

روندهای نوین مراکز ارزیابی در تطبیق کاندیداهای مدیریتی با پست سازمانی در ایران خودرو

نویسندگان:

ناصر علی رمضانی

دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی
کارشناس ارزیابی مدیران در شرکت ایران خودرو
naserramzani@yahoo.com

نادر ملتسمی

کارشناسی مدیریت بازرگانی
کارشناس ارشد و مسئول مراکز ارزیابی شرکت ایران خودرو
Nader-moltamesi@yahoo.com

کلید واژه :

مراکز ارزیابی / روندهای نوین / سنجش شایستگی های مدیریتی / تطبیق شغل و شاغل / بهبود ارزیابی ها / افزایش اعتبار آزمونها

فرایند مراکز ارزیابی (Assessment Centers) با رویکرد توسعه ای (Development Approach) بعنوان یکی از متدها و مکانیزم های کارآمد در زمینه انتخاب، انتصاب و نهایتاً توسعه سطوح مدیریتی محسوب می شود که در گروه صنعتی ایران خودرو از سال ۸۱ مورد استفاده قرار گرفته است. در سالهای اخیر روندهای نوینی در راستای افزایش اعتبار و روایی نتایج آزمونها و ابزارهای مراکز ارزیابی پدیدآمده است. بررسی های اخیر در سطح سازمانهای موفق جهانی، با هدف بهبود مراکز ارزیابی، به این نتیجه رسیده است که طراحی آزمونها به گونه ای اختصاصی بر اساس عوامل مرتبط با جایگاه و پست سازمانی خاص، ایجاد ارتباط بین آزمونها با استراتژیهای کلان سازمانی و تحلیل شغل می تواند در بهبود نتایج مراکز ارزیابی در تطبیق هر چه بهتر ویژگیهای کاندیداهای مناصب مدیریتی و جایگاه سازمانی آنان تاثیر زیادی بر جای گذارد. همچنین این عوامل در کاهش تفاوت های درون گروهی و افزایش پذیرش بازخورد ارزیابی از طرف ارزیابان نیز تاثیر مثبت داشته است. گروه صنعتی ایران خودرو نیز در همین راستا تلاش کرده تا با بازبینی در مراکز ارزیابی خود، این روندهای نوین را به منظور بهبود فرایند و افزایش اعتبار و روایی آزمونها و عینیت بخشی بیشتر به آنها، در آزمونها و ابزارهای مراکز ارزیابی خویش بکار گیرد. مقاله حاضر چگونگی اینکار را بیان می دارد.

مقدمه

جهان کنونی دستخوش تغییرات سریع و عظیمی می باشد که مشابه آنرا در طی چند دهه گذشته نمی توان سراغ داشت. صاحبانظران معتقدند شتاب تولید دانش در سالهای اخیر تقریباً ۱۰۰ درصد نسبت به گذشته افزایش داشته است. در دنیای رقابتی امروز تقریباً از هر ۱۵ شرکت ۱۴ شرکت محکوم به فنا هستند و چه بسا برخی شرکتهای طرف یک شب ورشکست می شوند. هیچ سازمان و بنگاه اقتصادی خصوصاً در سطح کلان نتوانسته است از تاثیر این دگرگونیها و تغییرات مصون بماند. پیش بینی می شود آهنگ و روند این تغییرات در طول دهه های آینده شدت و شتاب بیشتری بخود گیرد. تشخیص صحیح شرایط در وضعیت فعلی و ارائه طریق در راستای فائق آمدن بر مشکلاتی که سازمانها و علی الخصوص سطوح مدیریتی در روند پیشرفت و دستیابی به مراحل تکاملی در طول دوره فعالیت و حضور گسترده تر در بازار منطقه ای و جهانی با آن رو به رو می باشند، لازمه حیات و بقاء آنها می باشد. بدین ترتیب ضرورت شناخت و بکارگیری تکنیکها و روشهایی که سازمانهای پیشرو آنرا تجربه کرده و منشاء ثمرات بسیار سودمندی شده است، از ضروری ترین وظایف سازمانهای موفق و چابک در جهان امروز می باشد. بر این اساس، فرایند مراکز ارزیابی (Assessment Centers) با رویکرد توسعه ای (Development Approach) بعنوان یکی از متدها و مکانیزم های کارآمد در زمینه انتخاب، انتصاب و نهایتاً توسعه سطوح مدیریتی از اواخر سال ۱۳۸۲ در دستور کار مدیریت خدمات مدیران قرار گرفت. خوشبختانه تا کنون تعداد قابل توجهی از کاندیداهای مناصب مدیریتی گروه صنعتی ایران خودرو (رئیس، رئیس کل و مدیر) در این فرایند حضور یافته اند و از ثمرات مفید آن خصوصاً بازخوردهایی که در توسعه زمینه های قابل بهبود برای تک تک آنها طراحی، تدوین و (به همراه نسخه ای از تصویر بازخورد برای مقام مافوق) ارسال شده سود جسته اند. در سال ۱۳۸۴، مراکز ارزیابی ضمن ایفای وظایف معمول خود در زمینه انجام آزمونهای ارزیابی شایستگی ها و قابلیت های مدیران، اقدامات و ابتکاراتی نیز جهت افزایش اثربخشی فرایند بکار بسته است که در ادامه به تفصیل بیان می گردد.

