

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَصَلَّى اللَّهُ عَلَى مُحَمَّدٍ وَآلِهِ الطَّاهِرِينَ



# کانون‌های ارزیابی و توسعه

راهنمای برگزاری به همراه چارچوب‌ها و ابزارهای کنکری

یان تیلور

مترجمین:

دکتر محمد مهدی علی شیری

محمد حسین محمدی



انتشارات  
دانشگاه امام صادق علیه السلام

**عنوان:** کانون‌های ارزیابی و توسعه؛ راهنمای برگزاری به همراه چارچوب‌ها و ابزارهای کمکی

**مؤلف:** یان تیلاور

**مترجمین:** دکتر محمدمهدی علی‌شیری و محمدحسین محمدی

**ناشر:** دانشگاه امام صادق علیه‌السلام

**صفحه‌آرا، ویراستار و طراح جلد:** محمد روشنی

**نمایه‌ساز و ناظر نسخه‌پردازی و چاپ:** رضا دیبا

**چاپ و صحافی:** چاپ سپیدان

**چاپ اول:** ۱۳۹۹

**قیمت:** ۳۰۰۰۰۰ ریال

**شمارگان:** ۱۰۰۰ نسخه

**شابک:** ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۷۸۲-۰

**فروشگاه مرکزی:** تهران: خیابان انقلاب، بین خیابان فخررازی و خیابان دانشگاه، مجتمع پارسا، همکف، واحد ۲ و ۳

**تلفن:** ۶۶۹۷۳۲۱۲

**فروشگاه کتاب صادق:** تهران: بزرگراه شهید چمران، پل مدیریت، ضلع شمالی دانشگاه

**صندوق پستی ۱۵۹-۱۴۶۵۵ • کد پستی: (۰۱۴۶۵۹۴۳۶۸) • تلفکس: ۸۸۳۷۰۱۴۲**

**E-mail: pub@isu.ac.ir • www.ketabesadiq.ir**

سرشناسه: تیلاور، ابان، ۱۹۶۹ - م.

عنوان و نام پدیدآور: کانون‌های ارزیابی و توسعه؛ راهنمای برگزاری به همراه چارچوب‌ها و ابزارهای کمکی / یان تیلاور؛ مترجمین محمدمهدی علی‌شیری، محمدحسین محمدی.

مشخصات نشر: تهران: دانشگاه امام صادق (ع)، ۱۳۹۸.

مشخصات ظاهری: ۲۲۸ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۱۴-۷۸۲-۰

عنوان اصلی: The assessment and selection handbook : tools, techniques and exercises for effective recruitment and development , c2008.

موضوع: کارکنان — ارزشیابی ارتقا

موضوع: کارکنان — ارزشیابی

موضوع: کارکنان — گزینش و انتصاب

شناسه افزوده: علیشیری، محمدمهدی، ۱۳۶۳ - مترجم

شناسه افزوده: محمدی، محمدحسین، ۱۳۷۴ - مترجم

شناسه افزوده: دانشگاه امام صادق (ع)

رده بندی کنگره: HF ۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۱۲

شماره کتابشناسی ملی: ۶۰۲۳۶۴۲

تمام حقوق محفوظ است، هیچ بخشی از این کتاب بدون اجازه مکتوب ناشر قابل تکثیر یا تولید مجدد به هیچ شکلی از جمله چاپ، فتوکپی، انتشار الکترونیکی، فیلم و صدا و انتقال در فضای مجازی نمی‌باشد.  
این اثر تحت پوشش قانون حمایت از حقوق مؤلفان و مصنفان ایران قرار دارد.

## فهرست مطالب

پیشگفتار مترجمین .....	۹
مقدمه .....	۱۳
بخش اول: کانون‌های ارزیابی .....	۱۷
فصل اول: انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟ .....	۱۹
مسئله کانون‌های ارزیابی .....	۱۹
موقعیت ۱. شناسایی بهترین گزینه .....	۱۹
موقعیت ۲. تمایل به انتخاب افرادی خاص .....	۲۰
موقعیت ۳. شناسایی استعداد برتر .....	۲۱
کانون‌های ارزیابی چیستند؟ دو دیدگاه .....	۲۱
چه تفاوتی بین کانون‌های ارزیابی و کانون‌های توسعه وجود دارد؟ .....	۲۲
کانون‌های ارزیابی در مقایسه با دیگر ابزارهای انتخاب تا چه حد اثربخش‌اند؟ ..	۲۴
چرا کانون‌های ارزیابی روایی بالاتری دارند؟ دیدن معادل پذیرفتن است. ....	۲۶
برخی از موضوعات در ارتباط با کانون ارزیابی .....	۳۰
نکات مهم .....	۳۹
فصل دوم: چه چیزهایی را می‌سنجیم؟ .....	۴۱
طراحی چارچوب شایستگی .....	۴۱
شایستگی‌ها چیستند؟ .....	۴۱
انواع شایستگی .....	۴۳
چارچوب‌های شایستگی کدام‌اند؟ .....	۴۴
طراحی چارچوب شایستگی سازمان شما .....	۴۶

۵۰	چه مشکلاتی در استفاده از چارچوب‌های شایستگی وجود دارد؟
۶۰	نکات مهم
۶۱	<b>فصل سوم: طراحی و اجرای یک کانون ارزیابی</b>
۶۱	زمان بهینه مورد نیاز برای ارزیابی چقدر است؟
۶۴	چه چیزهایی را باید هنگام استفاده از فعالیت‌ها در نظر بگیریم؟
۶۸	آیا ارزیابی خارج از فعالیت‌های رسمی ارزیابی صحیح است؟
۶۹	آیا ترتیب فعالیت‌ها اهمیت دارد؟
۶۹	برقراری ارتباط با شرکت‌کنندگان
۷۴	ارزشیابی فرایند
۷۶	نکات مهم
۷۷	<b>فصل چهارم: مهارت‌های ارزیاب</b>
۷۷	چه چیزی یک ارزیاب خوب را می‌سازد؟
۷۸	بی‌طرف ماندن - سوگیری‌ها در ارزیابی
۸۸	بازخورد دادن
۹۵	باید ارزیابان را از کجا تأمین کنیم؟
۹۹	نکات مهم
۱۰۱	<b>فصل پنجم: نقش ابزارهای روان‌شناختی در ارزیابی و توسعه</b>
۱۰۲	ابزارهای روان‌شناختی چیستند؟
۱۰۵	آیا باید از ابزارهای روان‌شناختی به عنوان بخشی از فرایند ارزیابی استفاده کرد؟
۱۰۹	برخی از موضوعات مرتبط با بهره‌گیری از ابزارهای روان‌سنجی
۱۱۴	نکات مهم
۱۱۷	<b>فصل ششم: اصلاح و طراحی تمارین</b>
۱۱۷	چرا خودتان تمارین را طراحی کنید؟
۱۱۸	رویکردها به استفاده از تمارین
۱۲۰	نمونه واژه‌آرایی برای کار گروهی اضافه
۱۲۳	نمونه وظیفه مرتب‌سازی اولویت‌ها
۱۲۹	نمونه تمرین نقش مدیر آموزش و توسعه
۱۳۱	نمونه تمرین پیشنهادهای معاونت
۱۳۲	برخی از فعالیت‌های تکمیلی
۱۳۳	نمونه نگارش تمرین بازخورد ارزیابی عملکرد
۱۳۴	اگر من به اندازه کافی خلاق نباشم چه؟

فهرست مطالب □ ۷

آینده ارزیابی چگونه خواهد بود؟ .....	۱۳۵
نکات مهم .....	۱۳۵
<b>فصل هفتم: مطالعه بیشتر .....</b>	<b>۱۳۷</b>
۱. انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟ مسئله کانون‌های ارزیابی .....	۱۳۷
۲. چه چیزهایی را می‌سنجیم؟ طراحی یک چارچوب شایستگی .....	۱۳۹
۳. طراحی و پیاده‌سازی یک کانون ارزیابی .....	۱۳۹
۴. مهارت‌های ارزیاب .....	۱۳۹
۵. نقش ابزارهای روان‌شناختی در ارزیابی و توسعه .....	۱۴۱
۶. اصلاح و طراحی تمارین .....	۱۴۱
<b>بخش دوم: تمرین‌ها .....</b>	<b>۱۴۳</b>
<b>فصل هشتم: ایفای نقش‌ها .....</b>	<b>۱۴۵</b>
مرور اجمالی .....	۱۴۵
ایفای نقش ۱ .....	۱۴۵
ایفای نقش ۲ .....	۱۴۹
ایفای نقش ۳ .....	۱۵۰
ایفای نقش ۴ .....	۱۵۱
ایفای نقش ۵ .....	۱۵۲
ایفای نقش ۶ .....	۱۵۳
ایفای نقش ۷ .....	۱۵۷
<b>فصل نهم: کارتابل .....</b>	<b>۱۶۱</b>
مرور اجمالی .....	۱۶۱
کارتابل ۱ .....	۱۶۱
کارتابل ۲ .....	۱۶۳
کارتابل ۳ .....	۱۶۴
<b>فصل دهم: تمارین تحلیلی / گزارش نویسی .....</b>	<b>۱۶۹</b>
۱. برنامه‌ریزی مهمانداران .....	۱۶۹
۲. تخصیص اقامت .....	۱۷۲
۳. مدیر حمل و نقل .....	۱۷۳
<b>فصل یازدهم: بحث گروهی .....</b>	<b>۱۷۹</b>
مرور اجمالی .....	۱۷۹
۱. مازاد نیرو .....	۱۷۹

