



طراحی بازی‌های مدیریتی در کانون‌های ارزیابی



مجید سلیمی

salimy28@yahoo.com

۰۹۱۲۵۱۳۷۴۲۷

هشتمین کنفرانس مدیریت عملکرد - تیرماه ۱۴۰۰

What is Assessment Center?

ASSESSMENT
CENTER





Game

Game

بازی



«بازی» به فعالیتی هدفمند در چارچوب

قواعدی خاص اشاره می کند. بازی

خروجی های قابل اندازه گیری داشته و

عملکرد فرد بر این خروجی ها موثر است.

«سرگرمی» به تعاملات آزادانه، فارغ از قواعد

خاص و مبتنی بر آزادی عمل و اغلب فاقد هدفی

خاص اشاره دارد

Play

سرگرمی



Game

بازی



Play

سرگرمی

Serious Game (بازی جدی)	Game-Based Learning (یادگیری مبتنی بر بازی)	Gamification (بازی‌وارسازی)	
نوعی از بازی، که علاوه بر خاصیت سرگرم کننده بودن، اهداف جدی از قبیل آموزش و ارزیابی افراد را دنبال می کند.	استفاده از ایده بازی کردن برای رسیدن به اهداف خاص آموزشی اعم از کسب دانش، مهارت‌ها یا نگرش‌های خاص.	استفاده از عناصر و مکانیزم‌های بازی برای درگیر کردن افراد در شرایط مختلف در خارج از فضای بازی به منظور افزایش انگیزه و تاثیر بر رفتار.	چیستی
- افزایش مشارکت و درگیری - افزایش انگیزه درونی و بیرونی - انتقال دانش - ارزیابی و یادگیری مهارت های جدید - تغییر رفتار	- افزایش مشارکت و درگیری - انتقال دانش - یادگیری مهارت های جدید	- افزایش مشارکت و درگیری - انگیزش بیرونی جهت یادگیری یا آموزش	دلایل بکارگیری
- کلاس - شرکت ها و سازمان ها - مکان های عمومی - خانه	- کلاس همراه با مربی	- پلتفرم های دیجیتال - کلاس - مکان های عمومی	استفاده در

Skills training
(realistic)



Fun
(imaginative)



Simulators

Serious
games

Simulation
games

Games



بازی

بازی جدی

بازی
آموزشی

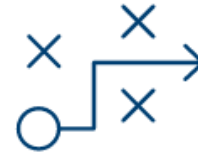
تفاوت اساسی کانون ارزیابی و شیوه های دیگر سنجش چیست؟



**Aptitude
Tests**



**Behavioral
Assessment**



**Situational
Judgment**



**360 Degree
Feedback**



**Gamification in
Assessment**



**Predictive
Talent Analytics**



**Video
Assessment**



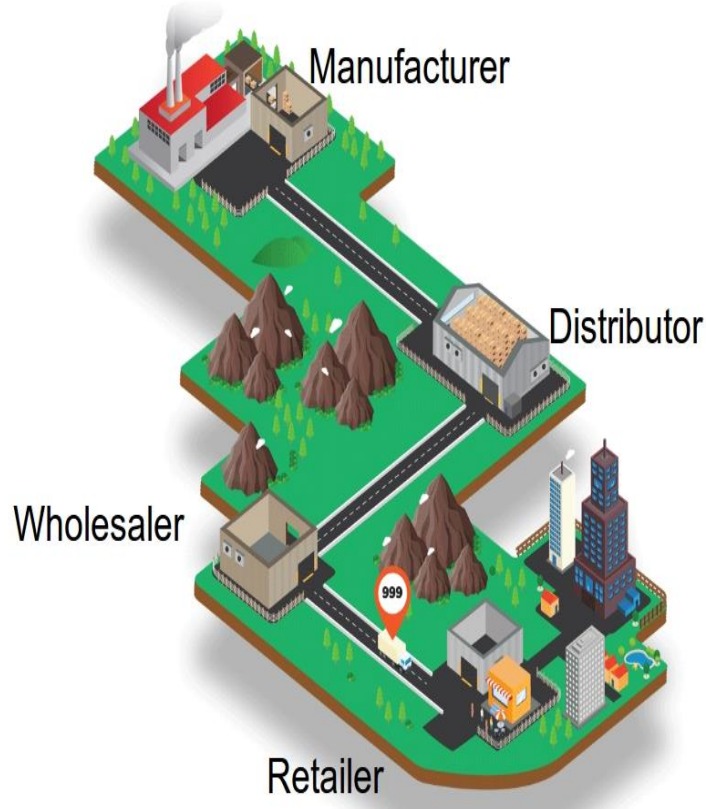
**Volume
Recruitment**



وجه مشخصه روش **کانون ارزیابی**، مشاهده رفتار آشکار در همان زمانی است که ارزیابی شوندگان در **تمرین‌های شبیه سازی** شرکت می‌کنند.

هر تمرین شبیه‌سازی بایست نمایانگر جنبه‌های مهمی، از **شغلی** که شرکت کنندگان برای آن در نظر گرفته شده اند باشد.

انواع تمرین‌های شبیه‌سازی در کانون ارزیابی:



تمرین‌ها موقعیت‌هایی برای فراخوانی رفتارهای معرف موردنظر و همسو با شغل اصلی، هستند که ارزیابی‌شوندگان را **وامی‌دارند** تا به صورت رفتاری به **محرك‌های موقعیتی** پاسخ دهند.

۱- **تمرین‌های گروهی** شامل حداقل ۳ شرکت کننده (بحث‌ها، پروژه‌های مشارکتی، ارائه‌های گروهی و بازی‌های مدیریتی و...).

۲- **تمرین‌های تعاملی رو در رو** (ایفای نقش، حقیقت‌یابی، ارائه مطلب، و غیره).

۳- **تمرین‌های فردی** (کازیه، موردکاوی، و غیره).

