

خلاصه کتاب کانون ارزیابی و توسعه مدیران

مترجم: مسعود سلطانی، نویسنده: نیگل پوا، یان بالانتاین
خلاصه نویسی: امیرحسین صبورطینت، معاونت برنامه ریزی شرکت ایران ترانسفو
29 مهر 1391

نکات مهم فصل اول کتاب :

- ✚ روشهای مبتنی بر IT در طراحی و اجرای کانون های ارزیابی گسترش یافته است.
- ✚ روشهای مبتنی بر شبیه سازی یک روز واقعی در محیط کار گسترش یافته است.
- ✚ کانون ارزیابی در واقع یک فرایند است و به محل و مکان خاصی اطلاق نمی شود.
- ✚ برگزاری کانون برای یک نفر مثلا استخدام یک مدیر نیز رخ می دهد اما معمولا باید چند نفر باشند.
- ✚ تعداد ارزیابی شوندگان در یک کانون عموما نباید بیشتر از 12 نفر باشد.
- ✚ برای سنجش هر شایستگی، تنها یک ابزار کافی نیست و باید از ترکیبی از ابزارها استفاده شود.
- ✚ گاهی برای عوامل موفقیت آمیز شغلی، از واژه معیار استفاده می شود تا جامعیت داشته باشد.
- ✚ به جلسه wash up، جلسه اجماع ارزیابها، بحث ارزیابها، جلسه وفاق نیز گفته می شود.
- ✚ شاید بتوان تاریخچه کانون ارزیابی را به سال 1942 و در هیات انتخاب افسران ارتش آلمان جستجو کرد. همچنین این روش در انتخاب جاسوسان سازمان CIA نیز رواج داشته است. البته کانونهای ارزیابی در اروپا و آمریکا، تفاوتهایی از نظر نحوه برگزاری با یکدیگر دارند.
- ✚ در دهه 1950، شرکت AT&T از این روش برای شناسایی افراد مستعد برای مدیریت، حتی بدون هیچ گونه سابقه یا تجربه در زمینه تخصص های این شرکت استفاده کرد. سپس شرکت مشاور DDI را برای پیگیری این موضوع تاسیس کرد.

- ✚ شرکتهای صنایع غذایی در دنیا از روش کانون ارزیابی به وفور استفاده کرده اند. (مثل نستله)
- ✚ در اروپا شرکتهای متعالی نظیر فیلیپس و زیمنس از این روش استفاده کرده اند.
- ✚ در سال 1990 یک تحقیق نشان داد که در اروپا، 37 درصد از شرکتهای بزرگ (با بیش از 1000 کارمند) از روشهای کانون ارزیابی در طول یک سال استفاده کرده اند که عمدتاً در خدمت انتخاب مدیران بوده اند.
- ✚ در تحقیق دیگر در اروپا مشخص شد حدود 50 درصد شرکتهای بخش خصوصی و 38 درصد بخش عمومی از کانون استفاده می کنند.
- ✚ در شرکتهای مختلف، کاربری کانونها متفاوت بوده اما معمولاً برای بدو استخدام افراد تحصیل کرده، توسعه کارکنان، ارتقا و انتصاب از آن استفاده شده است.
- ✚ یکی از لطامات این حوزه، طراحی کانونهای ارزیابی توسط افراد غیرمتخصص با طراحی نادرست است.
- ✚ در تحقیقات متعدد ثابت شده که روش کانون ارزیابی، نسبت به مصاحبه یا آزمون، روایی بسیار بالاتری دارد.
- ✚ در تحقیق دیگری مشخص شده که افراد تحصیل کرده، نسبت به شرکتهایی که در استخدام هایشان از روش کانون استفاده می کنند، دید بهتری دارند. به عبارتی این شرکتهای از منظر بیرونی نیز حرفه ای تر جلوه می کنند.
- ✚ برای کسانی که در کانون شرکت می کنند گاهی از عبارت کاندیدا، گاهی شرکت کننده، گاهی داوطلب استفاده می شود.
- ✚ یکی از دلایل مهم مقبولیت کانونهای ارزیابی این است که شرکت کنندگان، آن را عادلانه ارزیابی می کنند و در مقابل نتایج آن، مقاومت بسیار کمتری از خود نشان می دهند.
- ✚ گرچه عمدتاً از کانونهای ارزیابی برای مشاغل مدیریتی استفاده می شود اما استفاده از آن برای مشاغل غیرمدیریتی نیز کاربرد دارد.

نکات مهم فصل دوم کتاب :

✚ به طور کلی دو نوع کانون داریم: کانون ارزیابی، کانون توسعه ای، که این دو در نحوه طراحی و اهداف، تفاوت‌های اساسی با هم دارند.

✚ برای افزایش اعتبار کانون های ارزیابی، باید آنها را با آزمون هوش، آزمون شخصیت، و مصاحبه ترکیب کرد. اگر این ترکیب صورت پذیرد اعتبار ارزیابی ها تا 65 درصد افزایش می یابد.

✚ آزمون نمونه کار، حتی روایی بالاتری برای مشاغل مهارتی دارد (مثل آزمون رانندگی) اما برای مشاغل یقه سفید معمولاً کانون مناسب تر است.

✚ مصاحبه های ساخت یافته (مصاحبه های رفتارگرا + مصاحبه های موقعیتی)، اعتبار به مراتب بیشتر از مصاحبه های غیرساخت یافته دارد.

✚ یکی از ایرادهای تست شخصیت برای استخدام، این است که افراد ممکن است به غلط خوداظهاری کنند لذا به تنهایی مناسب نیست.

✚ به مدل شایستگی، معمولاً سازه نیز اطلاق می شود. و روایی کانون، به کیفیت سازه نیز بستگی دارد.

✚ نکات فوق، همگی جهت توجیه فنی کانون بود. اما کانونهای ارزیابی، توجیه اقتصادی نیز شده اند.

✚ در تحقیقی مشخص شد که انتخاب یک افسر نیروی دریایی با روش کانون، طی چهار سال، 300 هزار پوند، صرفه جویی داشته است.

