

آموزش و بهسازی کافی نیست

فردریک دی. فرانک
نوشته: (۱)

کابوت ال. جاف

برگردان: سیدمهدی میرجلالی

«خلاصه»

هرچه به قرن بیست و یکم نزدیک می‌شویم، مقابله صنعت از مون سازی با روشها و گرایشهای سنتی آن در جهت دستیابی به نیازهای واقعی این صنعت بطور فزاینده‌ای جدیت می‌یابد. درحالیکه برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان به سمت مأموریت‌های حساسی چون تفویض اختیار، بهسازی کیفیت، کارگروهی و نظایر آن هدایت می‌شوند، صنعت از مون سازی هنوز دوران تاریک و قدیمی خود را طی می‌نماید و همچنان متکی به روشهای سنتی و آزمونهای ساده چندگزینه‌ای است که بطور معمول تواناییهای کمی در جهت دستیابی به مفاهیم مهمی چون بررسی استعدادهای افراد جهت کارگروهی دارند.

در گذشته، آزمایشهای بررسی سوابق زندگی و تجربیات کاری داوطلب، اولین و ساده‌ترین قدم در هدایت ما به سوی جذب افراد شایسته بود، لیکن اکنون مباحث جدیدی نیز که بر روند کار تاثیر اساسی می‌گذارد مطرح است، مثل حرکت فعلی سازمانها به سمت محیطهای کاری مبتنی بر کارگروهی و تیمی.

طبیعی است روند جدید مسایلی را به دنبال خواهد داشت که تغییرات اساسی در وظایف آزمونها پدید می‌آورد، بعنوان مثال، دیگر یک مجموعه آزمون صرفاً برای انتخاب افراد مورد استفاده قرار نخواهد گرفت، بلکه می‌بایستی علاوه بر انتخاب داوطلبان، اطلاعات جامع و کاملی در جهت شناخت استعدادهای افراد جهت توسعه تواناییهای آنها در آینده ارائه نماید (این بسیار مهم و حیاتی است که آزمونها به سازمان استخدام کننده و داوطلبان اشتغال نشان دهد که افراد چگونه می‌توانند در محیط سازمانی تواناییها و مهارتهای خود را در طول دوران خدمت بهبود بخشند و موفقیت سازمانی را کسب نمایند و آینده امیدبخش آنان را ترسیم می‌نماید)

گرایشهای جدید در آزمونسازی، پاسخ مناسبی برای این نیاز خواهد بود، روشهای مناسب جدیدی نظیر آزمونهای رایانه‌ای و ویدئویی که بر مبنای رقابتهای جدی در قرن آتی مطرح هستند، می‌توانند ما را در رسیدن به اهداف جدید یاری نمایند.

در این مقاله، در ارتباط با نیاز صنعت از مون سازی به ایجاد تغییر و تحول در روشهای خود بمنظور دستیابی به اهداف موردنظر در قرن بیست و یکم با توجه به روند آتی، بحث می‌شود و بطور خلاصه به برخی از روشهای جدید آزمون اشاره می‌گردد.

صنعت آزمون باید با توجه به رقابتهای جدی در قرن بیست و یکم متحول شود

تا بحال برنامه‌های آموزش و توسعه، در پی رسیدن به تنوع، کیفیت، آموزش پذیری، کارگروهی، تفویض اختیار، محدودیتهای نیروی کاری، جذب مشتریان، اثربخشی سرمایه و هزینه‌ها، بوده است. اما اینک این سوال منطقی و صحیح وجود دارد که در آستانه قرن بیست و یکم آیا همچون گذشته می‌توانیم اطمینان داشته باشیم که طرحها و برنامه‌های آموزش و بهسازی کارکنان به ما کمک خواهد نمود تا بتوانیم در بازار جهانی آینده بعنوان یک رقیب جدی مطرح باشیم؟ در حالیکه صنعت آزمون ما بعنوان یک جزء مهم، علی‌رغم اهمیت آن در مسایل مدیریت نیروی انسانی هنوز دوران تاریک و سنتی خود را طی می‌نماید. اوراق قدیمی و آزمونهای ساده (که بوسیله قلم توسط داوطلبان تکمیل می‌گردند) کاربرد بسیار کمی برای مفاهیم مهمی چون سنجش توانایی کارگروهی افراد دارند. از طرف دیگر مصاحبه‌ها توسط مصاحبه‌گرانی

