



ارزیابی و استخدام با رویکرد قانون ارزیابی

موسس و مدیر آکادمی تخصصی مدیریت
منابع انسانی

www.hrmacy.ir

مشاور، مدرس و منتور در حوزه مدیریت
منابع انسانی

مدرس، طراح و ارزیاب کانون‌های
ارزیابی و توسعه

سونیا جلالی

ساختار کارگاه



01

انواع روش‌های مصاحبه

02

تست‌های روانشناختی و آزمون‌های شناختی

03

بررسی رزومه، تجربیات، تحصیلات و...

04

نمونه‌های کاری

05

روش‌های شبیه سازی شده

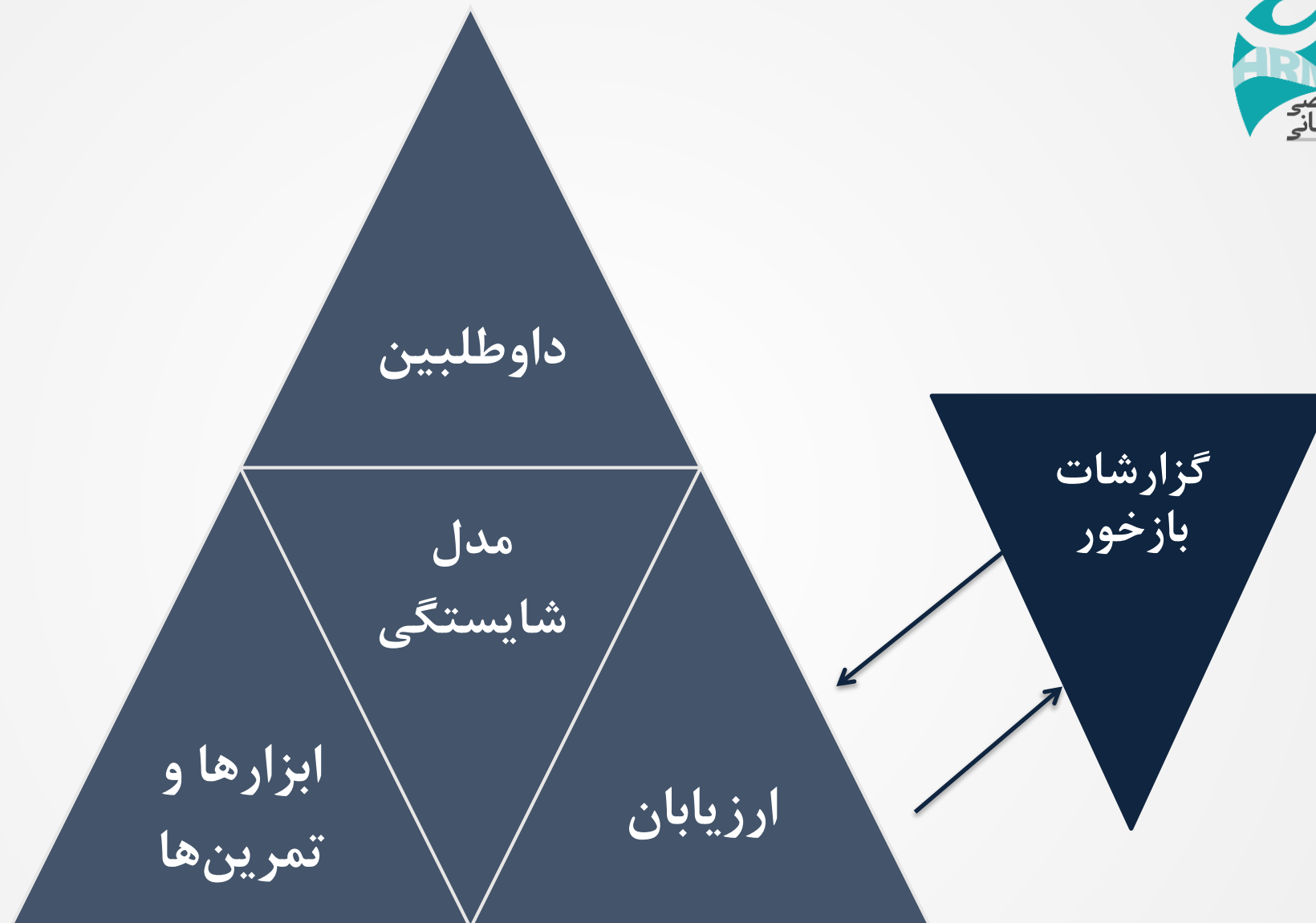
06

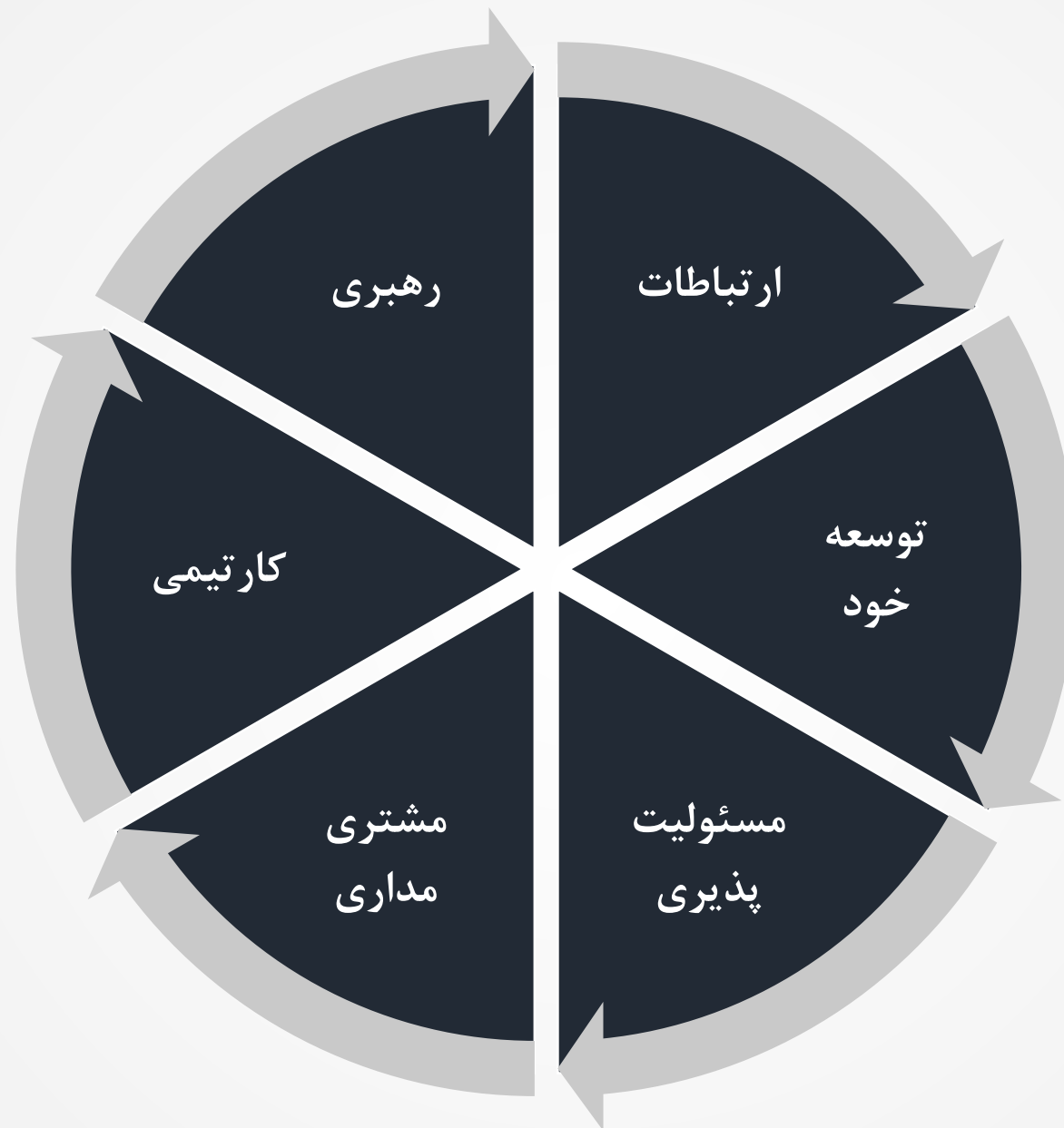
تست‌های دانش محور و مهارت محور



پژوهش‌ها نشان داده است که مجموعه‌ای از تکنیک‌های انتخاب،
احتمالا بهترین روش پیش‌بینی میزان موفقیت در انتخاب است
و کاراتر از آن است که تنها به یک روش اکتفا شود.

