

طراحی کانون ارزیابی مدیران

دکتر محمدعلی بابایی

مقدمه

کانون یا مرکز ارزیابی مدیران که بعضاً فناوری مرکز ارزیابی نیز نامیده می شود، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد (یا فرایند) ارزیابی است. این رویکرد، به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابان با استفاده از تمرینات و آزمونهای متنوع دلالت دارد که برای انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب عمدتاً مدیریتی استفاده می شود. در این مرکز ارزیابان با در نظر گرفتن معیارهای خاص مشاغل، تصمیمات لازم را در خصوص گزینش، ارتقا و یا راههای بهبود توانمندیهای مدیریتی داوطلبان اتخاذ می کنند. به این ترتیب، کانون ارزیابی معمولاً یک یا تعدادی از مسئولیتهای محوله زیر را عهده دار است:

- ارزیابی توانایی مدیریتی یا رهبری شرکت کنندگان برای انتصاب یا گزینش در مشاغل مدیریتی؛
- ارزیابی توانمندیهای مدیریتی شرکت کنندگان برای ارتقا به سمتهای بالاتر؛
- پیش بینی عملکرد آتی شرکت کنندگان در مشاغل مورد نظر (شناسایی نقاط قوت و ضعف)؛

- ارائه پیشنهادات لازم در مورد نحوه توسعه و آموزش مهارتهای مدیریتی شرکت کنندگان؛
- ارائه مشاوره حرفه ای به شرکت کنندگان در خصوص حرفه یا کارراهه شغلی.

سیر تکوین کانون ارزیابی

در گذشته ارزیابی تواناییهای بالقوه مدیران یا رهبران براساس مشاهده، انجام تست و یا مصاحبه فردی صورت می گرفت. روشهای سنتی مزبور در عمل کارایی چندانی نداشته و اغلب موجب قضاوتهای نادرست بوده است. به خصوص اگر افراد در خاطره ها و همکاریها به نقاط مشترک برسند، درگیر احساسات شده و در اظهار نظر راجع به اشخاص، ضوابط را کنار می گذارند. در نتیجه برای بهبود امر ارزیابی و قضاوت کاندیداها تمهیداتی صورت گرفت.

خلاصه تکوین کانون ارزیابی، اختصاراً به شرح ذیل گزارش شده است:

- ۱- در سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول)، روانشناسان و افسران عالی رتبه برای گزینش رهبران نظامی روش بدیع قضاوت را ابداع کردند، به نحوی که ارزیابان همراه با برگزاری آزمونها، رفتار داوطلبان یا کاندیداها را

هم مورد ملاحظه و ارزیابی قرار می دادند. ۲- در جریان جنگ جهانی دوم، روش مشابه برای گزینش جاسوسان و کارشناسان امنیتی اجرا شد. پیشرفتهای حاصله در زمینه تست های روانشناختی (بسیزده مطالعات موردی ۱۹۳۸) و تمرینات فکری و ذهنی، روش مزبور را غنی تر ساخت. ارزیابان همراه با انجام تست های لازم (مثل آزمایشهای فیزیکی (بدنی) و تحمل فشار و استرس، رفتسار شرکت کنندگان را مورد بررسی قرار می دادند. ۳- در دهه ۱۹۴۰ مکانیسم پیشرفته ای برای مصاحبه کاندیداها پیست های مدیریتی سازمانهای دولتی و واحدهای صنعتی در انگلیس به کار برده شد. براساس این روش، تیم ارزیابی متشکل از روانشناسان و مدیران باتجربه، برخوردهای غیررسمی داوطلبان را در تمرینات رسمی ارزیابی می کردند که نتایج حاصله رضایت بخش بوده است؛

۴- سال ۱۹۴۹، دانشگاه کالیفرنیا در آمریکا، کانون ارزیابی مدیران دولتی را دایر کرد. به دلیل اثبات نتایج حاصله، علاقه و توجه به استفاده از کانون ارزیابی تشدید گردیده و به سرعت به تشکیلات شرکتهای معتبر کشیده شد. مثلاً در سال ۱۹۵۳ شرکتهای جنرال الکتریک و استاندارد اوپل و در سال ۱۹۷۲ شرکتهای IBM و SEARS به ایجاد کانون ارزیابی اقدام کردند. در سالهای بعد روش مزبور باستاب چشمگیری در سرتاسر جهان پخش و به کار گرفته شد. به طوری که در اواخر دهه ۱۹۷۰، گسترش آن در اکثر شرکتهای چندملیتی مثل شل، زیمنس، فیلیپس، نستله و آنگو- دوپچ باب شد؛