زمینه نظری و ادبیات موضوع

رویکرد مراکز ارزیابی را ارزیابی سیستماتیک رفتار مبتنی بر ورودی های چند گانه تعریف کرده اند. (Walden, 2000) نکته ای که در این تعریف به چشم می خورد، استفاده از منابع و ورودی های چندگانه برای ارزیابی کاندیداهاست. این حالت افزایش صحت ارزیابی و اطمینان به نتایج آنرا در پی خواهد داشت چرا که چندین منبع همواره ارزیابی کاملتری نسبت به یک یا دو منبع انجام می دهند. در مراکز ارزیابی کاندیداها بوسیله چندین ارزیاب مطلع و مجرب، با بکارگیری چندین ابزار از پیش تعیین شده و بر اساس عوامل مرتبط با شغل مورد ارزیابی واقع می شوند (Lievens, 2005). این مورد نیز به نوبه خود موجب افزایش اعتبار ارزیابی ها و شناخت بهتر ویژگی های رفتاری و شایستگی های فرد مورد ارزیابی خواهد شد نکته قابل توجه در این تعریف (که از جدیدترین تعاریف در این مورد است)، آنست که ارزیابی مبتنی بر عوامل مرتبط با شغل قلمداد گردیده است. این عامل که محوریت این مقاله را تشکیل می دهد در ادامه بیشتر مورد بحث قرار می گیرد. رویکرد مراکز ارزیابی با استفاده از ابزارهای مختلفی نظیر مصاحبه، آزمونهای مدیریتی، آزمونهای شخصیتی و شناختی، بررسی واکنش در موقعیت ها (بررسی موردی)، به شبیه سازی موقعیت های مرتبط با شغل و پست می پردازد. (Byham, 2003). همچنین دیگر آزمون مهمی که به منظور سنجش توانمندیهای کاندیداها در مراکز ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد ارزیابی 360 درجه است.

به طور کلی مراکز ارزیابی فرصتی را در اختیار کاندیدا قرار می دهد تا قابلیت ها و توانمندیهای مرتبط با پست و جایگاه سازمانی خود را نشان دهد. نتایج حاصله از این فرایند، نشان دهنده توان آینده کاندیدا در اداره بهینه پست مورد نظر می باشد. (Joiner, 2002) در واقع، مراکز ارزیابی از طریق شبیه سازی آینده، فرد را مورد سنجش قرار می دهد. (همان، 2002) مراکز ارزیابی در مقایسه با سایر روشهای ارزیابی متداول، فرایند سنجش و انتخاب را منصفانه تر و با روایی بالاتری انجام می دهد. این رویکرد به میزان بسیار کمتری تحت تاثیر خطاهای رایج ارزیابی نظیر اثر هاله ای، تاثیر پذیری از نزدیکترین رفتار، گرایش به حد وسط و ... قرار می گیرد. در نتیجه این فرایند از عینیت (نزدیکی به واقعیت) بالاتری برخوردار خواهد شد. (Byham, 2003) بدین ترتیب، با افزایش روایی و اعتبار نتایج حاصل از رویکرد مراکز ارزیابی، فرایند شناسایی قابلیت ها، شایستگی ها استعدادها، انتصاب و ارتقا با صحت بالاتری انجام می شود و شایسته سالاری در بستر قابل اعتماد تر و قابل اتکاء امکان تحقق می یابد.

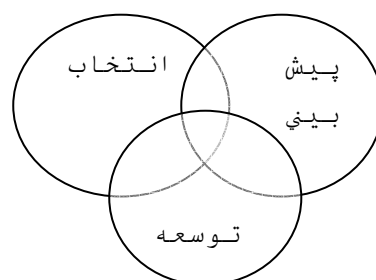
به طور کلی، بر اساس جدیدترین نظریه ها، برای مراکز ارزیابی سه کاربرد عمده ذکر شده است: (Walden, 2000)

(الف) انتخاب (Selection)

(ب) پیش بینی کنندگی (predict)

(ج) توسعه (Development)

این سه به صورت دایره هایی متقاطع ترسیم می شوند و این بدان معنی است که این سه باید به صورت همزمان و همپوشا مورد تاکید قرار می گیرند:



منبع : Bill Waldron, introduction to Assessment centers, ۲۰۰۰

سازوکار "انتخاب"، در مورد چند کاندیدا و گزینش نهایی یکی از آنها (مناسبترین شایستگی) برای پست سازمانی مورد نظر انجام می شود. سازوکار "پیش بینی کنندگی" در مورد کاندیداهایی که برای پست به خصوصی پیشنهاد می شوند بکار می رود. در نهایت، سازوکار "توسعه" نیز برای کلیه کاندیداها و شناسایی زمینه های قابل بهبود و نقاط قوت و انجام اقدامات توسعه ای برای آنان انجام می شود. (Walden, ۲۰۰۰) در جدول شماره ۱ این سه سازوکار با یکدیگر مورد مقایسه قرار گرفته اند.