✚ در فاز همگام سازی شرکت با موضوع کانون، معمولاً باید یک بیانیه رسالت کانون نوشته و اطلاع رسانی

شود. این بیانیه شامل: هدف کانون در شرکت، چرا از کانون استفاده می کنیم؟ چه کسانی در کانون

حضور می یابند و چگونه انتخاب می شوند؟ چه کسانی شرکت کننده را ارزیابی می کنند؟ بازخوردها

چگونه است؟ مسوولیتها چیست؟ و مالک نتایج چه کسی است؟

✚ معمولاً، اعتبار نتایج کانون، بین 2 تا 5 سال است و از سازمانی به سازمان دیگر فرق دارد.

معمولا در فرایند طراحی و اجرای کانون، استفاده از مشاور ذی صلاح توصیه می شود. در متن کتاب، معیارهای یک مشاور ذیصلاح ارائه شده است.

نکات مهم فصل سوم کتاب – طراحی مدل شایستگی:

- این فاز را می توان تحلیل شغل نیز نامید. البته تحلیل شغل با رویکرد رفتارمحور
- اگر تحلیل شغل و استخراج معیارهای شایستگی خوب انجام نشود، افراد بر اساس معیارهای نامناسبی قضاوت خواهند شد.
- در طراحی مدل شایستگی، صرف اینکه نام معیار را ذکر کنیم کافی نیست - مثلا بگوییم شایستگی برنامه ریزی و سازماندهی - باید دقیقا توضیح دهیم منظورمان از فردی با عملکرد مناسب در برنامه ریزی و سازماندهی، چگونه فردی است.
- در طراحی تمرین های کانون نیز باید مطمئن شویم که زمینه بروز رفتارهای عملکردی مطلوب را با ایجاد محیط شبیه سازی شده، تحریک می کنیم.
- حواسمان باشد چیزی که یادگیری آن ساده است را به عنوان یک معیار شایستگی ذکر نکنیم. مثلا مهارت تندخوانی. این مهارت از طریق حضور در یک دوره آموزشی 10 ساعته قابل کسب است.
- یک معیار شایستگی خوب این ویژگی ها را دارد؟ به شغل افراد مرتبط است، معیار مربوطه تمایز میان عملکرد موفق و ناموفق را موجب می شود، می توان معیار را در محیط کانون شبیه سازی کرد، معیار از نظر منطقی قابل دفاع است، با سایر معیارها همپوشانی ندارد.
- حواسمان باشد مصادیق رفتاری معیارها را ساده انگارانه تعریف نکنیم. مثلا فکر نکنیم لزوما کسی که خوب حرف می زند مهارت ارتباطی دارد. بلکه باید ببینیم آیا فرد به هدفش از ارتباط دست می یابد یا خیر. مثلا یک فروشنده، هدفش از برقراری ارتباط، نفوذ در مشتری جهت خرید است نه اینکه صرفا با او به خوبی برخورد کند.

به طور کلی در رده مدیران، برای سه سطح مدیر شامل: مدیران عملیاتی، مدیران میانی، و مدیران ارشد می توانیم مدل‌های شایستگی طراحی کنیم. به مدیران عملیاتی، سرپرست، سرتیم، یا سرشیفت هم می گویند.

آنچه در مورد مدیران میانی اهمیت دارد، هدایت سایرین، روابط کاری متنوع در سراسر سازمان از پایین به بالا، بالا به پایین، تصمیم سازی برای مدیران ارشد، و مواردی از این دست است. طبعاً شایستگی در سطح مدیران عملیاتی و ارشد متفاوت است یا حداقل، اولویتشان متفاوت است.

بعضی از شایستگی برای تمامی سطوح مدیریتی معنادارند اما مصادیق رفتاری شان فرق دارد. مثلاً شایستگی برنامه ریزی و سازماندهی، تعریف متفاوتی در سطوح ارشد، میانی، و عملیاتی دارد.

روشهای کلی استخراج مدل شایستگی شامل: مشاهده مستقیم فرد در شغل، مصاحبه با شاغلان، مصاحبه با مدیران بالادست شاغل، و مطالعه شرح مشاغل است. البته مصاحبه های شایستگی - محور

بعضی از سوالات خوبی که می توان از شاغلین پرسید؟ یک روز کاری خود را توصیف کنید، چه کارهایی بیشترین وقت را از شما می گیرد؟ چه چیزی در توفیق شغل شما نقش دارد؟ چه جنبه هایی از شغل خود را دوست ندارید؟ فرد عالی در این شغل تفاوتش با فرد معمولی چیست؟

در مصاحبه با مدیر مافوق شاغل، می توانیم از روش مساحی ذهن استفاده کنیم. روی کارت اسامی همه شاغلین خود را بنویسد، کارتها را دو گروه کند، دو کارت از گروه عملکرد عالی و یک کارت از گروه عملکرد متوسط بردارد. شباهت دو نفر با عملکرد عالی که فرد عملکرد متوسط فاقد آن است چیست؟

در نهایت باید بتوانیم معیارهایی را که ثبت کرده ایم، طبقه بندی کنیم، دسته بندی کنیم، سازماندهی کنیم، و یک شناسنامه از حداکثر 12 شایستگی ایجاد کنیم.

یک نکته در انتخاب معیارها: اگر 50% از مصاحبه شوندگان، به یک شایستگی خاص اشاره کرده اند، حتماً باید آن شایستگی را لحاظ کنیم.

✚ قطعاً نمی‌توانیم با تمام افراد جامعه مصاحبه کنیم و لذا با انتخاب یک نمونه آماری، باید این کار را انجام دهیم. مثلاً اگر جامعه ما 50 نفر است، مصاحبه با 10 نفر ضروری است.

✚ فراموش نکنیم بعضی مدل‌های عمومی شایستگی نظیر MCI, DDI و مدل مدیر شایسته بویاتریس وجود دارند اما مهم این است که اولویت معیارهای شایستگی از سازمانی به سازمان دیگر متفاوت است.