۵- مشهورترین تجارب در این خصوص به شرکت AT&T مربوط است که در سال ۱۹۵۶ دایر شد و به کرات توسط استادان و پژوهشگران تحلیل شده و آزمونها و تمرینات آن مورد بازنگری قرار گرفته است. مثلاً در سال ۱۹۷۴ دو نفر از محققان مدیریت یافته های ارزشمندی را از تجربه فوق ارزیابی و منتشر کرده اند؛

۶- در سالهای اخیر، کانون ارزیابی، روش متداول در گزینش و ارزیابی مدیران شناخته شده است. براساس پژوهشی در سال ۱۹۹۱ توسط SHACKLETON & NEWELL، ۶۰ درصد شرکتهای انگلیسی از این روش بهره

محبوبیت کانون ارزیابی به اعتبار آن مربوط است. به عبارت دیگر، کانون ارزیابی هم از نظر گزینش و هم در زمینه توسعه و آموزش، نتایج مفیدتری نسبت به سایر روشها ارائه می دهد که این موضوع در بخش بعدی مورد بحث قرار می گیرد.

قابلیت اعتبار کانون ارزیابی

کانون ارزیابی، به دلیل ویژگیهای منحصر به فرد، نتایج نسبتاً قابل اطمینان راجع به شرکت کنندگان ارائه می کند. شماری از این ویژگیها را می توان چنین برشمرد:

● اعتبار پیش بینی (PREDICTIVE VALIDITY) از طریق محاسبه همبستگی بین امتیازات افراد در کانون ارزیابی و عملکرد آتی آنان تعیین می شود. جمع بندی تحقیقات مختلف با بکارگیری روش META-ANALYSIS توسط اسمیت (SMITH 1988) نشان داد که همبستگی مزبور در مورد ارتقای شغل ۶۵ درصد بود، در حالی که میزان همبستگی فوق برای روش مصاحبه فقط ۱۹ درصد بود. محقق دیگری (GALIDET 1987) اعتبار ارزیابی را سه برابر مصاحبه گزارش کرده است.

● اعتبار محتوای (CONTENT VALIDITY) چون در کانون ارزیابی از تمرینات متنوع و آزمونهای مختلف برای سنجش داوطلبان استفاده می شود، لذا پیش بینی و قضاوت نسبتاً صحیح است. بویژه آنکه این تمرینات متناسب با نیازهای شغلی تنظیم شده و مقتضیات شغل و سازمان را به طور طبیعی منعکس می سازد.

● در کانون ارزیابی، چند ارزیاب (به جای یک ارزیاب) در مورد رفتار فرد یا هر مؤلفه قضاوت می کنند. هر چند اظهار نظر گروهی دقیقتر از اظهار نظر فردی است، این ارزیابان افراد عادی نیستند بلکه مدیران مجرب و روانشناسان حرفه ای هستند که رفتار و شخصیت شرکت کنندگان از دید آنان پنهان نمی ماند.

● در کانون ارزیابی افراد در ارتباط با دیگران و پویای گروه مقایسه می شود. به عبارت دیگر چون رفتار گروهی افراد بررسی می شود، لذا سنجش مقایسه ای افراد قریب به یقین خواهد بود.

● داوطلبان در مدت چند روز (یک تا هفت روز) مورد ارزیابی قرار می گیرند. این مدت

سطوح مدیریتی، عدم تمرکز و افزایش واحدها یا شرکتهای خودگردان همراه بوده است که آن نیز مستلزم تقویت مدیران سطوح پایین تر برای انجام وظایف محوله است. به این ترتیب نیاز یا تقاضا برای مدیران افزون شده است؛

۴ - از طرفی مدیران، قادر به درک کامل ویژگی شخصیتی و رفتار افراد برای پیش بینی عملکرد آتی نیستند و از سوی دیگر روانشناسان از ویژگیهای سازمانی، شغلی و حرفه ای بی اطلاع هستند، لذا تلفیق دو دیدگاه فوق برای گزینش ضروری بوده است؛