جدول شماره ۱- مقایسه سازوکارهای انتخاب، پیشی بینی کنندگی و توسعه در مراکز ارزیابی

سازوکار	انتخاب	پیش بینی	توسعه
عوامل			
شمول کاندیداها	انتخاب برترین توانمندیها از میان چند کاندیدا	کلیه کاندیداهای معرفی شده	کلیه کاندیداهای معرفی شده
خروجی های کلیدی	رتبه بندی کاندیداها	ایجاد یک پروفایل و پرونده از توانمندیهای کاندیداها	ارائه راهکارها و پیشنهادات توسعه ای

منبع : Bill Waldron, introduction to Assessment centers, ۲۰۰۰

در سالهای اخیر، روندهای جدیدی در ارتباط با فرایندهای مراکز ارزیابی پدید آمده است. از جمله این روندها می توان به فنون جدیدتر تحلیل الزامات شغل اشاره کرد. (Lievens, ۲۰۰۵, Meriiff, ۲۰۰۱, Hoefl, ۲۰۰۲) دیگر روند نوینی که در زمینه مراکز ارزیابی مطرح شده است همراستا ساختن آن با استراتژیهای تبیین شده سازمان است. (همان، ۲۰۰۵) به عبارت دیگر کلیه ابزارها و آزمونهای بکار گرفته شده در این فرایند باید جهت دار و معطوف به استراتژیهای سازمان باشند. آزمونهای مراکز ارزیابی گروه صنعتی ایران خودرو با توجه به این دو روند بازنگری گردیدند که در ادامه مقاله به تفصیل بدان خواهیم پرداخت. علاوه بر اینها، روند دیگری که مورد تاکید قرار گرفته کاربرد مراکز ارزیابی در مدیریت موثر شرکتهای جهانی و فرامنطقه ای است. (همان، ۲۰۰۵) در این راستا نیز اقداماتی در گروه انجام گرفت که در ادامه ذکر می شود. در تحقیقات دیگری که انجام گرفته مشخص شده تحلیل شغل و بررسی الزامات شغلی و پست مورد نظر موجب کاهش تفاوت های درون گروهی (تفاوت میان امتیازات ارزیابان مختلف و آزمونهای گوناگون) می گردد. (Blair, ۲۰۰۳) منظور از این عبارت آنست که با طراحی آزمونهای خاص بر اساس پستی که کاندیدا قرار است در آن مشغول بکار شود، میزان تفاوت در نظرات ارزیابان و نتایج آزمونها بدلیل عینی تر شدن ارزیابی بر اساس عوامل مشخص و در نتیجه کاهش واریانس میان نتایج آزمونها و نتایج سنجش ارزیابی کنندگان، کاهش می یابد. همچنانکه قبلا ذکر شد در سالهای اخیر یکی از روندهای جدید در مراکز ارزیابی مرتبط شدن آن با شغل بیان شده است. صاحب نظران یکی از خصوصیات اصلی مراکز ارزیابی را مرتبط بودن آن با تحلیل شغل بیان کرده اند. (Walden, ۲۰۰۰) در برنامه ای که برای انتخاب مدیران پروژه بوسیله مراکز ارزیابی طراحی گردیده بود، مسئولیت های جاری پست مورد نظر، چالش های عمده در این پست و رویدادها و اتفاقات رخ داده شده در موارد مشابه قبلی در اینگونه پروژه ها که دقیقا مرتبط با شغل می باشند مورد سنجش و ارزیابی قرار گرفت. (Gowdey, ۲۰۰۲) طبق نظر صاحب نظران، عوامل مهم در افزایش اعتبار آزمونهای مراکز ارزیابی، دو مورد زیر برشمرده شده اند :

- آزمونها با پست مورد نظر مرتبط باشند
- آزمونها با نیازها و الزامات استراتژیک سازمان پیوند زده شوند. (Tippins, 2003)