برگزار می‌شود که آموزش کمی در خصوص چگونگی تنظیم سئوالات و بررسی استعدادهاى داوطلبان جهت واگذاری مشاغل دیده‌اند (برای نزدیک شدن به اهداف این بحث، باید در نظر داشته باشیم که یک مجموعه آزمون باید شامل موادی باشد که اطلاعات بدست آمده از داوطلبان به ما کمک نماید تا بهترین داوطلب را برای شغل مورد نظر انتخاب نماییم).

آزمونهای استخدامی اولین قدم در هدایت ما به سمت نیروی کار شایسته هستند، البته باید در نظر داشته باشیم کلیه برنامه‌های آموزشی اگر ارتباط کامل و صحیح با وظایف اساسی مشاغل موجود در سازمان نداشته باشند، اثرات لازم را بدنبال نخواهند داشت، باید به این نکته توجه نماییم که آزمایشهای استخدامی و برنامه‌های آموزش و توسعه می‌بایستی در پی یکدیگر توده و با هم ارتباط کاملی داشته باشند.

آزمونهای استخدامی به ما اطمینان می‌دهد تا عوامل انسانی مناسبی را جذب نماییم و در پی آن، برنامه‌های آموزشی این امکان را برای ما فراهم می‌نماید تا عوامل انسانی موجود در سازمان بصورت صحیح با یکدیگر هماهنگ شده و در جهت حل مشکلات سازمانی به ما کمک نمایند.

طبیعی است اگر ما تمایل داریم که نیروهای کاری موجود در سازمان این قابلیت را داشته باشند که بتوانند بطور مؤثر در یک تیم کاری هماهنگ شده عمل نمایند، اولین قدم جهت فراهم شدن این زمینه، پیدا کردن افرادی است که اطمینان داشته باشیم استعداد پیشرفت در چنین محیط سازمانی را دارند. مرحله بعد برنامه‌های آموزشی می‌باشد که به نسبت قدم اول از حساسیت بعدی برخوردار است. این مرحله به ما اطمینان خواهد داد که نیروهای کاری در محیط واقعی کار نیز با موفقیت روبرو خواهند شد.

اگر ما به دنبال نیروهای کاری قوی هستیم که بتوانند بطور مؤثر در گروههای کاری

فعالیت نمایند. این یعنی جذب مشتریان بیشتر در بازارهای کار و اهدافی از این قبیل، باید توجه داشته باشیم در آستانه قرن بیست و یکم (و تحولاتی که بروز خواهد نمود) صنعت آزمون اگر به خوبی مورد بهره برداری و استفاده قرار گیرد، پاسخ مناسبی به این نیازها خواهد بود.

روند گرایشها در قرن بیست و یکم چه خواهد بود؟

رقابت‌هایی که مادر آستانه قرن بیست و یکم با آن روبرو هستیم چه خواهد بود؟ قبل از پاسخ به این سوال اجازه بدهید به یک سوال اساسی دیگر پاسخ دهیم. این سوال عبارت است از:

روند گرایشها در قرن بیست و یکم چه خواهد بود؟

☆ طول عمر افراد افزایش خواهد یافت، در نتیجه با کارکنان مسن بیشتری روبرو خواهیم بود.

☆ مهاجرت افزایش می‌یابد، در نتیجه با کارگران خارجی بیشتری مواجه خواهیم شد.

☆ تعداد کارگران زن در بازار کار افزایش خواهد یافت.

☆ تعداد کارکنانی که آموزش‌های کلاسیک دانشگاهی را طی نموده‌اند لیکن در عمل ناموفق و نالایق هستند افزایش خواهد یافت.