تمرین‌های شبیه‌سازی **اصلی‌ترین** روشی است که در کانون‌های ارزیابی استفاده می‌شود

کانون های ارزیابی از لحاظ نحوه طراحی:

کانون های ارزیابی ویژگی بنیان

Dimension-Based ACs

کانون های ارزیابی تکلیف بنیان

Task-Based ACs

کانون های ارزیابی ترکیبی

Mixed-Model ACs

منظور از بعد (Dimension) در کانون ارزیابی، همان اصطلاح شایستگی در ادبیات مدیریت است.

کانون‌های ارزیابی ویژگی بنیان

ویژگی‌ها، مجموعه‌هایی از رفتارها تلقی می‌شوند که «بنا به فرض زیربنای عملکرد شغلی و دیگر ملاک‌های موردنظر هستند».

در یک کانون ارزیابی ویژگی بنیان، برداشت این است که ویژگی‌ها از تجزیه و تحلیل شغل یا از پژوهش سازمان در الگوسازی شایستگی‌ها حاصل می‌شود. سازمان این الگوسازی شایستگی‌ها را برای تعیین مرتبط‌ترین ویژگی‌ها با شغل مورد ارزیابی داوطلبان و گزینش مناسب‌ترین آنها، با توجه به جامعه ارزیابی‌شوندگان و هدف ارزیابی انجام می‌دهد.



☞ رفتارهایی که در یک ابزار مورد ارزیابی قرار می گیرند ممکن است کاملاً با رفتارهایی که در یک ابزار دیگر مورد ارزیابی قرار می گیرند، تفاوت داشته باشند.

کانون های ارزیابی تکلیف بنیان

❖ کانون های ارزیابی تکلیف بنیان، به جای سنجش ابعاد و شایستگی ها، به ارزیابی عملکردهای رفتاری در تمرین های شبیه سازی می پردازند.

❖ هدف ارزیابی این موضوع است که فرد **وظایف مهمی که در شغل با آن ها مواجه می شود را** چگونه انجام می دهد.

ایستگاه شماره (۱)

امتیاز	بکار بردن مهارت‌های ارتباطی
	۱. با مددجو احوالپرسی می‌کند. ۲. خود را معرفی می‌کند. ۳. با ملایمت و خوشرویی با مددجو برخورد می‌کند. ۴. صحبت با مددجو با کلمات و لحن محترمانه است. ۵. از ارتباط غیرکلامی استفاده می‌کند. ۶. از واژه‌های قابل فهم استفاده می‌کند. ۷. به سوالات مددجویان با حوصله جواب می‌دهد. ۸. به مددجو اطمینان می‌دهد. ۹. سخنان مددجو را قطع نمی‌کند. ۱۰. مددجو را تشویق به بیان مشکل می‌کند. ۱۱. از سوالات باز و بسته استفاده می‌کند. ۱۲. به مددجو در مورد مددجویی اش توضیح می‌دهد.

معیارهای امتیاز دهی:

بد: صفر

ضعیف: ۰/۵

متوسط: ۱

خوب: ۱/۵

عالی: ۲

خصوصیات انواع تمرین‌های سنجشی			
انواع	ساختار، محتوا، رفتار شرکت‌کننده	ویژگی‌هایی که معمولاً ارزیابی می‌شوند	اظهار نظر، محاسن، معایب
مورد / تحلیل کتبی	شرکت‌کننده مطلبی درباره مسائل مالی، عملیاتی و جز این‌ها می‌خواند و گزارش می‌نویسد.	تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، ارتباطات نوشتاری	می‌تواند درباره هر محتوایی باشد، می‌تواند برای هر شکل یا محتوا ارزیابی شود، تدوین دستورالعمل نمره‌گذاری دشوار است.
ایفای نقش	شرکت‌کننده با بازیگر نقش مثل زیردستی با عملکرد یا عادات ضعیف صحبت می‌کند.	تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری، رهبری، همدلی، تفویض اختیار، ارتباط شفاهی	نسبتاً کوتاه، ممکن است در بازیگر نقش از یک‌زمان به زمان دیگر و در بازیگران متفاوت نقش، ناهماهنگی باشد.
ارائه شفاهی	شرکت‌کننده برای هرگونه مخاطب در درون و بیرون سازمان مطلب ارائه می‌دهد، مثلاً ارائه پیشنهاد به مدیران اجرایی ارشد.	تصمیم‌گیری، تاب‌آوری فشار روانی، ارتباط شفاهی	آسانی ساخت/ایجاد آن، می‌تواند از تمرین تحلیل حاصل شود، می‌تواند با پرسش‌های روشن‌گرانه پیگیری شود.
بحث گروهی بدون رهبر	شرکت‌کنندگان با نقش‌های محوله (یا بدون آن‌ها) درباره مسائل بحث می‌کنند و توصیه‌هایی به عمل می‌آورند.	تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری، کار تیمی، ارتباط شفاهی	می‌تواند همکارانه یا رقابتی باشد، ممکن است به دلیل ترکیب گروه یا جو غیراستاندارد باشد.
محتوای کازیه / کار تابل	شرکت‌کننده به مطالعه نامه‌ها، گزارش‌ها و دستورالعمل‌های مربوط به بحران‌ها/ کارکنان/ امور مالی و جز این‌ها می‌پردازد و پاسخ می‌دهد.	تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری، رهبری، همدلی، تفویض اختیار، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، ارتباط نوشتاری	به ویژگی‌ها مختلف می‌پردازد، می‌تواند با مصاحبه دنبال شود، وقت‌گیر است، ایجاد و نمره‌گذاری آن دشوار است.
واقعیت یابی شفاهی	شرکت‌کننده مطلب کوتاهی را می‌خواند، سپس از فرد مطلع سؤالاتی می‌پرسد که ممکن است با او به بحث بپردازد.	تحلیل مسئله، رهبری، ارتباط شفاهی	برای پرسیدن پرسش‌های ویژه به توانایی متوسل می‌شود، ممکن است آن را فشارزا ساخت، شخص مطلع ممکن است بداهه گویی کند.
بازی تجاری	شرکت‌کنندگان سازمان‌های کاملاً واقعی و بسیار پیچیده را که کارکنان و منابع مالی دارند، اداره می‌کنند.	تحلیل مسئله، تصمیم‌گیری، رهبری، برنامه‌ریزی و سازمان‌دهی، کار تیمی، ارتباط شفاهی	واقع‌گرایانه، پیچیده، دشوار برای مشاهده و ارزشیابی