۱۸۲	۲. تخصیص وظایف
۱۸۴	۳. تخصیص بودجه خیریه
۱۹۰	۴. مرکز گزینش
۱۹۳	<b>فصل دوازدهم: فعالیت‌های فیزیکی گروهی</b>
۱۹۳	مقدمه کلی برای تمرین‌های گروهی فصل‌های دوازدهم، سیزدهم و چهاردهم
۱۹۴	۱. مناقصه ساخت‌وساز
۱۹۶	۲. پل‌سازی
۱۹۷	۳. عبور از رودخانه
۱۹۹	<b>فصل سیزدهم: فعالیت‌های فکری گروهی</b>
۱۹۹	مرور اجمالی
۱۹۹	۱. کارت‌های حاوی حروف
۲۰۰	۲. صندوق پول‌ها
۲۰۴	۳. برنامه‌ریزی برنامه تلویزیونی
۲۰۷	۴. استفاده از تبلیغات
۲۰۹	۵. چه کسی شغل را به دست می‌آورد؟
۲۱۳	<b>فصل چهاردهم: سایر فعالیت‌های گروهی</b>
۲۱۳	مرور اجمالی
۲۱۳	۱. قلعه کاغذی
۲۱۵	۲. گروه‌های کلمات
۲۱۶	۳. فهرست پروازها
۲۲۱	نمایه



## پیشگفتار مترجمین

دنیای اداره سازمان‌ها به سرعت در حال تغییر است. یکی از مهم‌ترین محورهای این تغییر را باید در کاهش جانب عرضه منابع انسانی و رسیدن به مرحله تغییر نسلی در محیط کار جستجو کرد. بسیاری از سازمان‌های کشور در سال‌های اخیر با چالش تغییر نسل مدیران مواجه شده‌اند. تعداد زیادی از مدیران خیره و با تجربه در صنایع مختلف و دستگاه‌های اجرایی دولت در حال نزدیک شدن به مرحله بازنشستگی هستند و در چند سال آینده بازنشسته خواهند شد. با توجه به این‌که در سال‌های گذشته، تعدیل منابع انسانی و ممنوعیت استخدام نیروهای جدید، بخشی از سیاست‌های حاکم بر مدیریت منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها بوده است، سازمان‌های معدودی وجود دارند که از منابع انسانی شایسته داخلی برای تکمیل همه مشاغل خود برخوردار هستند. به نظر می‌رسد که اگر پیمایش مناسبی در حوزه دغدغه‌های مدیران منابع انسانی سازمان‌های بزرگ انجام شود، یافتن منابع انسانی توانمند یکی از دغدغه‌های اصلی آن‌ها باشد. این امر باعث شده است که توجه بیشتری به فرآیندهای جذب، انتخاب و استخدام منابع انسانی معطوف شود. ابزارهای مختلفی برای ارزیابی و انتخاب افراد مستعد یا استعدادهای بالفعل وجود دارد. آزمون‌های هوش و شخصیت، مصاحبه ساختاریافته و کانون‌های ارزیابی جزئی از این ابزارها هستند. در این میان، کانون‌های ارزیابی از اعتبار و اقبال بیشتری در بین سازمان‌ها برخوردار شده‌اند.

مبنای شکل‌گیری کانون‌های ارزیابی قرار دادن افراد در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده و مشاهده رفتارهای آن‌ها است. این امر به ارزیابی‌کنندگان امکان می‌دهد تا رفتارهای واقعی ارزیابی‌شوندگان را در عمل مورد مشاهده قرار دهند و در مورد آن‌ها

قضایوت کنند. این امر با فرمان امیرالمؤمنین علی (علیه السلام) به مالک اشتر نخعی (نامه ۵۳ نهج البلاغه) برای آزمودن کارگزاران حکومت نیز همخوانی دارد. کانون‌های ارزیابی که به درستی طراحی شده باشند، از قدرت بالایی برای بررسی توانمندی‌های کارکنان برخوردار هستند. ارکان اصلی کانون ارزیابی را ارزیاب - ابزار - مدل شایستگی، شکل می‌دهند.

آنچه در این زمینه باید به آن اشاره کرد، این است که کانون‌های ارزیابی تنها زمانی می‌توانند نقش خود را به درستی ایفا کنند که به صورتی علمی طراحی شده باشند. شرکت در دوره‌های بین‌المللی آموزش ارزیابی در کانون‌های ارزیابی این فرصت را برای ما فراهم کرده بود که بتوانیم تفاوت‌های موجود بین نگرش به کانون‌های ارزیابی در داخل و خارج از کشور را درک کنیم. بخش مهمی از این تفاوت‌ها، به برداشت اشتباه برگزارکنندگان کانون‌های ارزیابی از ابزارها و ویژگی‌های آن‌ها باز می‌گشت. از این رو، آشنایی با ابزارهای کارآمد در این حوزه می‌توانست کمک خوبی به پیاده‌سازی موفق کانون‌های ارزیابی در کشور کند. بعد از جستجو بین کتب مختلف، کتاب پیش رو را برای ترجمه برگزیدیم. نقطه قوت این کتاب، توجه همزمان به مبانی نظری و ابزارهای کاربردی پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی بود. نویسنده این کتاب، با اشراف به دانش نظری مرتبط با کانون ارزیابی، درکی عمیق و کاربردی از آن را مطرح کرده است و از سوی دیگر، با معرفی شایستگی‌ها و ابزارهای کاربردی، به خواننده کمک می‌کند تصویری واقعی‌تر از فضای اجرای کانون‌های ارزیابی داشته باشد. از این رو، با تشخیص جای خالی چنین کتابی، تیم مترجمین اقدام به آماده‌سازی و ترجمه این کتاب کرده است.

در هنگام مطالعه این کتاب باید به چند نکته کلیدی توجه کرد:

- نویسنده با بررسی ابعاد مختلف نظری مرتبط با کانون ارزیابی، دیدگاه‌های خود را در این زمینه ارائه داده است. همانند هر حوزه نظری دیگر، هر کدام از دیدگاه‌های مطرح شده در این کتاب موافقان و مخالفان خود را دارد. از این رو، گزاره‌های مطرح شده را باید در پرتو ایجاد فرصت برای اندیشه‌ورزی در زمینه پیاده‌سازی کانون ارزیابی و نه گزاره‌هایی قطعی مورد بررسی قرار داد.
- ابزارهای معرفی شده در این کتاب، ابزارهایی عمومی هستند که با حداقل پایبندی به زمینه کاری تدوین شده‌اند. تمرین‌های شبیه‌سازی که در سطوح

## پیشگفتار مترجمین □ ۱۱

مختلف سازمان به کار گرفته می شوند باید توجه بیشتری به این زمینه داشته باشند. با این حال، تمرین های شبیه سازی معرفی شده در این کتاب، می توانند تصویر اولیه مناسبی از ابزارهای مورد استفاده در کانون های ارزیابی ایجاد کنند و در ارزیابی افراد برای مشاغل ساده به کار گرفته شوند. امیدواریم که ترجمه این کتاب گامی کوچک اما اثرگذار در اشاعه دانش این حوزه مهم و کاربردی در کشور باشد و انگیزه لازم برای سرمایه گذاری بیشتر روی این حوزه را فراهم آورد.



## مقدمه

این کتاب اساساً دستورالعمل «چگونه انجام دادن» امر سنجش و ارزیابی است و برای شما پیشنهادها و ابزارهایی را فراهم می‌کند تا بتوانید به آسانی و به‌طور اثربخش کانون‌های ارزیابی و توسعه را در سازمان خودتان معرفی، طراحی و عرضه کنید. این کتاب برای ارزیابی مدیران یا سرپرستان تدوین شده است، با این حال شما می‌توانید از اصول آن در همه کانون‌های ارزیابی استفاده کنید.

