# کانون های ارزیابی و توسعه (بخش چهارم)

# گرداوری و تنظیم: امیرحسین صبورطینت

# توصیف ابزارهای متداول برای سنجش شایستگی ها

مقدمه

در میان روش های ارزیابی و توسعه که انحصارا برای انتخاب و پرورش مدیران به کار گرفته می شود، مرکز ارزیابی مدیران از قابل اطمینان ترین رویکردها محسوب می شود. تا جایی که اعتبار این ابزار تا 70 درصد مورد تایید قرار گرفته است که بالاترین میزان اعتبار را در مقایسه با سایر ابزارهای ارزیابی دارا می باشد. یکی از کارکردهای مهم کانونهای ارزیابی، سنجش شایستگی های رفتاری افراد می باشد. بسیاری از ویژگیهای شخصیتی و دانشی در رفتار افراد نمود پیدا می کند. برای سنجش رفتار ، موقعیتهای واقعی شبیه سازی می شود و شخص در محیط شبیه سازی شده واقعی قرار می­گیرد و رفتارهای او مورد ارزیابی قرار می­گیرد. در کانون های ارزیابی، یکسری شایستگی های فردی که عمدتا از طریق تجزیه و تحلیل شغل بدست می آیند، در قالب یک سری آزمون ها و تمرینات مشخص، مورد ارزیابی قرار می گیرند. هر تمرین، وجود تعدادی شایستگی مشخص را بررسی می کند.

ابزارها و روش های سنجش شایستگی

تنوع ابزارها و روش های سنجشی در کانون های ارزیابی بسیار زیاد می باشد که انتخاب و یا طراحی آن ها متناسب با هر سازمان می تواند متفاوت باشد. دسته بندی این ابزارها نیز می تواند با معیارهای مختلفی انجام گیرد. با این حال این ابزارها را می توان در 6 دسته قرار داد: 1) آزمون های کاغذ-مدادی (مهارت های شناختی، مهارت های رفتاری یا مدیریتی و ویژگی های شخصیتی)، 2) تحلیل موردی، 3) مصاحبه های تخصصی (مدیریتی و روان شناختی)، 4) ارائه مطلب، 5) بازی های گروهی، و 6) کازیه و ایفای نقش

این ابزارها را می توان در یک پیوستار قرار داد: در یک سمت ابزارهایی که بسیار ساختارمند و استاندارد می باشند مانند ابزارهای کاغذ-مدادی که دارای اعتبار و پایایی علمی بسیار بالایی هستند. در سمت دیگر ابزارهایی که انعطاف بیشتری دارند و متناسب با موقعیت های مختلف می توان آن ها را طراحی و به کار گرفت مانند تمرین کازیه و ایفای نقش.در ادامه، مهم ترین ابزارها و روشهای ارزیابی شایستگی های رفتاری مدیران در صنعت را مورد بحث قرار می دهیم و هریک را به صورت مختصر توضیح می دهیم.

تمرین کازیه

در این تمرین، شرکت کننده در زمانی مشخص با کارتابلی شامل گزارشاتی مربوط به کیفیت کالا، منابع انسانی، موضوعات مالی، امور فنی و اداری مواجه می شود. در این تمرین، وی می تواند ایفاگر نقشی مشخص باشد. مثلا مدیر اجرایی واحد A در سازمان X که یک هفته مرخصی بوده و در اولین روز بازگشت باید فعالیت های گذشته، حال و آینده را سازماندهی کند. اطلاعات اولیه در رابطه با سازمان، ساختار، نوع فعالیت و اطلاعات موردنیاز دیگر قبل از ارائه کارتابل در اختیار او قرار خواهد گرفت. فرد می تواند این کار را به تنهایی یا در حضور ارزیابان انجام دهد. زمان انجام این فعالیت، حدودا 60 دقیقه است. در این تمرین، می توان شایستگی هایی نظیر سرعت ادراک اطلاعات، دقت و ریزبینی، کلان نگری در حل مساله، مدیریت زمان و ارتباطات موثر را سنجید.