همچنین تحقیقات نشان داده استفاده از ارزیابی های موقعیتی در افزایش اعتبار ارزیابی های مراکز ارزیابی تاثیر داشته اند. در چنین مواردی آزمونها در ارتباط با موقعیت های شغلی خاص طراحی و انجام می شود. (Sinar, 2002) دیگر فائده انجام آزمونها بر اساس محتوی شغل، تسهیل پذیرش بازخوردهای مراکز ارزیابی توسط ارزیابی شوندگان ذکر شده است. (Vilkinson, 2003) انجام فرایند ارزیابی بر اساس تحلیل شغل موجب تطبیق بهینه ویژگیهای شغل و شاغل و در نتیجه فراهم گردیدن بستر مورد نیاز جهت توسعه شایسته سالاری می گردد. تحلیل شغل یکی از اساسی ترین کارهایی است که کلیه مؤسسات برای استفاده، پرورش و حفظ منابع انسانی انجام می دهند. (دعائی، ۱۳۸۱) با تحلیل شغل شرایط کاری، مسئولیتها و وظایف از یک طرف و دانش، مهارتها و توانمندیهای مورد نیاز برای تصدی آن از طرف دیگر معین می گردد. (همان، ۱۳۸۱) همچنین یکی از آثار تحلیل شغل، تعیین شایستگی کارکنان است. (همان، ۱۳۸۱) صاحب نظران تطبیق شغل و شاغل، همچنین لازم است تا تناسب فرهنگی و شخصیتی برشمرده اند. (میرسپاسی، ۱۳۸۳) از طرفی به منظور تطبیق بهتر شغل و شاغل، همچنین لازم است تا تناسب فرهنگی و شخصیتی بین فرد و سازمان برقرار باشد. این تناسب باعث می شود تا افراد از اینکه به آن سازمان تعلق دارند احساس رضایت و غرور کنند و سازمان نیز از داشتن چنین سرمایه ها و منابعی مفتخر باشد. (میرسپاسی، ۱۳۸۳) از طرف دیگر، تناسب بین تنوریهها، ابزارها و شیوه های مدیریت با شرایط محیط سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی کشور و سازمان که از نظر صاحب نظران تطبیق مدیریت (میرسپاسی، ۱۳۸۳) نامیده می شود، عاملی موثر در مدیریت اثر بخش و کارآمد در کشور و سازمان متبوع محسوب می شود. با تطبیق تنوریهها و شرایط مدیریتی در آزمونهای مراکز ارزیابی، محتوی آنها برای استفاده در سازمان به گونه ای سفارشی طراحی و تبیین می شوند. در این صورت به گونه بهتری می توانند نمایانگر توان مدیریتی کاندیداها در شرایط ویژه محیط داخلی باشند. به این ترتیب، موارد ذکر شده بیانگر آیین واقعیت است که طراحی و اجرای آزمونهای مراکز ارزیابی باید منطبق بر الزامات شغلی، محتوی فعالیتها و وظیفه ای و ویژگیهای بومی و سازمانی انجام گیرد. آزمونهای کلی و بی ارتباط به محتوی شغلی کاندیدای مورد ارزیابی، سنجش دقیق و قابل اعتمادی از شایستگی های وی بدست نمی دهد. چنین آزمونهایی شاید ما را در ارزیابی توان عمومی مدیریتی فرد یاری رساند ولیکن به هیچ روی به عنوان مقوله ای مطمئن در جهت سنجش و پیش بینی کنندگی شایستگی های کاندیدا در پست خاص سازمانی کارآمد و اثربخش نخواهد بود. صاحب نظران مراکز ارزیابی اعتقاد دارند اندازه گیری مهارتها و قابلیت های مرتبط با پست مد نظر برای کاندیدا می تواند به عنوان یک پیش بینی کننده توانمندی و شایستگی مدیریتی برای موفقیت در جایگاه سازمانی در نظر گرفته شده در آینده تلقی گردد. (Walden, 2000) شرکت " توسعه ابعاد بین المللی" نیز یکی از راههای افزایش اعتبار آزمونهای خویش را تجزیه و تحلیل شغل می داند و اظهار می دارد: تجزیه و تحلیل شغل می تواند منجر به استخراج گروهی از شایستگی های مناسب برای پست خاص گردد. (DDI, 2005) مرتبط بودن ارزیابی با پست مورد نظر از اهمیت بالایی برخوردار است. به عنوان نمونه مهارتهای حل مساله به صورت کلی نمی تواند بیانگر توانمندی واقعی کاندیدا باشد. این مهارت در پستی که فرد قرار است در آن منصوب گردد اهمیت می یابد. (Joiner, 2002)

از دیگر روندهای جدیدی که در سالهای اخیر به منظور افزایش اعتبار و روایی نتایج، مورد توجه مراکز ارزیابی قرار گرفته است طراحی آزمونها و ابزارهای ارزیابی بر اساس سطوح سازمانی کاندیداهای مناصب مدیریتی است. به عنوان نمونه " کمیته امور عمومی کانادا " آزمونهای مراکز ارزیابی خویش را بر حسب رده های مختلف مدیریتی (عملیاتی، میانی و ارشد) دسته بندی و خاص کرده است. مثلا آزمونهای کازیه، شبیه سازی و مصاحبه برای این سه دسته به گونه متفاوتی برگزار می گردد. (PSC, 2005)

