

کانون ارزیابی شایستگی مدیران

(ارکان و مدل به کارگیری)

دکتر حمزه جمشیدی کهنساری

مقدمه

کانون ارزیابی و توسعه، به عنوان معتبرترین و پیشرفته‌ترین روش برای ارزیابی شایستگی‌ها که افراد در محیط‌های واقعی کار به آن‌ها نیاز دارند مطرح و نتایج آن بیش از روش‌های دیگر ارزیابی قابل اتکا می‌باشد. نتایج ارزیابی به این روش، یک بانک اطلاعاتی جامع از توانمندی‌های کارکنان و ویژگی‌های شخصیتی آن‌ها در اختیار مدیران ارشد قرار می‌دهد و نشان می‌دهد که باتوجه به وضعیت سازمان، چه افرادی مستعد خدمت در سمت‌های مدیریتی محسوب می‌شوند و باید در جهت دستیابی به اهداف استراتژیک، پرورش و تربیت یافته و در جایگاه‌های حساس قرار بگیرند. بررسی تاریخی توجه پرورش و توسعه مدیران آینده به مدلی نزدیک مدل‌های امروزی نشان می‌دهد که ارتش آلمان، اولین جایی بود که از کانون ارزیابی برای انتخاب فرماندهان خود استفاده کرد سپس بریتانیا و ایالات متحده از آن بهره بردند و البته در جریان جنگ جهانی دوم به واسطه اعتمادی که به این فرآیند شد، رواج زیادی پیدا کرد تا جایی که بخش‌های خصوصی و صنعت نیز خواهان آن شدند. بنابراین سبقه این رویکرد از اوایل دهه بیست قرن بیستم است و چند دهه بعد از آن وارد صنعت شد. آنچه که در پژوهش‌های علمی مشاهده می‌شود، عمده تحقیقات زیربنایی را متخصصین حوزه روانشناسی صنعتی انجام دادند و به عرصه‌های مختلف تسری دادند. پس از جنگ جهانی دوم و بویژه در سال ۱۹۷۵ در سومین کنفرانس بین‌المللی در زمینه کانون‌های ارزیابی، خطوط راهنما و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی^۱ تدوین و منتشر شد که زمینه ساز تحولات بسیار مثبتی در این مهارت گردید. راهنمای فوق پس از آن طی چند نوبت در سال‌های ۱۹۷۹، ۱۹۸۹، ۲۰۰۰ و ۲۰۰۴ مورد بازنگری قرار گرفت. آخرین نسخه این راهنما، در سال ۲۰۱۴ تدوین و در سی و هشتمین کنفرانس بین‌المللی در زمینه کانون‌های ارزیابی مورد تایید قرار گرفت. سال‌های اخیر نیز نسخه‌های کامل‌تر انجمن روانشناسی بریتانیا منتشر شد که نشان می‌دهد در گذر زمان، بهبودهای مختلفی در بخش‌های مختلف کانون صورت می‌گیرد. در کشور ما نیز تا به حال چنین خطوط راهنما یا استانداردی تهیه نشده است که توجه به این امر، الزامی است. (جمشیدی کوهسار و همکاران، ۱۳۹۸).

در حوزه نظری و مفهوم شناسی با توجه به اینکه حدود یک دهه از عمر کانون ارزیابی شایستگی مدیران در کشور می‌گذرد، تعاریف مختلفی از کانون ارزیابی شده است اما در اینجا تعریفی جامع که در استانداردهای مختلف مشترک بوده است ارائه می‌گردد:

کانون ارزیابی، سنجش^۲ استاندارد رفتارها در چند بعد^۳ توسط ارزیابان آموزش دیده در تمرینات شبیه سازی شده^۴ مرتبط با شغل^۵ مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و امتیازدهی^۶ می‌شود و با کمک پرسشنامه‌های شخصیت و