این تمرین های یکی از شناخته شده ترین نوع تمرین های نوشتاری هستند و همانطور که گفته شد از شرکت کننده می خواهند مطالبی را که فرد شغل مورد نظر با آنها مواجه می شود، بررسی کند. این مطالب شامل نامه های اداری،‌ یادداشت ها،‌ گزارش ها و غیره می شود، وظیفه شرکت کننده مرور این مطالب، تعیین اولویت ها، تصمیم در مورد ارجاع و چگونگی واکنش به آن ها با نگارش نامه، یادداشت، تعیین جلسه، تلفن و غیره می باشد. زمان و اندازه تمرین های کازیه ای در کانون های ارزیابی متفاوت است. تعداد مطالب تمرین های کازیه ای بین ده تا چهل مورد است و یک تا 3 ساعت به طول می انجامد. اندازه و نوع مطالب تمرین های کازیه ای نیز متاثر از نیازهای شغل مورد نظر می باشد. تمرین های کازیه ای می تواند شامل تعداد زیادی مسائل ساده یا شمار کمی مسایل پیچیده و دشوار باشد.با اطمینان می توان گفت کازیه ازجمله ابزارهای پیچیده ای می باشند که طراحی و اجرای آن در کانون های ارزیابی پرهزینه و مشکل است. ماهیت این تمرین ها براساس شبیه سازی می باشد. به نحوی که هر تمرین منحصرا برای هر سازمان طراحی و اجرا می گردد.

مصاحبه شایستگی محور

یکی از تمرین های رایج در کانون ارزیابی، مصاحبه با پانل کارشناسان و یا متخصصین است. مصاحبه، نوعی تعامل رودر رو است که از طریق آن، مصاحبه کننده می تواند ویژگی های مشهود متقاضی را از ابعاد مختلف مشاهده و بررسی نماید. شیوه های بسیار متنوعی برای انجام مصاحبه ابداع شده هرچند که هسته اولیه آنها دست نخورده باقی مانده است. مصاحبه کنندگان معمولا با هماهنگی اولیه با یکدیگر، با پرسش مجموعه ای از سوالات از پیش تعیین شده یا بداهه سعی در ارزیابی ویژگی های متقاضی و بررسی میزان گستردگی، قوت و ضعف این ویژگی ها می نمایند.

مصاحبه در کانون ارزیابی بر دو نوع است: مصاحبه موردی و مصاحبه مبتنی بر شایستگی. در مصاحبه موردی، شرکت کنندگان، مجموعه وسیعی از اطلاعات را مطالعه می کنند و سپس به سوالات مرتبط پاسخ می دهند. در مصاحبه مبتنی بر شایستگی، سوالاتی در خصوص گذشته خصوصی متقاضی، و کارهایی که برای حل مشکلات انجام داده است (و همچنین رفتار احتمالی وی در موقعیت های آتی) پرسیده می شود. در مصاحبه می توان شایستگی هایی نظیر مهارت های تحلیلی، تیزبینی، ترکیب و اولویت بندی اطلاعات، مدیریت زمان، مهارت های بین فردی، ویژگی های شخصیتی و کار تیمی را ارزیابی نمود.

مصاحبه های تخصصی یکی از مهمترین مبادی جمع آوری اطلاعات در کانون ارزیابی محسوب می گردد. نکته ای که در رابطه با مصاحبه های تخصصی وجود دارد این است که اعتبار داده های حاصل از مصاحبه تا حد بسیار زیادی به خبرگی مصاحبه گران بستگی دارد. این مصاحبه های تخصصی در چهار پنل انجام می گیرد: 1) مصاحبه موقعیتی، 2) مصاحبه بالینی، 3) مصاحبه فرافکن و 4) مصاحبه مدیریتی

