**درس دهم –مراکز ارزیابی ابعاد و اهداف آن**

****

**اخیرا با دعوت یک دوست از یک مرکز ارزیابی بازدید کوتاهی داشتم. در این مرکز تعدادی از مدیران یکی از سازمان های بزرگ کشور مورد ارزیابی قرار می گرفتند. هدف اصلی این مرکز تعیین نیازهای آموزشی آنها و کمک به ارتقای قابلیت های مدیریتی شان بود. تجربه جالبی بود و مرا علاقه مند کرد که مشابه این شیوه ارزیابی را در شرکت خودم به کار بگیرم. مراکز ارزیابی چه ابعاد و اهدافی دارند؟ چگونه عمل می کنند؟ چه کاربردهایی دارند؟**

مراکز ارزیابی از تکنیک ها و تدابیر موفق و موثری است تا تصمیمات بهتری در همه حوزه ها و زمینه های “مدیریت منابع انسانی “به ویژه استخدام، انتخاب، استعداد یابی، جانشین پروری، آموزش و توسعه مدیریت گرفته شود.

سابقه این تکنیک و تدبیر به جنگ جهانی دوم باز می گردد. یکی از مهم ترین تصمیماتی که توسط فرماندهان ارشد ارتش ها یا حاکمان کشورهای درگیر جنگ اتخاذ می شود، انتخاب فرمانده برای رده های مختلف عملیاتی است. این انتخاب ها گاهی آنقدر حساس هستند که اشتباه در یک انتخاب و قرار دادن فردی نامناسب در جایگاه فرماندهی نتیجه جنگ را تغییر می دهد.

ارتش های درگیر در جنگ های جهانی با درک اهمیت این نوع تصمیم گیری ها آزمون هایی را تولید و ابداع کردند که با کمک آنها بتوانند کاندیدای مناصب فرماندهی را دقیق تر ارزیابی کنند، آن ها را از نظر قوت ها و ضعف هایی که دارند بهتر و کامل تر بشناسند و بر اساس این شناخت تصمیمات درست تری بگیرند.

پس از پایان جنگ این تکنیک وارد دنیای کسب و کار ها و سازمان ها شد و به تدریج رواج بیشتری پیدا کرد و سازمان های مختلفی مسئولیت اجرای این مهم را بر عهده گرفتند.

 “مراکز ارزیابی “عهده دار انجام فرایند ارزیابی می باشند که می بایست دارای ویژگی هایی باشند که به قرار زیر می باشد:

1. در این مراکز ابتدا مشاغل و مناصب مختلف تجزیه و تحلیل می شود و عوامل موفقیت هر شغل شناسایی می گردد و فهرستی از شایستگی های لازم برای انجام موفق شغل شناسایی می گردد. فهرست شایستگی ها که در مراکز ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد مبنای انتخاب افراد و مقایسه کاندیداها و انتخاب شایسته ترین ها می شود.
2. در این مراکز به طور همزمان از چند ابزار و آزمون برای شناسایی دقیق تر شایسگی های داوطلبان استفاده می شود. به کارگیری همزمان چند ابزار بر اعتبار داوری ها و نتیجه گیری های مراکز ارزیابی می افزاید.
3. در این مراکز به طور همزمان چند ارزیاب در قالب تیم های ارزیابی متشکل از ارزیابان آموزش دیده و مسلط به فرایند به کار گرفته می شوند. گروهی شدن ارزیابی ها از خطاهای ارزیابی می کاهد و بر اعتبار ارزیابی ها و داوری ها می افزاید.
4. استفاده از “شبیه سازی “هم یکی دیگر از وجوه تمایز مراکز ارزیابی در مقایسه با روش های مشابه است. شبیه سازی به معنای قرار دادن داوطلب در شرایطی شبیه شرایطی است که بعدها در آن قرار خواهد گرفت. این تدبیر ارزیابی ها را واقعی تر و نتایج حاصله را قابل اعتماد تر می کند.

از مراکز ارزیابی و نتایچ حاصله استفاده های مختلفی به عمل می آید که از مهم ترین آنها می توان موارد زیر را برشمرد:

**اول : استعداد یابی**

بنیان برنامه های جانشین پروری بر تعریف استعداد و شناسایی افراد مستعد استوار است. وقتی استعداد را تعریف می کنیم می توانیم افراد مستعد برای نقش ها و شغل های مورد نظر را تشخیص دهیم و کسانی را که نیازمند تقویت استعداد های خود هستند تعیین کنیم و با شیوه های تقویت، تکمیل و توسعه استعدادها نیز آشنا شویم.

چالش آن است که باید استعداد و شایستگی را با توجه به شرایط و اقتضائات ویژه هر سازمان تعریف کرد و شیوه های معتبری برای سنجش و ارزیابی آن به کار گرفت.