کانون ارزیابی رخدادی است که در آن تعدادی داوطلب در مجموعه تمرین‌ها یا آزمون‌ها شرکت می‌کنند و توسط ارزیابان آموزش‌دیده، از نظر شایستگی، مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرند و نتایج در قالب گزارشات بازخورد در اختیار فرد و سازمان قرار می‌گیرد.

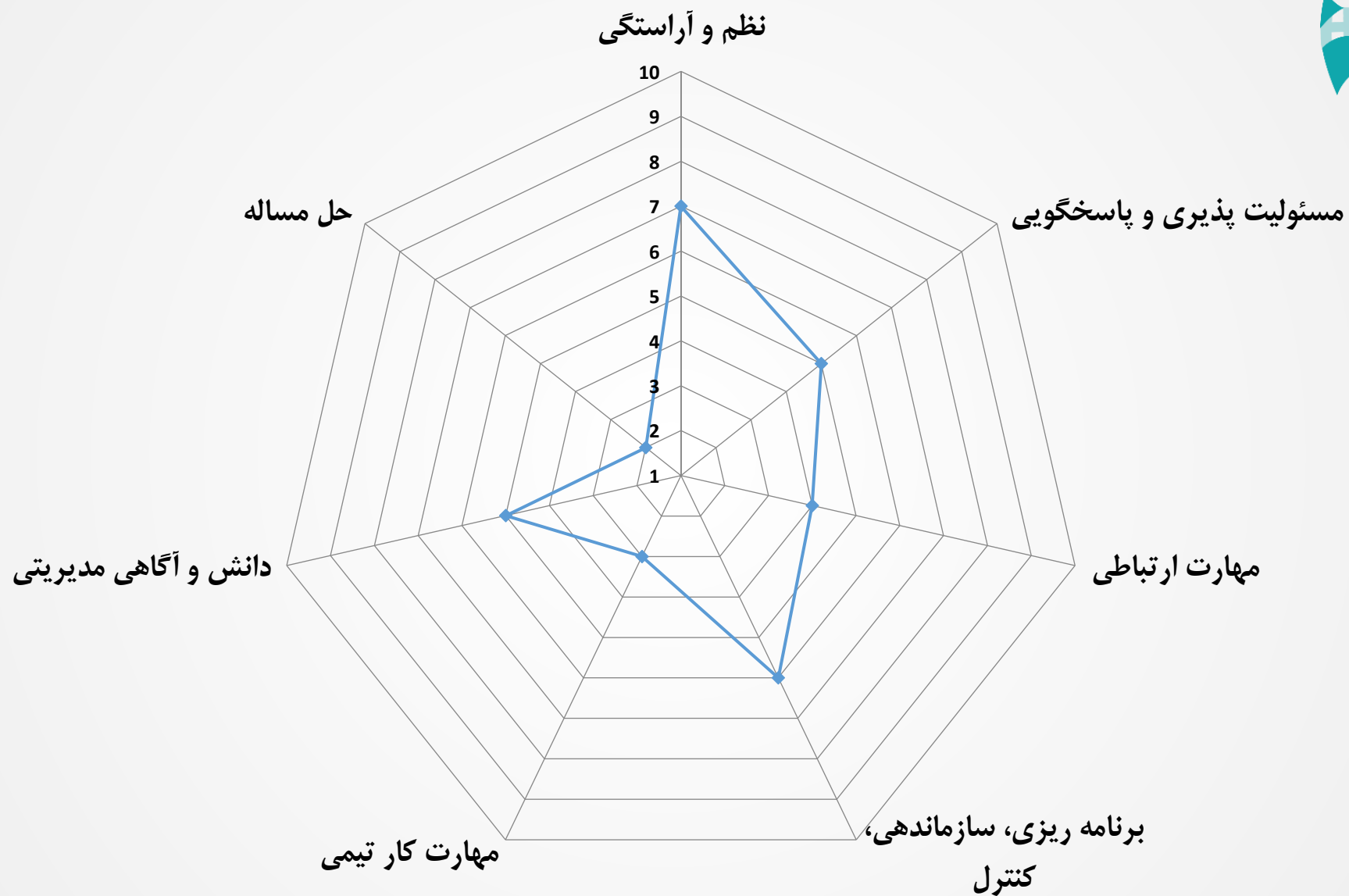




به مجموعه تمرین‌های شبیه‌سازی و آزمون‌هایی گفته می‌شود که برای شناخت میزان یک شایستگی در وجود یک فرد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

ارزیابان افرادی هستند که به مشاهده و ارزیابی، داوطلبین می‌پردازند و وظایفی را بر عهده دارند که باید برای انجام آن از دانش، مهارت و تجربه کافی برخوردار باشند.