در مصاحبه موقعیتی هر ارزیابی شونده به صورت انفرادی توسط یک متخصص روانشناسی صنعتی و سازمانی مورد ارزیابی قرار می گیرد. سوالاتی که توسط مصاحبه گر طرح می شود، شرایط بحرانی یا موقعیت های واقعی (شغلی) است که فرد را با ابهام، چالش یا تعارضاتی اخلاقی مواجه می کند. نوع پاسخ و واکنش های ارزیابی شونده توسط متخصص روانشناسی مورد بررسی قرار می گیرد و بر اساس صفات رفتاری فرد شایستگی های مورد نظر سنجیده می شود.

در مصاحبه بالینی، یک روانشناس بالینی ویژگی های فرد را در یک جلسه انفرادی از منظر سلامت روانی و متغیرهای شخصیتی درگیر در شغل و محیط های سازمانی با توجه به شایستگی های مدل مورد سنجش قرار می دهد. نوعی دیگر از مصاحبه که در کانون ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد، مصاحبه فرافکن یا Projective است که در آن هرارزیابی شونده به صورت انفرادی توسط یک متخصص روانشناسی عمومی با مدرک دکتری مورد ارزیابی قرار می گیرد.

در مصاحبه ی مدیریتی مصاحبه گری که از لحاظ تجربی فعالیت های عملی و کاربردی زیادی در این زمینه داراست با هر ارزیابی شونده به صورت انفرادی مصاحبه کرده و نحوه انجام وظایف شغلی فعلی ارزیابی شونده و همچنین میزان توانمندی وی جهت انتصاب سمت های مدیریتی را ارزیابی می نماید.

بحث گروهی

 در بحث گروهی، به گروهی از شرکت کنندگان، یک موضوع برای بحث یا یک مشکل برای حل اعلام می شود. بحث گروهی می تواند به دو شکل برگزار شود: بدون رهبر یا با تخصیص نقش. در اکثر بحث های گروهی کانون ارزیابی، به متقاضیان نقشی داده نمی شود تا مشخص شود چه کسی ذاتا رهبر، تسهیل کننده، رئیس جلسه و ... است. البته در برخی بحث های گروهی به متقاضیان از قبل نقش هایی چون هماهنگ کننده، مشتری و یا رئیس جلسه داده می شود. در این نوع بحث ها می خواهیم بررسی کنیم که شخص چگونه نقشی را که به او واگذار شده است انجام می دهد و به چه نتایجی دست می یابد. برخی از شایستگی هایی که در این تمرین ارزیابی می شود عبارتند از: تفکر تحلیلی، نحوه ابراز وجود، خلاقیت ها، مهارت های بین فردی، ارتباطات کلامی، کار تیمی و نتیجه گرایی

بطور معمول مديران بدلايل و عناوين متفاوتي در يک گروه با يکديگر کار مي کنند. ابزار کار گروهي نيز که براساس شبيه سازي شرايط کاري است به تبعيت از آن شکل هاي گوناگوني گرفته است. شوراي مديران، هيئت مديره و جلسه بررسي موضوع هاي پيش رو از جمله شرايطي است که مديران با آن مواجهند. براي هريک از این شرايط نوع خاصي از کار گروهي با محتواي متفاوت طراحي شده است.

این تمرین با دو عامل اصلی طبقه بندی می شوند. اولین عامل نوع یا هدف جلسه است که با موقعیت همکاری یا رقابتی تعریف می شود. به طور معمول، بحث گروهی همکارانه به صورت حل مساله است و شرکت کنندگان باید مجموعه ای از اطلاعات را تحلیل کرده و در زمان مقرر برای موضوع پیشنهادهای عملی بدهند. چنین تمرین های را بحث گروهی بدون تعیین نقش افراد می دانند، چون تمام شرکت کنندگان اطلاعات مشابهی دارند و کسی نقش از پیش تعیین شده ای ندارد.

