

## سنجش استعداد

راهنمای ابزارهای سنجش و توسعه مبتنی بر شایستگی

## فهرست

<p>۱۸۲ ..... پرسشنامه روان‌سنجی.....</p> <p>۱۸۳ ..... فرمت مرکز مشارکت استراتژیک افراد.....</p> <p>۱۸۷ ..... تفسیر و کفایت داده‌ها.....</p> <p>۱۸۹ ..... ارائه مطلب، تحلیل و گزارش نویسی.....</p> <p>۱۹۱ ..... ارائه مطلب، تحلیل و گزارش نویسی.....</p> <p>۱۹۳ ..... پرسشنامه خودسنجی.....</p> <p>۱۹۴ ..... کشف واقعیت‌ها و تصمیم‌گیری.....</p> <p>۱۹۷ ..... کار گروهی برای مدیریت تعارض.....</p> <p>۱۹۸ ..... کار گروهی برای مدیریت تعارض.....</p> <p>۱۹۹ ..... تحلیل مسئله استراتژیک.....</p> <p>۲۰۰ ..... نقشه‌برداری شایستگی استعداد.....</p> <p>۲۰۳ ..... بازی مدیریت.....</p> <p>۲۰۵ ..... بحث تیمی تصادفی.....</p> <p>۲۱۰ ..... مصاحبه وقایع رفتاری (BEI).....</p> <p>۲۱۲ ..... مدیریت زمان مناظره.....</p> <p>۲۱۵ ..... خدمات مشتریان - خدمات دیجیتال.....</p> <p>۲۱۷ ..... کاربرد تطابق خلاق.....</p> <p>۲۱۸ ..... مدیریت اعتراضات - مناظره گروهی.....</p> <p>۲۲۰ ..... شبیه‌سازی استراتژی کسب‌وکار.....</p> <p>۲۲۱ ..... ایفای نقش به‌جای جان درایور.....</p> <p>۲۲۲ ..... حل مسئله گروهی.....</p> <p>۲۲۶ ..... پرسشنامه ارزش شرکت.....</p> <p>۲۲۸ ..... گزارش اطلاعات اولیه.....</p> <p>یک داستان بزرگ - بحث و گزارش درباره مطالعه موردی.....</p> <p>۲۲۹ ..... مصاحبه موقعیتی به‌عنوان نمونه‌ای از مصاحبه وقایع رفتاری.....</p> <p>۲۴۲ ..... فرم ارزیابی تصمیم‌گیری.....</p> <p>۲۴۵ ..... مایدها و نایدهای تعدیل نیرو - مطالعه موردی.....</p> <p>۲۴۶ ..... فصل ۷: نقشه‌برداری مسیر تغییر و دگرگونی.....</p>	<p>مقدمه..... ۷</p> <p>فصل ۱: مرکز سنجش و توسعه استعداد مدیران..... ۹</p> <p>فصل ۲: روش‌شناسی مرکز سنجش استعداد - بهترین کارکردها..... ۹۲</p> <p>فصل ۳: مرکز استراتژیک..... ۱۲۶</p> <p>فصل ۴: ایجاد مرکز رهبری سنجش استعداد..... ۱۳۱</p> <p>فصل ۵: فرهنگ لغت شایستگی رفتاری..... ۱۳۴</p> <p>فصل ۶: فعالیت‌های استعدادیابی..... ۱۳۸</p> <p>شفاف‌سازی ارزش..... ۱۴۸</p> <p>پرسشنامه فرهنگ استعداد فروش..... ۱۵۲</p> <p>مطالعه موردی حل مسئله..... ۱۵۴</p> <p>مطالعه موردی حل مسئله..... ۱۵۵</p> <p>مطالعه موردی امانت..... ۱۵۶</p> <p>ارتباطات حساس..... ۱۵۷</p> <p>مطالعه موردی رهبری..... ۱۵۸</p> <p>مطالعه موردی تنوع..... ۱۵۹</p> <p>مطالعه موردی مشاوره..... ۱۶۰</p> <p>مطالعه موردی تبعیت از فرایند..... ۱۶۱</p> <p>برنامه‌ریزی بحث گروهی..... ۱۶۲</p> <p>بحث گروهی مشاوره..... ۱۶۳</p> <p>مطالعه موردی مدیریت عملکرد..... ۱۶۴</p> <p>بحث گروهی ادغام و یکپارچه‌سازی..... ۱۶۶</p> <p>بحث گروهی ایجاد سیاست‌های شرکتی..... ۱۶۸</p> <p>مدیریت تعارض - گزارش نویسی..... ۱۷۰</p> <p>سبک رهبری..... ۱۷۲</p> <p>آزمون سنجش روان‌سنجی..... ۱۷۳</p> <p>دستورالعمل‌های مربوط به نمایه نوع استعداد (TTP)..... ۱۷۵</p> <p>گزاره‌های مربوط به ابزار «نمایه نوع استعداد»..... ۱۷۶</p> <p>دستورالعمل نمره‌گذاری گزاره‌های TTP..... ۱۸۰</p> <p>جدول دسته‌بندی گزاره‌های TTP..... ۱۸۱</p>
--	---



## مقدمه

یابند و نسبت به افراد پیرامون خود حساس باشند. به متعاقب آن، توسعه اخلاق، نیازمند رتبه‌بندی افراد در جامعه، است؛ نه صرفاً رتبه‌بندی از نظر مالی، بلکه از نظر میزان اعتماد به نفس، توانایی انطباق و بقا در شرایط سخت و همچنین توانایی انجام‌دادن کارها به دست خودشان. انقلاب ارتباطات به ما تصویر پیچیده‌تری از خودمان نشان می‌دهد که ما را بیشتر متمایز می‌سازد و این امر، فرایند «محک» تصاویر مختلفی را که از خودمان داریم، سرعت می‌بخشد. افراد در جامعه جدید به دنبال ایجاد تعادل خواهند بود.

این کتاب با کمک و ویراستاری آن‌اویر شرمون و دانشگاه میشیگان به رشته تحریر در آمده است و به‌عنوان ابزار پشتیبانی از «حرفه کارگزینی و برنامه استعدادسنجی» به کار گرفته می‌شود که حاوی ابزارها و روش‌های متعددی در این زمینه است؛ از جمله: بازی‌های اقتضایی مبتنی بر شایستگی، فرهنگ لغت شایستگی مبتنی بر مقیاس رتبه‌بندی رفتاری، شبیه‌سازی، نظام‌نامه‌های مدیریتی، بازی‌های مدیریتی، فهرستی از آزمون‌های روان‌سنجی، نقشه‌برداری ابزارهای مرتبط با شایستگی، مطالعات موردی، بازی‌های نقش، تمرینات درون‌کازیه، فرهنگ لغت شایستگی، متوازن‌سازی نیازهای استعداد با اندازه‌گیری شایستگی‌ها، قالب‌های ارزشیابی بالقوه، برنامه‌های خلاء استعدادها، برگه‌های سنجش مشاهده‌گرها (ارزیابان)، الگوهای رفتاری، پرسشنامه مصاحبه و قیاس رفتاری، مدیریت منابع انسانی به شیوه مبتنی بر شواهد، مقیاس صلاحیت و فراوانی، پروفایل یا نمایه‌های نقش از جمله نمایه‌های کشش، برنامه‌های توسعه و طرح‌های بعد از سنجش، برگه‌های استقرار نیرو، برنامه‌های جایگزینی و قالب‌های مسیر شغلی، چارچوب‌های حل مسئله، آزمون‌های روان‌سنجی، موجودی‌های فرهنگ سازمانی، پرسشنامه خودسنجی، پرسشنامه‌های تبیین ارزش، ممیزی فرهنگ مبتنی بر استعداد، بخش‌هایی از کتاب کار، فرمت‌ها، آزمون‌های سنجش شایستگی، قالب‌های از پیش تهیه‌شده، برنامه‌های زمان‌بندی مربوط به مرکز مدیریت استعداد، جزوه‌های ارتباطی برای نمایه‌سازی از استعدادها، چندین آزمون برای پیگیری برنامه‌های استعدادسنجی و غیره. این کتاب در ابتدا،

امروزه، تأمین منابع در صدر برنامه‌های استعداد قرار دارد. فرهنگی که به جذب و نگهداری استعدادهای برتر می‌پردازد و در آن، کارکنان می‌توانند بدون قید و بند کار کنند، فرهنگ مناسب و مفیدی خواهد بود. نقطه تمرکز خط‌مشی‌ها و برنامه‌ها، چشم‌انداز و ارزش‌ها، استراتژی‌ها و اهداف، خطرها و پاداش‌ها، عرضه و تقاضا، رنج‌ها و دستاوردها، عشق‌ها و نفرت‌ها، همگی باید به‌طور خاص روی مدیریت استعداد قرار گیرد. شرکت‌ها توانایی خود را برای فرماندهی و کنترل استعدادهای از دست داده‌اند. همه چیز در مورد عرضه در مقابل تقاضا است! امروزه، استعداد در سازمان‌ها تا حد زیادی حکمرانی می‌کند. تحولات مداوم منابع انسانی برای کمک به ایجاد شایستگی‌های لازم در کارکنان، باید با استفاده از ایده‌های خلاقانه برجسته‌ای که از شیوه‌های پیش‌گیرانه حاصل از سازمان‌های قابل قیاس و ارتباط دادن آن‌ها به مسائل و ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان پدید آمده‌اند، در استراتژی منابع انسانی مورد استقبال و پذیرش قرار گیرند.