نکات مهم فصل چهارم کتاب - طراحی تمرینها :

✚ معمولاً مهارت‌های رهبری افراد از طریق بحث گروهی Discussion Group سنجیده می‌شود.

✚ تمرین‌های کانون باید عادلانه طراحی شود. مثلاً تمرین‌هایی که یک آشنایی قبلی خاص با یک فرهنگ یا رشته تخصصی خاصی می‌طلبد توصیه نمی‌شود.

✚ در کانون‌های ارزیابی به طور معمول بین هشت تا دوازده معیار سنجیده می‌شود.

✚ معمولاً در هر تمرین کانون ارزیابی، از بین کلیه معیارها، باید 3 معیار ارزیابی شود و هیچ‌گاه در یک تمرین، بیش از 5 معیار سنجش نشود.

✚ در طراحی تمرین‌ها به گونه‌ای عمل شود که معیارهای شایستگی که اهمیت بیشتری دارند، در بیشتر تمرین‌ها سنجیده شوند.

✚ ضروری است که قبل از روز کانون، یک ماتریس شایستگی - تمرین طراحی شود. که نشان دهد کدام معیارها در کدام تمرین‌ها سنجیده می‌شوند.

✚ روان‌شناس‌ها نقش بسیار کیدی در تیم ارزیابی دارند و حتماً باید از آنها استفاده شود.

✚ کاری کنید ارزیاب‌ها پیش‌داوری نداشته باشند. بدین منظور مطمئن شوید که هر ارزیاب، یک شرکت‌کننده را در بیش از یک تمرین مشاهده نمی‌کند.

✚ بحث گروهی، دو حالت دارد، یا از قبل برای هر شرکت‌کننده در بحث، نقش مشخصی تعریف می‌شود و یا اینکه نقش مشخصی از قبل تعریف نمی‌شود.

در سنجش مهارت‌های رهبری باید طوری طراحی شود که یک فرد که از همه خوش صحبت تر است، بر گروه غالب نشود. برای این منظور باید مثلاً بگوییم هر شخص، باید لزوماً 10 دقیقه نقش رهبر را ایفا کند.

در تحقیقات ثابت شده که اعتبار تمرین بحث گروهی، بسیار بالا و بین 70 تا 99 درصد است.

یکی دیگر از تمرینهای کانون، ارائه شفاهی است البته این تمرین فقط باید برای مشاغلی که جنس کار آنها، ارائه شفاهی را می‌طلبد مثل مدیر فروش طراحی شود.

یکی دیگر از تمرینها ایفای نقش است. البته باید حواسمان باشد طرف فیلم بازی نکند بلکه نقش بازی کند و این نقش بازی کردن نیز بر اساس خود واقعی فرد باشد.

یکی دیگر از تمرینهای مهم، **Fact Finding** است. مثلاً به طرف می‌گوییم در مورد تعطیلی یا ادامه کار یک کارخانه تصمیم بگیرد بدون اینکه هیچ اطلاعاتی به او دهیم. بعد وی اطلاعات موردنیاز خود را از یک دانای کل، پرسش می‌کند. در نهایت تصمیم خود را اعلام می‌کند و مجدداً دانای کل، تصمیم او را به چالش می‌کشد و با او بحث می‌کند.

یکی دیگر از تمرینهای متداول، تمرین کازیه است که بسیار محبوبیت و مشهوریت دارد. اخیراً به دلیل شیوع سیستمهای اتوماسیون اداری مبتنی بر کامپیوتر، گونه کامپیوتری این تمرین، متداول است.

یکی دیگر از تمرینهای کانون، تمرین تحلیلی Case Study است که قدرت حل مساله و تصمیم‌گیری را سنجش می‌کند. یکی دیگر از تمرینها، برنامه ریزی است که شایستگی اولویت بندی و اهم و فی‌الاهم کردن کارهای مدیران را سنجش می‌کند.

درست است که می‌گوییم تمرینها باید با شغل واقعی فرد منطبق باشد اما هرگز به این معنا نیست که تمرینها به نحوی باشد که از دانش خاص شغلی یا تعابیر متداول یک کارخانه/ شرکت باشد. چرا که عادلانه نبوده و به افراد، فرصتهای برابر برای ابراز وجود داده نخواهد شد.

✚ در خصوص اینکه ترتیب تمرینها در روز کانون نیز چگونه باشد مطالعات و تحقیقات زیادی صورت گرفته و توصیه های اجرایی خوبی شده است.

✚ بعد از طراحی آزمونها، باید آنها را اعتبارسنجی نیز بکنیم. مثلا به صورت آزمایشی در مقیاس کوچک آن را پیاده سازی کنیم و فیدبک بگیریم.

✚ بعد از طراحی تمرینها، باید راهنمای ارزیاب نیز تهیه کنیم. یعنی ارزیاب نیز بداند که این تمرین چگونه است و چگونه باید به آن امتیاز دهد.

✚ چک لیست های امتیازدهی برای ارزیابان نیز باید طراحی شود. مثلا برای شایستگی رهبری، یک چک لیست می تواند به خوبی برای ارزیاب تشریح کند که امتیاز 1 به چه معناست، امتیاز 2 به چه معناست، و الی آخر

✚ در طراحی تمرینها می توان از تمرین هایی که قبلا موجود است استفاده کرد. البته به هر حال، اندکی سفارشی سازی در طراحی تمرینها لازم و ضروری است.

✚ بسیار مهم است که تمرینها قبلا به ارزیابی شوندگان، لو نرفته باشد.

✚ معمولا برای افزایش اعتبار کانون، مصاحبه، آزمون های شخصیت، و آزمونهای هوش را باید با سایر تمرین های فوق الذکر همراه کرد.

نکات مهم فصل پنجم کتاب – برنامه ریزی برای اجرای کانون :

✚ بسیاری از سازمانهایی که اولین بار کانون اجرا می کنند، برنامه ریزی برای اجرای آن را ترسناک می دانند.....