در تدوین این کتاب نیازهای متخصصان پُرمشغله مدیریت منابع انسانی در نظر گرفته شده است. ممکن است شما تا به حال بارها در مورد پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی فکر کرده باشید اما به دلایل گوناگونی نتوانسته باشید که شروع کنید. ممکن است شما این احساس را به شکل مستقیم یا غیرمستقیم داشته باشید که همکارانتان در بخش‌های مختلف در برابر این ایده مقاومت می‌کنند و نتوانید تشخیص دهید که چگونه باید آن‌ها را قانع کنید. اگر چنین است، فصل اول نکاتی کاربردی برای پذیراندن کانون ارزیابی به همکارانتان را فراهم می‌کند.

از سوی دیگر شاید شما نتوانسته‌اید در برنامه زمانی شلوغتان، زمانی خالی پیدا کنید تا بتوانید در دفتر کارتان بنشینید و فرایند کاملی را طراحی کنید که چارچوب شایستگی و تمارین ارزیابی را شامل شود. فصل دوم نه تنها چارچوبی ساده را در برمی‌گیرد که مخصوصاً برای استفاده در کانون‌های ارزیابی طراحی شده است، بلکه سرنخ‌هایی را هم در اختیارتان می‌گذارد تا چارچوب خودتان را نیز طراحی کنید. همچنین می‌توانید در فصل دوم راهنمایی را پیدا کنید که به شما کمک می‌کند تشخیص دهید که از چه ابزاری برای ارزیابی چه شایستگی‌هایی باید استفاده کرد.

فصل سوم به بررسی تفصیلی جزئیات پیاده‌سازی رویداد ارزیابی می‌پردازد و آن را از معرفی اولیه تا سازمان‌دهی یک رویداد کامل به پیش می‌برد و نهایتاً در مورد بازخورد و ارزشیابی نکاتی را بیان می‌کند.

تا اینجا ممکن است این سؤال برای شما پیش آمده باشد که حتی با داشتن فرایندی که به خوبی طراحی شده است، چگونه می‌توانید زمان کافی برای پیاده‌سازی کانون‌های ارزیابی واقعی را پیدا کنید. فصل چهارم جنبه‌های عملی چگونگی تأمین و آموزش تیم ارزیابانی را در برمی‌گیرد که به شما کمک خواهند کرد کانون ارزیابی را برگزار کنید. این فصل مهارت‌های اصلی مورد نیاز برای ارزیابان از جمله ثبت شواهد و کسب اطلاعات درباره فعالیت‌ها را شامل می‌شود.

اگرچه ممکن است چیزهایی درباره کانون‌های ارزیابی شنیده باشید، چه بسا هنوز اعتماد به نفس لازم برای بحث درباره فرایند آن را با دیگر همکارانتان در سازمان نداشته باشید. برای آن‌که به شما کمک کنیم، در فصل اول معیارهای اصلی مورد استفاده برای انتخاب ابزار انتخاب در سازمان و مقایسه کانون‌های ارزیابی با دیگر روش‌های مورد استفاده را گنجانده‌ایم. فصل پنجم بر ابزاری خاص، یعنی ابزارهای روان‌شناختی متمرکز است و پتانسیل استفاده از آن‌ها در کانون‌های ارزیابی و توسعه را بررسی می‌کند. رهنمون‌های این کتاب مبتنی بر آخرین تحقیقات در حوزه روان‌شناسی شغلی است. فصل هفتم دربرگیرنده پیشنهادهایی برای مطالعه بیشتر است که شما می‌توانید از آن‌ها برای کسب اطلاعات بیشتر درباره موضوعات نظری که زیربنای پیام‌های اصلی این کتاب هستند، استفاده کنید. البته این کار به میزان تمایل شما به مطالعه در این حوزه بازمی‌گردد.

بخش مهمی از این کتاب به فعالیت‌هایی برمی‌گردد که در فصل‌های هشتم تا چهاردهم ارائه شده‌اند و تعدادی از تمارین کاربردی، ساده و قابل استفاده در کانون‌های ارزیابی را در برمی‌گیرند:

- ایفای نقش‌ها؛
- کارتابیل‌ها؛
- تمرین‌های تحلیلی / گزارش‌نویسی؛ و
- فعالیت‌های حل مسئله گروهی.

این فعالیت‌ها با هدف ارزیابی شایستگی‌هایی طراحی شده‌اند که معمولاً در سطح سرپرستی و مدیر پایه مورد نیاز است و برای انتخاب آن‌ها از چند معیار استفاده شده است:

- ساده و آسان برای استفاده در بازه‌های زمانی کوتاه؛
- عدم نیاز به تجهیزات پرهزینه؛
- آزموده و استفاده شده.

این فعالیت‌ها در مجموعه‌ای از زمینه‌های مختلف تعریف شده‌اند. ممکن است احساس کنید این تمرین بیشتر به صنعت هوانوردی مربوط می‌شود، به این دلیل که بسیاری از این تمرین‌ها در این صنعت آزمایش شده‌اند. اگر می‌خواهید تمرین را به گونه‌ای اصلاح کنید که با نیازهای سازمان شما همخوانی داشته باشد می‌توانید به سایت ما<sup>۱</sup> مراجعه کرده و نسخه‌های قابل اصلاح را از آنجا تهیه نمایید. در صورت نیاز به طراحی تمرین متناسب با نیازهای خاص خود نیز می‌توانید با ما در ارتباط باشید.

### زمینه بین‌المللی

بسیاری از گزارش‌ها و بهینه‌کاوی‌های مورد اشاره در این کتاب بر پایه رویکردهای مؤسسات حرفه‌ای موجود در انگلستان همانند انجمن روان‌شناسی بریتانیا (BPS) و انجمن تخصصی امور کارکنان و توسعه (CIPD) شکل گرفته‌اند، باین حال پیام‌های اصلی موجود در کتاب در بسیاری از کشورهای دیگر نیز کاربرد دارد. شما می‌توانید اطلاعات کامل‌تری درباره رویکردهای مختلف منطقه‌ای از طریق مراجعه به مؤسسات زیر پیدا کنید.

#### ◦ سازمان‌های تخصصی منابع انسانی

فدراسیون جهانی مؤسسات مدیریت کارکنان: [www.wfpma.com](http://www.wfpma.com)

فدراسیون آسیا پاسیفیک مدیریت منابع انسانی: [www.wfpma.org](http://www.wfpma.org)

انجمن مدیریت منابع انسانی شمال آمریکا: [www.shrm.org](http://www.shrm.org)

انجمن اروپایی مدیریت کارکنان: [www.capm.org](http://www.capm.org)

www.hkihrm.org: مؤسسه مدیریت منابع انسانی هنگ‌کنگ

◉ **مؤسسات برگزیده روان‌شناسی**

www.psychology.org: انجمن روان‌شناسی استرالیا

www.apa.org: انجمن روان‌شناسی آمریکا

www.cpa.ca: انجمن روان‌شناسی کانادا

www.intestcom.org: کمیسیون بین‌المللی آزمون (ITC)



# بخش اول: کانون‌های ارزیابی





## فصل اول: انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟

---

### مسئله کانون‌های ارزیابی

متخصصان منابع انسانی باید به موضوع انتخاب کارکنان همانند راه رفتن در یک میدان مین نگاه کنند. آیا الزامات اخلاقی و قانونی مورد نیاز رعایت شده است؟ آیا می‌توانیم مطمئن باشیم که بهترین فرد را انتخاب کرده‌ایم؟ چرا برخی از مدیران عملیاتی به این موضوع به شکلی جدی نگاه نمی‌کنند؟ چه موضوعات سیاسی حول انتصاب وجود دارد؟ شما می‌توانید موارد دیگری را نیز به این موضوعات اضافه کنید. اجازه دهید برخی از اتفاقات رایج در این زمینه را با هم مرور کنیم.

### موقعیت ۱. شناسایی بهترین گزینه<sup>۱</sup>

شما در حال انجام دادن سلسله مصاحبه‌هایی برای انتخاب مدیر بخش جدید هستید. پاسخ‌های بسیار امیدوارکننده‌ای از تعدادی از داوطلبان واجد شرایط دریافت کرده‌اید. دستیابی به فهرست کوتاه انتخاب مشکل جدی به حساب نیامده و برخی از داوطلبان بیرونی برای مصاحبه دعوت شده‌اند. مشکل در پایان یک روز کاری خسته‌کننده و طولانی اتفاق می‌افتد.

تقریباً غیرممکن است که بتوانید بین برخی از داوطلبانی که خود را به خوبی

---

1. Separating the lambs from the sheep

آماده کرده‌اند، تفاوت قائل شوید. آن‌ها همه چیز را در مورد سابقه شرکت می‌دانند، پاسخ‌های خوبی به این سؤال می‌دهند که چرا برای این شغل درخواست داده‌اند و به این سؤال که چگونه تعارض بین دو نفر از کارمندان را برطرف می‌کنند می‌توانند پاسخ‌های جامعی بدهند.