^۱ Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations

^۲ - Assessment

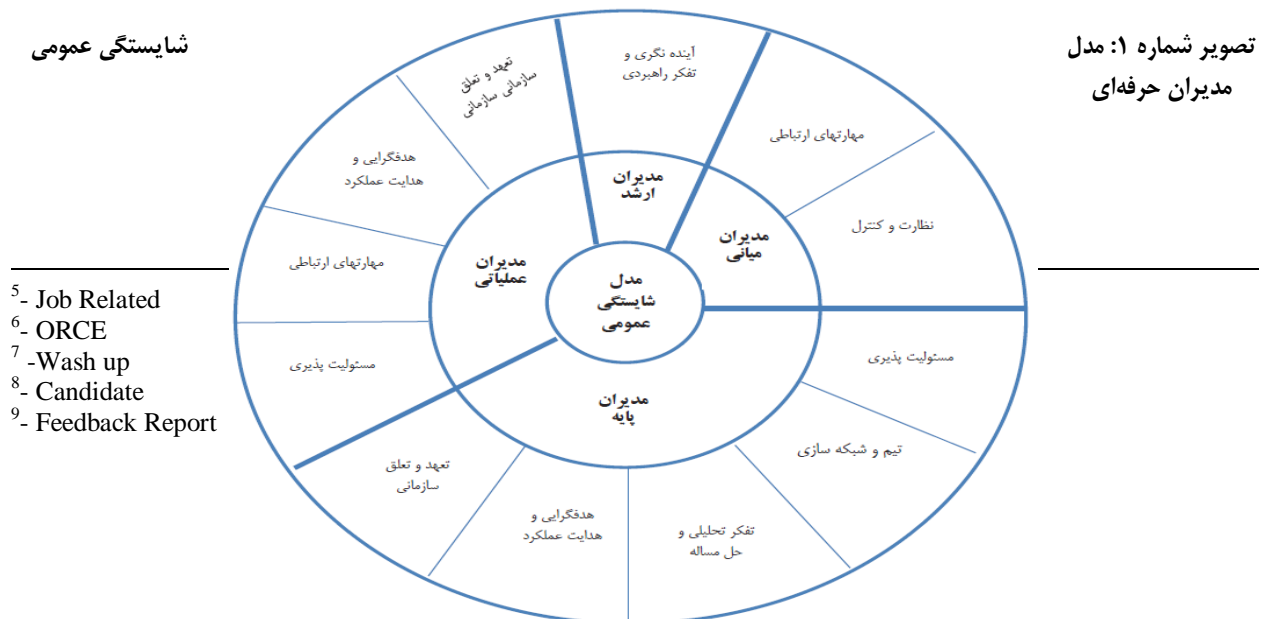
^۳ - Multi Assess

^۴ - Simulation Exercises

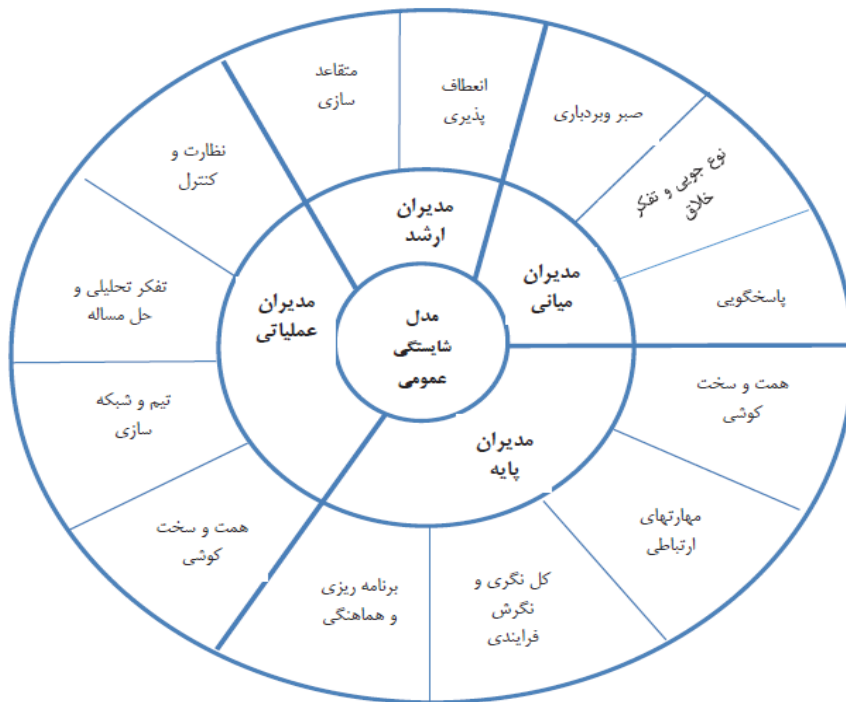
آزمون‌های شناختی و توانایی تکمیل می‌شود. این قضاوت‌ها در جلسه جمع بندی^۷ متشکل از ارزیابان طرح شده و با کمک فرآیند آماری با هم تلفیق می‌شوند. در جلسه جمع بندی ارزیابان، رفتارهای جامع داوطلب^۸ در تمرین-های مختلف بررسی شده و نتیجه عملکرد در قالب گزارش بازخورد^۹ به شرکت کننده ارائه می‌گردد. نوع گزارشات وابسته به ماهیت ارزیابی یا توسعه ای بودن کانون تهیه می‌گردد.