✚ معمولا باید یک مدیر کانون مشخص کنیم که اگرچه مسلط به ارزیابی است ولی خودش در فاز ارزیابی دخالت نکند. چون وظایف مدیر کانون، سنگین است.

- ✚ بعضی از شرکتهای، حضور در کانون را یک فرایند داوطلبانه می کنند که هر کس خواست حداقل یک بار در سال دسترسی آزادی به آن داشته باشد. اما
- ✚ حضور افراد به صورت آزاد مزایایی دارد اما ممکن است نتیجه آن، باعث ناامیدی و از دست رفتن اعتماد به نفس ایشان شود.
- ✚ معمولاً باید تعداد بیشتری ارزیاب از تعداد موردنیاز را آموزش داد تا اگر در روز کانون به هر دلیلی برای یکی مشکلی پیش آمد، در آوردن فرد جایگزین مشکلی ایجاد نشود.
- ✚ نقش مدیر کانون عمدتاً حول دو چیز است: الف- جمع بندی جلسه اجماع ارزیابان ب- کنترل کیفی کانون ارزیابی در حین اجرا
- ✚ گاهی به غیر از ارزیاب ها و شرکت کنندگان، ما فردی را به عنوان ایفاکننده نقش و فرد دیگری را به عنوان دانای کل لازم داریم. گاهی این دو نقش به بعضی از ارزیابان واگذار می شود. حتی بعضی سازمانها از بازیگران حرفه ای سینما دعوت می کنند که ایفاکننده نقش باشند.
- ✚ معمولاً یک کانون ارزیابی نباید با کمتر از 6 شرکت کننده برگزار شود.
- ✚ تخصیص ارزیاب ها به شرکت کنندگان معمولاً باید به گونه ای انجام شود که همه ارزیابان در یک روز کامل، همه شرکت کنندگان را ببینند و هیچ ارزیابی، یک شرکت کننده را بیش از یک یا دوبار نبیند. ولی این به شرطی است که تعداد شرکت کنندگان از 12 تجاوز نکند.
- ✚ به هر حال، یک ماتریس با عنوان ماتریس ارزیاب - شرکت کننده - تمرین باید توسط مجری ارائه شود.
- ✚ اضطراب شرکت کنندگان با عملکرد ایشان نسبت معکوس دارد و لذا باید طرفندهایی چیده شود تا این اثر، حذف شود.
- ✚ گاهی آشنایی قبلی بعضی شرکت کنندگان با بعضی تمرین ها، آرامشی به آنها می دهد که شاید دیگران فاقد آن باشند و این، عدالت را در ارزیابی ها از بین می برد.

- ✚ تحقیقات نشان داده که بعضی از تمرینات نظیر ایفای نقش بهتر است صبح برگزار شود نه بعداز ظهر
- ✚ در چیدمان تمرین ها، هرگز تمرین های مشابه را کنار هم قرار ندهید. کانون را زیاد طولانی نکنید.
- ✚ بحث گروهی را در صبح و ترجیحا به عنوان اولین تمرین، انجام دهید.
- ✚ بر اساس ماتریس شرکت کننده- ارزیاب باید یک جدول زمانی کامل از برنامه کانون ارائه نمود.
- ✚ در تمرین بحث گروهی، معمولا حتما باید یک میزگرد با قابلیت چیدمان 6 صندلی در دور و 4 صندلی ارزیابان در اطراف را داشته باشیم.
- ✚ تعداد اتاقها و فضا و ابعاد آنها نیز نکته بسیار مهمی است. همچنین اتاق استراحت ارزیابان، و اتاق استراحت شرکت کنندگان نیز بایستی مشخص باشد.
- ✚ تجهیزات موردنیاز روز کانون معمولا شامل: پروژکتور، میزگرد، دوربین دیجیتال، دوربین فیلمبرداری، تخته و ماژیک، دستگاه کپی، لپ تاپ و پرینتر، می باشد.
- ✚ مدیر کانون حتما باید یک چک لیست داشته باشد که مطمئن شود کلیه کارهایی که باید روز قبل از کانون و شروع کانون انجام شود را انجام داده است.
- ✚ راهنمای شرکت کنندگان روز قبل از کانون باید در اختیارشان قرار گیرد.
- ✚ راهنمای ارزیابان نیز قبل از برگزاری کانون باید در اختیارشان قرار گیرد.
- ✚ در صبح روز کانون، یک جلسه توجیهی برای شرکت کنندگان با عنوان **Warm Up** برگزار می شود.
- ✚ توجیه مافوق شرکت کنندگان نیز باید قبلا صورت گرفته باشد. مخصوصا مافوق ها باید در فرایند انتخاب کاندیداها، و نحوه استفاده از گزارشات بازخور بعد از کانون توجیه شده باشند.

نکات مهم فصل ششم کتاب – آموزش ارزیاب ها

- ✚ مهم ترین عامل صحت نتایج کانون، در اختیار داشتن ارزیابان حرفه ای آموزش دیده است.
- ✚ پایا بودن ارزیابی بدین معنا است که در شرایط زمانی و مکانی مختلف ، نتایج ارزیابی یکسان باشد.