استخدام، کاملاً به استعداد برمی‌گردد! جذابیت، نیمی از نبرد در مدیریت استعداد است، در حالی که تمام جنبه‌های دیگر از جمله توسعه، برنامه‌ریزی شغلی، پاداش و جذب، روی هم ۵۰ درصد باقی‌مانده را شامل می‌شوند. اگر نیمی از مدیریت استعداد در استخدام دخیل باشد، دیگر هیچ راه فراری از این واقعیت که تمام سیستم‌ها و روش‌های ممکن برای جذب استعدادهای مورد استقبال قرار گیرند، وجود نخواهد داشت. همان‌طور که صدای یک تمدن جدید واضح‌تر و واضح‌تر می‌شود، به همان نسبت باید ویژگی‌های ارزشی استعدادهای این تمدن نیز مورد توجه قرار گیرند. فرزندان فردا در جامعه‌ای رشد خواهند کرد که دیگر دغدغه تأمین نیازها، خواسته‌ها، توسعه روان‌شناختی و لذایذ آنی کودکی را نخواهند داشت. کودک، احتمالاً مسئولیت‌پذیری بیشتری خواهد داشت و شخصیت متفاوتی پیدا خواهد کرد. موج سوم که به وجود خواهد آمد، خواستار کارکنانی خواهد بود که مسئولیت‌های سنگین‌تری را قبول کنند و بتوانند وظایف بزرگتری را بر عهده بگیرند و به سرعت، با شرایط جدید انطباق

مروری مفهومی بر مراکز سنجش ارائه می‌دهد و در ادامه، صفحاتی حاوی ابزارها، تکنیک‌ها، آزمون‌ها، مطالعات موردی، تمرینات درون‌کازیه‌ای مختلف، بازی‌های نقش و تمرینات اقتضایی و غیره، گنجانده شده است. همچنین، بخش کاملی در مورد مفاهیم و روش‌شناسی مراکز سنجش در این کتاب آورده شده است.

متفکران بر این باورند که بین پدیده رشد کودک و فرایند استخدام و آموزش استعدادها لازم به کارکنان، تشابهات و توازن خاصی وجود دارد. اگر بخواهیم فرزندان خوبی پرورش دهیم، باید دیدگاه‌های واضح و روشنی نسبت به اهداف اساسی زندگی کمال‌گرا و بشریت داشته باشیم و اینکه چگونه می‌توانیم عضو خوبی از خانواده و جامعه باشیم. هر کسی، جهان‌بینی و چشم‌انداز متفاوتی در زندگی دارد؛ که لزوماً قرار نیست یکی درست باشد و بقیه اشتباه در نظر گرفته شوند. این موضوع در سازمان‌ها نیز امر مهمی است، حتی اگر مدیر سازمان، هیچ منطقی برای مطرح کردن آن با کارکنان نداشته باشد. اما دانش و تجربه نیز به تنهایی نمی‌تواند به کسی کمک کند که به فردی خردمند تبدیل و صاحب بلوغ و عمق در شخصیت خود شود. آنچه او نیاز دارد فلسفه‌ای است که چارچوبی برای افکار وی فراهم کند و رفتار او را هدایت نماید. بنابراین مدیر ارشد می‌تواند با بیان فلسفه شرکت، به رشد شخصی کارکنان کمک کند.

سر، هر جا برود دم هم دنبالش می‌رود! مهم نیست که یک مدیر به چه میزان خوب یا بااستعداد باشد؛ اگر نسبت به کارش رفتار متناقضی داشته باشد، رهبر خوبی نخواهد بود. زیردستانش می‌توانند به او به‌عنوان یک الگوی کاری یا یک رهبر متعهد نگاه کنند. طبق این ضرب‌المثل قدیمی که می‌گوید «سر، هر جا برود دم هم دنبالش می‌رود»، اگر سردهسته افراد، سریع حرکت کند، دنباله‌روها نیز با همان سرعت حرکت می‌کنند. اگر سرکرده، کاهل و کند باشد، دنباله‌روهای خود را نیز دچار خمودگی می‌کند. از کارفرمای سخت‌کوش، کارکنان می‌توانند نعمت سرسختی را بیاموزند. بنابراین در این مورد هم، مانند سایر موارد، درس‌گرفتن مستقیم از موضوعات، بسیار مؤثرتر از برنامه‌های آموزش رسمی، عمل خواهد کرد.

صاحب یا مدیر سازمان نیز باید به شنیدن آنچه زیردستان در مورد مدیریت و عملیات روزانه می‌گویند، تمایل نشان دهد. این

نگرش، بخشی ضروری از مدیریت موفق براساس خرد جمعی شرکت است و برای ایجاد انگیزه در کارکنان و کمک به رشد آن‌ها، اهمیت دارد. اگر مدیریت ارشد، برای نظرات کارکنانش گوش شنوا نداشته باشد، ارتباطات پایین به بالا به سرعت از بین خواهند رفت و شکاف خطرناکی ایجاد خواهد شد. کارکنان، احساس خواهند کرد که ارائه پیشنهادشان برای بهبود محصولات و عملیات سازمان، چیزی جز اتلاف وقت نخواهد بود. همان‌گونه که پاسخ‌گو بودن مدیران سازمان نسبت به نظرات زیردستان، اعتماد و اطمینان را در کارکنان به وجود خواهد آورد، وجود شکاف ارتباطی هم در این زمینه می‌تواند تلاش‌های انجام‌شده برای آموزش پرسنل را به‌طور جدی تضعیف کند. همان‌طور که ذکر شد، سرکرده‌ها از سوی دنباله‌روها تعقیب می‌شوند بنابراین، سرکرده‌ها باید با گوش دادن به نظرات دنباله‌روها، الگوی مناسبی برای آن‌ها باشند. برنامه‌پیگیری رشد استعداد، ابزاری است برای شناسایی، پرورش و توسعه استعدادها مدیریتی افرادی که برای تبدیل شدن به الگوهای متعالی، اشتیاق دارند. سازمانی که به جهانی شدن گرایش دارد، باید آینده را مورد توجه قرار دهد. نیاز به یک برنامه جامع، از نگرانی‌های تجاری و اجتماعی حاصل می‌شود. اساساً، اگر قرار باشد که سازمان در محیطی که همواره در حال تغییر است، رشد و بالندگی پیدا کند، باید منابع انسانی آن نیز در وضعیت تغییر و توسعه مداوم قرار گیرند. زمانی که نیازهای بحرانی پدیدار می‌شوند، مراجعه به یک نمونه از پیش برنامه‌ریزی شده یا برنامه توسعه منابع داخلی بسیار سودمندتر از تکیه بر شانس یا استخدام ناگهانی نیروی خارجی، عمل خواهد کرد. ممکن است این‌گونه برداشت شود که اگر نگرانی واقعی و یا رشد قابل ملاحظه‌ای وجود نداشته باشد، بسیاری از کارکنان از کارشان «بازنشسته» خواهند شد اما بررسی سازمان‌هایی که عملکرد مناسبی از خود نشان داده‌اند، این اطمینان را ایجاد می‌کند، که این امر حتی باعث افزایش انگیزه کارکنان و توسعه استعدادیشان برای حضور در مشاغل دیگری در آینده، شده است. در پایان از تمامی دوستانی که ما را در تهیه و تنظیم این مجموعه ارزشمند یاری کرده‌اند کمال تشکر و سپاس‌گذاری را داریم.