مدل‌های مختلفی در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران وجود دارد که مدرسان کانون‌های ارزیابی معمولاً بدان اشاره می‌کنند. اما در راستای یکسان‌سازی شاخص‌های مختلف ارزیابی توسط ارزیاب کننده، استناد به یک مدل و استفاده از آن در دستگاه‌های مختلف اجرایی کفایت می‌کند. در این خصوص، سازمان اداری و استخدامی کشور در بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴، بخشنامه‌ای جهت ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای کشور به کلیه دستگاه‌های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ نمود که فصل جدیدی را در اهمیت و اجرای کانون‌های ارزیابی مدیران در کشور رقم زد. بر این اساس مراکز تأیید صلاحیت شده دولتی و غیردولتی توسط سازمان، طی فرایندی رسمی و بر مبنای شاخص‌ها و ابزارهای مورد تأیید سازمان نسبت به ارزیابی شایستگی‌های کارمندان و تعیین میزان توان بالقوه آنان برای احراز سمت‌های مدیریتی اقدام می‌نمایند.

بر این اساس مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای (تصویر شماره ۱)، ابلاغ و به دستگاه‌های مختلف اجرایی اطلاع رسانی گردید. این مدل در واقع مجموعه‌ای از شایستگی‌های عمومی مدیریتی سطوح چهارگانه مدیران حرفه‌ای (شامل چهار شایستگی برای مدیران عملیاتی، پنج شایستگی برای مدیران پایه، دو شایستگی برای مدیران میانی و یک شایستگی برای مدیران ارشد)، با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده در این دستورالعمل ابلاغ می‌گردد. در کنار مدل مزبور، مدل شایستگی اختصاصی مدیران حرفه‌ای (تصویر شماره ۲)، برای سطوح مدیریتی بالاتر ابلاغ گردید که در آن مجموعه‌ای از شایستگی‌های تخصصی مدیریتی در یک زمینه خاص که از سوی دستگاه اجرایی تعیین می‌شود. به گونه‌ای که به یک فرد امکان می‌دهد تا بتواند وظایف مربوط را پس از احراز سمت‌های مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

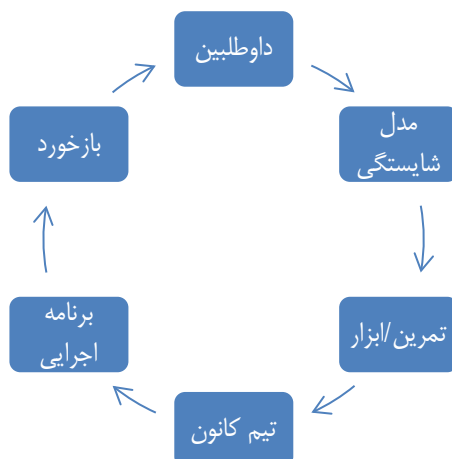


تصویر شماره ۲: مدل شایستگی عمومی تکمیلی مدیران حرفه‌ای



کانون ارزیابی و توسعه شامل شش رکن کلیدی است که توجه به تمام این ارکان، نقشی تعیین کننده دارد:

شکل شماره (۱): ارکان شش گانه کانون ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران



رکن اول- داوطلبین

شرکت کننده با نام‌های داوطلب، مخاطب و ارزیابی شونده شناسایی می‌شوند، اما بهترین واژه‌ای که با فلسفه کانون سازگار است، داوطلب است. این افراد با توجه به ماهیت ارزیابی یا توسعه‌ای بودن کانون به این فرآیند دعوت می‌شوند و شایستگی‌های این گروه از شرکت کنندگان به عنوان مبنای کانون قرار می‌گیرد. این دعوت می‌تواند به صورت اجبار برای انتخاب و استخدام یا اخراج باشد و یا اینکه برای توسعه فردی به صورت داوطلبانه باشد.