فراوانی به کارگیری فنون ارزیابی گزارش شده در پیمایش ها

نوع فن آوری ارزیابی	نمونه بین المللی	ایالات متحده		کشورهای آلمانی زبان	آفریقای جنوبی
		۱۹۹۷ b	۲۰۰۹c		
مطالعه موردی کتبی / تحلیل مسئله	٪ ۷۲	۴۹	۳۸		۲۶
شبیه سازی مصاحبه / بازیگری نقش	٪ ۷۰	۴۷	۷۶	۳	۴۹
ارائه شفاهی	٪ ۵۹	۴۶	۶۴	۸۹	۵۱
بحث گروهی – با نقش محوله	٪ ۳۵	۴۴			
بحث گروهی – بدون نقش محوله	٪ ۵۱	۵۹	۴۳*	۹۵*	۳۷*
محتوای کازیه / کارتابل	٪ ۴۲	۸۲	۵۷	۵۳	۵۴
واقعیت یابی شفاهی	٪ ۱۴	۳۸	۲۹	۶۵	۱۶
بازی تجاری		٪ ۲۵			
مصاحبه پیشینه ای	٪ ۳۶	۵۷	۳۵	۸۷	۱۶
آزمون توانایی شناختی	٪ ۵۷	۳۱	۱۰		۷
آزمون شخصیتی	٪ ۵۷		۲۶		۵۴
سنجه های دیگر	٪ ۱۷ تا ۷		۱۷ تا ۳۱	۵	۴۹

نظریه فعال سازی صفت



بنا بر این نظریه ماهیت رفتار ابراز شده بستگی به اقتضای **موقعیت** دارد. وقتی این نظریه در کانون ارزیابی به کار بسته شود، بدان معناست که **خصوصیات تمرین** (چه ویژگی‌ها باشند و چه تکالیف) برای مشاهده اثربخش و درجه‌بندی رفتارهای مورد نظر، اهمیت اساسی دارند.

افزون بر این، **قدرت نشانه‌های موقعیتی** تعیین می‌کند که آیا تغییرپذیری رفتاری آن اندازه میان شرکت‌کنندگان به وجود می‌آید که میان آنان **تمایزهای** لازم را بگذارد.

نقص در شیوه طراحی و هدایت مراکز ارزیابی یا

روایی سازه؟؟؟(زدک و کاسیو، ۱۹۸۴).

به منظور آزمون این مسئله، از یک مرکز ارزیابی
پیشرفته برای افسران، در یک دوره ۶ ساله (از
۱۹۹۳ تا ۱۹۹۹)، استفاده گردید.

علاوه بر سنجش این داوطلبان، از ارزیابان خواسته
شد که برآورد کنند:

الف) : هر تمرین به چه میزان می تواند فراهم
کننده فرصتی برای مشاهده رفتار مرتبط با صفات
شخصیتی ۵ عاملی (ffm) باشد و
ب) : هر کدام از ابعاد رفتاری بکار برده شده در
مرکز ارزیابی، به چه میزان با صفت شخصیتی
مرتبط می باشند .



روش کار

تمام ۷۹ نفر شرکت کننده، ۵ تمرین را اجرا کردند:

- ۱- بحث گروهی بدون رهبر
- ۲- ایفای نقش
- ۳- کازیه و
- ۴- یک جلسه تفسیر شفاهی

ابعادی که مورد سنجش قرار گرفته شدند عبارتند از:

- ۱- حساسیت
- ۲- مهارت‌های مشارکت دادن زیردستان
- ۳- توانایی حل مسئله
- ۴- مهارت‌های سازماندهی کار
- ۵- تحمل استرس.

نتیجه :

برای هر صفت شخصیتی، سنجش‌های صورت گرفته از تمریناتی که توسط کارشناسان، به عنوان تمرینات دارای توان بالقوه زیاد در زمینه فعال سازی صفت برآورد شده بودند (دارای TAP بالا)

(Mean $r = .30$)

در مقایسه با سنجش‌های انجام شده از تمریناتی که از لحاظ توان فعال سازی این صفت در سطح پائین بودند (دارای TAP پائین)

(Mean $r = .15$)

همبستگی بیشتری نشان داد.



پژوهش‌ها نشان داده است که سنجش‌های مرکز ارزیابی با شخصیت
داوطلبان مرتبط است (فرنهام، کرامپ، و ویلان، گوفین، رودستین و
جانسون، ۱۹۹۶؛ شولتز و شولر، ۱۹۹۳)



پس این انتظار وجود دارد که در سرتاسر
تمریناتی که در آنها امکان مشاهده رفتار
مرتبط با صفت یکسانی وجود دارد، همبستگی
و نزدیکی بهتری وجود داشته باشد.

رویکردهای تعاملی به سنجش‌های مرکز ارزیابی



نظریه‌های تعاملی که در اثر بحث و مناقشه صفت در برابر موقعیت، در پژوهش‌های شخصیت، بوجود آمدند، مشخص می‌کنند که در تعیین رفتار فردی:

صفات شخصیتی و زمینه موقعیتی به یک اندازه اهمیت دارند (دورکین و کیلسفرو، ۱۹۷۸؛ ماگنوسن، ۱۹۷۱).