بازنگری و بهبود آزمونهای مراکز ارزیابی در گروه صنعتی ایران خودرو در راستای تطبیق ویژگی های پست با ویژگی های کاندیدا در راستای توسعه شایسته سالاری

با توجه به روندهای نوین مطرح شده در مراکز ارزیابی جهت افزایش روایی و اعتبار آن و نیز تطبیق هر چه بهتر ویژگیهای پست های مد نظر و سازمان با شرایط افراد و توانمندیهای کاندیداهای در نظر گرفته شده جهت احراز آن پست ها، آزمونهای مراکز ارزیابی در گروه صنعتی ایران خودرو مورد بازنگری و اصلاح و بهبود واقع شدند که در ادامه مقاله اقدامات عملی در این زمینه ها را مورد اشاره قرار می دهیم.

الف- تهیه قضا یا (Case Study) و سوالات تخصصی / مدیریتی مراکز ارزیابی به صورت متنوع و بر اساس رشته های شغلی

در راستای تطبیق هر چه بیشتر محتوی قضایای مطرح شده برای کاندیداها با الزامات پست مورد نظر، تلاش بر این بوده تا قضایا اولاً متناسب با صنعت خودرو (با توجه به ماهیت صنعتی که شرکت در آن قرار دارد) طرح شود و ثانیاً جو پست مورد نظر تصویر گردد. به عنوان مثال، مشکل مدیریتی مطرح شده به نوعی با وظایف واحد پیوند زده می شود و یا نقش آن در ایفای وظایف واحد به تصویر کشیده می شود. ثانیاً، تلاش می گردد تا معضلات مبتلابه همان پست بر اساس رشته ای که در آن قرار دارد، مطرح گردد. به عنوان نمونه، مشکلات فنی و تولیدی برای کاندیداهای مناصب فنی و مشکلات اداری و منابع انسانی برای مناصب اداری و منابع انسانی و مشکلات بازاریابی و فروش برای کاندیداهای مناصب مرتبط با فروش طرح می گردند. همچنین بدلیل اهمیت بالای صادرات در استراتژیهای شرکت، قضایای خاصی متناسب با استراتژیهای حاکم بر صادرات و الزامات شغلی آن با توجه به ویژگی های برشمرده شده طراحی گردیدند که در مورد کاندیداهای مناصب صادراتی مورد استفاده قرار می گیرند. بدین ترتیب روایی محتوا در مورد قضایا افزایش یافته و این دسته آزمونها به گونه مؤثرتری به ارزیابی شایستگی های مدیریتی کاندیداها و نیز کمک به توسعه آنان خواهند پرداخت. پیرو این برنامه ریزی، تعداد ۱۶۰ قضیه مدیریتی/سازمانی (Case) بر اساس تئوریهای سازمان و مدیریت، مطالب مطرح روز مدیریتی جهان و مشکلات و موارد واقعی به وقوع پیوسته در سطح شرکت و تجربیات واقعی مدیران گروه صنعتی، با توجه به رشته های شغلی کاندیداهای احراز مناصب مدیریتی، طراحی و تدوین گردید.

رشته های تعریف شده موجود در مرکز ارزیابی عبارتند از :

- مدیریت عمومی (۳۰ قضیه)
- فروش و بازاریابی (۲۵ قضیه)
- فنی و تولیدی (۳۰ قضیه)
- قطعه سازی (۱۵ قضیه)
- صادرات (۱۲ قضیه)
- منابع انسانی و اداری (۲۵ قضیه)
- مدیریت پروژه (۱۰ قضیه)
- مالی و بازرگانی (۱۳ قضیه)

در اینجا توضیح نکته ای در مورد صادرات ، قطعه سازی و مدیریت پروژه حائز اهمیت است و آن این است که گرچه صادرات و قطعه سازی به طور اخص رشته شغلی محسوب نمی گردند ولیکن، با توجه به چشم انداز جهانی سازی گروه صنعتی ایران خودرو ، قضایایی نیز اختصاصا در زمینه صادرات تهیه شد که در ارزیابی این دسته از کاندیداهای مزبور مورد کاربرد واقع شد تا روایی انتخاب ها افزایش یابد. همچنین توجه ویژه به صنعت قطعه سازی و اظهارات مدیر عامل محترم گروه صنعتی مینی بر اهمیت این صنعت بعنوان پیش نیاز جهانی سازی ، کیس هایی نیز با محور تخصصی قطعه سازی تهیه شد که در ارزیابی مدیران شرکت های تابعه قطعه ساز (ایپاکو) مورد استفاده قرار گرفت. در نهایت، با عنایت به اینکه اکثر فرآیندهای نو در شرکت در قالب رویکرد پروژه ای صورت می پذیرد، قضایایی با محوریت مدیریت پروژه تهیه شد که در مورد تمامی کاندیداها مورد استفاده واقع می شود .