۵ - معیارهای متفاوت و متعددی باید در گزینش مدیران ملحوظ شود که آزمونهای پیش ساخته روانشناختی برای سنجش و ارزیابی این معیارها کافی و موثر به نظر نمی رسند؛

۶ - یکی دیگر از عوامل رشد، بکارگیری و

می هستند. در حالی که تحقیق مشابهی در سال ۱۹۸۶ (توسط ROOBERTON & MAKIN) تعداد شرکتهای استفاده کننده از کانون ارزیابی را فقط ۲۰ درصد گزارش کرده بود. در سال ۱۹۸۹ محقق دیگری به نام MABEY برآورد کرد که ۳۷ درصد شرکتهایی که بیش از یک هزار نفر پرسنل دارند، برای انتخاب و آموزش مدیران خود از کانون ارزیابی استفاده می کنند. بررسی دیگری در آمریکا حاکی از این است که تعداد ۲۰/۰۰۰ شرکت از این روش استفاده می کنند. استون در سال ۱۹۹۱ پیش بینی کرد که تعداد آنها همه ساله روبه افزایش است. یک بررسی دیگر در سال ۱۹۹۳ (BOYLE, ETAL) گزارش کرد که شرکتهای بزرگ تمایل بیشتری به بکارگیری کانون ارزیابی دارند. براساس این گزارش ۴۹/۹ درصد شرکتهای خصوصی و ۳۸/۷ درصد شرکتهای دولتی در انگلیس کانون ارزیابی دایر کرده اند. برآورد دیگر حاکی از این است که ۴۰ درصد سازمانهای فعال در انگلیس (که بیشتر از ۱۰۰۰ نفر پرسنل دارند) از این رویکرد به نحو گسترده استفاده می کنند.

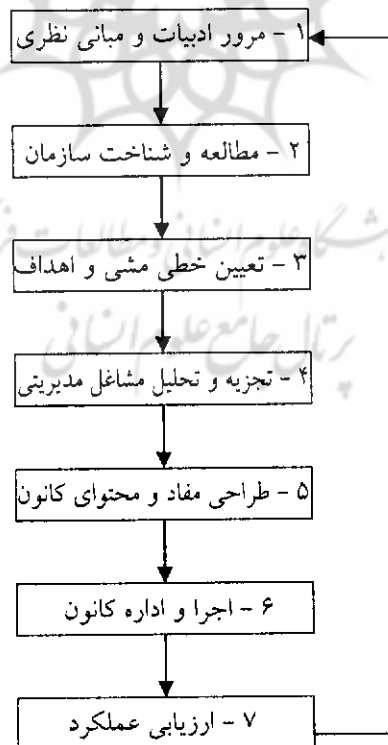
دلایل رشد

بررسیهای به عمل آمده در سالهای اخیر، نه فقط به متداول شدن روش تاکید داشته اند، بلکه بر گسترش روزافزون و استفاده فزاینده آن نیز صحنه گذارده اند. شماری از دلایل این رشد را می توان به شرح ذیل جمع بندی کرد:

۱ - دگرگونیهای محیطی بویژه رقابت فزاینده در عرصه تجارت و صنعت، اهمیت مدیران کارآمد و لایق را افزون ساخته است. به عبارتی، مدیران از اساسی ترین منابع سازمان تلقی می شوند و لذا برای انتخاب آنان بایستی نهایت دقت معمول شده و سعی شود بهترینها گزیده شوند؛

۲ - تحولات مزبور همراه با تغییرات نگرشی کارکنان باعث شده است که سازمانهای پیچیده تر شده و اداره آنها مشکل تر از گذشته و مستلزم الگوی متفاوت مدیریتی باشند. این همه، جایجایی مدیران را اجتناب ناپذیر ساخته است؛

۳ - سازمانها برای مواجه شدن با پیشامدهای محیطی و ارتقای سطح توانمندیهای خود ناگزیر به تجدید ساختار دست یازیده اند. این تجدید ساختار با مسطح شدن، کاهش تعداد



شکل شماره ۱ -

فرایند طراحی و استقرار کانون ارزیابی

خود فرصت کافی و لازم بسرای ملاحظه و کندوکاو عمیق خصوصیات ششخصیتی و مهارتی افراد را فراهم می‌سازد.