- ✚ اگر کانون ارزیابی با هدف استخدام باشد، بهترین ارزیابان، ما فوق ها هستند. مثلا اگر تعدادی کارگر جدید می خواهیم استخدام کنیم، سرپرستان، بهترین ارزیابان هستند و باید آموزش ببینند. در این صورت، تعدادی از نفرات ستاد شرکت نیز باید آموزش دیده و به عنوان ارزیاب حضور پیدا کنند.
- ✚ تحقیقات نشان داده که حضور روان شناسان در پروسه کانون ارزیابی بسیار مهم و ضروری است.
- ✚ ولی به هر حال، ارزیاب ها نباید رابطه نزدیکی با شرکت کنندگان داشته باشند و سابقه آشنایی یا رابطه دوستی و فامیلی با هم نداشته باشند.
- ✚ معمولا نسبت ارزیاب به تعداد شرکت کنندگان، نسبت یک به دو توصیه میشود.
- ✚ اگر یک ارزیاب، دو بار در سال تجربه ارزیابی نداشته باشد ممکن است مهارت خود را از دست بدهد.
- ✚ تحقیقات نشان داد که دو عامل سن و رتبه ارزیابان می تواند بر نتایج اثر گذارد. معمولا ارزیابان مسن تر با رتبه بالاتر، تمایل دارند امتیاز بهتر و بیشتری به شرکت کنندگان بدهند.
- ✚ تحقیقات دیگری نشان داد که ارزیابان خونگرم و حساس نیز تمایل دارند امتیاز بیشتری به شرکت کنندگان بدهند.
- ✚ اما به هر حال یک ارزیاب باید تعدادی ویژگی مهم داشته باشد: متعدد، مردمگرا، شنود موثر، تحلیل گر، علاقه مند به جزئیات، سیستماتیک، مهارت نوشتاری خوب، مهارت شفاهی خوب، پرانرژی، منعطف، و ..
- ✚ اسنادی تحت عنوان راهنما و ملاحظات اخلاقی اجرای کانون وجود دارد که باید به ارزیابان، آموزش داده شود.
- ✚ معمولا دوره های آموزش ارزیابان، بین 3 تا 5 روز می باشد.
- ✚ یکی از آموزشهایی که باید به ارزیابان داده شود، خطاهای امتیازدهی است. دیگری آموزش مشاهده رفتارها است، دیگری آموزش دقیق معیارهای عملکردی و مصادیق رفتاری است. دیگری آموزش استانداردها و چارچوب های ارزیابی است.

- ✚ محتوای یک دوره آموزشی برای ارزیابان، می تواند بدین شکل باشد: مقدمه، آشنایی با کانون، معیارها و مدل های شایستگی، فرایند ارزیابی رفتارگرا، عناصر غیرتمرینی، بحث ارزیابها، نحوه بازخور دادن
- ✚ بین آموزش ارزیابان برای تجارب آتی با آموزش ارزیابان برای یک پروژه خاص تفاوت وجود دارد. تعدادی ارزیاب آموزش دیده از قبل وجود دارند اما برای یک پروژه کانون خاص، مجددا باید آموزش ببینند تا با مدل شایستگی خاص آن سازمان و ملاحظات مربوطه آشنا شوند.
- ✚ خیلی مناسب است که ارزیابان، قبل از روز کانون، یک بار با هم تمرین های شبیه سازی شده را انجام دهند تا مشکلات تمرینها در بیاید و اصلاح شود.
- ✚ فرایند ارزیابی رفتار شامل چهار مرحله است: مشاهده، ثبت، طبقه بندی، ارزیابی
- ✚ ارزیاب باید حواسش باشد که فقط رفتاری را که دیده ثبت کند و هیچ تحلیلی روی احساس و عواطف و نگرشهای درونی فردی که رفتار از وی سرزده نداشته باشد.
- ✚ در حین تمرین، وظیفه ارزیاب، ارزیابی نیست بلکه فقط مشاهده و ثبت است. ارزیابی بعد از تمرین و در زمان دیگری انجام می شود.
- ✚ ارزیاب باید: صحبت ها را یادداشت کند، رفتارهای غیرکلامی را یادداشت کند، از علائمی برای خلاصه نویسی استفاده کند، یک فرم زیگزاگی برای ثبت رفتارها مفید است. نمونه آن در کتاب ارائه شده است.
- ✚ البته حتی ارزیابان بسیار متعهد نیز گاهی فرایند مشاهده و ثبت رفتار را کاری طولانی و خسته کننده می دانند.
- ✚ در فاصله بین دو تمرین، ارزیابان می توانند یادداشتهای خود را کامل کرده و به طبقه بندی آنها و تخصیص به معیارها بپردازند.
- ✚ کار سخت ارزیابان، تفسیر جملات و وقایع ثبت شده است به نحوی که هر جمله یا واقعه را به یکی از معیارهایی که باید سنجش شود متصل نموده و در مورد مثبت یا منفی بودن آن قضاوت کنند.

✚ بعد از طبقه بندی، نوبت به امتیازدهی می رسد. برای این کار باید یک راهنمای امتیازدهی داشته باشیم که برای همه ارزیاب ها یکسان و ثابت باشد.

✚ در خصوص هر معیار – مثلا تصمیم گیری- ممکن است فرد هم شواهد مثبتی داشته باشد، هم شواهد منفی. که بایستی در جدول مشاهدات مثبت و منفی ثبت شود. و از برابری آنها به یک امتیاز برسیم.

✚ در خاتمه، یک جلسه اجماع ارزیاب ها یا Wash Up برگزار می شود که بسیاری از اختلاف امتیازها و چالشها، در این جلسه جمع بندی می شود.

✚ در بعضی کانونها که بجز ارزیاب، نفراتی را به عنوان ایفاگر نقش، و دانای کل داریم نیز باید متناسب با آن، به ایشان آموزش دهیم.

نکات مهم فصل هفتم کتاب – اجرای کانون ارزیابی

✚ در روز اجرای کانون ارزیابی، نقش مدیر کانون بسیار حائز اهمیت است.

✚ یک یا دو روز قبل از برگزاری کانون، مجدداً به محل برگزاری سر بزنید و از صحت استقرار و وجود تمام تجهیزات، اطمینان حاصل کنید.

✚ می توانید اتاق ها را شماره گذاری کنید و در کروکی های راهنما از شماره ها استفاده کنید.

✚ چند نوع برنامه زمانی را از قبل آماده کرده باشید: برنامه زمانی کل روز که تمام جزئیات را نشان دهد، برنامه زمانی به ازای هر شرکت کننده، برنامه زمانی به ازای هر ارزیاب. ماتریس ارزیاب- شرکت کننده- تمرین را حتماً از قبل تهیه کرده باشید.

✚ عکس شرکت کنندگان را تهیه کنید و قبل از شروع کانون از ایشان و از تیم ارزیابی عکس بگیرید.