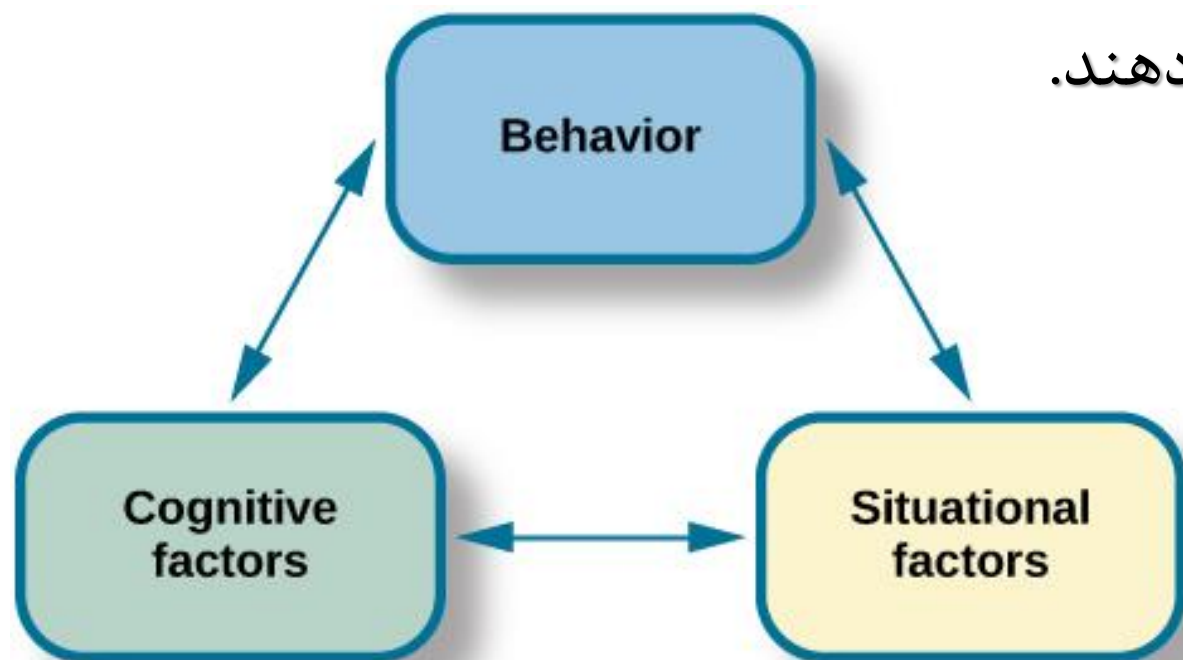
بیش از ۳۰ سال قبل، میسچل (۱۹۶۸) بیان کرد: «وقتی ناهمسانی موقعیتها زیاد باشد، احتمال کمتری وجود دارد که پاسخ های یک فرد به این موقعیتها یکسان باشد».



نظریه سامانه شخصیتی شناختی احساسی

cognitive affective personality system theory

نظریه سامانه شخصیتی شناختی احساسی (میچل و شودا، ۱۹۹۵)
پیشنهاد می‌کند که تفسیر هر فرد از خواسته‌های یک تمرین، رفتار
را تعیین می‌کند. بدین‌سان، دو نفری که تمرین را متفاوت ادراک می-
کنند واکنش متفاوتی از خود بروز می‌دهند.





**روشی که در حال حاضر، برای طبقه بندی موقعیتهای مشابه،
وجود دارد چیست؟؟؟**



**استفاده از قضاوتهای افرادی است که درباره قلمروهای رفتاری
یک سازه تفاوت فردی و تمام جزئیات این موقعیتها دارای دانش
گسترده ای هستند.**

و از آنها خواسته می شود که:



**تعیین کنند رفتار مرتبط با صفت، در چه موقعیتهایی بیشترین
و در چه موقعیتهایی کمترین احتمال وقوع را داراست (میچل و شودا،
۱۹۹۸).**

این مسئله که آیا درون یک موقعیت برای مشاهده تفاوتها در رفتار مرتبط با یک صفت مشخص، فرصتی ایجاد خواهد شد یا خیر؟ بستگی به چندین عامل دارد.
مهمترین و برجسته ترین این عوامل عبارتند از:

۱- نیرومندی موقعیت Strength

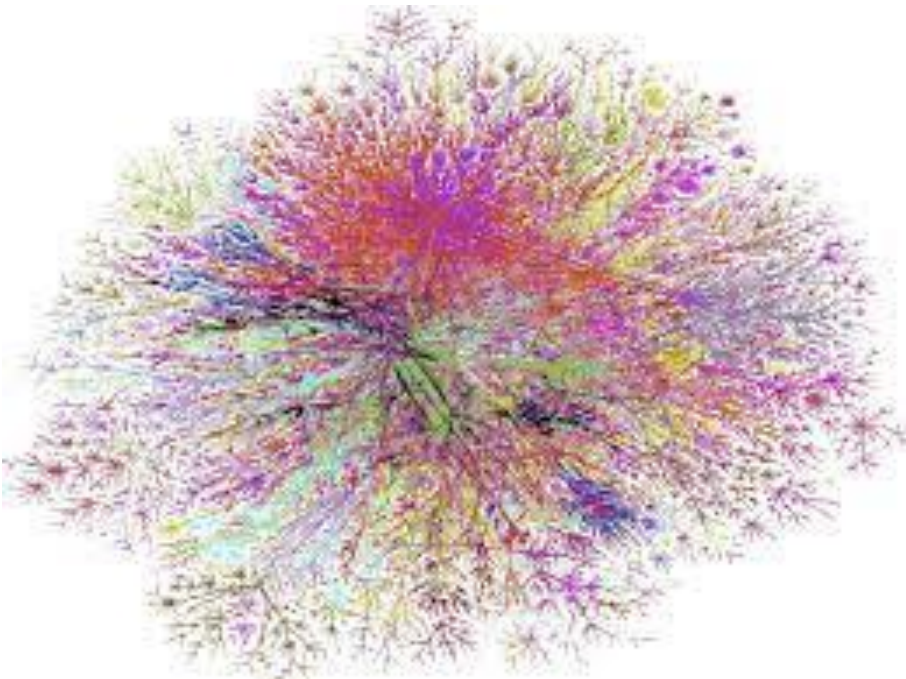
۲- مرتبط بودن موقعیت Relevance

۳- تقاضای شایستگی

خصوصیت تمرین	نمونه نشانگرها
پیچیدگی: درجه‌ای که پردازش اطلاعات برای موارد زیر موردنیاز است: داده‌ها / کارکنان / اشیاء	شمار صفحات / موارد بی‌همتایی که برای در نظر گرفتن راهبرد بلندمدت لازم است؛ محتوای اطلاعات پیشرفته؛ شمار مسائل بهم وابسته
فناوری: درجه‌ای که فناوری مربوط به رایانه برای موارد زیر به کار می‌رود: عرضه محرک‌ها / جلب رفتار	فناوری مورد استفاده شرکت کنندگان و ارزیابان
بین فردی: درجه‌ای که تمرین مستلزم تعامل با موارد زیر است: سطوح بالاتر / همکاران / زیردستان / دیگران	حساسیت تعامل بین فردی، ارائه مطالب لازم، سطح تعارض بین فردی
بهم وابستگی: درجه همکاری لازم برای انجام اثربخش تکلیف شرکت کننده به دیگران متکی است دیگران به شرکت کننده متکی هستند	داوطلب باید با دیگران مشورت کند، اطلاعات منحصر به فرد را به اشتراک بگذارد، با واحدهای مختلف سازمان همکاری کند.
ساختار: درجه‌ای که تکلیف به‌خوبی تعریف شده باشد برحسب موارد زیر: محرک‌های ارائه شده / پاسخ‌های فرا خوانده شده	آیا به داوطلب دستورالعمل‌های روشن داده می‌شود، آیا چندین راه درست برای انجام دادن تمرین وجود دارد؟
هماندی: درجه‌ای که تمرین با شغل برحسب موارد زیر همسانی دارد: تجهیزات مادی، مواد و جز این‌ها محتوا - موقعیت / بافت / رفتار ابراز شده / سازه‌های روان‌شناختی	شباهت تمرین به شغل، سازمان، فرهنگ

پیچیدگی complexity

- پیچیدگی به میزان پردازش اطلاعات گفته می‌شود که در تمرین‌های شبیه‌سازی ضرورت دارد. تقاضا برای پردازش اطلاعات می‌تواند نسبتاً ساده یا کاملاً پرزحمت باشد.
- تمرین می‌تواند چالش‌هایی در زمینه داده‌ها، کارکنان، یا اشیاء فراهم کند. پیچیدگی زمانی بیشتر است که ارزیابی‌شونده مطالب بیشتری برای بررسی دارد (مثلاً، ۳۰ صفحه در برابر ۲ صفحه از مواد تمرینی).
- برنامه‌ریزی بلندمدت،
- تفسیر داده‌ها به صورت جدول، نمودار و شکل
- تمرین‌های یکپارچه



فناوری

میزان فناوری لازم در طراحی و اجرای تمرین‌ها، موضوعی جالب برای بحث و مجادله بسیار است. فناوری، برای اجرای تمرین‌ها به‌روی شرکت‌کنندگان و تسهیل کار ارزیابان به‌کار می‌رود. هافمن و دیگران (۲۰۱۴) فناوری را به‌عنوان مؤلفه‌ای از پیچیدگی می‌دانند.



تعامل‌های بین فردی

- تعامل‌های بین فردی درجه‌ای را توصیف می‌کنند که تمرین از ارزیابی‌شونده می‌خواهد تا با افراد دیگر تعامل داشته باشد. می‌توانند در سطح سلسله مراتبی یکسانی باشند، یا در سطحی پایین‌تر، در سطح بالاتر، یا حتی از بیرون سازمان



بهم وابستگی

interdependence

- بهم وابستگی درجه همکاری لازم با افراد دیگر در تمرین است. شایان توجه است که اگر یک تمرین در بهم وابستگی بالا باشد، لزوماً در تعامل بین فردی نیز جایگاه بالایی دارد. بدین معنا که، هرگاه شخص باید با دیگران همکاری داشته باشد، فرض بر این است که این عمل در بافت یک تعامل بین فردی رخ می‌دهد.



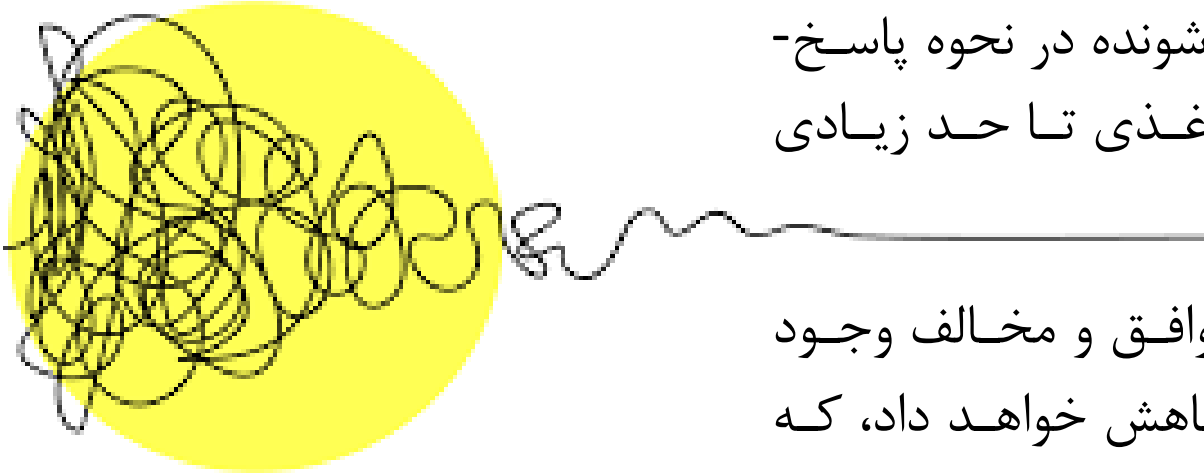
ساختار/ابهام

structure/ambiguity

- ساختار/ابهام به درجه‌ای مربوط است که موقعیت، رفتارهایی را که باید ارزیابی شوند محدود می‌کند یا به درجه‌ای مربوط است که ارزیابی‌شونده در نحوه پاسخ-دهی آزادی عمل داشته باشد. سنج‌های مداد و کاغذی تا حد زیادی ساختاریافته‌اند.