# فصل ۱

## مرکز سنجش و توسعه استعداد مدیران

خصوصی آمریکا، اولین شرکتی بود که چنین مفهومی را برای گزینش و شناسایی پرسنل مدیریتی به کار گرفت (کیل، ۱۹۸۱). در اوایل دهه ۱۹۶۰ مطالعات متعددی درباره موفقیت برنامه شرکت ای تی اند تی منتشر شد. چندین شرکت بزرگ نیز به این موضوع علاقه نشان دادند و چندی نگذشت که تعداد زیادی از شرکت‌های آمریکایی برای انتخاب مدیران خود در حال بهره‌گیری از مرکز سنجش و توسعه استعداد مدیران بودند و عموماً هم از نتایج آن راضی بودند. در پی استفاده شرکت ای تی اند تی از مرکزهای سنجش که آغازی بر استفاده از این مراکز به منظور انتخاب مدیران در سال ۱۹۵۶ بود، شرکت‌های دیگری از جمله استاندارد اویل، اوهایو، آی بی ام، سیرز و جنرال الکتریک نیز بسیار فعالانه به راه‌اندازی این مراکزها همت گماشتند. پیش‌تاز همه آن‌ها، بدون شک، شرکت ای تی اند تی بود که از مرکز سنجش و توسعه استعداد مدیران در مطالعات خود در زمینه پیشرفت مدیران که در سال ۱۹۵۶ آغاز شد، استفاده کرد (بری، ۱۹۶۴). این روش بعداً از سوی شرکت استاندارد اویل اوهایو در سال ۱۹۶۲ و سپس توسط شرکت‌های آی بی ام، سیرز، جنرال الکتریک و جی سی پنی اتخاذ شد (فینکل، ۱۹۷۶). همان‌طور که فلتهم (۱۹۸۸ الف) متذکر می‌شود، تفاوت‌هایی میان رویکردهای آمریکایی و انگلیسی نسبت به مرکزهای سنجش وجود داشته است که عمدتاً از پیش‌زمینه اصلی مربوط به معرفی این رویکردها نشأت گرفته‌اند. در انگلیس، تأکید بیشتر روی تمارین گروهی با انتصاب یک رهبر برای آن‌ها و همچنین روی مباحث گروهی و تمارین مکتوب طولانی قرار داده می‌شد، در حالی که در آمریکا تأکید بیشتر روی تمارین شبیه‌سازی، ایفای نقش دو نفره و تمارین گروهی فاقد رهبری با نقش‌های

تربیت نیروی کار اثربخش و شایسته، هرگز به دشواری امروز نبوده است. امروزه از رهبران و مدیران اجرایی درخواست می‌شود تا نقش‌های تازه‌ای را ایفا کنند که مستلزم مهارت‌های مدیریتی و بین‌فردی جدید - و اغلب ناشناخته - هستند. از همکاران، انتظار می‌رود که مهارت‌های با «عملکرد بالا» از خود نشان دهند تا به آن‌ها امکان دهد که با کارایی و اثربخشی بیشتری کار کنند. حتی درحالی‌که جهانی‌سازی و رقابت شدید، نیاز به افراد شایسته را در تمامی سطوح افزایش می‌دهد، به اشتراک گذاشتن منابع موجود، به تدریج کاهش یافته است. کوچک‌سازی<sup>۲</sup> در مقیاس وسیع، بسیاری از موقعیت‌های شغلی را که قبلاً برای سامان‌دادن به کار مدیران اجرایی استفاده می‌شدند، حذف کرده و تعداد رهبران باتجربه‌ای را که بتوانند برای جایگزینی رهبران بازنشسته در دسترس باشند، کاهش داده است. کارگران مربوط به خط مقدم تولید که حرفه‌ای و شایسته باشند نیز کمیاب و بسیار مورد تقاضا هستند.

### تاریخچه مرکز سنجش

شرکت تلگراف و تلفن آمریکا (AT&T)، در سال ۱۹۵۶، شناخته‌شده‌ترین رویکرد را برای ارزشیابی «مرکزهای سنجش» تحت عنوان «مطالعه پیشرفت مدیریت» ارائه کرد تا تغییرات حاصل در ویژگی‌های شخصی مدیران را به‌هنگام گذراندن مسیر حرفه‌ای‌شان بررسی نماید. این امر باعث شد که از «مرکز سنجش» برای مساعدت در انتخاب ناظران خط اول، مدیران رده بالاتر و سایر متخصصین، استفاده شود.

شرکت اول - شرکت ای تی اند تی (AT&T)، در صنایع

1. High-performance  
2. Downsizing

تعیین شده، صورت می‌گرفت (وودروف، ۱۹۹۳)، (شرمون، ۲۰۰۳)، (فینکل، ۱۹۷۶).

ای‌تی‌اندتی، ۴۲۲ مدیر رده پایین را که عمدتاً مدیران مرد و سفیدپوست بودند، مورد سنجش قرار داد. آن‌ها نماینده مدیران آتی سطوح میانی و عالی ای‌تی‌اندتی تلقی می‌شدند. در دهه ۱۹۷۰، مطالعه جدیدی روی ۳۴۴ مدیر رده پایین انجام دادند، که حدود نیمی از آن‌ها زن و تقریباً یک‌سوم آن‌ها جزو اقلیت‌ها بودند. آن‌ها دریافتند که زنان، نسبت به مردان، از برتری‌هایی در توانایی اداری<sup>۱</sup>، مهارت‌ها و حساسیت میان‌فردی، مهارت‌های ارتباطی مکتوب، انرژی کاری و استانداردهای کار درون‌سازمانی برخوردارند. مردان از ویژگی‌هایی مانند وفاداری به شرکت، انگیزه پیشرفت در شرکت و توجه به ساختارهای قدرت برخوردار بودند. هیچ تفاوتی در توانایی فکری، توانایی رهبری، مهارت‌های ارتباطات کلامی یا ثبات عملکرد بین مردان و زنان، وجود نداشت. بزرگ‌ترین تفاوت این بود که مردان دارای علایق مردانه سنتی و زنان دارای علایق زنانه سنتی بودند. آن‌ها با قراردادن اطلاعات در کنار هم نتیجه گرفتند که زنان و مردان از ظرفیت مدیریتی مشابهی برخوردار بودند. تفاوت‌های نژادی از همه، پررنگ‌تر بود. مهم‌ترین یافته این مطالعه آن بود که ظرفیت مدیریتی، بسیار قابل پیش‌بینی است. مرکز سنجش، روشی استاندارد برای گزینش/سنجش/ارزشیابی است که از تکنیک‌های مختلفی از جمله آزمون‌ها، مصاحبه‌ها، شبیه‌سازی‌ها، داستان‌های ترکیبی، ابزارهای طبقه‌بندی شخصیتی، ایفای نقش، مطالعات موردی و غیره در انتخاب مدیران بالقوه استفاده می‌کند. یک شرکت می‌تواند با استفاده از این مجموعه تکنیک‌های متنوع، به مشاهده و رتبه‌بندی عینی ظرفیت بالقوه داوطلبان، برای حضور در جایگاه مدیریت عالی بپردازد.

مرکزهای سنجش و توسعه مدیران مکان‌های خاصی نیستند، بلکه یک روش هستند (کولتون و فیلد، ۱۹۹۵). روشی که در سنجش رفتارهای تجویزی، ابعاد مختلفی را به کار می‌گیرد.

آزمون‌های موقعیتی، یکی از ویژگی‌های اساسی مرکز سنجش است که در آن تمرین‌هایی برای اندازه‌گیری رفتارهای خاص، طراحی شده‌اند. سپس رفتار فردی با ابعاد سنجش شده مقایسه و توانایی کلی داوطلب برای انجام کار، تعیین می‌شود (هاس، ۱۹۹۹). از زمان مطالعات پیشگامانه بری و همکارانش در ای‌تی‌اندتی، کاربردهای جدید مرکز سنجش تقریباً هر ساله چند برابر شده است. هیچ راهی تحت عنوان «بهترین راه»، برای ساختار بندی یک مرکز وجود ندارد و محتوا، ساختار اداری، هزینه‌ها و طراحی خاص هر مرکز برحسب گروه هدف و همچنین هدف خود مرکز متغیر است. برخی شرکت‌ها، مرکز سنجش استخدام را با آموزش ترکیب می‌کنند و بنابراین به محض اینکه نیازهای توسعه‌ای، از طریق فرایند سنجش، تشخیص داده شوند، بلافاصله می‌توان آموزش را آغاز و روی انگیزش کارکنان سرمایه‌گذاری کرد. مروری بر کاربردهای روش‌شناسی مرکز سنجش که عمدتاً موفقیت‌آمیز بوده‌اند، بر انعطاف‌پذیری این روش و ظرفیت آن برای سنجش میزان موفقیت در عناوین شغلی مختلف، صحنه می‌گذارد.