✚ راهنمای شرکت کنندگان و راهنمای ارزیابان را قبلاً به تعداد کافی تکثیر نموده و در اختیار ایشان قرار دهید.

✚ قبل از برگزاری کانون، رزومه شرکت کنندگان را در اختیار ارزیابان قرار داده باشید.

ارزیاب ها در طول اجرای کانون، در عین صمیمیت، فضای رفتار و اخلاق حرفه ای را کاملا رعایت کنند.

ارزیاب ها به هیچ شرکت کننده ای توجه ویژه و خاص نداشته باشند و با همه یکسان برخورد کنند.

جلسه توجیهی برای شرکت کنندگان را نیز قبل از برگزاری کانون یا صبح روز کانون تشکیل دهید.

هیچ یک از اهداف کانون را از شرکت کنندگان مخفی نکنید. ایشان حق اطلاع از اهداف برگزاری کانون را دارند.

مدیر کانون در حین اجرای کانون، وظیفه کنترل کیفی ارزیابان را بر عهده دارد.

مدیر کانون در حین اجرای کانون، وظیفه کنترل کیفی شرکت کنندگان را نیز بر عهده دارد.

مدیر کانون در حین اجرای کانون، وظیفه اصلاح رفتارهای غلط ارزیابان و شرکت کنندگان را نیز عهده دار است.

مدیر کانون، راهبری جلسه اجماع ارزیابان را نیز بر عهده دارد.

گاهی در جلسه اجماع لازم است در خصوص هر یک از شرکت کنندگان، حتی یک ساعت بحث شود.

متداول است که در جلسه اجماع، فرد به فرد روی هر معیار بررسی ها انجام می شود و چالشها صورت گرفته و در نهایت وفاق حاصل می شود.

بعضی از کانونهای ارزیابی، جلسه اجماع ندارند و امتیازات ارزیابان مختلف را با روشهای آماری دقیق ارزیابی می کنند.

شیوه ها و سبک های مختلفی برای جلسه اجماع وجود دارد و هر یک که برای فرهنگ سازمان مناسب است باید انتخاب شود.

نکات مهم فصل هشتم کتاب - پس از اجرای کانون ارزیابی

گاهی کانون ارزیابی، برای شرکت کنندگان آن چنان جذاب است که فراموش می کنند، بعد از کانون، تازه کار شروع می شود.

✚ گزارش بازخور، بسته به هدف کانون -استخدام یا توسعه - متفاوت است. اگر هدفش استخدام باشد، پاسخ آری/ خیر از خود گزارش بازخور مهمتر است. اما اگر توسعه ای باشد، گزارش بازخور مفصل تر است.

✚ معمولا گزارش بازخور، حاوی موارد زیر است: خلاصه عملکرد شرکت کننده، توصیه های کانون، وضعیت هر فرد در هر شایستگی با شواهد کافی، امتیاز هر فرد، توصیه های آموزشی و توسعه ای و ...
✚ معمولا در مورد هر فرد گزارشی بین 1 تا 15 صفحه بسته به جزئیات و هدف کانون ارائه می شود.
✚ معمولا برای نوشتن یک گزارش 15 صفحه ای برای هر فرد، به دو تا چهار ساعت زمان موردنیاز است.
✚ گزارش های بازخور کانون را سه نفر می توانند تهیه کنند: مدیر کانون، ارزیاب، خود شرکت کننده
✚ اگر مدیر کانون وقت کافی داشته باشد، بهترین گزینه برای نوشتن گزارش نهایی است چون مدیر جلسه اجماع بوده و خودش یک ارزیاب حرفه ای است.

✚ نوشتن گزارش توسط ارزیاب ها نیز خوب است اما: حتما باید گزارش ارزیابها توسط مدیر کانون جمع بندی شود.

✚ استفاده از شرکت کنندگان برای نوشتن گزارش بسیار نادر است. این کار اگر هم انجام شود فقط جنبه انگیزشی و یادگیری دارد و نتایج آن معتبر نیست.

✚ معمولا گزارش را بلافاصله بعد از کانون باید تهیه کرد وگرنه ممکن است خیلی موارد فراموش شود. بنابراین در نوشتن گزارش نباید تاخیر انداخت. حداکثر بعد از یک هفته باید بازخور را ارائه نمود.
✚ هرگز از مدیر مافوق یک شرکت کننده نباید بخواهیم بازخور را تهیه کند.

✚ اگر هدف کانون، استخدام بوده باشد، حتی می توان از گزارشهای بازخور شفاهی بهره به بهره نیز استفاده کرد. در این حالت برگزاری جلسات حداقل یک ساعته با هر شرکت کننده ضروری است.

✚ اگر شیوه بازخور، به صورت شفاهی و بهره به بهره باشد نکات بسیاری باید در آن رعایت شود که در کتاب بطور کامل تشریح شده است.

✚ اگر شرکت کننده بداند گزارش بازخور، توسط تمام ارزیابان توافق شده است مقاومت بسیار کمتر و پذیرش بسیار بیشتری از خود بروز می دهد.

✚ معمولا جلسه/ گزارش بازخور هر فرد را با نکات مثبت شروع کنید و با نکات مثبت نیز به پایان ببرید.

✚ اگر بازخور در قالب جلسه چهره به چهره باشد توصیه می شود مافوق شرکت کننده در جلسه حاضر نباشد.

✚ معمولا گزارش های بازخور را یک نسخه باید به شرکت کننده بدهیم، یک نسخه با مدیر مافوق، یک نسخه هم با واحد منابع انسانی و مدیر پروژه

✚ یکی از معیارهای سنجش اثربخشی گزارش بازخورد، سنجش میزان رضایت شرکت کننده در خصوص گزارش بازخور است. یک نمونه از پرسشنامه رضایت از بازخور در صفحه 205 کتاب آمده است.