ب - تهیه آزمونهای مراکز ارزیابی (سوالات تخصصی / مدیریتی) با توجه به سطوح مدیریتی و سازمانی

صاحب نظران معتقدند مهارتهای مدیریتی در سه سطح مدیریت عملیاتی، میانی و عالی(ارشد) با یکدیگر تفاوت دارند. علاوه بر توجه به رشته های شغلی در طراحی قضا یا و آزمونها، با عنایت به اینکه مهارتها و شایستگی های مدیریتی در سطوح مختلف (عملیاتی ، میانی و عالی) یکسان نمی باشد ، لذا سوالات و آزمونها با در نظر گرفتن سطح مدیریتی (عملیاتی ، میانی و عالی) و بر اساس ماهیت وظایف مورد بازنگری قرار گرفته و تدوین شده اند. در سال ۱۳۸۴ تعداد ۷۰۰ سؤال با محتوی اطلاعات مدیریتی / اقتصادی طرح گردید که در انجام آزمون ها مورد استفاده قرار گرفت . این سؤالات همچنانکه در قبل ذکر شد، بر اساس رشته شغلی و سطوح سازمانی تفکیک گردیده است به نحوی که پرسش ها تا حدود زیادی متناسب با پستی که فرد کاندید احراز آن شده است تدوین و به وی ارائه گردیده است.

همچنین عوامل سنجش در فرم های ارزیابی محتوی C.V در سطوح عالی با میانی و عملیاتی متفاوت در نظر گرفته شده است.

ج - بازنگری در فرایند مرکز ارزیابی در محدوده اصلاح فرم های مورد استفاده در سنجش کیس ها ، سوالات تخصصی و ... با توجه به روندهای جدید مطرح در ابعاد مدیریتی ، اقتصادی ، جهانی سازی و ...

همچنانکه قبلا ذکر شد یکی از روندهای نوین مراکز ارزیابی، مرتبط ساختن آزمون ها و نتایج این مراکز با استراتژیهای کلان سازمان است. اهداف استراتژیک گروه صنعتی ایران خودرو در سالهای اخیر، بهبود کیفیت، خرد مالی و کاهش هزینه ها، جهانی سازی، توسعه صادرات، گسترش بازارهای فرا منطقه ای و تبدیل شرکت به سازمانی در کلاس جهانی است. در این زمینه شایستگی ها و قابلیت های مدیریتی مندرج در فرمت ها و نیز آزمونهای مختلف با توجه به استراتژیها، مورد بررسی و اصلاح مجدد قرار گرفت که در حال حاضر در دست اقدام و پیگیری است.

پاره ای از زمینه هایی که در اصلاح و بازنگری مورد توجه قرار گرفت عبارتند از : دیدگاههای جهانی سازی و کل نگرایی و استراتژیک (که در ارزیابی ها سنجیده می شود)، هوش هیجانی ، هوش فرهنگی ، مسئولیت اجتماعی سازمان و ... در این میان برخی از این موارد (مانند هوش هیجانی و مسئولیت اجتماعی) به صورت سیستماتیک مورد توجه قرار گرفتند که در ادامه همین مقاله بدان اشاره می گردد. برخی دیگر نیز مانند هوش فرهنگی که مقوله ای مهم در راستای تربیت مدیران جهانی است، در

مصاحبه ها و سایر آزمونها به صورت تلویحی مورد تاکید قرار گرفتند که امید است در سالهای آتی به صورت منظم و سیستماتیک مورد استفاده واقع شوند.

د - تدوین بانک سوالات مصاحبه مراکز ارزیابی

در راستای مستند سازی محتوی جلسات مصاحبه مراکز ارزیابی و توسعه چهار چوبی به منظور ایجاد مخزنی جهت استفاده در مصاحبه های آتی ، از موارد مطرح شده در طول مصاحبه ها پس از ثبت، دفترچه ای مشتمل بر ۴۵۰ سوال کلیدی و در قالب شایستگی ها و قابلیت های قابل سنجه تهیه گردیده است. از مزایای این بانک می توان به تنوع دامنه سنجش، اخذ نتایج واقعی منطبق بر وضعیت کاندیداها و ارتقاء روایی و اعتبار مصاحبه ها اشاره نمود؛ چرا که مصاحبه شوندگان از ابعاد مختلف مورد بررسی قرار می گیرند و از تک بعدی نگری جلوگیری می شود. این سوالات بر حسب رسته های مختلف دسته بندی گردید. به عنوان نمونه سوالاتی مختص رسته های فروش، فنی و تولیدی، اداری و منابع انسانی و ... دسته بندی گردیده است تا زمینه سنجش ابعاد مرتبط با شایستگی های خاص در رسته های گوناگون فراهم گردد. از این کتابچه به عنوان مرجع و راهنمای سوالات در ارزیابی های آینده استفاده خواهد شد.