از دیگر مزایای کانون ارزیابی، علاوه بر نتایج اطمینان بخش راجع به افراد، آثار جانبی آن است. کانون ارزیابی اطلاعات دقیق و کامل از افراد ارائه کرده و سازمان به گنجینه اطلاعات راجع به نیروی انسانی خود دست می‌یابد و لذا قادر خواهد بود از افراد مفید استفاده بهینه به عمل آورد. مضافاً اظهار نظر و مشاوره اعضای کانون از هر حیث برای کارمند یا شرکت‌کننده نیز مفید است. به همین دلیل مدیران یا کارشناسان تحصیل‌کرده برای استخدام در سازمانهایی که کانون ارزیابی دارند، تمایل بیشتری داشته و حتی در آن سازمانها مدت طولانی تری خدمت می‌کنند. به عبارت دیگر، کانون ارزیابی مکانیسم دیگری برای حفظ استعدادها در سازمانها تلقی می‌شود.

طراحی و استقرار

آنچه گذشت دلیل بر این مدعا بود که کانون ارزیابی، یک روش مفید، موثر پیشرفته برای سنجش مدیران جهت‌گزینش یا آموزش است. گرچه این تکنیک پیشرفته مزایای بی شماری دارد و هرچند اجرای آن برای سازمانهای بزرگ اجتناب‌ناپذیر است، اما اجرای آن سهل و راحت نیست.

به جهت ویژگیهای خاص آن، ضروری است قبل از استقرار در هر سازمان بررسی و مطالعات گسترده صورت پذیرد. به خصوص که در ایران تاکنون سسباسبه جدی و تجربه گسترده‌ای از اجرای کانون ارزیابی گزارش نشده است. همچنین در زمینه‌های آزمونهای روان‌شناختی و تمرینات نیز پیشرفت قابل توجهی از نظر بومی کردن آزمونها صورت نگرفته است.

پاره‌ای از دلایل دیگر که انجام بررسی را برای استقرار کانون ارزیابی الزامی می‌کند عبارتند از:

- ۱- فرایند استقرار کانون به نحوی است که بایستی در هر مرحله تصمیم‌گیری درست صورت پذیرد؛
- ۲- از جمله موارد بسیار کلیدی، انتخاب معیارهای‌گزینش است که عدم دقت و انتخاب اصولی آنها موجب نتایج ناشایست خواهد بود؛



از آنجا که مدیران در اثربخشی سازمانها نقش سرنوشت ساز ایفا می‌کنند از این رو در گزینش آنها باید دقت زیادی به خرج داد.



۳- در اجرای کانون می‌توان از ابزارها، روشها، آزمونها و تمرینات متنوع استفاده کرد که هرکدام به نتایج خاص منتهی می‌شود. این انعطاف در نوع ابزارها باعث می‌شود که مطالعه اصولی و ریشه‌ای برای انتخاب آنها ضروری باشد؛

۴- هنگامی نتایج ارزیابی سودمند خواهد بود که تمرینات و آزمونها، هم اعتبار داشته و هم با شرایط و مقتضیات شغلی تناسب داشته باشند. بنابراین، طراحی تمرینات خاص لازم و ضروری است.

فرایند طراحی و استقرار کانون ارزیابی در شکل شماره ۱ نشان داده شده است و هر یک از مراحل فرایند ذیلأ توضیح داده می‌شود.

۱- مرور ادبیات و مبانی نظری: اولین مرحله مرور مطالعات و سسباسبه‌های قبلی و درس‌اندوزی از تجارب سایرین است.

۲- مطالعه و شناخت سازمان: مرحله بعدی درک و شناخت شرایط و مقتضیات سازمان است. از جمله می‌توان به بررسی نظامهای استخدام و ارتقای افراد، ساختار سازمانی، ویژگیها و نگرش مدیران ارشد اشاره کرد. بررسی هزینه، آثار سوء، فواید و تشخیص مشکلات آتی و سسباسبه‌های اجرایی از موارد

ملحوظ در این مرحله است.