## تعریف مرکز سنجش و توسعه مدیران

در مفهوم سازمانی، به فرایند مشاهده، آموزش، توصیف، جمع‌آوری، ثبت و ضبط، امتیازدهی، تفسیر اطلاعات، داوری و تصمیم‌گیری درباره آن‌چه مورد ارزشیابی قرار می‌گیرد، سنجش گفته می‌شود. همچنین، سنجش، یک بخش فرعی از فرایند آموزش است که به بازتاب و میزان درک خودزیست‌نامه‌ای<sup>۲</sup> از وضعیت پیشرفت، توجه دارد. رسم بر این است که از سنجش‌ها، برای تعیین تکلیف استخدام‌ها، گمارش افراد<sup>۳</sup>، ارتقای شغلی، تعیین ظرفیت و میزان آمادگی برای نقش‌های شغلی خاص، تغییر درجات و یا ابقا کردن‌ها، استفاده شود. طبق نظر وودروف (۱۹۹۳) سنجش‌های استخدامی به منظور تعیین عملکرد مدیران

2. Autobiographical understanding  
3. Placements

1. Administrative ability

برخی از افرادی که می‌توانند جزو افسران عالی باشند، نادیده گرفته شوند. روش مرکز سنجش و توسعه مدیران که پس از آن اتخاذ شد، تلاشی بود برای مشخص کردن دقیق انواع رفتارهایی که یک افسر برای موفقیت در کارش باید از خود نشان دهد. این وظایف شامل تمرینات گروهی بدون رهبر، آزمون‌های گزینش و مصاحبه‌های فردی به ترتیب از سوی افسر ارشد، افسر جزء و روان‌پزشک بود. این سیستم جدید، منجر به کاهش قابل‌توجهی در تعداد نسبی افسرانی شد که به‌عنوان افراد نامناسب برای انجام وظیفه، به واحد قبلی بازگردانده می‌شدند. در طول سال‌های پس از جنگ، این سیستم آنچنان موفق بود که برای گزینش در خدمات مدنی نیز معرفی شد و نوعی از آن، هنوز هم برای انتخاب افسران نیروهای مسلح تا به امروز استفاده می‌شود.

**پیدایش در ایالات متحده** - در طول جنگ جهانی دوم، دفتر خدمات استراتژیک آمریکا<sup>۳</sup> (OSS) که از نیاکان سازمان اطلاعات مرکزی به حساب می‌آید، از مرکزهای سنجش، برای شناسایی پرسنلی که خصوصیات یک جاسوس خوب را داشتند، استفاده می‌کرد (ماهر و میشلسون، ۱۹۹۲). آن ابعادی که توسط OSS اندازه‌گیری می‌شدند همان خصوصیتی هستند که امروزه با شغل خدمات آتش‌نشانی ارتباط دارند: انگیزه، هوش عملی، ثبات عاطفی، روابط اجتماعی، رهبری، توانایی فیزیکی، مشاهده و گزارش، مهارت‌های تبلیغاتی و مخفی‌سازی هویت.

**چارچوب مرجع** - شاید لازم باشد که چارچوب مرجع مختصری از تاریخچه رویکرد ارزیاب‌محور در این جا ذکر شود. استفاده رسمی از مرکز سنجش و توسعه مدیران به ارتش ژاپن و آلمان و سپس در جنگ جهانی دوم، به هیئت‌های گزینش دفتر بریتانیا برمی‌گردد. این ایده سپس از دفتر بریتانیا به ارتش ایالات متحده و دفتر خدمات استراتژیک آمریکا آورده شد. هدف اصلی مرکز سنجش و توسعه مدیران ابتدا در رابطه با جاسوسان آموزش‌ندیده در طول جنگ جهانی دوم شکل گرفت. در حالی که آلمانی‌ها از تکنیک‌های مشاهده برای شناسایی مهارت‌ها و

اجرایی، اثربخشی افراد در یک نقش و غیره، انجام می‌شوند. در مفهوم بهسازی فردی<sup>۱</sup>، سنجش، ابزاری است ضروری برای سنجش اثربخشی تغییرات در فرایند یاددهی - یادگیری. مرکز سنجش به معنای ارزیابی‌شدن گروهی از افراد توسط تیمی از داوران است که از یک سری تکنیک‌ها و ابزارهای جامع و یکپارچه برای ارزشیابی افراد در برخی از ابعاد مرتبط با کار استفاده می‌کنند و همچنین در رابطه با انواع مختلف منابع انسانی، اندازه‌گیری عملکرد، اهداف نیروی انسانی و اتخاذ تصمیمات به‌کار برده می‌شوند.

**پیدایش در آلمان** - مرکز سنجش و توسعه مدیران موضوع جدیدی نیست. صنایع خصوصی از دهه ۱۹۵۰ به بعد برخی از جنبه‌های آن را مورد استفاده قرار داده‌اند (کیل، ۱۹۸۱). با این حال، مفهوم مرکز سنجش و توسعه مدیران از ارتش متولد شده است (ماهر و میشلسون، ۱۹۹۲). اندکی بعد از جنگ جهانی اول، فرماندهی ارشد آلمان فرایندی را ایجاد کرد که بر اساس آن می‌شد افسران نظامی فعلی را از نظر توانایی‌های نظامی شناسایی کرد تا به آن‌هایی که آینده‌دار بودند، جنگاوری مدرن آموزش داده شود. می‌توان ردپایی از حضور مرکز سنجش و توسعه مدیران را در سال ۱۹۴۲ هم پیدا کرد، جایی که توسط هیئت‌های گزینش دفتر جنگ مورد استفاده قرار می‌گرفت (آنستی، ۱۹۸۹). سرآغاز آن‌ها ریشه در این اتفاق دارد که در پی استفاده از سیستم موجود، تعداد زیادی از افسرانی که در مورد آن‌ها، پیش‌بینی عملکرد موفقیت‌آمیز شده بود، به‌عنوان افرادی نامناسب، به درجه پایه نزل یافتند. جای تعجبی باقی نمی‌ماند زیرا که این سیستم برای انتخاب افسران، بر مصاحبه تکیه دارد و اولویت‌های گزینشی آن، چیزهایی مثل پیشینه تحصیلی و اجتماعی است. حتی ملاک «دستیابی به درجات» که به‌نظر ارتباط بیشتری به شغل دارد نیز شامل چیزهایی مثل «هوش استثنایی»<sup>۲</sup> است. تعجبی نیست که افراد نامناسبی به‌عنوان افسر انتخاب شوند و