ه - بکارگیری پتانسیل معاونین و مدیران خبره شرکت در فرایند مصاحبه های مراکز ارزیابی

با توجه به آشنایی مدیران و معاونین خبره شرکت با مسائل مبتلابه و مشکلات فرا روی آن و نیز شناخت دقیقی که از وضعیت ساختار و نیازمندیهای مشاغل سازمانی دارند، مراکز ارزیابی با دعوت از این دسته از مسئولین شرکت و استفاده از مشارکت و پتانسیل آنان در انجام فرایند ، اعتبار و روایی مصاحبه ها را افزایش می دهند . بدین ترتیب شناخت جامعی از کاندیدا از جنبه های کاربردی و علمی حاصل می شود که تصمیم گیران را در انتخاب و انتصاب و توسعه مدیران به نحو موثرتری یاری می کند . در این اقدام نیز سعی گردیده تا در مورد هر یک از کاندیداها که در رسته خاصی قرار می گیرند، از مدیرانی آشنا با الزامات همان رسته و ترجیحا از مدیران همان رسته جهت شرکت در مراکز ارزیابی به عنوان ارزیاب دعوت بعمل آید. در این راستا بیش از ۸۵۰ پنل مصاحبه برابر با ۱۲۷۵ نفر ساعت با حضور مدیران شرکت تشکیل یافته است.

و - طراحی و انجام پروژه سنجش هوش هیجانی در مراکز ارزیابی

با توجه به اهمیت آگاهیهای انسانی و رفتاری و تاثیر توان بر قرارداری ارتباطات موثر با دیگران در مورد کاندیداهاى مناصب مدیریتی و شایستگی های مورد نیاز مدیران در کلاس جهانی، در سال گذشته پروژه سنجش هوش هیجانی در مراکز ارزیابی برای اولین بار در سطح صنعت کشور به مرحله اجرا در آمد . این طرح یکی از پیشرفته ترین مباحث را در سنجش و اندازه گیری شایستگی های مدیریتی مورد توجه قرار می دهد که می تواند به عنوان یک پیش بینی کننده قوی در مورد توان مدیریتی کاندیداها مورد استفاده قرار گیرد . در این راستا اساتید روانشناسی و مدیریت و کارشناسان متخصص واحد به پی ریزی آزمون و کلید آزمون با استفاده از منابع معتبر و بهینه گزینی (Benchmarking) در سطح جهانی اقدام نمودند که در مورد تعدادی از کاندیداها به صورت پایلوت مورد استفاده قرار گرفت . همچنین نموداری برای اولین بار در این حیطه توسط تیم پروژه طراحی

گردید که وضعیت مطلوب و موجود هوش هیجانی را درمورد کاندیداها به نحو مناسب و گویایی به نمایش می گذارد. هم اکنون پروژه مذکور مراحل نرم سازی را در محدوده سطوح مدیران گروه صنعتی ایران خودرو طی می نماید.

ز - ایجاد کلینیک مشاوره مدیریت و ارائه مشاوره های تخصصی در رشته ها و سطوح مختلف مدیریت

منظور از کلینیک مشاوره مدیریت ، انجام کمکهای مشاوره ای توسط اساتید فن و مشاوران زبده مدیریت به کاندیداهای مناصب مدیریتی و مدیران گروه صنعتی ایران خودرو می باشد . در این راستا مدیریت خدمات مدیران با بهره گیری از اساتید برجسته دانشگاهی و مدیریتی ، ایجاد کلینیک مشاوره مدیریت را در سطح شرکت اعلام و مسقر نمود و متعاقب آن کاندیداهای شرکت کننده در مراکز ارزیابی متناسب با وضعیت خاص خود(زمینه های قابل بهبود) از آن بهره مند شدند.

در این راستا تاکنون بسیاری از شرکت کنندگان در فرآیند مرکز ارزیابی ، پس از انجام ارزیابی ها و مصاحبه در مرکز ارزیابی ، با طرح سوالات و ارائه بازخوردهای موثر در زمینه های گوناگون مدیریتی از تسهیلات کلینیک مدیریت سود جسته اند . نظر خواهی های شفاهی صورت گرفته از برخی شرکت کنندگان حاکی از آن است که آنان این کار را بسیار مفید و جالب توصیف کرده و آمادگی خود را جهت مراجعه مجدد جهت بهره گیری از نظرات راهگشای اساتید فن در زمینه نقاط قابل بهبود خود اعلام نموده اند .