۳- تعیین خط مشی و اهداف: آشکار ساختن اهداف به شکل‌گیری نوع کانون ارزیابی مورد نظر کمک می‌کند. مثلاً باید مشخص ساخت که کانون ارزیابی مورد نظر تنها چه میزان دقت در تشخیص را تعقیب کند و احتمال امکان استخدام یا ارتقای افراد چه میزان است و آیا شناسایی نقاط قوت و ضعف افراد برای برنامه‌های رشد و توسعه بخشی از اهداف کانون است؟

۴- تجزیه و تحلیل مشاغل مدیریتی: این بررسی از دو جنبه اهمیت اساسی دارد:

الف) مشخص ساختن قابلیت‌های اساسی در عملکرد شغلی یا معیارهای‌گزینش و ارتقا. در خصوص معیارهای‌گزینش توجه به موارد ذیل حائز اهمیت است:

• معیارها باید نوعی شایستگیهای لازم برای انجام وظیفه یا رفع چالشهای شغلی باشد؛

• تعداد شایستگیها باید با بررسی دقیق به حداقل ممکن کاهش داده شوند؛

• شایستگیها متأثر از تحولات آتی، شرایط سازمان (خصوصیات متمایز) و فرهنگ و... است؛

• شایستگیها باید به روشنی تعریف شود تا ارزیابان بتوانند عملکرد و رفتار کاندیداها را درجه بندی کنند؛

• شایستگیها باید مورد تایید مدیریت ارشد شرکت قرار گیرد. ضمناً درک و برداشت مشترک و یکسان مدیران و ارزیابان از شایستگیها لازم است.

ب) شناسایی شرایط مشاغل که بتوان تمرینات و سسباسبه‌های مناسب و مقتضی را برای سنجش معیارهای مزبور طراحی کرد. این تمرینات است که بایستی تغییرات عملکرد افراد در شغل را عیان می‌سازد. البته برای تعیین معیارها یا شرایط احراز مشاغل می‌توان مطالعات متنوعی انجام داد مثل مصاحبه با مدیران ارشد و یا نظر سنجی از مدیران و شاغلان فعلی.

برای معیارهای‌گزینش عبارت مفاهیم، ویژگیها، ابعاد، متغیرها، عوامل، مهارتها به کار گرفته شده است که در مجموع همه آنها به مواردی اشاره دارند که ملاک‌گزینش و ارزیابی افراد قرار می‌گیرند.

به عنوان مثال، به مطالعات و تجارب AT&T

آن است که سازمانها باتوجه به ماهیت کار، فهرستهای خود را به وجود آورند و توسعه دهند.

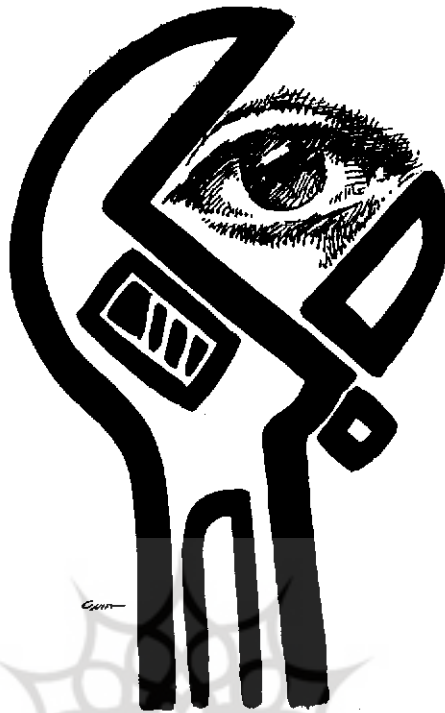
۵- طراحی مفاد و محتوی کانون: این مورد، مجموعه ای از تمرینهای شبیه سازی را شامل می شود که معمولاً با ابزارهای دیگری مانند مصاحبه ها، آزمونهای هوش و شخصیت کامل می شوند. به عبارت دیگر، در این مرحله کلیه ابزارهای سنجش معیارها، انتخاب، تدوین و یا طراحی می شوند.