در کانون‌های ارزیابی و توسعه، داوطلبین یکی از ارکان اصلی هستند؛ چرا که نتایج کانون قرار است به تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب و یا توسعه آن‌ها منجر شود.



فرآیند کانون ارزیابی



ورودی

داوطلبان
مدل شایستگی
تمرینات
ارزیابان

فرآیند

تکنیک‌ها و ابزارهای ارزیابی

خروجی

شناخت متناسب‌ترین افراد
شناسایی نقاط قوت و قابل
بهبود
تعریف برنامه توسعه

کاربردها

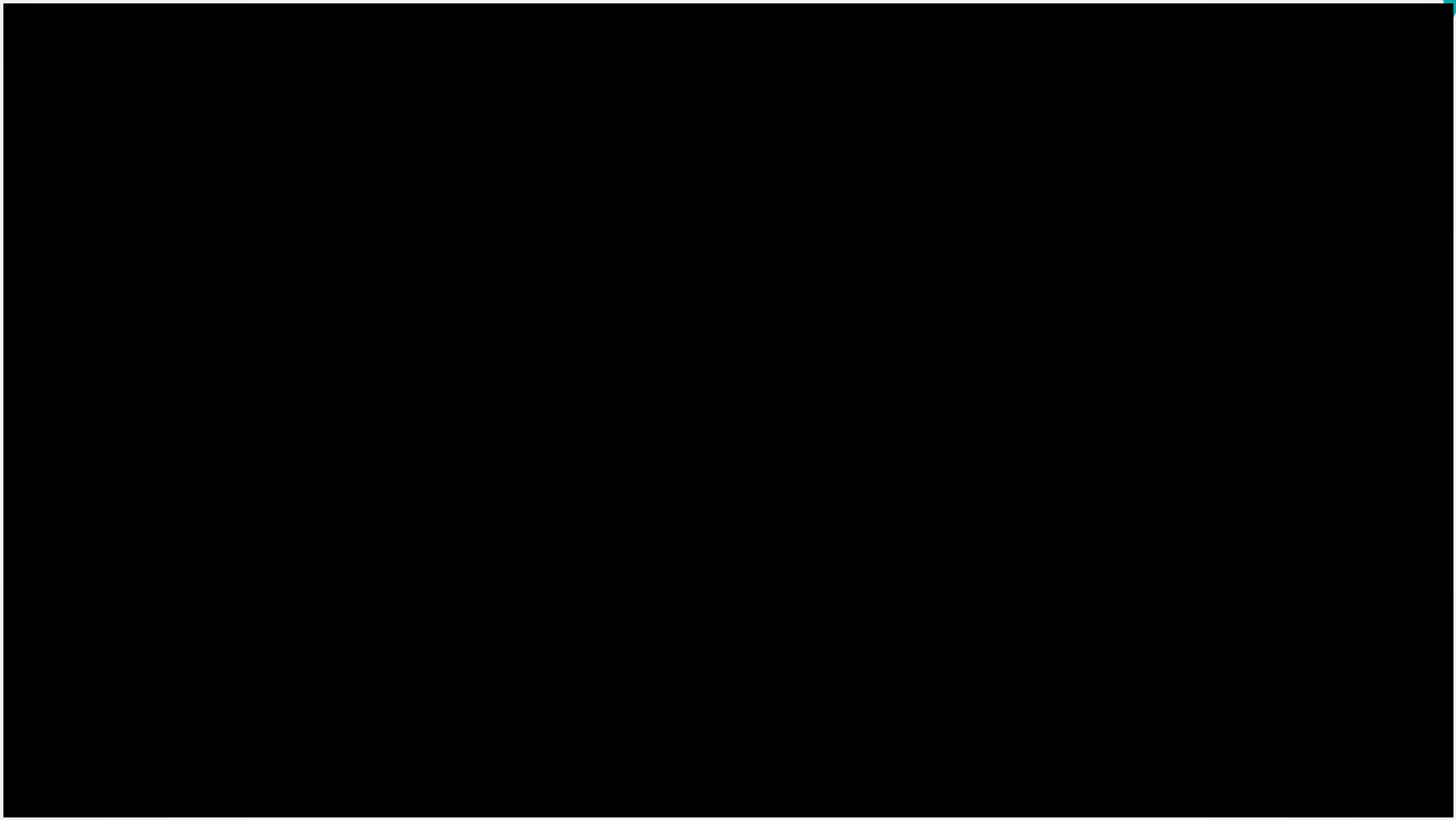
استخدام مناسب‌ترین‌ها

استعدادیابی و جانشین پروری

طراحی مسیر شغلی

شناخت نیازهای توسعه‌ای افراد (گپ شایستگی‌ها)

ارزیابی برای ارتقا



کانون ارزیابی در استخدام

ابزارها و تمرین‌های شبیه سازی

مصاحبه

آزمون‌های روانشناختی

تمرین‌های انفرادی

- کارتابل
- مطالعه موردی
- تمرین نوشتاری

تمرین‌های دو نفره

- ایفای نقش
- جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری
- ارائه مطلب

تمرین‌های گروهی

- بحث گروهی
- کارگروهی

ارائه مطلب

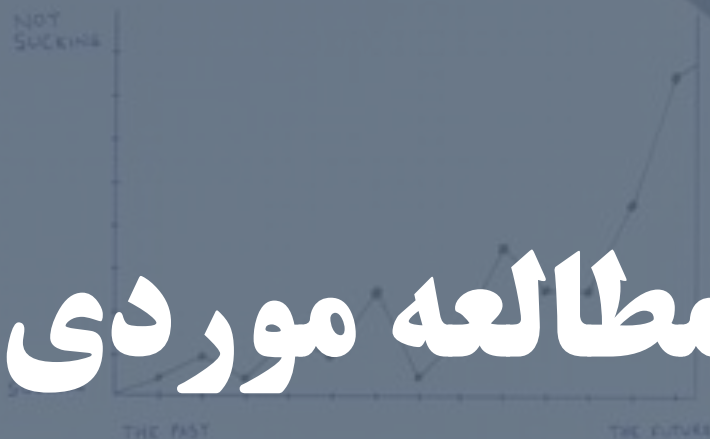
در این تمرین از شرکت کننده خواسته می شود درباره یک موضوع ساده، سخنرانی کوتاهی ارائه دهد یا ارائه رسمی تر و طولانی تری درباره یک مطالعه موردی داشته باشد. بر حسب موضوع ممکن است فرصتی برای جمع آوری اطلاعات هم به داوطلب داده شود.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- ارتباطات کلامی
- فن بیان
- قدرت تحلیل
- متقاعدسازی
- اعتماد به نفس
- تاثیرگذاری
- مدیریت استرس

مطالعه موردی