1. Individual reform  
2. Exceptional Smartness

3. Office of Strategic Services



**ایجاد مرکزهای سنجش و توسعه مدیران - تورنتون و بایهام**

(۱۹۸۲) در مقاله «مرکزهای سنجش و عملکرد مدیریتی»، مرکز سنجش را به عنوان روشی توصیف می‌کنند که از تکنیک‌های سنجش متعددی برای ارزشیابی کارکنان و به منظور تأمین اهداف و تصمیمات مربوط به انواع مختلفی از نیروهای انسانی، استفاده می‌کند. آن‌ها معتقدند که روش مرکز سنجش، به شکل مدرن آن، به عنوان نتیجه‌ای از مطالعات پیشرفت مدیریت در شرکت ای‌تی‌اندتی، پدید آمده است. در این مطالعه که در اواخر دهه ۱۹۵۰ آغاز شد، افرادی که به سمت‌های مدیریتی در شرکت‌های تولیدی ای‌تی‌اندتی و بل تلفن رسیدند، مورد سنجش قرار گرفتند و از آن زمان به بعد، عملکرد آن‌ها مورد بررسی قرار گرفت. این مطالعه، غیرمعمول به نظر می‌رسید، چرا که یک پژوهش محض بود و به مدل‌های داده‌ای واقعی و نمونه‌گیری نیاز داشت. این مطالعه، یک عنصر رمزآلودی داشت که به روند اعتباریابی آن کمک می‌کرد. نه افراد سنجش شده و نه رؤسای آن‌ها، هیچ‌کدام اطلاعاتی در مورد عملکردشان در مرکز کسب نمی‌کردند. همچنین این اطلاعات به هیچ وجه تأثیری روی شغل و حرفه شرکت‌کنندگان نداشت. شرکت‌کنندگان پس از اینکه به مدیریت گماشته می‌شدند، چه از راه استخدام نیروی جدید توسط دانشکده و یا پردیس دانشگاه و چه بعد از ارتقای شغلی برگرفته از هرم و رتبه‌های درون‌سازمانی، خیلی زود مورد ارزیابی قرار می‌گرفتند. محققان نه تنها، در طول سال‌های بعدی پیشرفت شرکت‌کنندگان را به طور مداوم دنبال می‌کردند، بلکه یک سنجش استخدامی ثانویه نیز هشت سال بعد از اولین مطالعه، به صورت طولی انجام دادند. معیار مورد استفاده، پیشرفت به سطح چهارم مدیریت در یک سلسله‌مراتب هفت سطحی بود. پیش‌بینی هشت ساله، اعتبار بیشتری به همراه دارد، زیرا طبق یافته‌ها انتظار می‌رود که اکثر افراد پس از هشت سال مدیریت، مهارت‌های مدیریتی خود را تحکیم بخشند. با این وجود، رتبه‌بندی‌های اصلی سنجش استخدامی هنوز هم پس از ۵۰ سال معتبر است.

ظرفیت افراد، تحت شرایط فشار استفاده می‌کردند، پیشرفت واقعی در تکنیک‌های سنجش به ایجاد نوعی تمرین برای درک موقعیت، که توسط کارکنانی به رهبری دکتر هنری مورای از دانشگاه هاروارد صورت گرفت، بر می‌گردد. با این حال، اعتبار مربوط به معرفی روش مرکز سنجش و توسعه مدیران، به صنعت عظیم تلفن و تلگراف آمریکا و یک کار پیشگام توسط دکتر داگلاس بری در سال ۱۹۵۶ بر می‌گردد که به عنوان پیشرفتی مدیریتی که آغازگر یک مطالعه طولی<sup>۱</sup>، برای بررسی توسعه شغلی مدیران جوان در شرکت ای‌تی‌اندتی است، شناخته می‌شود.

**پیدایش در هند - در ۲۰ سال گذشته، در هند، کار روی مرکزهای سنجش، توسعه و رهبری (ACDCLC) در حال پیشرفت بوده است (اندرسون، ۲۰۰۰).** در ابتدا توسط NDA - مدرسه گزینش افسران ارتش - مورد استفاده قرار گرفت و پس از آن، بخش دولتی و خصوصی به شکلی کاملاً فعال به استفاده از این فرایند، توجه داشته‌اند. چیزی که در ابتدا فقط در رابطه با تعداد کمی از کارکنان و به عنوان وسیله‌ای برای شناسایی شایستگی‌ها استفاده می‌شد، هم‌اکنون در حال تبدیل شدن به یک مرکز و مداخله‌گر مهم برای ایجاد تغییر است (شرمون، ۲۰۰۳). استمپ (۱۹۸۹) تحت عنوان «ارزیابی مسیر شغلی» بر شناسایی نقاط بالقوه جهت سنجش سطوح مسئولیت‌پذیری تأکید داشته است.

بدون شک مطالعه اولیه، نقش مهمی را در تأمین اعتبار روش سنجش - محور ایفا کرده است و نتایج گزارش شده از پیشرفت مدیران، قدرت بیش از حد تکنیک‌های سنجش را مدنظر دارد. موفقیت این مطالعه، دیگران را تشویق کرد که این روش را دنبال کنند. استاندارد اوایل اوهایو دومین شرکتی بود که رویکرد مرکز سنجش و توسعه مدیران را به کار گرفت و پس از آن هم شرکت‌های آی‌بی‌ام، سیرز، جنرال الکتریک و کاتریلار تراکتور از آن استفاده کردند. در سال ۱۹۸۱ بیش از ۲۵۰۰ سازمان برای انتخاب مدیران بالقوه خود، از این روش مهم استفاده می‌کردند.

روزی مشارکت دارند.

- مدیر منابع انسانی نقش فعالی در فرایند گزینش ایفا می‌کند.
- در مواقعی که تعداد داوطلبان بیشتری مورد سنجش قرار می‌گیرند، اثربخشی روش‌ها نمایان‌تر است.
- می‌توان برای ارتقا، انتقال یا آموزش کارکنان (معمولاً پرسنل سطح مدیریت) سنجش انجام داد.
- شرکت‌کنندگان از طریق تمرینات مختلف (مثلاً نمونه‌های کاری یا شبیه‌سازی آن شغل) یا از طریق مصاحبه و یا صفحات حاوی اطلاعات بیوگرافی، مورد سنجش قرار می‌گیرند.
- سنجش‌شونده‌ها در گروه‌هایی با اندازه‌های مختلف سنجش می‌شوند و ممکن است به گروه‌های کوچکتری با تمارین متعدد تقسیم شوند. ایده اصلی این است که افراد، در برابر عملکرد سایر افراد گروه، سنجش شوند.
- چندین ارزیاب آموزش‌دیده، عملکرد افراد را در تمرینات، سنجش می‌کنند.
- ارزیاب‌ها شامل مدیران، روان‌شناسان، یا هم‌تایان شغلی افراد هستند.
- شرکت‌کنندگان معمولاً مدیرانی هستند که برای کار در یک سطح شغلی بالاتر سنجش می‌شوند و معمولاً توسط سرپرستانشان به‌عنوان شرکت‌کننده انتخاب می‌شوند.
- سنجش مشارکت‌کنندگان در انتهای فرایند مرکز سنجش (AC<sup>۳</sup>) رخ می‌دهد. ارزیاب، تمام اطلاعات جمع‌آوری‌شده را درباره هر شرکت‌کننده بررسی می‌کند و این اطلاعات را به‌صورت رتبه‌بندی‌شده در چندین بُعد از مشاغل مدیریتی در می‌آورد (به‌عنوان مثال، ارتباطات، رهبری، روابط انسانی، برنامه‌ریزی، حل مسئله و تصمیم‌گیری).
- در سنجش ابعاد مختلف، ارزیاب‌ها به دنبال رفتارهای

## نظریه‌ای که در پس مرکزهای سنجش و توسعه مدیران وجود دارد

«در صورت علاقه‌مندی به پیش‌بینی رفتار فردی و اثربخشی در شغل خاصی که نیازمند رفتار پیچیده است، چندین KSA مختلف (دانش، مهارت و توانایی<sup>۱</sup>) برای پیش‌بینی آن رفتارها، وجود خواهند داشت. این امر به احساس نیاز به شناسایی و سپس سنجش این دانش، مهارت و توانایی‌ها منجر می‌شود و به چندین ارزیاب و روش‌های متعددی برای سنجش آن دانش، مهارت و توانایی‌ها نیاز پیدا خواهد شد. این نتیجه باید نسبت به روش سنجش استخدامی تکی یا تک‌ارزیاب، اعتبار بالاتری داشته باشد».

## چه چیزی باعث توسعه مرکزهای سنجش و توسعه مدیران می‌شود؟

روش‌های مرکز سنجش، با یک مطالعه اولیه در مورد مشاغل هدف آغاز می‌شود. یک تحلیل شغل<sup>۲</sup> برای شناسایی دانش، مهارت و توانایی‌ها باید صورت گیرد و یک طرح گزینش برای کمک به ایجاد روش‌های اعتبار محتوا برای سنجش استخدام، طراحی می‌شود.

## ویژگی‌های مرکزهای سنجش و توسعه مدیران

در این مرکزها:

- استعدادها بر اساس یک طرح نیروی کار جست‌وجو می‌شوند.
- داوطلبان برای یک آگهی شغلی درخواست می‌دهند.
- داوطلبان بالقوه، به مرکز یا پانل استخدام فراخوانده می‌شوند.
- تمامی نقش‌های شغلی، دارای شایستگی‌های ازپیش تعریف‌شده‌ای هستند.
- داوطلبان هر شغل معمولاً به جای چند ساعت، چند

بحرانی هستند که نشان‌دهندهٔ پاسخ‌های اثربخش و غیراثربخش در موقعیت‌های تمرینی هستند. منظور از بُعد، یک دسته‌بندی است که رفتارها به صورت منطقی و قابل اطمینان در آن، طبقه‌بندی می‌شوند. ابعاد همچنین نمایان‌گر بخش‌های حیاتی برای موفقیت در شغل هدف است.