در کانون ارزیابی باتوجه به معیارهای گزینش، از آزمونهای مختلفی استفاده می شود. اهم رایج ترین ابزارهای سنجش عبارتند از:

- ۱- آزمون فکری و ذهنی مثل تمرینات تحلیلی از گزارشها؛
- ۲- مصاحبه های ساختاریافته؛
- ۳- تمرینات کازیه ای یا شبیه سازی که بر تحلیل اطلاعات و تصمیم گیری تاکید دارد؛
- ۴- تحلیل موردی؛
- ۵- ایفای نقش؛
- ۶- بازیهای مدیریتی؛
- ۷- مباحث گروهی؛
- ۸- آزمونهای روانشناختی (شامل شخصیت، ارزشها و علائق)؛
- ۹- جلسه نفر به نفر بر یافتن حقایق، بحث و مشاوره یا مذاکره تاکید دارد. در این تمرینات می توان از هنرپیشه هم استفاده کرد؛
- ۱۰- ارائه بر نحوه ارائه مطالب یا سخنرانی و واکنش و پاسخ به مسایل و سوالها می پردازد. که مهارتهای میان فردی و حل شده را ارزیابی می کند.

دو مطلب درخصوص ابزارهای فوق قابل تعمق است. اول اینکه تعدادی آزمونهای استاندارد شده در هر مورد وجود دارد که هر یک نیز ویژگی خاص و کاربردی ویژه ای دارد. لذا انتخاب بین این آزمونها مستلزم بررسی و مطالعه است. به خصوص اینکه بسیاری از این آزمونها در خارج از ایران طراحی شده اند و از نظر ابعاد فرهنگی نیز بایستی موردتجدیدنظر قرار گیرند. مرور ادبیات علمی نشان می دهد که برای انتخاب آزمون مناسب، بایستی ویژگیهای زیر را مدنظر قرار داد.

- ۱- آزمونها بایستی بین افراد، تمایز و تفاوت قابل شوند؛
- ۲- آزمونها بایستی نرم (STANDARDIZE) شده



البته هر شرکت می تواند به اقتضای کار خود، معیارهای متفاوتی را ملاک قرار دهد. به عنوان مثال شرکت فورد فقط از چهار متغیر زیر استفاده می کند.

- ۱- دانش تجاری و اطلاعات صنعت؛
- ۲- دانش اجتماعی؛
- ۳- توانایی سازمانی و برنامه ریزی؛
- ۴- اشتیاق و انرژی.

درحالی که شرکت جنرال موتورز، معیارهای ذیل را به عنوان شرایط احراز پست سرپرستی واحدهای تولیدی خود به کار می برد که براساس مطالعه شغل انتخاب شده اند.

- ۱- سازماندهی و برنامه ریزی؛
- ۲- مهارت تجزیه و تحلیل؛
- ۳- تصمیم گیری؛
- ۴- کنترل و نظارت؛
- ۵- مهارت ارتباطات شفاهی؛
- ۶- روابط انسانی؛
- ۷- قدرت نفوذ؛
- ۸- انعطاف پذیری.

فهرستهای دیگری نیز از قابلیتها یا مهارتهای لازم برای احراز مشاغل مدیریتی ارائه شده است. هر چند بین این فهرستها شباهتهایی به چشم می خورد، اما بهترین شیوه

که موفقیت زیادی در پی داشته و اطلاعات آن در دسترس همگان است، اشاره می شود. در این شرکت ۲۵ متغیر به کار برده می شود که سایر مراکز نیز آنها را مورد استفاده قرار داده اند. این متغیرها عبارتند از:

قدرت ذهنی؛ مهارت ارتباطی کتبی و شفاهی؛ مهارت روابط انسانی؛ نفوذ شخصی؛ برداشت اجتماعی؛ انعطاف در رفتار؛ شناخت از خود؛ شناخت اجتماعی؛ نوآوری؛ نیاز به تایید مافوق؛ نیاز به تایید همکار؛ استاندارد ماهیت کار؛ نیاز به پیشرفت؛ نیاز به امنیت؛ انعطاف در اهداف؛ برتری کاری (تقدم کار بر امور دیگر)؛ گرایشات ارزشها؛ درک انتظارات؛ تحمل ابهام؛ توانایی تأخیر خشنودی؛ مقاومت در مقابل فشار؛ تنوع علایق؛ انرژی؛ سازماندهی و برنامه ریزی؛ تصمیم گیری.