مطالعه موردی اغلب شامل وضعیتی از کسب و کار است و فرد باید پیشنهادات و نظراتی در رابطه با شرایط حاضر بدهد. به طور معمول در این ابزار چند دقیقه‌ای زمان در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا اطلاعات داده شده را مطالعه و سپس پاسخ را ارائه نماید.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- نتیجه‌گرایی
- تفکر تحلیلی
- حل مسئله
- تفکر استراتژیک
- تصمیم‌گیری

ایفای نقش



ایفای نقش یک گفتگوی شبیه‌سازی شده است که در آن شرکت‌کننده با فرد دیگری که نقش کارمند، همکار یا مشتری را ایفا می‌کند، تک به تک به گفتگو می‌پردازد و ارزیابی شوندگان بر اساس یک سناریوی خیالی و به گونه‌ای که منعکس‌کننده وضعیت واقعی محیط کاری آینده باشد، نقشی را که در آینده خواهند داشت، الان بازی می‌کنند.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- ارتباطات
- مربی‌گری
- حل مساله
- تاثیرگذاری و متقاعدسازی
- توسعه دیگران
- مشتری‌مداری
- مهارت ارائه بازخورد

بحث گروهی

مجموعه‌ای از اطلاعات مربوط به یک موقعیت سازمانی در قالب یک سناریو تدوین شده و در اختیار تیم، که بین ۴ تا ۶ نفر از ارزیابی شوندگان آن را تشکیل داده‌اند، قرار می‌گیرد. اعضای این تیم زمانی معمولاً بین ۳۰ تا ۶۰ دقیقه در اختیار دارند تا در مورد موضوع سناریو با هم گفتگو و بحث کنند.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- مهارت‌های ارتباطی
- حل مساله
- مذاکره و متقاعد سازی
- کار تیمی
- تفکر استراتژیک
- تصمیم‌گیری