مراکز ارزیابی کمک می کنند تا سازمان ها بتوانند با ارزیابی دقیق تر کاندیداها، علاوه بر عملکرد گذشته، پتانسیل های آن ها را هم مورد سنجش قرار دهند و تصمیمات آینده نگرانه بهتری بگیرند.

**دوم :استخدام و انتصاب**

شرط موفقیت یک استخدام برقرارکردن بیشترین تناسب ممکن بین دانش، مهارت ها، ویژگی ها و توانایی های افراد با الزامات موفقیت در مشاغل مختلف است. ضرب المثل “هر کسی را بهر کاری ساختند“ به بهترین شکل نشان می دهد که اولا افراد دارای شایستگی های مختلف هستند که باید آن ها را کشف کرد و ثانیا مشاغل هم دارای وظایف و شرایط متفاوتی هستند که باید آن ها را تدوین کرد و در فرایند استخدام بین این دو دسته عوامل بهترین تناسب را برقرار نمود.

**سوم : پرورش قابلیت ها و شایستگی ها**

آموزش و تقویت مهارت ها و شایستگی های کارکنان به ویژه کارکنان مشاغل کلیدی همواره از اولویت های جدی سازمان های پیشرو بوده است. استفاده از مراکز ارزیابی کمک می کند تا درک و ارزیابی دقیقی از دانش، مهارت و سایر قابلیت های ارزیابی شوندگان انجام شود، نقاط قوت و ضعف با دقت بیشتری کشف گردد و برنامه آموزشی لازم برای تقویت نقاط قوت و برطرف کردن نقاط ضعف طراحی و برنامه ریزی گردد.

مراکز ارزیابی بر سه پایه استوارند :

1. **مدل قابلیت ها**

این مدل یا فهرست شامل مجموعه ای از ویژگی ها، توانایی ها و مهارت هایی است که برای انجام موفق شغل لازم اند و می توانند تفاوت بین عملکرد شاغلان موفق و برجسته هر شغل را با شاغلان دارای عملکرد متوسط یا ضعیف نمایان کنند. ریشه اولیه مدل قابلیت ها به شرح مشخصات شغل یا شرح شغل بر می گردد.

1. **تکنیک ها، فنون و آزمون های ارزیابی**

مراکز ارزیابی شیوه های کارآمدی برای ارزیابی قابلیت ها و شایستگی های ارزیابی شوندگان هستند. این ارزیابی باید دقیق، معتبر و قابل اعتماد باشد تا بتوان بر اساس اطلاعات حاصل از ان ها انتخاب کرد، تشخیص داد و تصمیم گرفت.

هر چه دقت، کیفیت و قابلیت پیش بینی و تشخیص این ابزارها و فنون بیشتر باشد مراکز ارزیابی هم معتبر تر می شوند و به اتخاذ تصمیمات مطلوب تر مبادرت می ورزند.

در مراکز ارزیابی پیشرفته دنیا از مجموعه ای از ابزارها، روش ها، مستندات و تعاملات برای ارزیابی استفاده می شود که رایج ترین آن ها عبارتند از :

* مصاحبه
* آزمون ها و پرسش نامه های روان سنجی
* مورد کاوی ها
* ایفای نقش
* ارزیابی چند وجهی
* آزمون های سنجش دانش و مهارت
1. **ارزیابان / تیم های ارزیابی**

پایه سوم هر مرکز ارزیابی را ارزیابان آن تشکیل می دهند. ارزیاب ها هستند که با استفاده موثر و مطلوب از آزمون ها و ابزارها به ارزیابی می پردازند، تشخیص می دهند، ارزیابی می کنند و اظهار نظر و داوری می کنند.

ارزیابان مراکز ارزیابی باید دارای شایستگی هایی باشند که مهم ترین آنها را می توان به شرح زیر پیشنهاد کرد :

* دقت و حوصله
* هوش هیجانی برای کنترل احساسات و عواطف شخصی
* توانایی در گزارش نویسی
* شجاعت و استقلال عمل در تشخیص و اظهار نظر انفرادی
* روحیه کار تیمی برای به اشتراک گذاری اطلاعات و رسیدن به تصمیم جمعی با دیگر ارزیابان
* احاطه به موضوع قابلیت ها و شایستگی های مورد ارزیابی
* آشنایی با دانش و تخصص مربوط به حوزه مورد ارزیابی

**منبع :**

**کلینیک مدیریت منابع انسانی –دکتر بهزاد ابوالعلایی- ص 73-80**

ما را از نظرات و تجربیات خود خود از طریق ایمیل مطلع سازید. تا با هم به اشتراک بگذاریم.