## موقعیت ۲. تمایل به انتخاب افرادی خاص

برای ارتقای درون‌سازمانی و انتخاب مدیر یک تیم، مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها را انجام داده‌اید. مدیر بخش که به همراه شما مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها را انجام داده است تمایل دارد داوطلب خاصی را برای این سمت انتخاب کند. شما چندان با نظر او موافق نیستید. این داوطلب در طول مصاحبه بسیار عصبی به نظر می‌رسید و نتوانست ارتباط خوبی برقرار کند، درباره این که در رهبری تیم می‌تواند چه نقاط قوتی را به تیم اضافه کند، چندان روشن صحبت نکرد و بیشتر بحث‌های خود را به سالیان تجربه‌اش در این بخش خاص اختصاص داد. همچنین در این باره که در موقعیتی فرضی که باید با فردی که عملکرد پایینی دارد، چه تعاملی خواهد داشت، پاسخی بسیار پرخاشگرانه داد.

در مقابل، شما احساس کردید که یکی دیگر از داوطلبان در مصاحبه عملکرد بسیار بهتری داشته است. او قاطع بود، پاسخ‌های مناسبی به موضوع عملکرد پایین داد و خود را برای چالش‌ها و فرصت‌های سمت رهبری تیم آماده‌تر نشان داد. با این حال مدیر بخش تمایلی به انتصاب این فرد نداشت، زیرا معتقد بود که او در محیط کار به رفتار پرخاشگرانه و زورگویی معروف است. وقتی دلیل مخالفت او را پرسیدید، او گفت تنها به این دلیل با آوردن نام او در فهرست مصاحبه‌شوندگان موافقت کرده که از برخورد و درگیری اجتناب کند. در پرونده ارزیابی عملکرد او نیز خوب بوده و اشاره‌ای به رفتارهای پرخاشگرانه نشده است.

شما نمی‌خواهید شریک جرم و پیرو کاری باشید که از نظر شما غیرعادلانه است. شما فکر می‌کنید که انگیزه مدیر بخش بیشتر به واسطه رفاقت شخصی او شکل گرفته است و می‌خواهد کسی را در این سمت منصوب کند که نتواند تصمیمات و رویکردهای او را مورد تردید و پرسش قرار دهد.

### موقعیت ۳. شناسایی استعداد برتر

سازمان شما اخیراً تصمیم گرفته است که طرح جانشینی را مرسوم کند. از شما خواسته شده است گزارشی را آماده کنید که در برگیرنده پیشنهادهایی برای انتخاب افرادی باشد که باید وارد خزانه استعدادها شوند. این موضوع به شدت سیاسی شده است و فرایند انجام آن به شدت زیر نظر همه افراد در سازمان قرار دارد و آنها به دقت این موضوع را دنبال می‌کنند.

این موارد، مواردی رایج‌اند که تقریباً همه روزه متخصصان منابع انسانی با آنها مواجه می‌شوند. چه ابزارها و رویکردهایی برای متخصصان منابع انسانی وجود دارد تا بتوانند تصمیماتی واقع‌گرایانه در چنین شرایطی بگیرند؟ آیا می‌توان در چنین شرایطی علمی و عینی برخورد کرد یا باید این موضوعات را در قالب یک هنر بررسی کرد؟ تحقیقات نشان می‌دهد که استفاده از کانون‌های ارزیابی در ۳۰ سال گذشته در انگلستان روندی رو به رشد داشته است. ۴۸ درصد از پاسخ‌دهنده‌ها به پیمایش سال ۲۰۰۶ CIPD (انجمن کارکنان و توسعه) بیان داشته‌اند که آنها تا حدی از کانون‌های ارزیابی استفاده کرده‌اند. در این فصل پیش‌زمینه‌های مرتبط با این موضوع بررسی می‌شود و نکاتی درباره موارد ذیل بیان می‌گردد:

- تعاریف کانون ارزیابی؛
- مقایسه بین کانون‌های ارزیابی با دیگر ابزارهای انتخاب در قالب توانایی آنها برای پیش‌بینی رفتارهای فردی؛
- دلایل اثربخشی کانون‌های ارزیابی به عنوان ابزارهای ارزیابی و توسعه؛
- برخی از انتقادات به کانون‌های ارزیابی و راه‌های مواجهه با آنها.

### کانون‌های ارزیابی چیستند؟ دو دیدگاه

- تعریف «فنی» بر پایه روان‌شناسی شغلی
- کانون‌های ارزیابی از ترکیبی از ابزارهای انتخاب شکل می‌گیرند. معمولاً این ابزارها عبارت‌اند از:

- نمونه‌های کاری، که در آنها گروه‌های کوچکی از شرکت‌کنندگان مجموعه‌ای از فعالیت‌ها را زیر نظر مشاهده‌گران انجام می‌دهند. شما

می‌توانید به فعالیت‌های ارائه شده در این کتاب در قالب نمونه کار نگاه کنید. این موارد شامل جلسات ایفای نقش (فصل هشتم)، تمارین کارتابل (فصل نهم)، گزارش‌نویسی تحلیلی (فصل دهم)، بحث گروهی (فصل یازدهم) و وظایف گروهی (فصل‌های دوازدهم، سیزدهم و چهاردهم) هستند. چهل و هشت درصد از پاسخ‌دهندگان به این پیمایش بیان داشته‌اند که از این ابزارها به گونه‌ای استفاده کرده‌اند.

- شبیه‌سازی‌ها. این ابزارها معمولاً برای انتصاب‌های مدیران ارشد یا در کانون‌های توسعه به کار می‌روند. آن‌ها غالباً از شرکت‌کنندگان می‌خواهند که نقش مدیر ارشد را در شرکت ایفا کنند و مجموعه‌ای از وظایف مرتبط با این نقش را انجام دهند. آن‌ها معمولاً نیازمند بازمانی طولانی‌تری نسبت به فعالیت‌های نمونه کار هستند.

- مصاحبه‌ها. اگرچه انواع گوناگونی از مصاحبه‌ها در پیمایش سال ۲۰۰۶ انجمن CIPD ارائه شده است، به صورت کلی مصاحبه‌ها ابزاری پرکاربرد در فضای انتخاب هستند. ۸۱ تا ۸۸ درصد از پاسخ‌دهندگان به نوعی از مصاحبه‌ها استفاده کرده‌اند.

- ابزارهای روان‌سنجی. حدود ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان به این پیمایش از آزمون‌های شخصیت نیز تا حدی استفاده کرده‌اند، ۸۲ درصد از آن‌ها از آزمون‌های خاص هوش و ۷۵ درصد از آزمون‌های عمومی هوش استفاده کرده‌اند. در فصل پنجم به صورت تفصیلی نحوه استفاده از ابزارهای روان‌سنجی در ارزیابی و انتخاب بررسی شده است.

- **تعریفی غیرتخصصی که غالباً به صورت غیررسمی در سازمان‌ها استفاده می‌شود**  
این تعریف از نظر گستره، محدودتر است و صرفاً به استفاده از تعدادی از شبیه‌سازی‌ها یا نمونه‌های کاری اشاره دارد. غالباً زمانی که در سازمان‌ها به واژه «کانون ارزیابی» اشاره می‌شود صرفاً به بخشی از فرایندی بزرگ‌تر اشاره شده است.

### چه تفاوتی بین کانون‌های ارزیابی و کانون‌های توسعه وجود دارد؟

ماهیت فرایندهایی که در هر دو مدل از کانون به کار می‌رود تا حد زیادی شبیه هم

## انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟ □ ۲۳

هستند و از تمرینات مشابهی استفاده می‌کنند. کانون‌های ارزیابی اساساً برای انتخاب به‌کار می‌روند، درحالی‌که کانون‌های توسعه برای شناسایی پتانسیل‌ها و نیازسنجی آموزشی استفاده می‌شوند. تفاوت اصلی به مدیریت این فرایند بازمی‌گردد. کانون‌های توسعه فعالیت‌های بیشتری برای توضیح دادن فرآیند ارزیابی انجام می‌دهند و بازخورد لازم را به شرکت‌کنندگان در طول فرایند ارائه می‌دهند. کانون‌های توسعه رویدادهایی نیستند که در آن‌ها فرد رد یا قبول شود. خروجی این کانون‌ها غالباً یک گزارش بازخورد مکتوب و رسمی است که در کنار آن، برنامه توسعه افراد قرار گرفته است. در فصل چهارم، این موضوع با عمق بیشتری بررسی می‌شود. این بدین معناست که کانون‌های توسعه اغلب نیازمند منابع بیشتری نسبت به کانون‌های ارزیابی هستند.