کار گروهی

در این تمرین ارزیابی شوندگان به صورت گروهی درگیر یک فعالیت مشارکتی می‌شوند و می‌بایست برای رسیدن به اهداف و یا دستاوردهایی با هم همکاری نمایند. این تمرین‌ها می‌تواند تولید یک نتیجه مانند گزارش یا ساخت یک سازه باشد.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- کار تیمی
- رهبری
- نتیجه گرایی
- مسئولیت پذیری
- حل مساله و تصمیم گیری
- مدیریت منابع
- برنامه ریزی
- مدیریت زمان

کار قابل

در این تمرین یادداشت‌ها، نامه‌ها، گزارش‌ها، درخواست‌ها در برابر داوطلب قرار داده شود. داوطلب در نقش مدیر شرکت می‌بایست لیستی از اقدامات و تحلیل‌های مورد نظر و پیشنهاد حل مسائل هر کدام از این آیتم‌ها را در قالب یادداشت، درخواست جلسه، تصمیم، درخواست اطلاعات بیشتر، ارجاع به سایر همکاران، بایگانی و ... تعیین تکلیف نماید.

شایستگی‌های مورد ارزیابی

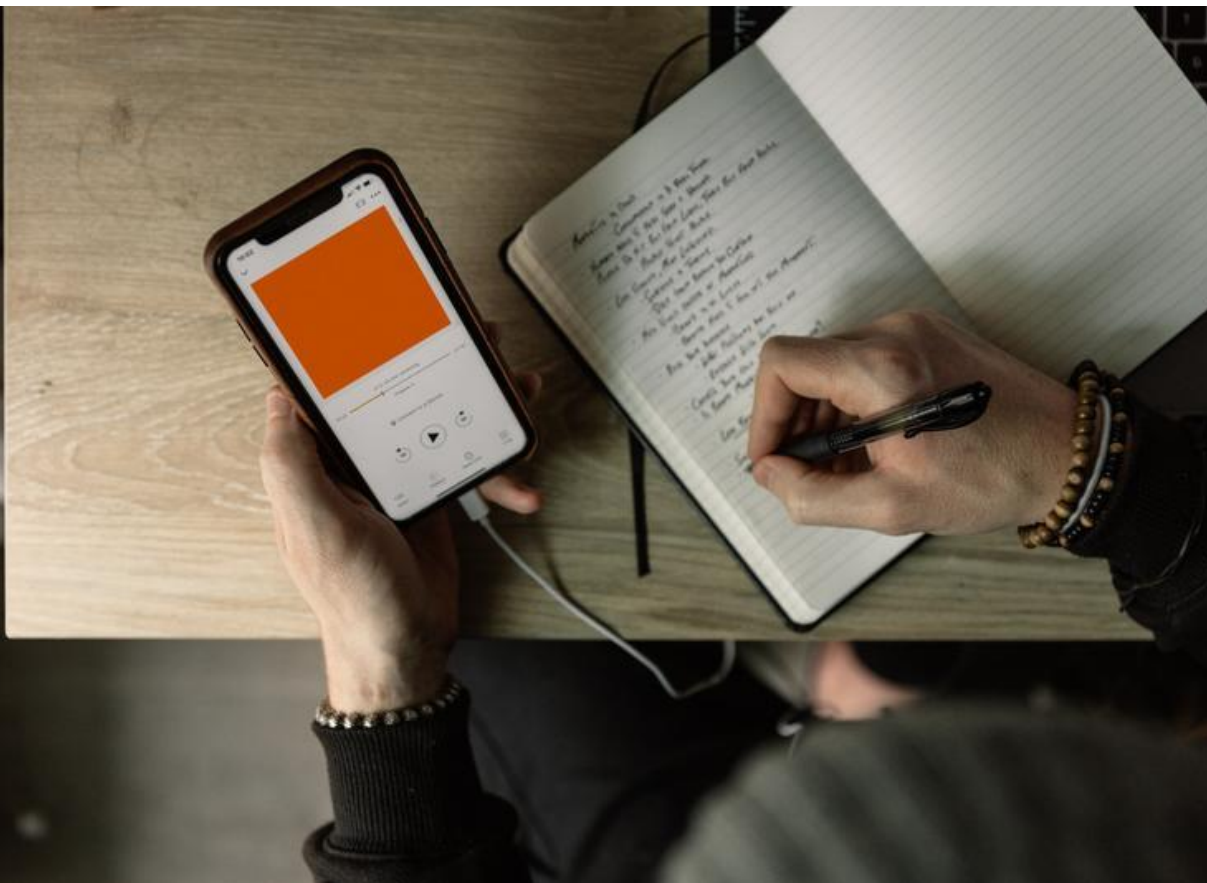


- ارتباط نوشتاری
- برنامه ریزی و سازماندهی
- حل مساله
- تفویض اختیار
- اولویت بندی

تمرین نوشتاری

در این تمرینات معمولاً اطلاعات و مستنداتی به افراد داده می‌شود و از آن‌ها خواسته می‌شود مثلاً نامه‌ای را تهیه کنند، خلاصه گزارشی را آماده کنند و یا تصمیمی را تجزیه و تحلیل کنند.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- مهارت‌های ارتباطی نوشتاری
- درک مطلب
- مهارت‌های تحلیلی

جستجوی اطلاعات و تصمیم گیری

در این تمرین شرح کوتاهی از وضعیت یک شرکت به شرکت کننده می‌دهند و از وی می‌خواهند برای کسب اطلاعات بیشتر از ارزیاب (دانای کل) پرسش کند.

شایستگی‌های مورد ارزیابی



- مهارت‌های تحلیلی
- تفکر راهبردی
- حل مساله و تصمیم‌گیری

گام به گام مراحل اجرایی



01

استخراج و تعریف
شایستگی‌ها

02

طراحی و انتخاب
ابزارهای مناسب

03

اجرا و
تحلیل نتایج

مربی گری