☆ برای برخی رشته‌های شغلی مشخص و معین، محدودیتهای جدی در مورد نیروی کاری لایق وجود خواهد داشت.

☆ نگرشها، معطوف به ایجاد محیط‌های سازمانی مبتنی بر گروهها و تیمهای کاری خواهد شد.

☆ تکنولوژی به سرعت در حال تغییر خواهد بود و به همین لحاظ لازم است که نیروهای کاری قابلیت رقابت‌هایی که مادر آستانه قرن بیست و یکم با آن روبرو هستیم چه خواهد بود؟ قبل از پاسخ به این سوال اجازه بدهید به یک سوال اساسی دیگر پاسخ دهیم. این سوال عبارت است از:

روند گرایشها در قرن بیست و یکم چه خواهد بود؟

☆ طول عمر افراد افزایش خواهد یافت، در نتیجه با کارکنان مسن بیشتری روبرو خواهیم بود.

☆ مهاجرت افزایش می‌یابد، در نتیجه با کارگران خارجی بیشتری مواجه خواهیم شد.

☆ تعداد کارگران زن در بازار کار افزایش خواهد یافت.

☆ تعداد کارکنانی که آموزش‌های کلاسیک دانشگاهی را طی نموده‌اند لیکن در عمل ناموفق و نالایق هستند افزایش خواهد یافت.

☆ برای برخی رشته‌های شغلی مشخص و معین، محدودیتهای جدی در مورد نیروی کاری لایق وجود خواهد داشت.

☆ نگرشها، معطوف به ایجاد محیط‌های سازمانی مبتنی بر گروهها و تیمهای کاری خواهد شد.

☆ تکنولوژی به سرعت در حال تغییر خواهد بود و به همین لحاظ لازم است که نیروهای کاری قابلیت

تأثیر این گرایشها بر صنعت آزمون سازی در سازمانها چه خواهد بود؟

گرایشهایی که اشاره شد در آینده باتوجه به نیازهای رقابتی که بروز خواهد نمود تأثیرات جدی بر صنعت آزمون سازی خواهد داشت.

۱- آزمونها می‌بایستی برای تمام گروهها مناسب باشد.

۲- آزمونها می‌بایستی باتوجه به هزینه‌ها به صرفه بوده و اثربخشی لازم را داشته باشد (بتوان آنها را برای تعداد کنیری از

افراد داوطلب اشتغال در سازمان مورد استفاده قرار داد تا به صرفه باشند).

۳- آزمونها نباید فقط فرد را مورد آزمایش قرار دهد بلکه باید پیش مروری بر شغل مورد نظر نیز داشته باشد (بوژه برای افرادی که قبلاً اشتغال نداشته‌اند، مروری بر نیازهای شغلی داشته باشد و اطلاعات لازم را به آنها بدهد).

۴- وظیفه آزمونها صرفاً این نباشد که افراد را جهت تصدی انتخاب نماید، بلکه می‌بایستی اطلاعات و شناختی از استعدادها و داوطلب را نیز جهت توسعه تواناییهای آنها فراهم نماید (مشخص نمودن محدودیتهای کاری در مشاغل معین، مهم است. باید به افرادی که در نظر داریم

استخدام نماییم، خاطرنشان کنیم که چطور می‌توانند مهارتهای خود را در دوران خدمت افزایش دهند و آینده امیدبخشی که در سازمان در ارتباط با عملکرد شغلی آنان وجود دارد برایشان تصویر نماییم)

۵- آزمونها می‌بایستی نتایج فوری و سریعی که کمک مؤثری برای تصمیمگیرندگان باشد فراهم نمایند (در کوتاهترین زمان ممکن).