شرکت مزبور باتوجه به نتایج آماری «تحلیل عاملی»، به این جمع بندی می رسد که می توان متغیرهای فوق را در هفت گروه یا عامل به شرح ذیل طبقه بندی کرد:

- ۱- مهارتهای اداری شامل سازماندهی و تصمیم گیری موثر؛
- ۲- مهارتهای روابط انسانی شامل شخصیت، نفوذ و مهارت ارتباطات؛
- ۳- توانایی ذهنی و فکری شامل فراگیری سریع و علایق متنوع در کار؛
- ۴- ثبات عملکرد شامل ثبات و یکنواختی عملکرد در شرایط عدم اطمینان و محیط پرفشار؛
- ۵- انگیزش کاری شامل انگیزه انجام کار و دستیابی به نتایج و رضایت از زندگی؛
- ۶- علایق حرفه ای شامل اشتیاق به پیشرفت؛
- ۷- استقلال شامل عدم تمایل به اخذ تایید از مافوق یا همکار.

مطالعات بعدی روایی و اعتبار این هفت گروه متغیر (شاخص ارزیابی) را براساس محاسبات آماری موردتایید قرار دارند. از جمله: DUNETLE در سال ۱۹۷۱، با بررسی نتایج گزینشهای انجام گرفته در شرکتها AT&T و IBM و SOHIO بکارگیری هفت عامل را کافی قلمداد کردند (SACKEH&HACEL (1979) و TZIMER (1984) عنوان کردند که هفت متغیر به طور نسبی نوسانات ۲۵ متغیر را تحت پوشش قرار می دهد، اما اطلاعات حاصله از سایر متغیرها نیز، برای مشاوره مفید هستند.

باشد، یعنی بر نمونه یا جمعیتی تست شده و فاصله نمرات تفسیر و مقایسه شده باشند.

۳- آزمونها بایستی روایی یا پایایی (RELIABILITY) داشته باشند، یعنی همیشه یک موضوع را اندازه گیری کنند. مثلاً اگر برای مرتبه دوم و در شرایط مشابه مورد استفاده قرار گیرند همان نتایج را ارائه دهند.

۴- آزمونها بایستی اعتبار (VALIDITY) داشته باشند، یعنی همان ویژگیهایی را که از ابستندا مورد نظر طراحان بوده است، اندازه گیری کنند. دوم اینکه، در مواردی با توجه به معیارهای مورد نظر، ضروری است که آزمونها یا تمرینات مناسب طراحی و تدوین گردد. بسویژه اینکه بررسیهای گذشته خاطر نشان کرده اند که تمرینات مبتنی بر دنیای واقعی کار یا شغل، نتایج مطلوب برای قضاوت داوطلبان ارائه می کند.

۶- اجرا و اداره کانسون: در این مرحله به جنبه های عملی و اجرایی تاکید می شود که باید در زمان استقرار کانون و پس از شروع فعالیت مورد توجه قرار گیرند، از جمله تعداد افرادی که باید با هم کار کنند، مکان مناسب، تجهیزات مورد نیاز، طراحی فرم ها و چک لیست ها. در این مرحله راههای تامین نیروی انسانی و نحوه آموزش و توسعه مهارت آنان برای ارزیابی مورد توجه است. از جمله می توان به نحوه سنجش معیارها، نحوه ارزیابی رفتار شرکت کنندگان (مشاهده، ثبت، طبقه بندی و ارزیابی) بحث و تبادل نظر ارزیابان و نحوه ارائه بازخورد به سازمان یا فرد اشاره کرد. مدیران از شدت سازمان بهتر است جز ارزیابان باشند، درک آنها از رفتار مدیران در صورت برداشت عمیق از شایستگیها از دقت زیادی برخوردار خواهد بود.

در حالی که برای موفقیت طولانی مدت کانون ارزیابی بسویژه کسب پذیرش و علاقه مندی داوطلبان به کانون، نحوه بازخورد مسئله اساسی تلقی می شود، ارائه بازخورد یکی از ضعفهای بسیاری از کانونهای ارزیابی گزارش شده است. بسویژه کانونهایی که هدف اصلی خود را توسعه افراد قرار داده اند با این مشکل بیشتر مواجه هستند. مشکلات مزبور عمدتاً ناشی از موارد ذیل است.

