edilir.

Təlim proqramlarının hazırlanması və keçilməsi ilə yanaşı, Toni konfrans və seminarlarda müntəzəm olaraq çıxış edir, həmçinin jurnallar üçün idarəetmə və liderlik mövzusunda məqalələr qələmə alır. O, inkişaf üçün edilən hər bir müdaxilənin ilhamverici və əyləncəli xüsusiyyət daşımalı olduğuna inanır. Onun enerji dolu təlim proqramları yüksək rəğbətlə qarşılanır.

Əlaqə
Toni Pikok, "Peacock Training Ltd"
The Old Barn, Showell, Chippenham, Wiltshire, England SN15 2NU Tel: 44 (0)1249 444661
tony@peacocktraining.co.uk www.PDR360Review.co.uk

**Bakalavr dərəcəsi ("Bachelor of Arts")*
***Magistr dərəcəsi ("Master of Arts")*
****Kadrların Peşəkar İnkişafı İnstitutunun haqiqi üzvü ("Fellow of the Chartered Institute of Personnel and Development")*

Copyright protected – Management Pocketbooks Ltd