۶- کارکنان می‌بایستی دارای ویژگیهای ذیل باشند، لذا آزمونها می‌بایست در رسیدن به موارد ذیل ما را کمک نمایند:

- ★ توانمند بودن جهت فعالیت در گروههای کاری.
- ★ دارا بودن توانایی کار با گروه خود و کمک به انجام فعالیتهای

صنعت آزمون سازی چطور می‌تواند در برابر رقابتهای جدی در قرن بیست و یکم مواجهه صحیح داشته باشد؟

در جهت مواجهه صحیح با مسایل آتی در قرن بیست و یکم، می‌بایستی تحولی در صنعت آزمون سازی پدید آید. این سؤال مطرح است که این تغییر و تحولات باید چه باشد؟ اجازه دهید اول برخی گرایشهای

صنعت تست سازی و روشهای قدیمی را مورد بحث قرار دهیم.

پرسشنامه‌های استخدامی

تقریباً همه سازمانها فرمهای و پرسشنامه‌های استخدامی تنظیم

کاری سایرین.

★ قابلیت آموزش پذیری

★ توانایی فراهم نمودن

تسهیلات برای فعالیتهای و

کوششهای کاری همکاران.

★ توانایی تأثیر بر عملیات و

افکار دیگران.

★ ذاتاً به دنبال کسب مهارت

باشد.

★ به خوبی قادر به حل مشکلات

باشد.

★ توانایی استخراج و خلاصه

نمودن مطالب و تعبیر و تفسیر

اطلاعات موجود و همچنین

اطلاعات شفاهی را داشته باشد.

★ متعهد به کیفیت کاری باشد.

★ خدمات معطوف به مشتریان

را ملاک عمل داشته باشد

(مشتری مدار باشد)

می‌نمایند که در مرحله اولیه،

اطلاعات مربوط به مواردی

نظیر سیر زندگی فرد متقاضی

در آن درج می‌شود. بطور

مشخص نحوه عمل به این ترتیب

است که مناسب و مؤثر بودن

سوابق فردی و زندگی داوطلب

باتوجه به مطالبی که وی در قسمتهای تعیین شده مرقوم می نماید تعیین خواهد شد.

مصاحبه ها

مصاحبه یکی دیگر از ابزارهایی است که بطور وسیع جهت انتخاب داوطلبان اشتغال استفاده می شود. معمولاً مصاحبه ها حسب نیاز و ضرورت مابین دو طیف کاملاً هدایت شده و کاملاً باز، سازماندهی و اجراء می شوند.

بررسی عملکرد و تجربیات

کاری گذشته داوطلب

این بررسیها مبتنی بر قضاوتهای سرپرستان و کارفرمایان داوطلب، در ارتباط با عملکرد گذشته فرد در محیط کاری می باشد.

سوابق تحصیلی و دانشگاهی داوطلب

بررسی عملکرد فرد در دبیرستان، کالج و دانشگاه نیز

یکی دیگر از ابزارهایی است که معمولاً توسط کارفرمایان جهت انتخاب داوطلبان برای تصدی مشاغل بکار گرفته می شود.

آزمونهای چندگزینه ای

این دسته از آزمونها بطور معمول درک و هوش و استعداد عمومی داوطلبان و همچنین نقاط ضعف و قوت شخصیتی آنها را باتوجه به نمره های عمومی تعیین و مشخص می نمایند.

آزمونهای تصویری

در این نوع آزمونها، داوطلب باتوجه به تصویرهای چند پهلو (بطور مثال لکه های سیاه جوهر) که به وی نشان داده می شود، ذهنیات خود را براساس تصویرها رایه خواهد داد. این آزمایشها مبتنی بر این تئوری است که داوطلب باتوجه به تصویرهای مبهمی که مشاهده می نماید احساسات، نیازها، ارزشها،

انگیزه ها و نظایر اینها را بازگو خواهد نمود. این نوع آزمونها بطور معمول برای تخمین و حدس در ارتباط با تواناییهای اجرایی داوطلب بکار گرفته می شود.

مواکراتزیابی

در این نوع آزمونها، داوطلبان در یک سری برنامه های از قبل تعیین شده که ارتباط کامل با نیازهای شغلی دارد مشارکت می نمایند و رفتارهایی که فرد در برنامه های مذکور از خود بروز می دهد، بوسیله ارزیابان آموزش دیده به دقت مورد بررسی قرار می گیرد و برحسب نیازهای شغل موردنظر تواناییهای داوطلب تعیین می شود.