✚ در اجرای برنامه های توسعه هر فرد، سه عنصر درگیرند: واحد آموزش، مافوق، خود فرد

✚ برنامه های توسعه، محدود به دوره های آموزشی نمی شوند. پیشنهاداتی در خصوص چرخش شغلی، مربی گری، جانشینی، حضور در کمیته ها، و ... نیز نمونه هایی از برنامه های توسعه فردی هستند.

✚ یکی از روشهای توسعه، این است که روی هر معیار شایستگی یک کارگاه جداگانه برگزار کنیم. در این صورت، تمام افرادی که در آن شایستگی ضعف داشته اند می توانند در آن حضور یابند.

✚ یکی از روشهای توسعه، این است که فهرستی از کتابها یا نشریات مرتبط با نقاط ضعف خود را مطالعه کند.

✚ ایجاد برنامه های منتورینگ برای سازمان هزینه دارد و باید در مواقعی که توسعه فرد را بسیار مهم می داند، در خصوص آن سرمایه گذاری کند.

✚ یکی دیگر از روشهای متداول توسعه فردی، تشکیل تیم های پروژه ای و یا تیم های چند وظیفه ای است.

✚ یکی دیگر از روشهای متداول توسعه فردی چرخش شغلی، غنی سازی شغلی، تفویض شغلی است.

یکی دیگر از روشهای متداول توسعه فردی، اجرای دوره های MBA برای شرکت کنندگان است.

نکات مهم فصل نهم کتاب – سنجش اعتبار کانون ارزیابی

همانطور که عنوان شد اعتبار پیش بینی کانونهای ارزیابی با ترکیب نمودن ابزارها با مصاحبه های روان شناختی، و تست های هوش و شخصیت افزایش می یابد.

البته گاهی شاهد کانون های ارزیابی ضعیف نیز هستیم. استفاده از ارزیابان غیر حرفه ای، عدم طراحی مدل شایستگی مطلوب، عدم رغبت مدیران به برگزاری کانون می تواند از جمله دلایل شکست باشد.

یکی از ابزارهای سنجش اعتبار کانون، پرسشنامه رضایت کانون است که باید بصورت جداگانه توسط شرکت کنندگان، ارزیابان، مافوق ها و تیم منابع انسانی تکمیل شود. نمونه هایی از این پرسشنامه ها در صفحات 213 و 214 کتاب ارائه شده است.

یکی دیگر از ابزارهای سنجش اعتبار کانون، اندازه گیری قدرت پیش بینی کانون در خصوص رفتار افراد است که بعد از گذشت مدت نسبتا طولانی، قابل اندازه گیری است.

حتی می توانید روی امتیازات ارائه شده ارزیابان، تحلیل های آماری انجام دهید. مثلا انحراف معیار امتیازهای یک ارزیاب را سنجش کنید. شاید نشانگر این باشد که ارزیاب مربوطه، تمایل به مرکز دارد.

آموزش نامناسب ارزیابها، معمولا باعث گرایش به مرکز می شود.

همبستگی بسیار زیاد امتیاز دومعیار در همه افراد، می تواند نشانگر خطای تشابه باشد. یعنی این دو معیار، اصالتا یکی است و در ذهن ارزیابها، تفکیک نشده است.

البته، سنجش قدرت پیش بینی کانون در آینده، امری دشوار و گاهی غیرممکن است چون مثل تحقیق های دارویی نیست که بتوان اثر متغیرهای دیگر را حذف کرد.

مثلا ممکن است کانون در ارائه برنامه های توسعه فردی خوب عمل کرده باشد اما فرد همچنان به دلیل مشکلات زندگی فردی نظیر طلاق، کماکان عملکرد ضعیفی از خود نشان دهد.

جالب این است که بعد از کانون، شرکت کنندگان آن بسیار انگیزه دارند تا عملکرد خود را بهبود بخشند. جالب اینکه مافوق ها نیز تمایل دارند به آنها مسوولیت بیشتر بدهند. همین انگیزه، گاهی عامل افزایش اعتبار کانون است.

نکات مهم فصل دهم کتاب – کانون های توسعه ای

همانطور که عنوان شد معمولا دو نوع کانون را باید از هم تفکیک کنیم، کانون ارزیابی، و کانون توسعه ای. البته تمام کانونهای توسعه ای، بخش ارزیابی را در خود مستتر دارند.

کانون ارزیابی عمدتا با هدف اتصال به استخدام و انتصاب است. کانون توسعه ای عمدتا با هدف بهبود عملکرد فرد و استعدادیابی مدیریتی است.

سازمانهای دنیا معمولا کار را با کانون ارزیابی جهت استخدام شروع می کنند که مطمئن شوند نیروهای خوبی جذب کرده اند. سپس با کانون های توسعه ای ادامه می دهند که مطمئن شوند برای نیروهای خوب، برنامه توسعه فردی دارند.

به همین دلیل، از نتایج کانون توسعه در اخراج یا استخدام استفاده نمی شود.

در کانون ارزیابی عمدتا به دنبال امتیازدهی هستیم ولی در کانون توسعه ای عمدتا به دنبال شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد هستیم و امتیازدهی، اولویت کمتری دارد.

در کانون های ارزیابی، مالک اصلی گزارش بازخور، سازمان است. در کانون های توسعه ای، مالک اصلی گزارش بازخور، خود فرد/ شرکت کننده است.

اجرای کانون های توسعه ای، به زمان و هزینه بیشتری نیاز دارد.

در کانون های توسعه ای، ارزیابان طوری رفتار نمی کنند که شرکت کننده فکر کند می خواهند برای ادامه کار یا اخراجش تصمیم بگیرند. در این کانونها، غیر از زمان ارزیابی، مدت زمانی هم به تامل و نظریه پردازی اختصاص می یابد.

در کانون ها توسعه ای، بهتر است افراد بجای مهارتهای ارزیابی صرف، مهارتهای مشاوره و تسهیل گری را نیز داشته باشند.

در کانونهای توسعه ای، معیارهای شایستگی که قابل بهبود نیست معمولا از فهرست معیارها حذف می شوند.