این ابعاد مختلف از مصاحبه‌ها، گروه‌های مرکزی<sup>۱</sup> و پرسشنامه‌ها برگرفته می‌شوند. کارشناسان محتوای شغلی نیز رفتارهایی را که منجر به موفقیت یا شکست در کار می‌شوند، تشریح می‌کنند. داده‌ها، تحلیل، خلاصه‌سازی و اعتباریابی می‌شوند. ابعاد یا گروهی از رفتارهایی که برای موفقیت در شغل، حیاتی هستند، توسعه می‌یابند.

ابعاد، به سنگ‌بنایی برای فرایند گزینش تبدیل می‌شوند. تکنیک‌های مشاهده‌ای ارزیاب‌ها، آن‌ها را ملزم می‌سازد که با ابعاد مورد هدف و رفتارهای مورد انتظار آشنایی پیدا کنند. هر ارزیاب برای مشاهدهٔ ۱ تا ۴ شرکت‌کننده گماشته می‌شود. آن‌ها از فرم‌های خام رتبه‌بندی برای ثبت و ضبط گفته‌ها و رفتارهای شرکت‌کننده‌های تعیین‌شده، استفاده می‌کنند.

بعد از تمرین، ارزیاب‌ها از ابعاد تعریف‌شده برای طبقه‌بندی تمامی رفتارهای مربوطه و تیک‌زدن رفتارهای مناسب در چک‌لیست، استفاده می‌کنند.

ارزیاب‌ها، باید بعد از انجام تمرین، در کمترین زمان ممکن سنجش را انجام دهند؛ تمرکزشان باید فقط روی داده‌های رفتاری باشد و در یک زمان تنها یک بعد را، با توجه به تمام داده‌های مربوطه مورد سنجش قرار دهند و نباید اجازه دهند که سنجش استخدامی در یک بعد به بعد دیگری ورود پیدا کند. آن‌ها باید دلایل برخی از رتبه‌بندی‌های خود را که ممکن است برای دیگران نامفهوم باشد، مستندسازی کنند و داوطلبان را فقط با

نیازهای شغلی، مقایسه کنند نه با سایر اطلاعات.

- ارزیاب‌ها برای رسیدن به یک رتبه‌بندی اجماعی در مورد هر داوطلب و برای ارائهٔ پیشنهادات کلی خود با یکدیگر جلسه می‌گذارند و رتبه‌بندی‌های سایر ارزیاب‌ها و دلایل سنجش‌های آن‌ها را در هر تمرین مرور می‌کنند. اختلاف‌نظرهای میان ارزیاب‌ها را بررسی می‌کنند و پیرامون شواهد و رفتارهایی که رتبه‌بندی‌ها را تأیید می‌کنند تبادل نظر و به انجام اصلاحات مناسب کمک می‌کنند و رتبه‌بندی‌ها را به شکل مناسبی، تنظیم می‌کنند.

- یک سنجش نهایی برای هر داوطلب ارائه می‌شود.

- بر اساس این سنجش‌ها، ارزیاب‌ها گزارش خلاصه‌ای را برای هر فرد سنجش‌شونده تهیه می‌کنند و سپس بخش‌هایی از گزارش را به‌عنوان بازخورد به سنجش‌شونده ارائه می‌دهند. ارزیاب‌ها سپس پیشنهادات خود را به‌منظور اقدامات کارگزینی و بررسی و ملاحظه به سازمان ارجاع می‌دهند.

- سپس داوطلبان را انتخاب یا رد می‌کنند و یا برای انجام تحقیقات بیشتر، در لیست انتظار قرار می‌دهند.

به‌عنوان نمونه، شرکت موتورولا وقت زیادی را در زمینهٔ توسعهٔ شایستگی‌های مدیریتی بر اساس مهارت، دانش و رفتارها، صرف کرده است. فرایند سنجش استخدام شامل مجموعه‌ای از وظایف گروهی داخل و خارج سازمان است که هر کدام یک رهبر انتصابی دارند و همچنین یک ناظر غیرمستقیم، که بازخورد او نیز در پایان کار سنجش می‌شود. به جای اینکه به‌عنوان یک «لوح سنگی<sup>۲</sup>» و کار نمایشی مورد استفاده قرار گیرد، امتیازات کسب‌شده در مرکز سنجش و توسعهٔ مدیران به‌عنوان مبنایی برای تبادل نظر استفاده می‌شوند که از آن، فهرست کوتاهی<sup>۳</sup> از نامزدها برای مصاحبهٔ بیشتر، مورد توافق قرار می‌گیرد. مزیت این فرایند در این است که اگر افرادی با امتیاز پایین‌تر را از لیست حذف

2. Tablet of stone  
3. Short-list

1. Focus Groups

سنجش شایستگی به دست می‌آورند، به صورت یک خود-ارزیاب<sup>۳</sup> عمل کنند. انتخاب میزان محرمانگی داده‌ها بستگی به این دارد که سنجش‌های شایستگی از چه طریقی به کار گرفته شده‌اند. بخشی از فرایند نقشه‌برداری شایستگی، به‌عنوان یک مرکز توسعه مورد استفاده قرار می‌گیرد و در این صورت، آن‌ها تمایل قوی جهت توسعه دارند.

**منابع انسانی مبتنی بر شایستگی** - سنجش‌های استخدامی با استفاده از سیستم‌های مبتنی بر شایستگی و با تأکیدهای متفاوت عمل می‌کنند. در انگلستان، «سیستم ملی برخاسته از صلاحیت» بر سنجش برای تعیین استانداردهای عملکرد شغلی تمرکز دارد و به آن، مرکز سنجش و توسعه مدیران نیز گفته می‌شود. در ایالات متحده آمریکا بر سنجش برای توسعه شایستگی تأکید می‌شود که بعدها تحت عنوان «مرکزهای توسعه» شناخته شدند. هر دو سیستم از لحاظ اینکه بسته‌های کلی توصیف‌کننده شایستگی را برای سنجش اثربخش ارائه نمی‌دهند، مورد انتقاد واقع شده‌اند اما هر دو سیستم طرفداران بسیار علاقه‌مندی هم دارند. در هند سنجش‌هایی که از سیستم‌های مبتنی بر شایستگی استفاده می‌کنند، با به‌کارگیری تکنیک‌های سنجش برای اندازه‌گیری در زمینه توانایی‌ها و ظرفیت‌ها در سطح مهارت و نه در سطح رفتاری، مسلط و غالب هستند. در نتیجه، سنجش‌های شایستگی به طور عمده از مدل مرکز سنجش پیروی می‌کنند که خود، یک ابزار جامع است. اما شرکت‌ها تمایل دارند که از ابزارهای زیرمجموعه، مانند مصاحبه‌های وقایع رفتاری<sup>۴</sup>، مقالات ساختار آزاد<sup>۵</sup>، سیستم سنتی سنجش مبتنی بر مهارت یا ارزش، آزمون روان‌سنجی و مصاحبه‌های گزینشی، به‌منظور اندازه‌گیری شایستگی‌ها استفاده کنند. به‌علاوه، تصمیمات مبتنی بر شایستگی در امور مرتبط با منابع انسانی در سازمان‌ها هنوز به‌طور قابل ملاحظه‌ای تحقق نیافته است، گرچه از شایستگی‌ها برای گزینش، ارتقا، آموزش و غیره نیز استفاده می‌شود. اما برای به‌دست آوردن

می‌کنند، دلایل روشن و آشکاری برای این امر وجود دارد، ضمن اینکه باعث تقویت شفافیت در کل سیستم می‌شود.

**مقایسه سنجش و توسعه استخدام** - مرکز سنجش با مرکز توسعه تفاوت دارد و هدف مهم آن ارائه برنامه‌های توسعه فردی در قبال سنجش فردی است. مرکزهای توسعه معمولاً نتیجه‌ای است که پس از اتمام فرایند مرکز سنجش و توسعه مدیران حاصل می‌شود. در حالی که به نظر می‌رسد این روش‌ها در یک سطح به هم‌پوشانی می‌رسند اما از لحاظ میزان عمق، شدت استفاده از ابزارها و تفسیرهای بعد از آن، این دو مرکز با هم متفاوت هستند و این تفاوت‌ها در بالا ذکر شده‌اند.