- در ارتباط با شفاف‌سازی سازه‌های اصلی، استدلال‌های موافق و مخالف وجود دارد. افشا کردن ویژگی‌ها بار شناختی تمرین‌ها را کاهش خواهد داد، که در نتیجه آن، امکان بروز تفاوت‌های زیرگروهی کاهش می‌یابد.

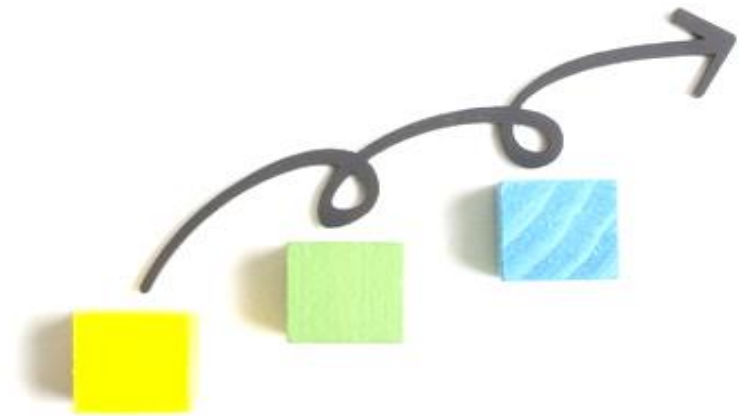
- از سوی دیگر، آشکار شد که مطلع ساختن ارزیابی‌شوندگان از ویژگی‌ها، کارآمدی مراکز ارزیابی را برای پیش‌بینی عملکرد شغلی کاهش می‌دهد. بر این اساس، در موقعیت‌های تصمیم‌گیری معمولاً، افشای سازه‌های اصلی نزد ارزیابی‌شوندگان توصیه نمی‌شود..



همانندی

fidelity

- تورنتون و کدهارنات (۲۰۱۳) پنج نوع متفاوت از همانندی را تمیز داده‌اند: رفتاری، روان‌شناختی، فیزیکی، محتوایی و موقعیتی. با این همه، دیگران ویژگی‌های کمتری مطرح کرده‌اند (لیونز، دوکورت و وسترولد، ۲۰۱۲؛ هافمن و ووئهر).



همانندی رفتاری

همانندی رفتاری هنگامی بالاست که آزمایش‌شونده باید مجموعه‌ای پیچیده از رفتارهای موردنیاز شغل را نشان دهد. مثلاً، اگر ارزیابی‌شونده باید با یک شخص واقعی در سازمان برای حل و فصل یک مسئله صحبت کند، این نمونه‌ای از همانندی رفتاری بالا را تشکیل می‌دهد.



همانندی فیزیکی

- همانندی فیزیکی به درجه‌ای اشاره دارد که رفتارهای مربوط به پاسخ از لحاظ فیزیکی با نحوه‌ای که در موقعیت کاری رخ می‌دهند، همخوانی داشته باشند.
- به عنوان مثال، پاسخ‌دهی به مطالب درون کازیه با نوشتن یا ماشین کردن پاسخ‌ها به درخواست‌های نوشتاری، در همانندی نوشتاری بالا قلمداد می‌شوند (با این فرض که نوشتن و ماشین کردن، به ترتیب، با نحوه‌ای که این ارتباطات در یک سازمان به وقوع می‌پیوندند، تطابق داشته باشند). به همین صورت، مکالمه واقعی با یک کارمند / کارگر در همانندی فیزیکی نسبتاً بالاست. از سوی دیگر، آزمون‌های قضاوت موقعیتی (ویکلی و پلوی‌هارت، ۲۰۰۶) و مصاحبه‌های موقعیتی (مارر و دیگران، ۱۹۹۹) (لیونز و پاترسون، ۲۰۱۱).