کانون های توسعه ای نسبت به کانون های ارزیابی، شفافیت بیشتری دارند. حتی مثلا قبل از کانون، شرکت کنندگان نسبت به معیارهای شایستگی مطلع می شوند.

چون کانون های ارزیابی، جهت استخدام نیست حتی اگر میزان دقت اندکی کاهش یابد چندان مسئله ساز نخواهد بود.

جالب اینکه کانون های توسعه ای نیز معمولا دو نوع هدف دارند. الف - استعدادیابی جهت جانشین پروری ب- تشخیص قوتها و ضعفها جهت بهبود عملکرد

به هر حال، گاهی کانون های توسعه ای، همزمان هر دو هدف بالا را دنبال می کنند.

به هر حال از دهه 1970، کانون های توسعه ای به شدت رشد کرده اند.

یکی از مزایای کانونهای توسعه ای این است که به کارکنان نشان می دهد سازمان تا چه حد حاضر است برای رشد و توسعه ایشان، سرمایه گذاری کند.

کانون های توسعه، چهار نسل را سپری کرده اند که هر نسل نسبت به نسل قبل تغییراتی در خود ایجاد کرده است.

در نسل های جدیدتر کانون ارزیابی، زمانی هم در روز کانون به مباحث توسعه ای اختصاص می یابد. همچنین از تمرین های تخصصی بیشتر استفاده می شود.

مثلا متداول است در کانون های توسعه ای، نوار ضبط شده تمرین ها را نیز بعد از دوره به شرکت کنندگان می دهند.

گونه جدیدی از کانونهای توسعه ای، کانون های خودشناسی نام گرفته است. در این کانونها، ارزیاب خارجی وجود ندارد و افراد، خودشان همدیگر را ارزیابی می کنند و در مورد نتایج ارزیابی، بحث می کنند.

اما نسل چهارم کانون های توسعه ای، به کانون همکاران شهرت دارد. ویژگی این کانونها: بازخورد و راهنمایی همکاران پس از هر تمرین، برنامه ریزی فردی و گروهی در خود کانون صورت می گیرد، تاکید بیشتر بر استفاده از منتورها در جلسه کانون، بازخورد در همان روز جلسه داده می شود و در کانون های توسعه ای نسل چهارم، به ارزیابان، مربی یا تسهیل کننده گفته می شود و فضای کانون نیز متناسب با همین فلسفه طراحی می شود.

در نسل چهارم کانون های توسعه ای، بازخورها در حین کانون ارائه می شود و با روشهای بازخور 360 درجه تلفیق شده است. به عبارتی در این کانون ها، شرکت کنندگان خودشان را نیز ارزیابی می کنند و توسط همکارانشان نیز ارزیابی می شوند.

یکی از چالشهای بعد از کانون این است که توقعات زیادی در افراد ایجاد می شود و باید بتوانیم به نوعی پاسخگوی این توقعات باشیم. مثل توقع برای برنامه های توسعه فردی بعد از کانون. بنابراین حتما باید برنامه های توسعه فردی شفافی را بعد از کانون تعریف کنیم.

یکی از چالشهای بعد از کانون این است که مدیران معمولاً گرایش پیدا می کنند که بیشتر منابع را در خدمت توسعه افرادی با امتیاز بالاتر قرار دهند.

در سازمانهایی که نظام ارزیابی عملکرد فردی را نیز پیاده کرده اند، مناسب است نتایج این ارزیابی عملکردها قبل از کانون در اختیار ارزیابان و حتی خود افراد قرار گیرد.

نکات مهم فصل یازدهم کتاب – روندهای آتی

بجای فرم دست نویس، برخی ارزیابها از کامپیوتر برای تدوین گزارشهای خود استفاده می کنند.

- ✚ امتیازدهی الکترونیکی است و تا پیش از جلسه اجماع، ارزیابها از امتیاز یکدیگر مطلع نمی شوند.
- ✚ نرم افزارهای خاصی برای اجرای کانون ارزیابی، طراحی شده است.
- ✚ این نرم افزارها، تحلیل های آماری را نیز جهت بررسی اعتبار نتایج کانون ارزیابی انجام می دهند.
- ✚ بسیاری از تمرین های نوشتاری، در حال حاضر بصورت تایپ کردن انجام می شود. لذا شرکت کنندگان مجازند لب تاپ در اختیار داشته باشند.
- ✚ شماری از کانون ها نیز از ویدئو و نوار ضبط صوت استفاده می کنند.
- ✚ بسیاری از آزمونهای روانشناسی، هوش، و شخصیت شناسی در روز کانون آنلاین برگزار می شود.
- ✚ البته یادمان باشد، رویه های ارزیابی که در آن، ارزیابی شونده، واکنش رفتاری بروز نمی دهد، طبق تعریف، کانون ارزیابی نیست.
- ✚ امتیازهای یک تمرین، نسبت به امتیازهای یک معیار، منسجم تر است و به این پدیده، اثر تمرین گفته می شود.
- ✚ در ملاحظات اخلاقی کانون های ارزیابی، بروز هیچ تبعیضی در معرفی شدگان به کانون های استخدام مجاز نیست.
- ✚ در طراحی سازه و مدل شایستگی، طراحی معیارها به نحوی که انعکاسی از شغل موردنظر باشد موجب افزایش اعتبار و عدالت کانون می شود.
- ✚ برای ایجاد عدالت بیشتر، هیچ یک از شرکت کنندگان نباید نسبت به سایرین، آشنایی بیشتری با فضای برگزاری کانون داشته باشد.
- ✚ اگر کانون در بافتی چندفرهنگی رخ می دهد، بایستی اثر متغیرهای فرهنگی را در طراحی تمرین ها حذف نمود.
- ✚ تحقیقات نشان داده است که بعضی از کشورها کمتر و بعضی بیشتر از کانونهای ارزیابی استفاده می کنند.

✚ در طراحی ابزارها، باید اثرات فرهنگی را حذف کنیم. مثلا هرگز نباید پیش داوری کنیم که الگوی غربی ، یک الگوی اثربخش تر در رهبری می باشد.

پایان