برنامه‌ریزی جانشین‌پروری حوزه‌ای مهم است که در آن از کانون‌های توسعه استفاده می‌شود. CIPD بیان می‌کند که:

«در فضایی که نقصان‌های مهارتی در حال افزایش‌اند و اعتمادی به پتانسیل رهبری در منابع انسانی فعلی وجود ندارد، علاقه به برنامه‌ریزی جانشین‌پروری در حال احیا شدن است. با این حال به نظر می‌رسد که برنامه‌ریزی جانشین‌پروری موجود تفاوت‌های عمده‌ای با نسخه‌های قدیمی آن دارد و در آن چشم‌اندازهای بزرگ‌تر و رابطه نزدیک‌تری با مدیریت استعدادها مورد توجه قرار می‌گیرد» (فکت شیت CIPD، ۲۰۰۶).

از برنامه‌ریزی جانشین‌پروری معمولاً برای مشاغل ارشد استفاده می‌شود. با این حال کانون‌های توسعه به شکلی روزافزون در حال ارزیابی استعدادهای حال و آتی برای مشاغل پایین‌تر نیز هستند. ممکن است از این کانون‌ها زمانی استفاده شود که یک مدیر عملیاتی برای رسیدن به دیدگاهی عینی و بدون سوگیری در مورد یکی از اعضای تیم خود درخواست کمک کرده باشد. اطلاعات به دست آمده معمولاً برای ایجاد برنامه‌های توسعه متمرکز و مناسب به‌کار می‌رود.

## کانون‌های ارزیابی در مقایسه با دیگر ابزارهای انتخاب تا چه حد اثربخش‌اند؟

حال زمان آن رسیده که کمی تخصصی‌تر صحبت کنیم. روان‌شناسان مشاغل از معیارهای متفاوتی برای ارزیابی اثربخشی ابزارهای انتخاب استفاده می‌کنند.

هر ابزار سنجشی باید بر مبنای روایی آن ارزیابی شود. برای ابزارهای انتخاب ما به شدت به روایی معیار توجه می‌کنیم. در سازمان‌ها معمولاً می‌خواهیم بدانیم که ابزار تا چه حد در پیش‌بینی توانایی فرد در شایستگی مرتبط با کار اثربخش بوده است، اگرچه از دیگر معیارهای مرتبط با کار، همانند طول خدمت در یک شغل یا توانایی گذراندن یک دوره آموزشی را نیز می‌توان استفاده کرد. برخی اوقات به این نوع از روایی، روایی پیش‌بین گفته می‌شود.

دو جنبه دیگر از روایی که در ادامه این فصل بررسی و در فصل پنجم نیز به آن‌ها اشاره می‌شود، روایی سازه و روایی محتوا هستند.

روایی سازه به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا ابزار واقعاً ویژگی‌ای را می‌سنجد که برای سنجش آن طراحی شده است یا در حال انجام دادن کار دیگری است. مثلاً انتقادی جدی به تمارین ایفای نقش این است که آن‌ها در واقع در حال سنجش توانایی بازیگری فرد و نه مهارت‌های واقعی او هستند. در زمینه‌های دیگر برخی معتقدند که امتحاناتی که دانشجویان حق ندارند کتاب با خود به سر جلسه ببرند، در حال سنجش حافظه و توانایی آن‌ها برای کار کردن تحت فشار به جای دانش یا هوش آن‌ها است. برای برخی از ابزارهای انتخاب، همانند نمونه‌های کار، روایی سازه و معیار تقریباً مشابه‌اند، زیرا آن‌ها توانایی فرد در شایستگی مشخص را می‌سنجند. باین‌حال برای دیگر ابزارها مسئله می‌تواند متفاوت باشد، مثلاً در آزمون‌های شخصیت که در آن روایی سازه اشاره به جنبه‌های شخصیتی همانند برون‌گرایی دارد تمایز بین این دو ویژگی باعث می‌شود بتوان به شکلی اثربخش تفاوت بین دو ابزار را بررسی کرد که بعداً به آن خواهیم پرداخت.

روایی محتوا به این سؤال پاسخ می‌دهد که آیا ابزار مورد استفاده به سنجش همه ویژگی‌ها در حوزه مورد بررسی پرداخته است. برای مثال آیا فعالیتی همانند ایفای نقش به سنجش همه جنبه‌های تعریف‌شده شایستگی، همانند «مشتري‌مداری می‌پردازد که پرسش‌گری، همدردی و توجه به نیازهای گروه‌های مختلف را شامل می‌شود یا این‌که



## انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟ □ ۲۵

صرفاً در حال سنجش همدردی است؟ همچنین آیا آزمون شخصیت برون‌گرایی را می‌سنجد و در آن همه جنبه‌های مختلف این امر همانند گرم بودن، پذیرا بودن، تعامل اجتماعی و تیم‌گرایی را مورد توجه قرار می‌دهد؟

مهم‌ترین شواهد مربوط به روایی ابزارهای انتخاب از فراتحلیل‌ها حاصل می‌شود. فراتحلیل حاصل ترکیب نتایج تعداد زیادی از مطالعاتی است که در زمینه موضوع انجام شده است. به نظر می‌رسد که تحقیقات جداگانه دقت پایین‌تری دارند، زیرا آن‌ها دارای ویژگی‌های زیر هستند:

- حجم نمونه کم.
  - گستره نمونه محدود. معمولاً عملکرد افرادی که قبول شده‌اند مورد سنجش قرار می‌گیرد. راهی برای سنجش افرادی که قبول نشده‌اند وجود ندارد و نمی‌توان دریافت که آن‌ها ممکن است چگونه در آینده در این شغل رفتار می‌کردند.
  - پایا نبودن سنجش‌های معیار. مثلاً آیا درست است که فرض کنیم همه نمرات مدیران به عملکرد تیمشان شاخص‌های عینی و معتبر از عملکرد است؟
- روش‌های آمارهای سنجش روایی از ضریب همبستگی استفاده می‌کنند که دامنه‌ای از ۰ تا ۱ دارد و در آن عدد ۱ معادل این است که ابزار مورد استفاده پیش‌بینی کاملی را انجام دهد و عدد صفر نشان می‌دهد که هیچ همبستگی یا قدرت پیش‌بینی وجود ندارد. بنابراین باید پرسید که کانون‌های ارزیابی تا چه حد روایی معیار دارند؟
- اگر تعریف فنی از ترکیب ابزارها و گزارش‌های روایی از مطالعات مختلف را در نظر بگیریم دستیابی به عدد ۰/۷ بیشترین حد از موفقیت، و ۰/۴ سطح متوسط از آن را نشان می‌دهد. علت پایین بودن این عدد آن است که بعضاً شواهد ارائه شده توسط ابزارهای مختلف به شکلی متناقض رفتار می‌کنند. اگر از تعریف غیررسمی مجموعه‌ای از نمونه‌های کاری استفاده کنیم، اعتبار کانون ارزیابی امتیازی معادل «خوب» خواهد گرفت.

### جدول ۱-۱. روایی معیار برای برخی از ابزارهای انتخاب

ابزار	روایی
نمونه‌های کاری	
آزمون‌های توانایی	خوب (۰/۵) و بالاتر
مصاحبه ساختار یافته (مبتنی بر رزومه یا شایستگی‌های رفتاری)	

ابزار	روایی
برخی روش‌های عینی فیلتر کردن درخواست‌های استخدام، مثلاً داده‌های سوابق، ارزیابی تجربیات و دوره‌های آموزشی، جاهای خالی در صفحه استخدام	متوسط (۰/۳۰ - ۰/۴۹)
وظیفه‌شناسی <sup>۱</sup> در شخصیت	
مصاحبه‌های ساختار نیافته	
علاق و عادت‌ها	
تحصیلات	پایین (۰/۲۹ یا پایین‌تر)
خزانه‌های شخصیت (به غیر از وظیفه‌شناسی)	
تحلیل دستخط	

## چرا کانون‌های ارزیابی روایی بالاتری دارند؟ دیدن معادل پذیرفتن است.

«بر مبنای نگرش استخدام کن و برای مهارت آموزش بده» یک جمله معروف است. اما آیا واقعاً باید این‌گونه عمل کرد و اصلاً انجام دادن چنین کاری ممکن است؟ درباره برخی از ابزارهای انتخاب معروف و پرکاربرد تأمل کنید: ارزیابی هنرپیشگان و دیگر بازیگران، بررسی شبیه‌سازی در استخدام خلبان، معرفی مدیر فروش، آزمون نرم‌افزارهای رایانه‌ای برای استخدام منشی. هنگامی که می‌خواهیم نیروها را از داخل سازمان استخدام کنیم معمولاً انتخاب‌کنندگان معتقدند که آن‌ها در مقایسه با افراد بیرونی «آدم‌های بدجنسی هستند که ما می‌شناسیم».

بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند به‌گونه‌ای رفتار کنند که همه نیروهای کار آن‌ها احساس کنند که مأمور استخدام‌اند و افراد ماهر را تشویق کنند تا برای استخدام در سازمان درخواست دهند. برخی از شرکت‌ها از افرادی که به تازگی استخدام کرده‌اند می‌خواهند سه نفر را از سازمان قبلی‌شان به آن‌ها معرفی کنند. ممکن است آن‌ها حتی گامی به جلو بردارند و کنفرانس‌هایی را هدف قرار دهند و کارکنان فروش با استعداد رقبای خود را بربایند.

آنچه بین همه رویکردهای متنوع مشترک است، ارزیابی مبتنی بر رفتار است. در انتخاب‌های اثربخش ما تلاش می‌کنیم تا اطلاعاتی را درباره رفتار داوطلبان استخراج

کنیم. این رفتارها عبارت‌اند از رفتارهای کلامی، همه آنچه که افراد می‌گویند یا رفتارهای عینی، همانند همه کارهایی که انجام می‌دهند.

در کار، این رفتار است که در صورت مناسب بودن نتایج را ایجاد می‌کند و اگر مناسب نباشد باعث وقوع مشکلاتی می‌شود. در کار، رفتارها مشهودند. ما افراد را در حالی می‌بینیم که درباره یک علاقه‌مندی با مشتری صحبت می‌کنند یا از آن‌ها سؤال می‌کنند. گاه مدیری را می‌بینیم که صدای خود را برای یکی از کارکنانش بالا می‌برد و به او انگشت نکان می‌دهد. همچنین نتایج این رفتارها را نیز مشاهده می‌کنیم.

رفتار است که واکنش‌های دیگران را ایجاد می‌کند، این واکنش می‌تواند یک لبخند، توافق، نظر مخالف، پیشنهاد یا هر چیز دیگری باشد. رفتار چیزی است که در اختیار ماست و می‌توانیم آن را اصلاح و با موقعیت‌های مختلف سازگار کنیم. ما به‌گونه‌ای رفتار می‌کنیم که می‌تواند به ما کمک کند نتایج مثبتی را در یک موقعیت به دست بیاوریم و در صورتی که رفتار خطایی را انتخاب کنیم به هیچ نتیجه‌ای نرسیم.

مشکل اصلی با ابزارهایی همانند مصاحبه این است که در ما صرفاً گستره محدودی از رفتارها را در موقعیت‌های مصنوعی مشاهده می‌کنیم. از آنجاکه ما می‌توانیم رفتارهای خود را سازگار کنیم، افراد احتمالاً در مصاحبه‌ها رفتار متفاوتی خواهند داشت. روی آن‌ها در جلسه مصاحبه فشار وجود دارد و آن‌ها درک واضحی از انتظارات رفتاری در مصاحبه ندارند. بنابراین برخی از مصاحبه‌شوندگان ممکن است حتی با وجود این‌که در محیط واقعی کار افراد قاطعی هستند در مصاحبه به سکوت و مردد بودن روی بیاورند. دیگر افراد ممکن است به شکلی کاملاً با اعتمادبه‌نفس در جلسه مصاحبه رفتار کنند، درحالی‌که این الگوی رفتاری آن‌ها در محیط واقعی کار نیست. بسیاری از مصاحبه‌ها با این هدف انجام می‌شوند که شرایط درونی فرد را تحلیل کنند. ویژگی‌های درونی افراد عبارت‌اند از:

- ارزش‌ها: ارزش‌ها نشان‌دهنده ایدنال‌ها و اندیشه‌های پایدار ما هستند در این باره که چگونه باید باشیم. آن‌ها مبتنی بر تجربیات، افراد، مفاهیم یا نهادهایی هستند که برای ما عزیزند. هنگامی که یک انتخاب‌کننده چیزی شبیه این بیان می‌کند که: «به نظر می‌رسد که او احساس می‌کند سازمان همانند خانه او است و این آزادی را دارد که ایده‌هایش را توسعه دهد»؛ در حال استنتاج کردن

ارزش‌های ارزیابی شونده است.

- باورها: باورها دیدگاه‌ها یا قضاوت‌هایی هستند که فرد درباره آن‌ها مطمئن است. ممکن است یک ارزیاب درباره باورهای فردی بگوید: «به نظر می‌رسد که او فکر می‌کند بهترین راه مدیریت کردن افراد مشارکت دادن آن‌ها در تصمیمات کاری مرتبط با شغل آن‌ها است».

- احساسات: واکنش‌هایی عاطفی هستند که بر چگونگی تعامل فرد با موقعیت‌های مختلف اثرگذار است: «هنگامی که کسی را سرپرستش موقع انجام دادن کاری تنها می‌گذارد او احساس ناراحتی/عصبانیت/خشنودی/آسیب‌پذیری می‌کند». این نمونه می‌تواند مثالی از استنتاج درباره احساسات افراد در مورد موقعیت‌ها باشد.

- انگیزه‌ها: انگیزه‌ها اهدافی هستند که رفتار را به پیش می‌رانند. نیازهایی همانند «نیاز به تعلق داشتن»، «نیاز به احساس امنیت»، «نیاز به دوست داشته شدن» مثال‌هایی از اهداف انگیزشی هستند. مصاحبه‌گر ممکن است انگیزه‌های فرد را با چنین عباراتی بیان کند: «او نیاز دارد احساس کند که بخش مهمی از تیم است» یا «او نیاز به قدردانی دارد».

این حالت‌های درونی دو جنبه مشترک دارند: ما نمی‌توانیم بینیمشان و صرفاً می‌توانیم به وجود آن‌ها ظن داشته باشیم یا در بهترین حالت استنتاج کنیم. آن‌ها معمولاً تغییرناپذیرند. تغییرات در ارزش‌ها و باورها نیازمند زمانی طولانی است.

حالت درونی و مهم دیگری که مصاحبه‌گران سنتی تلاش می‌کنند بررسی کنند شخصیت ارزیابی شونده است. ما نمی‌توانیم شخصیت را به‌طور مستقیم مشاهده کنیم و ارزیابی‌ها معمولاً مبتنی بر شواهدی سست هستند. شخصیت معمولاً در سنین پایین شکل می‌گیرد. هنگامی که تغییرات شخصیتی رخ می‌دهند معمولاً ما با تجربه‌ای حاصل از یک مشکل و سانحه مواجهیم، نه این‌که تغییری به صورت تدریجی در طول زمان رخ داده باشد.

عبارت‌های رایج در مورد شخصیت افراد عبارت‌اند از:

«او برون‌گرا است»

«او نسبتاً خجالتی است»

«او تبیل است»

«او درون‌گرا است»

«او شخصیتی دوست‌داشتنی دارد»

«او حس شوخ‌طبعی دارد»

«او بسیار اعتمادبه‌نفس دارد»

«او فردی خودجوش است»

«او بی‌صبر است».

بنابراین چه مشکلی با چنین نظراتی درباره حالت‌های درونی فرد وجود دارد؟ آیا مطمئنیم که این ویژگی‌ها در رفتارهای موفقیت‌آمیز شغلی اثرگذارند؟ در اولین نگاه به نظر می‌رسد که چنین چیزی وجود دارد. شخصیت و نگرش‌ها می‌توانند بر رفتار اثرگذار باشند اگرچه میزان اثرگذاری آن‌ها بین روان‌شناسان مورد اختلاف است. برخی از مطالعات همانند مطالعه آزجن و فیشبین<sup>۱</sup> (۱۹۷۷؛ برای جزئیات بیشتر به فصل هفتم مراجعه کنید) نشان می‌دهند که نگرش‌ها برخلاف دیدگاه رایج بین عموم الزاماً پیش‌بینی‌کننده‌های خوبی برای رفتار نیستند. درواقع، هنگامی که بسیاری از ارزیابان درباره نگرش‌ها صحبت می‌کنند مفاهیم بسیار کلان را مورد توجه قرار می‌دهند که از جمله آن‌ها می‌توان به «نگرشی مثبت به تغییر» اشاره کرد و به موضوعات محدودتر همانند سازماندهی مجدد یک سازمان توجه چندانی ندارند. این مفاهیم کلان‌تر ارتباط ضعیفی با رفتارها دارند و خطر تشویق ارزیابان به قضاوت کاملاً شهودی را تشدید می‌کنند.