**تمرکز بر اصول** - اصول اساسی مرکز سنجش و توسعه مدیران، انجام سنجش‌های «فی‌المحل و فی‌الفور»<sup>۱</sup> را با به‌کارگیری داده‌هایی که به فرمت برخط<sup>۲</sup> تولید شده‌اند، ضرورت می‌بخشد و این داده‌ها به نوبه خود برای تفسیر استفاده می‌شوند. در این طراحی همچنین انتظار می‌رود، زمانی که فرد سنجش‌شونده برای انتقال از یک کارشناس به کارشناس دیگر انتخاب می‌شود، از پایبندی به عینی‌بودن و تصادفی‌بودن این انتخاب‌ها، اطمینان حاصل شود. استفاده از یک روان‌شناس، نتایج اثربخشی در رابطه با مدیریت تعصبات درونی یا مابین ارزیاب‌ها و مسائل مربوط به موقعیت‌های حاد، به‌همراه دارد. شایستگی‌ها به‌طور ضمنی به سنجش اشاره دارند، به مفهوم وسیله‌ای برای سنجش که آمادگی یک فرد را برای نقش شغلی در ارتباط با شایستگی‌های مشخص شده برای این موقعیت شغلی، اندازه‌گیری می‌کند. معمولاً شایستگی‌هایی که برای آن وضعیت خاص و در آن زمان خاص ضروری هستند، در برگه‌های توصیف نقش، تعریف می‌شوند. همراه با تغییر نقش‌ها، تأکید بیشتر یا کمتری روی یک شایستگی خاص صورت می‌گیرد. شایستگی‌ها به افراد کمک می‌کنند تا با رفتار شخصی خود درگیر شوند و همراه با بازخوردی که بعد از تجربه و کسب ارزیابی از طریق ابزارهای

3. Self-appraisal  
4. Behavioral Event Interviews  
5. Free-form essays

1. Here and now  
2. On line

دیدگاهی جامع در این زمینه‌ها، همچنان حوزه‌های فراوانی برای پژوهش وجود دارد.

**کاربرد-** نیاز به پژوهش درباره استفاده اثربخش از مدل‌های شایستگی در فرآیندهای منابع انسانی از جمله استخدام، عملکرد، پاداش، فرهنگ، روش‌ها، ابزارها و تکنیک‌های آن و بنابراین استفاده از آن در مرکزهای سنجش و توسعه، برای رفع شکاف‌های شایستگی<sup>۱</sup>، از اهمیت زیادی برخوردار شده است و قلمرو تازه‌ای برای آغاز تحقیقات بیشتر فراهم کرده است. مقیاس وضعیت بحرانی<sup>۲</sup>، که از بحران بسیار کم تا بحران بسیار زیاد درجه‌بندی دارد، طراحی شده است تا حساسیت نسبی هر شایستگی را برای شغل یا نقش مورد سنجش، تعیین نماید. این وضعیت بحرانی باید با توجه به اهمیت شایستگی و میزان فراوانی استفاده از آن در شغل، تعیین شود.

**استانداردسازی-** منظور این است که سنجش استاندارد شده‌ای از رفتار بر اساس **ورودی‌های چندگانه**<sup>۳</sup> صورت می‌گیرد. چندین ناظر آموزش‌دیده و تکنیک‌های متعددی به‌کار گرفته می‌شوند. در مورد رفتار، داوریهایی صورت می‌گیرد که عمدتاً از شبیه‌سازی‌هایی که به‌طور خاص برای سنجش ایجاد شده‌اند، حاصل می‌شوند. این داوریهی در جلسه‌ای بین ارزیاب‌ها یا با یک فرایند ادغام آماری<sup>۴</sup> تجمیع و به اشتراک گذاشته می‌شوند. در مبحث ادغام، تعداد وسیعی از رفتارها و رتبه‌بندی‌های مربوط به آن‌ها نیز اغلب به اشتراک گذاشته می‌شوند. این بحث‌ها به سنجش‌هایی از عملکرد افراد سنجش‌شونده منجر می‌شوند که بر ابعاد/شایستگی‌ها و یا سایر متغیرهایی که مرکز سنجش و توسعه مدیران برای اندازه‌گیری آن طراحی شده است، اعمال می‌شوند. روش‌های ترکیب آماری<sup>۵</sup> باید مطابق با استانداردهای پذیرفته‌شده حرفه‌ای، مورد تأیید قرار گیرند.

**برنامه جانشین‌پروری-** در این روش، انتخاب جذابی در

فعالیت‌های برنامه جانشین‌پروری صورت می‌گیرد. با این حال باید از طریق تعیین سیاست‌هایی اثربخش برای منابع انسانی، حمایت‌های لازم صورت گیرد تا با توجه به سنجش افراد در مورد قابلیت‌هایشان و عناصر و زمینه سازمانی‌شان، پیوندی صحیح بین سیاست‌ها در عمل اتفاق بیفتد. اساساً سیاست‌های منابع انسانی بخش جامعی از اهداف اصلی را در بر می‌گیرند. اهداف اصلی، بر مبنای یک سنجش سازگار از عوامل آماری داخلی و خارجی، از جمله ارزش‌های محیطی بازار که یکی دیگر از اهداف خواسته‌های اصلی است، شکل می‌گیرند. سیاست منابع انسانی، مبتنی بر تحلیل نیازهای فعلی و آینده منابع انسانی است که بر اساس مبنای درونی و بیرونی شناسایی شده‌اند.

**راه‌اندازی مرکز سنجش و توسعه مدیران-** کارگروه توسعه استانداردهای مرکز سنجش، که برای فراهم آوردن کارایی مناسب در این زمینه ایجاد شده است، تعیین می‌کند که اگر بخواهیم یک تکنیک سنجش به‌عنوان مرکز سنجش و توسعه مدیران در نظر گرفته شود، باید هفت مورد زیر را در خود داشته باشد:

- باید از چندین تکنیک سنجش استخدامی استفاده شود.
- لاقلاً یکی از این تکنیک‌ها باید شبیه‌سازی باشد.
- شبیه‌سازی<sup>۵</sup>، تمرین یا تکنیکی است که برای استخراج رفتارهای مرتبط با ابعاد عملکرد در حین کار طراحی شده است و شرکت‌کننده را ملزم می‌سازد که در پاسخ به محرک‌های موقعیتی<sup>۶</sup> رفتار واقعی خود را بروز دهد.
- محرک‌هایی که در شبیه‌سازی ارائه می‌شوند، باید به موازات یا شبیه به همان محرک، در شرایط واقعی کار باشند. تمرینات گروهی، درون‌کازیه<sup>۸</sup> و تمرینات کشف حقیقت<sup>۹</sup> مثال‌هایی از شبیه‌سازی هستند. تمرین درون‌کازیه یا درون‌سبد شامل حل و فصل مواردی معمولاً نوشتاری است که در یک کازیه یا سبد قرار داده می‌شوند.

6. Simulation  
7. Situational stimuli  
8. In-basket  
9. Fact-finding exercise

1. Competency gaps  
2. Criticality Scale  
3. Multiple inputs  
4. Statistical integration process  
5. Statistical combination methods

- معیار عملکرد استفاده می‌شوند؛
- تشکیل ماتریس فعالیت - معیار؛
- ساخت مجموعه‌ای از «فعالیت‌ها» برای فراهم آوردن امکان سنجش این معیارها؛
- آموزش ارزیابان؛
- انتخاب شرکت‌کنندگان؛
- تهیه اطلاعات مربوط به قبل از تشکیل مرکز؛
- اجرا و اداره کردن مرکز؛
- ثبت و ضبط و رتبه‌بندی رفتار بر اساس معیارها؛
- تعیین رتبه‌بندی کلی برای سنجش انجام شده (به‌عنوان مثال انتخاب، ارتقا، توسعه و غیره)؛
- گزارش متقابل به مدیریت در مورد اقدامات/تصمیمات پیشنهادی؛
- ارائه بازخورد به شرکت‌کننده.

### مراحل اولیه فرایند مرکز سنجش در پنج گام متوالی مشخص می‌شوند:

۱. شناسایی شغل،
۲. انتخاب و طراحی ابزار اندازه‌گیری،
۳. مشاهده،
۴. گزارش سنجش و بازخورد،
۵. ظرفیت‌های مدیریتی محوری.