اینک، این سوال مطرح است که چه تحولاتی در بخش آزمونها رخ داده است که می تواند بعنوان مثالی از نوآوریهای جدید در این صنعت مطرح باشد؟ دو دسته از این آزمونها به شرح ذیل می باشند:

آزمونهای رایانه‌ای

نیازهای مشاغل و همچنین بازخوردهای بلافاصله‌ای است که در ارتباط با نارساییهای احتمالی به فرد می‌دهد.

مربوط به شخصیت و مصاحبه‌های رایانه‌ای هستند. امتیاز اساسی این نوع آزمونها، ارتباط بسیار نزدیک آنها با محیط واقعی کار و

این نوع آزمونها بوسیله رایانه‌های شخصی نیز می‌توانند مورد استفاده قرار گیرند نمونه‌ای از آزمونهای رایانه‌ای، آزمونهای

آزمونهای تصویری (ویدئویی)

جای فرد عضو گروه باشد انتخاب و واکنش وی چه خواهد بود و چه نظری در ارتباط با موضوع مطروحه دارد. همچنین به منظور تهیه برنامه مناسب برای تمام گروهها در نمایش ویدئویی، پس از مدتی پاسخهای هر سؤال بطور واقعی بر روی صحنه به نمایش گذاشته می‌شود (لذا کمتر به خواندن و مطالعه احتیاج دارد)

می‌شود و داوطلب می‌بایستی از میان واکنشهای مختلفی که وجود دارد یکی را انتخاب نماید، بطور مثال یک برنامه نمایش ویدئویی ممکن است جلسه گروهی اعضا یک تیم کاری را به نمایش بگذارد و جایکه یکی از اعضا گروه در بحثهای گروه در جهت دستیابی به اهداف مشارکت ندارد از داوطلب خواسته می‌شود که اگر به

این نوع آزمونها یک گام پیشرفته‌تر از آزمونهای رایانه‌ای هستند، به این معنا که در این آزمونها ترکیبی از تکنولوژیهای پیشرفته ویدئویی، رایانه‌ای و همانند سازی (محیط کاری) بکار گرفته می‌شود. در این آزمونها نمایش ویدئویی همانند محیط واقعی کار و مسایل مرتبط با آن ارایه

کدام دسته از آزمونهای مختلف در آستانه قرن بیست و یکم جهت دستیابی

به اهداف مورد نظر و باقی ماندن در دنیای رقابتهای جهانی مناسب هستند؟

کاربردهای آنها نیز بطور مقایسه‌ای با توجه به موقعیتهای آتی مورد بررسی قرار گرفته است.

نشان می‌دهد. البته هر یک از آزمونهای فوق قبلاً بطور خلاصه مورد بحث قرار گرفته‌اند و

جدول صفحه بعد مقایسه‌ای از کاربرد آزمونهای مشخص را براساس موقعیتهای مختلف در آستانه تحولات قرن بیست و یکم

جدول کاربُرد آزمونها بر اساس نیازهای مختلف

اثر بخشی هزینه‌ها	فراهم نمودن نیاز خوردی فوری برای تصمیمگیرندگان	فراهم نمودن پیش‌مروزی واقعی بر نیازهای شغلی	فراهم نمودن اطلاعات مورد نیاز جهت شناخت استعدادهای افراد برای توسعه تواناییهای آنان در آینده	سنجش نگرشهای کلیدی و مؤثر مورد نیاز برای موفقیت در قرن بیست و یکم	مناسب بودن برای گروههای مختلف در محیطهای کاری متنوع	مصادیق
+	✓	○	○	○	✓	پرسشنامه‌های استخدامی
✓	✓	✓	○	○	✓	مصاحبه
✓	✓	○	○	○	✓	بررسی عملکرد گذشته
+	✓	○	○	○	○	سوابق تحصیلی
+	○	○	○	○	✓	آزمونهای چندگزینهای
○	✓	+	+	+	+	آزمونهای تصویری
○	+	+	+	+	+	مراکز ارزیابی
+	+	+	✓	✓	+	آزمونهای رایانه‌ای
+	+	+	+	+	+	آزمونهای ویدئویی