رفتار را می‌توانیم انتخاب کنیم و برای موقعیت‌های مختلف آن‌ها را تغییر دهیم. بنابراین اگر بخواهیم دقیق صحبت کنیم شخصیت و نگرش‌ها، نشانه‌های غیردقیقی برای چگونگی رفتار ما در موقعیت‌های مختلف خواهد بود. مثلاً من می‌توانم از کاری که ریسک انجام داده است بسیار عصبانی باشم اما می‌توانم تصمیم بگیرم که «سینه‌ام را جلو بدهم» و سر او داد بزنم یا آرامش خود را حفظ کنم و راحت باشم. او ممکن است از رفتار دوم من برداشت کند که من فردی آرام هستم. اگر زیر این رفتار آرام من بسیار

عصبانی باشم و حالت تهاجمی به خود گرفته باشم برداشت او کاملاً اشتباه است. از سوی دیگر اگر او بر رفتار من تمرکز کند و نتیجه بگیرد که من غالباً رفتار آرامی دارم، شاهدی جدی برای این نظر خود دارد. اگر من صدای خود را بالا ببرم او می‌تواند نتیجه بگیرد که من اختیار از کف داده‌ام. اگر او بتواند تشخیص دهد که چه چیزی باعث این رفتار شده است می‌تواند این ریسک را بپذیرد که دفعه بعد از این محرک استفاده کند یا نه. در این مثال «حالت درونی» مسئله اصلی ما نیست. تنها عامل مهم رفتار است، یعنی آنچه من می‌گویم و انجام می‌دهم و موقعیتی که باعث وقوع آن می‌شود.

بنابراین می‌توان ادعا کرد ابزارهای انتخابی که از روایی معیار بالاتری برخوردارند، مصاحبه‌های شایستگی محور، آزمون‌های توانایی و نمونه کار با هدف سنجش شایستگی‌های مشخصی طراحی شده‌اند. روایی ساختاری و معیار آن‌ها را می‌توان دقیقاً مشابه یا بسیار نزدیک به چیزی در نظر گرفت که برای سنجش آن طراحی شده‌اند. روش‌هایی با روایی پایین‌تر معمولاً برای سنجش چیز دیگری، مثلاً شخصیت، طراحی شده‌اند و از آن‌ها به دنبال سنجیدن معیار دیگری هستیم. روایی معیار و ساختار در این موارد چیزهای متفاوتی را می‌سنجند. بنابراین آیا بهتر نیست که بگوییم: «برای مهارت‌های پایه استخدام کنید، سپس رویه‌ها و فرایندهای سازمانی را به آن‌ها بیاموزید»؟

## برخی از موضوعات در ارتباط با کانون ارزیابی

### • پایایی

این مفهوم به ثبات در سنجش اشاره دارد. آیا ارزیابان مختلف به تصمیمات مشابهی بر مبنای شواهد مشابه می‌رسند؟ آزمون توانایی که از یک چارچوب نمره‌دهی استفاده می‌کند و برای هر سؤال یک پاسخ صحیح دارد از پایایی بسیار بالایی برخوردار است. با این حال ارزیابی عملکرد در تمرینی همانند ایفای نقش دقیقاً همانند آزمون توانایی نیست. در این فرایند جای بیشتری برای تفسیرهای فردی وجود دارد. در فصل چهارم به تعدادی از راه‌های بهبود «پایایی بین ارزیاب» اشاره می‌شود.

### • روایی صوری فعالیت‌ها

روایی صوری این امر را توصیف می‌کند که ظاهر تمرین تا چه حد این احساس را

ایجاد می‌کند که تمرین در حال سنجش چیزی است که برای آن طراحی شده است. مثلاً، فعالیت گروهی‌ای که در آن از شرکت‌کنندگان خواسته شد پلی کاغذی بسازند ممکن است روایی صوری پایینی داشته باشد. شاید سؤال شود «ارتباط این امر با زندگی واقعی چیست؟». از سوی دیگر اگر از یک متقاضی خواسته شود تا ارزیابی عملکردی را در ایفای نقشی انجام دهد یا نقش مسئول فروش را ایفا کند، او احساس خواهد کرد که این کار ارتباط بیشتری با شغلی دارد که به دنبالش است. همچنین، گزاره‌هایی از آزمون‌های شخصیت همانند «من معمولاً از وقت گذراندن با دوستان برای صحبت درباره رویدادهای اجتماعی لذت می‌برم» از روایی صوری بالاتری نسبت به گزاره‌هایی مانند «من دوش را به وان ترجیح می‌دهم» برخوردار است. این امر نقش مهمی در روابط عمومی ارزیابی‌ها دارد. اگر ابزار مورد استفاده به هر دلیلی، نامربوط به شغل به نظر برسد تعداد داوطلبان برای آن کاهش پیدا خواهد کرد. مثلاً در انگلستان مسئول یک واحد پلیس به فرایند ارتقا در سازمان اعتراض کرد و معتقد بود تمرین ایفای نقشی که در آن برای رهبری و حل مسئله افراد ارزیابی صورت می‌گیرد نامناسب است، زیرا:

من فرماندهان خوبی دارم که همین فردا آماده‌ام آن‌ها را ارتقا دهم اما در تمرین ایفای نقش شکست خورده‌اند یا آمادگی فرار گرفتن در آن موقعیت را نداشتند ... اصرار بر برگزاری این آزمون که نشان‌دهنده شایستگی فرمانده پلیس نیست صرفاً رفتاری سیاسی از دفتر مرکزی است.

در اینجا این فرمانده پلیس در حال اعتراض به روایی صوری این فرایند است.

#### • منصفانه بودن

اثر نامطلوب زمانی رخ می‌دهد که ابزار انتخاب تبعیض‌آمیز باشد، یعنی به سمت گروه خاص جنسیتی، قومی یا فرهنگی سوگیری داشته باشد. بسیاری از تحلیل‌های آماری اثر نامطلوب درباره آزمون‌های سنجش توانایی ادراکی صورت گرفته‌اند. راهنمای انجمن روان‌شناسی بریتانیا (BPS) برای کانون‌های ارزیابی بیان می‌کند که: عملکرد یا نمرات متفاوت به واسطه عضویت در یک گروه قومیتی، جنسیتی یا دیگر گروه‌ها باید بیشتر بررسی شود. اگر این امر نشان‌دهنده تفاوت واقعی در ظرفیت‌های عملکردی مرتبط با شغل نباشد، می‌تواند ذیل قانون تبعیض غیرمستقیم بررسی شود.

در حقیقت، یکی از گزارش‌های جدید CIPD (تنوع در کسب‌وکار. کارفرمایان تا چه حد پیشرفت کرده‌اند؟ اولین یافته‌ها)<sup>۱</sup> بیان می‌کند که مدیریت تنوع نیازمند اتخاذ دستور کارهایی جامع و رویکردی فعالانه است، نه این‌که صرفاً سازمان‌ها به دنبال پاسخگویی حداقلی به قوانین مربوطه باشند. این گزارش بیان می‌دارد که با وجود این‌که فشارهای قانونی مهم‌ترین ابزار برای به پیش بردن مدیریت تنوع کارکنان هستند، تحقیقات نشان می‌دهد که تنوع کاری مزایای گوناگونی برای سازمان‌ها به دنبال دارد و به آن‌ها اجازه می‌دهد افراد با استعداد را شناسایی و حفظ کنند.

تمرین‌هایی که در این کتاب به کار رفته همانند بسیاری از تمرین‌های نمونه کار رایج در بازار تا به حال در مورد اثر نامطلوب ارزیابی نشده‌اند. بنابراین مهم است که عملکرد گروه‌های متفاوت در فعالیتهای مختلف را بررسی کرده تا سوگیری‌های آن‌ها را شناسایی کنید.

#### • مطلوبیت

اغلب سازمان‌ها به هزینه‌ها حساس‌اند! بنابراین بسیار مهم است که بتوانیم نشان دهیم مزایای استفاده از ابزارهای مختلف انتخاب بیشتر از هزینه‌هایشان است. روان‌شناسان صنعتی فنی را توسعه داده‌اند که به تحلیل مطلوبیت معروف است و منافع مالی کانون‌های ارزیابی را ارزیابی می‌کند. نتایج این فن دو قاعده سرانگشتی را به ما خاطر نشان می‌کند. اول این‌که تفاوت بین افراد دارای عملکرد متوسط و خوب بین ۴۰ تا ۷۰ درصد از حقوق آن‌هاست و دوم این‌که بهره‌وری افرادی که عملکرد خوبی دارند بیش از دو برابر افرادی است که عملکرد پایینی دارند.

منطقی که در این مسیر شکل می‌گیرد، مخصوصاً اگر ما روایی بالاتر برخی از ابزارهایی را که به آن‌ها اشاره شده است، بپذیریم، این است که مبنای خوبی برای توجیه صرف منابع بیشتر در کانون‌های ارزیابی در قالب صرفه‌جویی ناشی از انتخاب افراد با عملکرد بالا حاصل می‌شود.