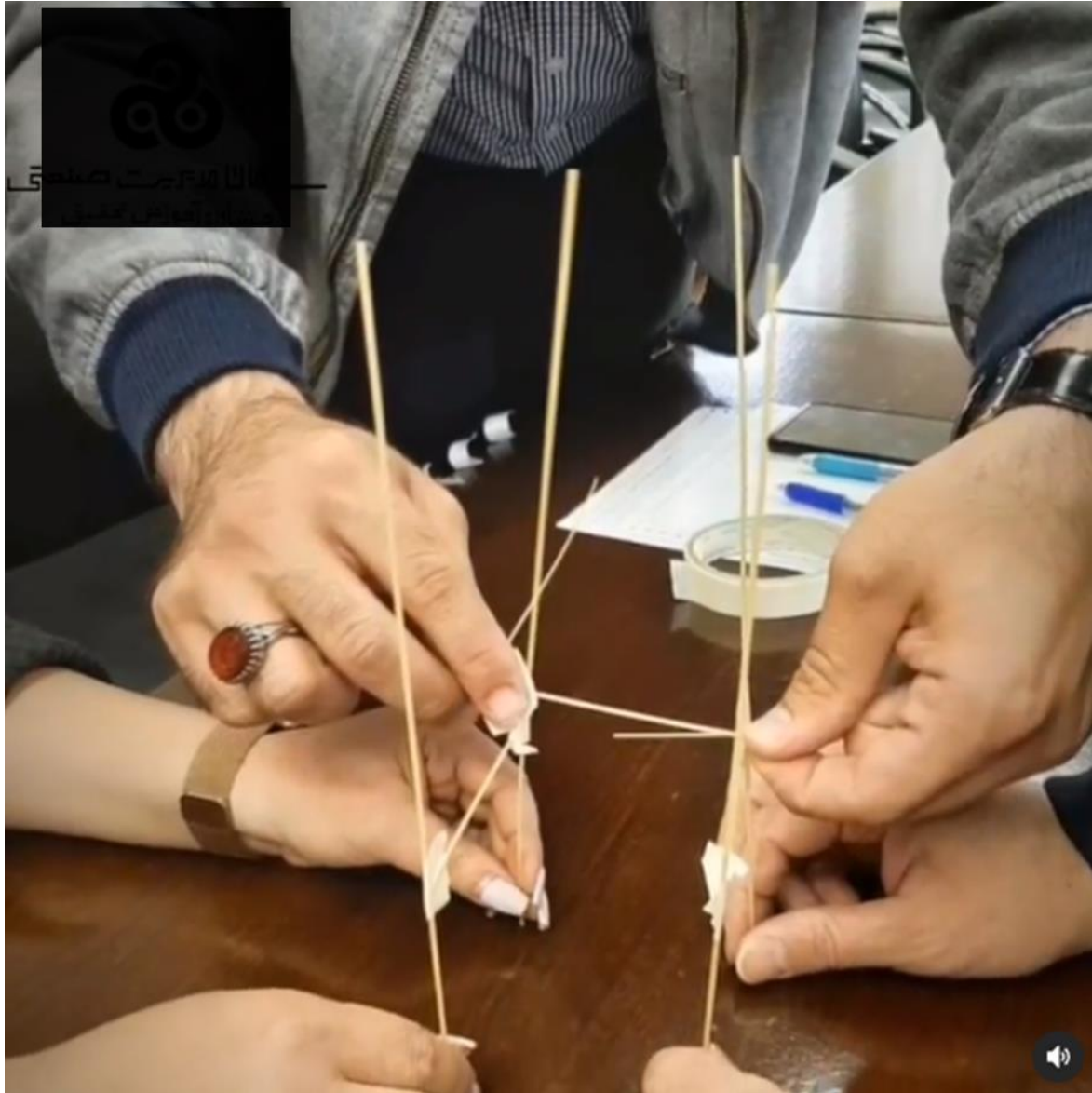
همانندی روان‌شناختی

- همانندی روان‌شناختی به‌درجه‌ای اشاره دارد که **محتوای ارزیابی** آشکارا با **شغل** متناسب باشد. مثلاً، یک تمرین مرکز ارزیابی، یک آزمون قضاوت موقعیتی و یک مصاحبه موقعیتی ممکن است سناریویی را به یک داوطلب بدهد که در آن یک زیردست متمرّد و سرکش شده باشد. همه این سه صورت‌بندی، در همانندی روان‌شناختی بالا هستند، اما تنها آن تمرین مرکز ارزیابی در همانندی رفتاری و فیزیکی بالاست، که در آن ارزیابی‌شونده باید آشکارا مهارت‌های لازم را برای تشخیص مسائل کارکنان نشان دهد؛ انگیزه‌بخش تغییر در رفتار باشد و تعهد دیگران را کسب کند.





وقتی صحبت از بازی مدیریتی می کنیم، منظور چیست؟







<https://leanlearningcenter.com/blog/what-is-the-beer-game/>



CleanStart: Simulating a Clean Energy Startup

Log out
Logged in as تست -

[Overview](#) [Sales](#) [Income Statement](#) [Cash Flow](#) [Shares](#) [Product](#) [HR](#) [Projections](#) [Competitors](#) [Decisions](#) [Energy](#)

Pricing (\$/Unit)