حل مساله

برنامه ریزی

مربی گری

- ❖ دیگران را تشویق می کند تا راه حل ها و ایده های خود را پیشنهاد دهند.
- ❖ نیازها و انگیزه های افراد را شناسایی و جلب می کند.
- ❖ اهداف عملکردی چالشی و در عین حال واقع بینانه تعیین می کند.
- ❖ عملکرد ضعیف اعضای تیم و خود تیم را با دادن بازخورد دقیق و به موقع اعلام می کند.
- ❖ برای افراد فرصت توسعه مهارت های فردی و قبول مسئولیت های جدید فراهم می کند.
- ❖ از طریق سوال پرسیدن، به دیگران کمک می کند تا نیاز به عملکرد بهتر را بشناسند.
- ❖ به توانایی افراد در بهبود عملکردشان اظهار اعتماد می کند.

حل مساله

- ❖ اطلاعات دقیق و نسبتاً کامل از مساله کسب می نماید.
- ❖ علت های بروز مساله را به صورت عمیق تحلیل و تفسیر می نماید.
- ❖ روابط پیچیده عوامل مختلف در بروز مساله را شناسایی می نماید.
- ❖ راه حل های متنوع و عملی و خلاقانه ارائه می کند.
- ❖ در خصوص راه حل های ارائه شده تحلیل دارد.

برنامه ریزی

- ❖ وقت خود را مدیریت می کند.
- ❖ چگونگی اجرای یک فعالیت یا پروژه را با جزئیات برنامه ریزی می کند.
- ❖ برای پایش پیشرفت برنامه ها، کنترل، چک و توازن ایجاد می کند.
- ❖ برای حذف فعالیت ها و رویه های غیرضروری برنامه ریزی می کند.
- ❖ برای کارهای کوتاه مدت و بلندمدت اولویت تعیین می کند و تخصیص مناسبی از منابع موجود را طراحی می نماید.
- ❖ منابع مورد نیاز را مورد بررسی قرار می دهد. در صورتی که مسائلی وجود داشته باشد، اقدام به تهیه برنامه های اقدام اضطراری می کند.

ماتریس شایستگی ابزار

مطالعه موردی	ایفای نقش	مصاحبه شایستگی محور	شایستگی
	*	*	مربی گری
*	*	*	حل مساله
*		*	برنامه ریزی

سوال؟

در ارتباط بمانیم



۰۲۱-۲۶۷۶۸۲۶۶



Sonya.jalali@gmail.com



www.hrmacy.ir



hrmacy.ir

آکادمی تخصصی مدیریت منابع انسانی مسیر حرفه‌ای شدن