### عناصر ضروری مرکز سنجش و توسعه مدیران

عناصر لازم برای اینکه یک فرایند، به‌عنوان مرکز سنجش و توسعه مدیران در نظر گرفته شود در زیر آورده شده است:

۱. تحلیل شغل - تحلیل شغلی صورت گرفته از رفتارهای مربوطه را باید به‌منظور تعیین ابعاد، شایستگی‌ها، ویژگی‌ها و شاخص‌های عملکرد شغلی که برای موفقیت در شغل، حایز اهمیت هستند، انجام داد تا معلوم شود که چه چیزهایی باید

- باید از چندین ارزیاب<sup>۱</sup> استفاده شود. این ارزیابان باید قبل از شرکت در مرکز، آموزش داده شوند.
- داورهایی که منجر به یک پیامد می‌شوند (به‌عنوان مثال، پیشنهاد ارتقا، آموزش خاص یا توسعه) باید بر مبنای اطلاعات اشتراکی از جانب ارزیابان و تکنیک‌های مختلف باشند.
- باید یک سنجش کلی از رفتار توسط ارزیابان در یک زمان مجزا و از طریق مشاهده رفتار انجام شود.
- تمرینات شبیه‌سازی مورد استفاده قرار می‌گیرند. این تمرینات برای بروز انواع مختلفی از رفتارهای از پیش تعیین شده ایجاد شده‌اند و قبل از استفاده، مورد آزمایش اولیه قرار گرفته‌اند تا اطمینان حاصل شود که اطلاعات رفتاری قابل اطمینان، عینی و مناسبی برای سازمان مورد نظر فراهم خواهد شد.
- ابعاد، ویژگی‌ها، مشخصه‌ها یا کیفیت‌های سنجش شده توسط مرکز سنجش و توسعه مدیران، از طریق تحلیل رفتارهای مرتبط با شغل تعیین می‌شوند.
- تکنیک‌های مرکز سنجش و توسعه مدیران به‌منظور فراهم آوردن اطلاعاتی طراحی شده‌اند که در سنجش ابعاد، ویژگی‌ها یا کیفیت‌های تعیین شده قبلی، مورد استفاده قرار می‌گیرند.

### مراحل ساخت مرکز

یک مرکز، معمولاً طی مراحل زیر ساخته و عملیاتی می‌شود:

- شناسایی هدف مرکز؛
- تحلیل شغلی مربوط به موقعیت مورد نظر؛
- ایجاد مجموعه‌ای از «معیارها» - دسته‌ها یا خوشه‌هایی از رفتارها، مهارت‌ها یا ویژگی‌ها، که معمولاً حدود دوازده تا در هر دسته هستند و بر اساس تحلیل شغل، برای عملکرد اثربخش در آن شغل ضروری هستند و به‌عنوان

در مرکز سنجش باید به منظور ارائه اطلاعاتی برای سنجش ابعادی که قبلاً با انجام تحلیل شغل تعیین شده‌اند، طراحی شوند. سازندگان مرکز سنجش باید پیوندی میان رفتارها، شایستگی‌ها و تمرین‌ها یا تکنیک‌های سنجش ایجاد کنند. این پیوند باید در یک ماتریس صلاحیت-تمرین یا ماتریس تکنیک سنجش ثبت شود.

**ارزیابی‌های چندگانه** - باید از تکنیک‌های مختلف سنجش استفاده شود. این تکنیک‌ها می‌توانند شامل آزمون‌ها، مصاحبه‌ها، پرسشنامه‌ها، ابزارهای جامعه‌سنجی و شبیه‌سازی‌ها باشند. تکنیک‌های سنجش به گونه‌ای انتخاب یا ایجاد می‌شوند تا انواع رفتارها و اطلاعات مربوط به شایستگی‌ها یا ابعاد را استخراج کنند. خودسنجی، سیستم نمره‌گذاری از طریق بررسی دقیق کارها، مراکز رهبری و بازخورد ۳۶۰ درجه، نمونه‌هایی از این رویدادهای ضمنی هستند.

**شبیه‌سازی‌ها** - تکنیک‌های سنجش باید شامل تعدادی کافی از شبیه‌سازی‌های مرتبط با شغل باشند تا فرصت‌هایی برای مشاهده و سنجش رفتار داوطلب در ارتباط با هر یک از شایستگی‌ها یا ابعاد فراهم آورند. حداقل یک و معمولاً چند شبیه‌سازی مرتبط با شغل باید در هر مرکز سنجش و توسعه مدیران اتفاق بیفتند. شبیه‌سازی، یک تمرین یا تکنیک است که برای استخراج رفتارهای مربوط به ابعاد عملکرد در شغل طراحی می‌شود و شرکت‌کنندگان را ملزم می‌کند به صورت رفتاری به محرک‌های موقعیتی واکنش نشان دهند. نمونه‌هایی از شبیه‌سازی عبارت‌اند از: تمرینات گروهی، تمرینات درون‌کازیه، شبیه‌سازی تعاملات (مصاحبه)، ارائه‌های حضوری و تمرینات کشف حقیقت، که البته به این تعداد محدود نمی‌شوند. محرک‌ها همچنین ممکن است از طریق شبیه‌سازی‌های ویدیویی یا مجازی ارائه شوند که به وسیله رایانه، دستگاه پخش تصویری، اینترنت یا اینترنت فراهم می‌شوند. برای مشاغل ساده، ممکن است تنها یک یا دو شبیه‌سازی مرتبط با شغل مورد استفاده قرار گیرد و این در صورتی است که تحلیل شغل به وضوح نشان دهد که یک یا دو

توسط مرکز سنجش و توسعه مدیران سنجش شوند. نوع و گستردگی تحلیل شغل بستگی دارد به هدف سنجش، پیچیدگی شغل، کفایت و متناسب بودن اطلاعات پیشین در مورد شغل و تشابه شغل جدید با شغل‌هایی که قبلاً مورد مطالعه قرار گرفته‌اند. در صورتی که برای انتخاب ابعاد و تمرین‌ها برای یک شغل جدید از تحلیل شغل و تحقیق‌های قبلی استفاده می‌شود، باید شواهدی از قابل مقایسه بودن این شغل‌ها ارائه شود. هنگامی که شغل مورد نظر، در حال حاضر وجود ندارد، تحلیل را می‌توان در مورد وظایف یا نقش‌های واقعی یا پیش‌بینی‌شده‌ای انجام داد که آن شغل جدید، موقعیت، سطح شغلی یا خانواده شغلی را تشکیل می‌دهند. ابعاد مورد هدف را نیز می‌توان از طریق تحلیل چشم‌انداز، ارزش‌ها، استراتژی‌ها یا اهداف کلیدی سازمان شناسایی کرد. گام‌های مورد نیاز برای الزامات شغلی و ابعاد قابل اندازه‌گیری، به موفقیت در کار مدیریت ارتباط دارند. بنابراین ارزشمند خواهد بود که در نحوه انتخاب این مهارت‌های ابعادی مدیران، دقت نظر اعمال شود. در سنجش‌های قبلی که بر اساس بررسی شش برنامه مختلف سنجش انجام گرفت، گزارش شد که چندین بعد مختلف برای موفقیت در موقعیت‌های مدیریتی ضروری است. پانزده بعد مختلف از طریق مطالعات متعددی که در آن روزها انجام شد، شناسایی شدند. این پانزده بعد با موارد زیر سر و کار دارند: رهبری، متقاعدسازی، انعطاف‌پذیری، قاطعیت، تحمل استرس، ارائه سخنرانی رسمی، ابتکار عمل، تحلیل مشکلات، برنامه‌ریزی سازماندهی و کنترل، استفاده از تفویض اختیار، قضاوت، هوش، توان مالی، انگیزه و مهارت‌های ارتباطی نوشتاری.

**طبقه‌بندی رفتارها** - رفتارهای شرکت‌کنندگان را باید به دسته‌های معنی‌دار و مرتبط با هم مانند ابعاد، خصلت‌ها، شخصیت‌های فردی، استعدادها، ارزشمندی‌ها، مهارت‌ها، توانایی‌ها، شایستگی‌ها و دانش‌ها، طبقه‌بندی کرد.

**تکنیک‌های سنجش استخدامی** - تکنیک‌های مورد استفاده