75,000

Employees

Headcount Growth (%/Qtr): 0

Pct. Engineers (%): 35

Compensation

Salary (% Industry Ave): 110

Stock Grant
(% of Ind. Avg. Salary): 1

Options Granted
(% of Ind. Avg. Salary): 0

Profit Sharing (% NI): 1

VC Financing

Funds Requested (\$): \$0

Status: -

IPO Launch

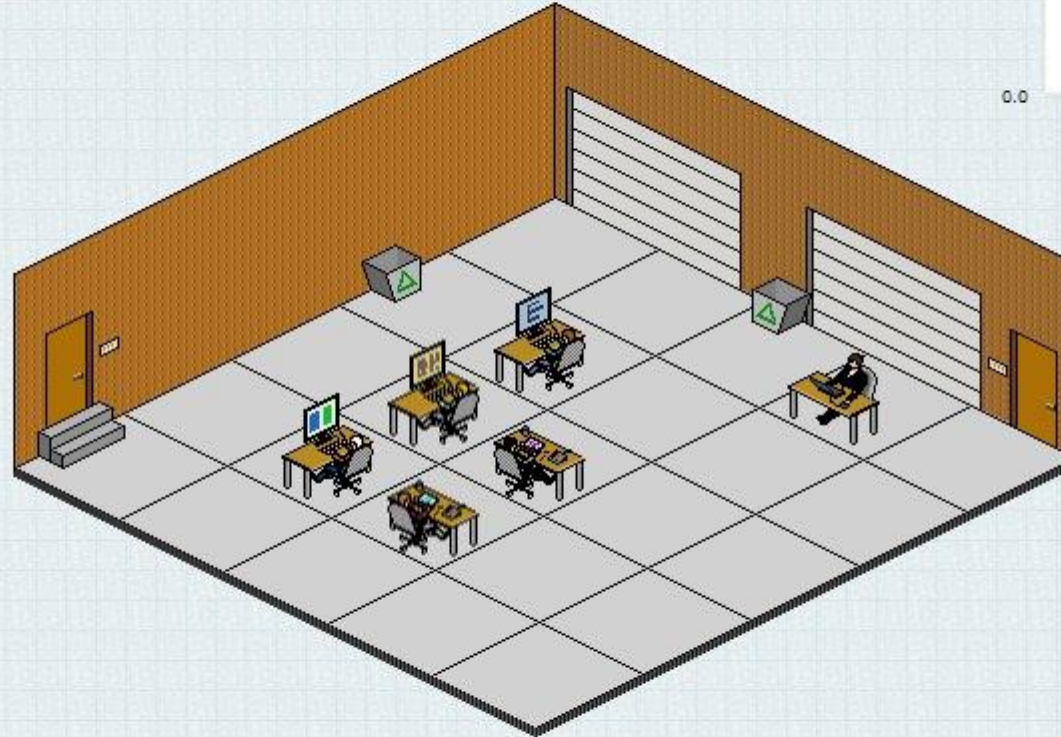
Status: Pending

Advance

[Reset Simulation](#)

Industries, Inc.

[News](#)



Cash (\$)

1.3M

1.0M

0.0

Start

Net Income (\$/Qtr)

-162.5K

-162.5K

Start

Sales (Units/Qtr)

0.0

0.0

Start

Employees (People)

5

5.0

0

Start

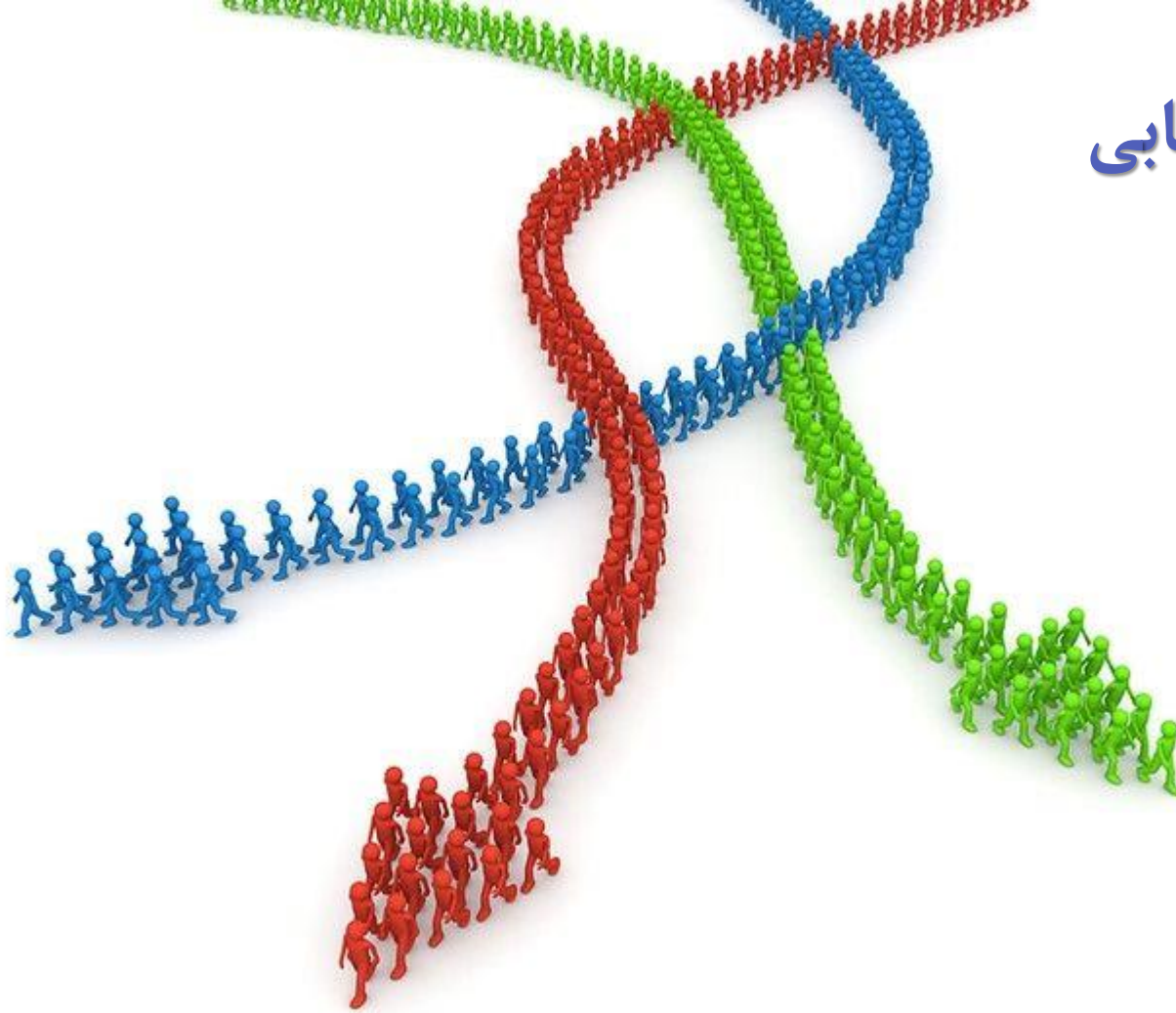
Employee Ratio

Engineers
Sales & Admin



<https://forio.com/simulate/mit/cleanstart/simulation/login.html>

گام‌هایی طراحی یک تمرین کانون ارزیابی



- تعیین هدف اندازه گیری
- تعریف سازه های رفتاری شایستگی
- تعیین دامنه تمرین
- طراحی دفترچه ها و دستورالعمل ها
- اجرای مقدماتی
- تحلیل تمرین و تهیه نسخه نهایی
- اجرای نهایی
- بررسی ساختار درونی و واسنجی ویژگی‌های روانسنجی تمرین



PLAY IS THE HIGHEST FORM OF RESEARCH

Albert Einstein



با سپاس از توجه شما

مجید سلیمی

salimy28@yahoo.com

۰۹۱۲۵۱۳۷۴۲۷