بازی مدیریتی

در بازی مدیریتی، متقاضیان باید برای رسیدن به اهداف مشخص، به بهترین وجه با هم همکاری کنند. مثلا به گروهی از متقاضیان، شش مداد یا خودکار می دهیم و از آن ها می خواهیم که با استفاده از این شش مداد، چهار مثلث متساوی الاضلاع درست کنند. همه مثلث ها باید با هم برابر باشند و شرکت کنندگان اجازه ندارند مدادها را بشکنند. اکثر گروه ها از آنجا که به دنبال پاسخ دوبعدی هستند، به پاسخ درست سه بعدی فکر نمی کنند. در بازی مدیریتی، شایستگی هایی نظیر کار تیمی، مهارت های میان فردی و خلاقیت مورد بررسی قرار می گیرد.

انتخاب و طراحی این بازی ها از این نظر حائز اهمیت می باشد که این بازی ها می بایست مشارکت همه ارزیابی شوندگان را دربرداشته باشد. به نحوی که محتوای بازی برای ارزیابی شوندگان دارای گیرایی و جذابیت بوده تا بیشترین فراخوانی رفتار و ارتباط بین فردی به منظور انجام ارزیابی معتبر صورت گیرد.

یکی دیگر از بازی ها از یک بازی که در دوران کودکی انجام می دادیم استفاده شده است. بازیی که جوینده برای یافتن شی مخفی شده، از شدت و ضعف صدای ضربات شخص راهنما استفاده می کند. (هر وقت جوینده به شی مورد نظر نزدیک شود صدای ضربات قوی تر و هر وقت از آن دور شود صدای ضربات ضعیف تر می شود) در این تمرین مدیران سازمان در سالنی جمع شده و از یکی از آنها خواسته می شود (هر بار یک نفر از آنها) که به وضعیت قرار گرفتن اشیاء در سالن به دقت توجه کند سپس او را بیرون فرستاده و چیزی را در سالن تغییر می دهند. پس از ورود، شخص جوینده بایستی با راهنمایی سایر مدیران سازمان در سالنی جمع شده و از یکی از آنها خواسته می شود (هر بار یک نفر از آنها) به وضعیت قرار گرفتن اشیاء در سالن به دقت توجه کند سپس او را بیرون فرستاده و چیزی را در سالن تغییر می دهند.پس از ورود شخص جوینده بایستی با راهنمایی سایر مدیران به موضوع پی ببرد. اما راهنمایی دسته جمعی مدیران به این ترتیب است که هر وقت جوینده به موضوع نزدیک می شود باید همه بلند بگویند (بله بله بله....) و هر وقت از موضوع دور می شود به آرامی بگویند بله بله بله. در این تمرین مدیران باید اشتباهات جوینده را بدون هر گونه توضیحی تحمل کرده و فقط با گفتن بله او را هدایت نمایند. درست همان عکس العملی که باید در محیط های واقعی انجام دهد. در حقیقت در این بازی، هویت "من" نقش، کاملا با هویت "من" واقعی مدیران متفاوت است. از طرف دیگر شخص جوینده که خود یک مدیر است به خوبی حس می کند که تحمل اشتباهات کارکنان چقدر باعث دلگرمی، پشتکار و افزایش اعتماد به نفس آنان می شود.

ایفای نقش

ایفای نقش، معمولا تمرینی دو نفره محسوب می شود و تمرینی چهره به چهره است. در این تمرین، سناریویی به افراد داده می شود تا بر اساس آن، نقش خواسته شده را ایفا کنند. مثلا افراد نقش مدیری را بازی می کنند که در حال مصاحبه با کارمندی است که عملکردش در گذشته خوب بوده ولی اخیرا عملکردش به طور شدیدی کاهش یافته است. در این ایفای نقش، شرکت کنندگان بر اساس مهارت های میان فردی (نظیر احترام و ایجاد اعتماد)، و همچنین شیوه اداره کردن مصاحبه (تمرکز بر شناسایی موانع عملکرد موثر، گوش کردن به توضیحات کارکند و همکاری با وی برای برنامه ریزی در راستای بهبود عملکرد) مورد ارزیابی قرار می گیرند.