- بازخورها بدون اینکه تشریح شود و یا

۷- ارزیابی عملکرد: هر چند وقت باید عملکرد کانون مورد ارزیابی و بازنگری قرار گیرد تا کانون به تدریج فعالیتهای محوله را با کیفیت مطلوب انجام دهد. مثلاً باید حداقل سه دو پرسش ذیل پاسخ گفت:

- آیا کانون همان وظایفی را انجام می دهد که به انجام آنها متعهد شده است؟
- آیا کانون با همان شایستگی و توانمندی که مورد انتظار بوده کار می کند؟

جمع بندی

کانون ارزیابی به نظر پیچیده و گران می رسد ولی با عنایت به ویژگیهای برجسته آن در انتخاب افراد شایسته بسویژه مدیران، روند روبه رشدی داشته است. اگر بپذیریم که مدیران در اثربخشی سازمانها نقش سرنوشت ساز ایفا می کنند، باید در گزینش و ارتقای آنان دقت و وسواس به خرج داد. کانون ارزیابی با تمرکز به شاخصهای عملکردی و شایستگیها لازم مدیران، طراحی ابزارهای متنوع سنجش به صورت تمرینات شبیه سازی شده و ارزیابی داوطلبان طی مدت نسبتاً طولانی تر از روشهای متداول (مثل مصاحبه) همراه با ارزیابی نسبتاً فراگیر و جامع از ابعاد پیچیده افراد ارائه می کند. در عین حال رویکرد مزبور پیچیده و پیشرفته تلقی می شود، در نتیجه استفاده از مشاوران و متخصصان صاحب نظر و انجام بررسی و مطالعات برای اجرای موثر آن ضروری است. □

منابع:

- ایران نژاد پاریزی، مهدی، مرکز ارزشیابی: تحولی در انتخاب و رشد و پرورش مدیران، «مدیریت و توسعه» شماره ۱ تابستان ۱۳۷۸.

- IAIN B. AND NIGEL. "ASSESSMENT & DEVELOPMENT CENTRES" LONDON: GOWER- 1995.

- BASS, B.M. "BASS & STOGDILL'S HANDBOOK OF LEADERSHIP". 2nd ed. NEW YORK, THE FREE PRESS, 1990.

- COOPER, D. AND ROBERTSON, I.T. "THE PSYCHOLOGY OF PERSONNEL SELECTION: A QUALITY APPROACH," NEW YORK: ROUTLEDGE, 1995.

- STONE, R.J. "HUMAN RESOURCE MANAGEMENT" NEW YORK: JOHN WILEY & SONS, 1991.

• دکتر محمدعلی بابایی: عضو هیئت علمی دانشگاه الزهرا و مدیر عامل شش شرکت خدمات مدیریت بهسو

ابزارهای متنوع سنجش

در کانون ارزیابی

به صورت تمرینات

شبیه سازی شده

و ارزیابی داوطلبان

همراه با ارزیابی

نسبتاً فراگیر

از ابعاد پیچیده افراد

ارائه می شوند.

مخاطب یا داوطلب را قانع سازد بیان می شود؛

- بعضاً لحن بازخورها منفی یا جنبه انتقادی دارند که فرد را سرزنش می سازد؛

- در انتهای بحث بازخورد دهنده تاکید می کند که قضاوت ما این است و سنجش معیارها عمدتاً ذهنی است در حالی که باید سعی کرد قضاوتها را به هم نزدیک ساخت؛

- بازخور ایده های سازنده و اثربخش برای توسعه فرد ارائه نمی کند.

به این ترتیب ترتیب ارتقای قابلیت افراد دست اندرکار کانون ارزیابی در زمینه بازخور و سعی در طراحی سیستم اطلاعاتی و ارزیابی قابل استفاده و معتبر عواملی کلیدی محسوب می شوند.

گزارشها با توجه به اهداف کانون ممکن است کوتاه یا تفصیلی تهیه شوند، اما معمولاً شامل موارد زیر هستند:

• خلاصه ای از عملکرد فردی در مرکز ارزیابی؛

• فرم های نتیجه گیری که در صورت امکان با توصیه هایی همراه است؛

• خلاصه ارزیابی از هر معیار یا مؤلفه؛

• خلاصه ای از عملکرد ارزیابی شونده در هر تمرین.