پیمایش استخدام، نگهداشت و جابه‌جایی نیروی کار CIPD (۲۰۰۶) نشان داد که هزینه استخدام برای یک شغل مدیریتی حدود ۵ هزار پوند یا ۱۰ هزار دلار آمریکا

1. Diversity in Business. How much progress have employers made? First findings



انتخاب اثربخش علم است یا هنر؟ □ ۳۳

است که در آن هزینه‌های تبلیغات و جست‌وجو لحاظ شده است. علاوه بر این هزینه جابه‌جایی نیروی کار نیز در حدود ۱۲۵۰۰ پوند یا ۲۴۵۰۰ دلار در قالب پوشش هزینه‌های ناشی از انجام امور کاری شغل خالی شده، استخدام، آموزش و اجتماعی‌سازی کارکنان تخمین زده می‌شود. در مقایسه با این اعداد و ارقام هزینه‌های کانون‌های ارزیابی بسیار کوچک به نظر می‌رسد.

### • موضوعات فرهنگی

ارتباطی بین این امر و منصفانه بودن وجود دارد. سؤال اصلی در اینجا این است که آیا این شیوه‌ها در سطح جهانی قابل استفاده‌اند؟ این امر می‌تواند خود را در حالت‌های مختلفی نشان دهد. آیا چارچوب شایستگی مورد استفاده منعکس‌کننده تفاوت‌های بین رویکردهای فرهنگی در مورد مدیریت است؟ به این موضوع به شکلی گسترده‌تر در فصل دوم خواهیم پرداخت. برای مثال رویکردی باز و مستقیم به حل تعارض در بسیاری از کشورها و فرهنگ‌ها دیده نمی‌شود. برخی از فرهنگ‌ها بر رویکردهای غیرمستقیم تمرکز دارند. استخدام خلبانان در بسیاری از خطوط هوایی معمولاً مبتنی بر مهارت‌های نرمی همانند قاطعیت و تصمیم‌گیری توافقی صورت می‌گیرد. چه‌بسا این مهارت‌ها به‌طور طبیعی با برخی از فرهنگ‌ها که بر احترام به بالادست تأکید دارند، متناسب نیستند. باین‌حال شواهد فراوانی در حوزه هوانوردی وجود دارد که نشان می‌دهد خلبانان منفعل یا بیش از حد فعال نمی‌توانند ایمنی مسافران را تضمین کنند.

همچنین ما باید به این سؤال پاسخ دهیم که آیا تمرین‌های مورد استفاده با زمینه فرهنگی بین ارزیابی‌شوندگان همخوانی دارند. برای مثال بحث‌های گروهی با تخصیص نقش همانند فعالیت ۳ «تخصیص کمک‌های خیریه» در فصل یازدهم ممکن است برای کسانی که در فرهنگ آن‌ها بر رویکردهای رقابتی تأکید نمی‌شود، سوگیرانه باشد، زیرا آن‌ها باید با دیگر ارزیابی‌شوندگان برای دستیابی به منابع خیریه رقابت کنند. البته در چنین شرایطی این فعالیت‌ها را می‌توان با حذف نقش‌های تخصیص‌یافته و افزایش بار توافقی تمرین بهبود بخشید.

### • فرایند تا چه حد «عمومی» است؟

در «عصر اطلاعات»، حجم وسیعی از اطلاعات رسمی و غیررسمی در مورد

شرکت‌ها از طریق جست‌وجوی اینترنتی در دسترس است. این اطلاعات دربرگیرنده اطلاعاتی است در این باره که شرکتی که می‌خواهیم در آنجا کار کنیم چگونه به نظر می‌رسد و فرایند انتخاب آن چگونه است. اگر از کانون ارزیابی به شکلی منظم استفاده شود و افراد به تعداد زیاد وارد آن شوند، احتمال لورفتن آزمون در سطح کلان وجود دارد. دو وب‌سایت وجود دارد که در زمینه خلبان‌ها این کار را انجام می‌دهند: [www.pprune.org](http://www.pprune.org) که یک «شبکه شایعات خلبانان» است و [www.willflyforfood.cc](http://www.willflyforfood.cc) که سایت «راهنمای مصاحبه خلبانان» است. این سایت‌ها توصیفات تفصیلی از روندهای انتخاب در مجموعه گسترده‌ای از خطوط هوایی ارائه می‌دهند. همچنین، ممکن است برخی از افراد در دوره‌هایی شرکت کنند که آن‌ها را افرادی برگزدار می‌کنند که سابقاً در این سازمان‌ها استخدام شده‌اند.

بنابراین به نظر می‌رسد که داوطلبان در مورد فرایند بیشتر از خود ارزیابان می‌دانند. داوطلبانی که مراحل جدی آمادگی را پشت سر گذاشته‌اند ممکن است بیش از آن‌که به خودشان کمک کنند بیشتر شانس قبولی خود را کم کنند. برای مثال در فعالیت‌های گروهی تلاش‌ها بر این است که برخی از داوطلبان احساس کنند که اگر بتوانند بهترین راهکار را برای وظیفه یا مسئله‌ای خاص ارائه دهند، نمره خوبی در شایستگی‌های مختلف خواهند گرفت. باین حال الزاماً چنین مسئله‌ای وجود ندارد. در اینجا ممکن است شایستگی‌های فعالیت‌های گروهی همانند مهارت‌های بین‌فردی یا اثرگذاری بر دیگران مورد سنجش قرار گیرد و توجه خاصی به راهکارهای ارائه‌شده در مورد مسائل نشود.

#### • ارزیابی آنلاین

در فصل پنجم استفاده روزافزون از مدیریت آنلاین آزمون‌های شخصیت را بررسی خواهیم کرد. اگرچه چنین کاری هنوز چندان رایج نیست، برخی از فعالیت‌های نمونه کار را نیز می‌توان به صورت آنلاین برگزار کرد. به این موضوعات به شکلی عمیق‌تر در فصل ششم اشاره می‌شود. از بین تمرین‌هایی که در این کتاب اشاره شده است موارد مطرح‌شده در فصل نهم (کارتابل) و دهم (گزارش‌نویسی تحلیلی) را می‌توان بدون سرپرست و آنلاین یا در محیط‌های دارای سرپرست با استفاده از رایانه‌ها انجام داد. اگرچه این کار باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود، از حیث تقلب و امنیت با

چالش‌هایی مواجه است.

### • «فروش» منافع کانون‌های ارزیابی

خبر بد این است که در پیمایش استخدام، نگهداشت و جابه‌جایی نیروی کار CIPD سه ابزار اصلی‌ای که کارفرمایان انتخاب کرده‌اند، معمولاً از جنس مصاحبه بوده است. اگرچه کسی از واژگان فنی روایی صوری یا پایایی استفاده نمی‌کند، موضوعات مورد اعتراض در کانون‌های ارزیابی معمولاً عبارت‌اند از:

«بازی‌های احمقانه‌ای که ارتباطی با کار واقعی ندارند.»

«بسیار پرهزینه.»

«من نیازی به مدهای روان‌شناختی ندارم. با ۲۰ سال تجربه من می‌توانم بعد از ۵

دقیقه صحبت به شما بگویم که چه کسی می‌تواند این کار را انجام دهد.»

«فکر خوبی است اما من زمان لازم برای آن را از کجا باید تأمین کنم؟»

«کانون ارزیابی کلاً به این امر مربوط می‌شود که شما تا چه حد بازیگر خوبی

هستید، نه این‌که مهارت‌های واقعی کاری‌تان چیست.»

خب! چه پاسخ‌های خوبی را می‌توان به این اعتراضات داد؟

### • مربوط نبودن

تمرین‌های موجود در فصل‌های دوازدهم، سیزدهم و چهاردهم غالباً نامربوط به نظر می‌رسند و به گونه‌ای طراحی شده‌اند که شواهد مرتبط با فعالیت‌ها را در موقعیت‌هایی غیراستاندارد، غیر معمول و خنثی فراهم کنند و این ویژگی‌ها را نشان دهند:

- مدیریت وظایف چندگانه؛
- استفاده از مجموعه‌ای از سبک‌های تصمیم‌گیری مناسب (مستقیم تا مشارکتی)؛
- دیدن تصویر کلان و شناسایی اطلاعات مهم؛
- ارتباطات اثربخش؛
- استفاده از منابع برای انجام دادن وظیفه؛
- کار کردن تحت فشار.

استفاده از موقعیت‌های غیرکاری و غیراستاندارد در اینجا از اهمیت زیادی برخوردار است. این امر شما را قادر می‌سازد که ارزیابی‌شوندگان را با زمینه‌های کاری مختلف در زمان واحدی بسنجید. فعالیت‌های این کتاب برای سنجیدن دانش مرتبط