اين تمرین، مذاكره و گفتگويي بين دونفر از مدیران یک شرکت یا نماينده يك شركت با شركت و سازمان ديگر مي‌باشد. در طی این مرحله يك کیس به افراد ارزيابي شونده داده مي‌شود كه بايد پس از مطالعه در زمان مقرر  در قالب نقشی که در کیس  برای آنها معین شده است ایفای نقش نمایند و در مورد کیس بحث و گفتگو كنند. در حین گفتگو مهارتهای بین فردی و رفتارهای فرد مشاهده گردیده و مورد ارزیابی قرار می گیرد. اين گفتگو در طول زمان معین بايد انجام شود و حتي‌الامكان در مواردي به توافق دست یابند . زمان مورد نیاز برای این تمرین 5دقیقه برای مطالعه - 15 دقیقه برای مباحثه است.

تست های روانشناسی

 رایج ترین تست های روانشناسی که برای ارزیابی ها مورد استفاده قرار می گیرند، پرسشنامه های شخصیتی، تست های استدلال کلامی، عددی و نموداری است. در پرسشنامه های شخصیتی، به دنبال ارزیابی انگیزه ها و ترجیحات متقاضیان هستیم. مثلا این که آیا فرد کار تیمی را ترجیح می دهد یا کار انفرادی را. تست های استدلال کلامی، عدیی و نموداری در مدت زمان محدو دی معمولا 18 الی 30 دقیقه انجام شده و فرد باید به تمام سوالات آن پاسخ دهد. برخی از شایستگی هایی که در این گونه تست ها مورد ارزیابی قرار می گیرند عبارتند از تعادل شخصیتی، تعامل رفتاری، تیزبینی، درونگرایی در مقابل برون گرایی، نحوه ابراز وجود و کار تیمی

تمرین نوشتاری

 در یک نمونه از تمرین های نوشتاری، به شرکت کنندگان مجموعه ای از مستندات داده می شود و از آن ها خواسته می شود یک گزارش خلاصه و دقیق از این اسناد تهیه کنند. بعضی از شایستگی هایی که در این تمرین مورد ارزیابی قرار می گیرند عبارت است از : مهارت های تحلیلی، خلاصه سازی، و مهارت های نوشتاری

تحلیل موردی

تحلیل موردی یک ابزار مسئله محور محسوب می گردد. در واقع در بطن این تمرین یک مسئله سازمانی طراحی و ارائه می شود که شرکت کنندگان با استفاده از مهارت های تحلیلی و دانش سازمانی خود اقدام به حل آن می نمایند.

شرکت کننده در تمرین مطالعه موردی باید اطلاعاتی را که به صورت متن یا اعداد به وی داده شده است، مرور کند و براساس آنها به نتایجی منطقی دست یابد. محتوا و زمان این تمرین نیز بازتاب نیازهای شغل مورد نظر می باشد. شرکت کنندگان دو یا سه صفحه اطلاعات دریافت می کنند که در آن نمودار و جدول هایی- با توجه به نوع شغل- آمده است. یک تا دو ساعت به شرکت کننده وقت می دهند تا اطلاعات را تحلیل و گزارشی در مورد آن بنویسد.

این تمرین ها مهارت های تحلیلی شرکت کننده- مثل حل مسئله و تصمیم گیری- را نشان می دهند. این تمرین ها همچنین شاخص خوبی برای مهارت های نوشتاری و توانایی سازمان دهی و ساختار بندی کارها هستند. می توان مطالعه موردی را به بحث گروهی و یا ارائه شفاهی پیوند زد.

از جمله شایستگی هایی که  می توان در این تمرین ارزیابی کرد عبارتند از: ویژگی های فردی و شخصیتی، مهارت های ادراکی،  مدیریت اجرایی، مهارت های ارتباطی، مهارت های حرفه ای بانک وتصمیم گیری.