نتیجه گیری

در سالهای اخیر، روندهای جدیدی در ارتباط با فرایندهای مراکز ارزیابی پدید آمده است. از جمله این روندها می توان به فنون جدیدتر تحلیل الزامات شغل ، همراستا ساختن آن با استراتژیهای تبیین شده سازمان و استفاده از ارزیابی های موقعیتی در افزایش اعتبار ارزیابی های مراکز ارزیابی اشاره کرد. از دیگر روندهای جدیدی که در سالهای اخیر به منظور افزایش اعتبار و روایی نتایج، مورد توجه مراکز ارزیابی قرار گرفته است طراحی آزمونها و ابزارهای ارزیابی بر اساس ویژگیهای پست و سطوح سازمانی کاندیداهای مناصب مدیریتی است. آزمونهای مراکز ارزیابی گروه صنعتی ایران خودرو در سال گذشته با توجه به روندهای نوین مطرح شده به منظور افزایش روایی و اعتبار آن و نیز تطبیق هر چه بهتر ویژگیهای پست های مد نظر و سازمان با شرایط افراد و توانمندیهای کاندیداهای در نظر گرفته شده جهت احراز آن پست ها، مورد بازنگری و اصلاح واقع شدند. بدین ترتیب بر اساس چارچوب نظری ارائه شده در این مقاله و تجربه سازمانهای پیشرو در این زمینه اعتبار و روایی آزمونها افزایش یافته است. در نتیجه با بکارگیری آزمونهای بازنگری شده، زمینه شناخت دقیق شایستگی های کاندیداهای مناصب مدیریتی در ابعاد پیش بینی موفقیت در پست آتی، امکان انتخاب مناسبتر از بین چند کاندیدا و توسعه شایستگی ها به نحو مطلوبتر فراهم می گردد و در نهایت اثربخشی مراکز ارزیابی افزایش می یابد. نظرسنجی های بعمل آمده از کاندیداهای شرکت کننده در آزمونها نیز موید این واقعیت است.

منابع و مأخذ :

۱. میر سپاسی، ناصر، تناسب متقابل شخص با شغل و سازمان، مجموعه مقالات مدیریت منابع انسانی، انتشارات شروین، تهران، ۱۳۸۱.
۲. میر سپاسی، ناصر، مدیریت تطبیقی و تطبیق مدیریت، مجموعه مقالات مدیریت منابع انسانی، انتشارات شروین، تهران، ۱۳۸۱.
۳. دعائی، حبیب الله، مدیریت منابع انسانی (نگرشی کاربردی)، انتشارات بیان هدایت، مشهد، ۱۳۸۱.
۴. Walden, Bill, Introduction to Assessment Centers, Electric Company, pmaac confrence on public personel assessment, South Carolina, ۲۰۰۰.
۵. Lievens, Flip & others, Assessment Centers: recent development in practice and research, handbook of selection, blackwell publishing, ۲۰۰۵.
۶. Byham, william c. (۲۰۰۳), What is Assessment Center? The Assessment Method, Applications, and Thechnologies, development dimention international Co., on <http://www.assessmentcenters.com>
۷. Byham, w. c, What Happening in Assessment Centers around the World, paper present at the ۲۹ international congress on assessment center methods, germany, ۲۰۰۱.
۸. Blair, michael D. (۲۰۰۳), Best Practices in Assessment Centers, Reducing Group Differences, cwh management solutions, on <http://www.ipmaac.org/conf>
۹. Gowdey, Ann & others, Development of Assessment Center for Program Managers, international congress on assessment center methods, Pittsburgh conference, ۲۰۰۲.
۱۰. Tippins, Nancy, Transporting the validity of Assessments, international congress on assessment center methods, ۲۰۰۳.
۱۱. Sinar, Evan F. Practical Issues in Developing and Administering Brief Situational Assessments, international congress on the assessment center methods, ۲۰۰۲.
۱۲. Vilkinson, Factors Affecting the Acceptence and Application of Developmental Feedback from an Executive Development Center, international congress on assessment center methods, ۲۰۰۳.
۱۳. _____, The Validity of DDI Assessment Center, development dimention international (DDI), on <http://www.ddiworld.com/pdf>
۱۴. Joiner, Dennis A. Assessment Centers: what's new, public personnel management, volume ۳۱, ۲۰۰۲.
۱۵. Hoefl, s & others, The Conceptual Basis of Assessment Center ratings, International journal of selection and assessment, p ۱۱۴-۱۲۳, ۲۰۰۱.
۱۶. Meriiff, Edward A. (۲۰۰۲), Management Skill as a Predictor of Success, California state polytechnic university, fall, on <http://www.csupomona.edu>.
۱۷. _____, Assessing With Situational Exercises, public services of canada, on <http://www.psc-cfp.gc.ca/ppc>