○ نامناسب = + خیلی خوب

✓ مناسب

همچنین بسیار روشن و واضح است که گرایش‌ها به سوی آزمون‌های جدید بعنوان یک موضوع مهم، با نگرش‌های سنتی در این زمینه فرق اساسی و نمایان دارد، به ویژه اینکه آزمون‌های مبتنی بر نمایش‌های ویدئویی متوجه موقعیت‌های جدی در قرن بیست و یکم می‌باشد. بسیار مناسب است که در ارتباط با گروه‌های مختلف در موقعیت‌های کاری متنوع، تمایلات کلیدی مورد نیاز برای موفقیت در قرن بیست و یکم منجمله مفاهیمی

چون؛ توانایی کار گروهی، فراهم شدن اطلاعات مورد نیاز در خصوص شناخت توانایی‌های فرد برای توسعه، فراهم شدن پیش‌مروری واقعی بر وظایف شغل مورد نظر در محیط کاری، فراهم شدن بازخورد فوری برای تصمیم‌گیرندگان در خصوص اشتغال داوطلبان و همچنین موضوع اثربخشی هزینه‌های آزمون به دست آید.

هرچند ارزشیابی مثبتی از کلیه نگرش‌های قدیمی و مراکز ارزیابی داوطلبان، وجود دارد اما

وجود اشکالاتی نیز در کار آنها محرز است که از آن جمله می‌توان به عدم توجه نگرش‌های سنتی به اثربخشی هزینه‌ها و عدم آرایه بازخورد فوری آن طور که مطلوب و مدنظر است اشاره نمود. شاید روش‌های سنتی در کلان موضوع موفق باشند اما بطور حتم در جزئیات ناموفق هستند، بطور مثال آزمون‌های چند گزینه‌ای قادر نیستند در خصوص توانایی داوطلب جهت انجام کار گروهی در یک تیم کاری، اطلاعات زیاد و قابل توجهی به ما بدهند.

پیش‌بینی آینده

ما توجه داریم که در آغاز قرن بیست و یکم نیازمند به نگرش‌های واقع‌بینانه نسبت به صنعت آزمون سازی هستیم ولی در کمال تعجب تاکنون تغییر و تحولات کمی را در این زمینه شاهد بوده‌ایم. این موضوع هم اینک بطور جدی مطرح است که در عالم واقع، در صورت عدم توجه، به این نقیصه، صنعت آزمون سازی قدیمی می‌تواند ما را در جهت‌یابی صحیح و مناسب به منظور غلبه بر مشکلات قرن آتی با شکست و عدم توفیق روبرو نماید.

گرایش‌هایی همچون استفاده از آزمون‌های ویدئویی در صنعت آزمون سازی تولد تازه‌ای را برای ما به دنبال خواهد داشت، طبیعی است اگر ما تمایل داریم که نیروهای کاری ماهر و مستعد از جنبه‌های مختلف نظیر توانایی کار گروهی، توانایی حل مشکلات، شنونده خوب بودن و... داشته باشیم، می‌بایستی قادر باشیم افرادی را انتخاب نماییم که این قابلیت‌ها را داشته باشند و البته در کنار انتخاب صحیح لازم است آموزش‌های لازم را نیز به آنان

بدهیم. حال که دنیای کاری مرتباً در حال تغییر است ما باید قادر باشیم افرادی را انتخاب نماییم که قابلیت آموزش پذیری لازم را داشته باشند، می‌بایستی مرتباً آزمون‌ها را مورد بررسی قرار دهیم تا قادر باشیم رقابت‌های جدی موجود در قرن بیست و یکم را تحمل نماییم و البته، بدون آزمون‌های صحیح و مناسب، مطمئناً افراد مناسب جهت مقابله با این تغییر و تحولات را در اختیار نخواهیم داشت.