ارائه مطلب

در این تمرین هر یک از ارزیابی شوندگان در مدت زمان تعیین شده یک موضوع یا مطلب را برای سایر ارزیابی شوندگان و ارزیاب ها ارائه می نماید. در این تمرین سایر ارزیابی شوندگان به مشارکت تشویق می شوند و فرد ارائه دهنده حین یک فعالیت تعاملی توسط ارزیاب ها مورد ارزیابی قرار می گیرد.

تمرین برنامه ریزی

در تمرین برنامه ریزی، شرکت کننده برای استفاده موثر از فعالیت ها و منابع برنامه ریزی می کند. به عنوان مثال، سر کارگر باید کارهایش را برای عملیات های یک شیفت زمان بندی کند. با بیان برخی محدودیت ها، از جمله برخی مهلت های زمانی، اغلب پاسخ های محدودی برای زمان بندی وجود دارد و می توان پاسخ پیشنهادی شرکت کننده را با پاسخ الگو مقایسه کرد. هدف اصلی چنین تمرینی امکان ارزیابی توان تحلیل، تصمیم گیری و برنامه ریزی و سازمان دهی شرکت کننده می باشد. بدفورد نمونه ای خاص از این تمرین را مطرح کرده و می گوید چگونه آکادمی پلیس ایالتی اونتاریو در حین شبیه سازی تعقیب و گریز، از شرکت کنندگان پرسش هایی می کند و پاسخ های آنان را ثبت و به آن ها امتیاز می دهد.

از جمله شایستگی هایی که  می توان در این تمرین ارزیابی کرد، عبارتند از: ویژگی های فردی و شخصیتی، مدیریت اجرایی، مهارت های حرفه ای بانک و تصمیم گیری.

 ارزیاب ها و مصاحبه گران

روانشناس­ ها نقش کلیدی در ارزیابی دارند. در مطالعه­ای که توسط ساگیه و مگنزی (1997) انجام شد، بر اهمیت حضور روانشناسان تاکید شده است. روانشناسان کمتر از دیگر ارزیاب ­ها دچار اثر هاله ای می­شوند چراکه روانشناسان بین شایستگی ­ها در یک تمرین تمیز قائل می­شوند و اعتبار سازه­ای بالایی در نتایج آنها وجود دارد. چنین امری قابل پیش بینی است، چون روانشناسان درمورد تحلیل رفتارها و ویژگی­ های افراد آموزش دیده­اند. لیونز (1998) از این هم پیشتر می­رود و می­گوید که با افزایش مشارکت روانشناس­ ها در نقش کلیدی در تیم ارزیابی، راهنمایی مدیران عملیاتی و مدیریت جلسه ­های جمع­ بندی اعتبار سازه­ای مرکز افزایش می­یابد. گاگلر و دیگران (1987) پی برده­اند که امتیازدهی روانشناسان از مدیران عملیاتی صحیح ­تر است.

همان گونه که در بالا اشاره گردید یکی از عوامل بسیار مهم که باعث بالا رفتن اعتبار مرکز ارزیابی می شود، انتخاب و آموزش ارزیاب ها می باشد. دو عامل تخصص و تجربه در انتخاب ارزیاب ها بسیار حائز اهمیت است. همان گونه که در کانون ارزیابی از ابزارهای چندگانه استفاده می گردد، باید از تخصص های چندگانه نیز در تیم ارزیابی استفاده نمود. تجربه ارزیاب ها در رابطه با سابقه انجام سنجش در موقعیت های شغلی و سازمانی بسیار مورد توجه می باشد. این حساسیت در خصوص مصاحبه گران، فزونی بیشتری به خود می گیرد. به نحوی که علاوه بر تایید صلاحیت تخصصی، سابقه اجرایی و مدیریتی آن ها نیز لحاظ می گردد.