برخی از مراکز ارزیابی به دلیل وجود اشکال در نحوه انتخاب شرکت کنندگان با شکست مواجه می‌شوند. برخی سازمان‌ها تنها دست به انتخاب ستاره‌ها می‌زنند که نتیجه آن در واقع ارائه برگ عبور مجازی برای موفقیت آن‌ها قلمداد می‌شود. برخی سازمان‌ها نیز تنها کسانی را دعوت می‌کنند که دارای پتانسیل اندکی برای رشد و ارتقا می‌باشند و آن‌گاه از آن‌ها به عنوان حربه تبلیغاتی استفاده می‌نمایند که در این صورت واضح است که پذیرش دعوت از سوی کارکنان چندان عاقلانه نیست. در انتخاب داوطلبین باید به موارد ذیل توجه شود:

- دعوت از عموم کارکنان با طیف پتانسیل وسیع و اجتناب از دعوت افراد با پتانسیل خیلی بالا یا خیلی پایین به تنهایی
- ایجاد و توسعه یک سیستم معرفت شرکت کنندگان توسط مدیران که برای این امر می‌بایست از درک صحیح مدیران در ارتباط با ویژگی‌های مورد نیاز افراد برای انتخاب شدن اطمینان حاصل شود.
- دعوت از افراد به صورت تلفنی یا حضوری با تأیید مدیران که در این صورت امکان توضیح اهداف کانون برای شرکت کنندگان و رفع نگرانی‌های ایشان فراهم می‌شود
- دعوت از کارکنان به وسیله نامه مکتوب و رسمی پیگیری شود.
- شرکت کنندگان باید مطمئن باشند که حضورشان داوطلبانه است و در صورت لزوم می‌توانند از حضور در کانون به راحتی انصراف دهند.
- اطمینان دهید که حق مالکیت فکری و معنوی داوطلبین پابرجاست.
- جهت مدیریت اضطراب و نگرانی‌ها، منشور کانون تهیه شود.

رکن دوم- مدل شایستگی‌ها

با شروع قرن بیستم، مهارت‌های پیچیده‌ای در مشاغل وارد شد. فرایندهای کسب و کار نوعاً مستلزم شایستگی‌های خاص

برای آن وظایف است. این شایستگی‌ها تنها از طریق سال‌ها تمرین و یادگیری در حین کار توانست کسب شود. در آن دوره مدیریت علمی پدید آمد که در آن فردریک تیلور و هنری فورد برای کاربرد خط مونتاژ کارگران به مطالعه حرکت سنجی و زمان سنجی انتقال پرداختند. پیچیدگی حداقل و حداکثر کارایی با فلسفه اقتصادی مطرح شد، ارزش کارکنان کاهش یافت. بعد از آن، در اواسط قرن، بدلیل جنگ جهانی دوم دیدگاه مدیریت متمرکز شد، جایی که فرماندهان به زیردستان دستور می‌دادند تا از فرمان‌ها بدون سوال کردن اطاعت کنند. بنابراین کارکنان برای عمل به دستورات در نظر گرفته شده بودند تا اینکه اطلاعات، دیدگاه و با توانایی تصمیم‌گیری داشته باشند. بعد از جنگ آن‌ها هنوز تحت فرمان و کنترل سلسله مراتبی زندگی می‌کردند، شکستن وظیفه به وظایف کوچک‌تر، بوسیله متخصصان انجام گرفته بود. در دهه بعد از جنگ، فرد ممتاز بسیار کم و رقابت نیز کم بود. این دوره به سال‌های ۱۹۶۰ برمی‌گردد.

بعدها و برای اولین بار دیوید مک کلند در سال ۱۹۷۳ مفهوم و معنای شایستگی را به کار برد. مک کلند متوجه شد که آزمون‌های هوش استاندارد شده پیش‌بینی‌های کننده‌های خوبی برای موفقیت شغل نبودند و او به دنبال دلیل آن بود (راثول، ۲۰۱۰، ۸۱). مک کلند در مقاله خود در مجله بیانیه روانشناسی آمریکایی نوشت که بجای IQ، افراد را باید بر مبنای شایستگی استخدام کنند. بعد از مک کلند، مک بر، بنیان گذار شرکت خدمات خارجی ایالات متحده مشاوره را برای توسعه روش‌های جدید که بتواند عملکرد انسانی را پیش‌بینی کند، درخواست کرد. هدف او حذف انحرافات بالقوه هوش سنتی و تست استعداد (شایستگی) بود. این امر زمینه شروع استاندارد شایستگی شد. مک بر به همراه مک کلند در انجمن مدیریت آمریکا (AMA) یک برنامه شایستگی بزرگ مقیاس بنیان کرد. تمرکز اصلی پژوهش آن‌ها بر جواب محوری سول: مدیران موفق چه شایستگی‌هایی را دارند که دیگر مدیران از آن‌ها بی‌بهره‌اند؟ مطالعه AMA شامل بیش از ۱۸۰۰ مدیر در بیش از پنج دوره بود. نتیجه مطالعه پنج شایستگی اصلی ضروری برای موفقیت شغل مدیران شناسایی کرد که شامل: دانش تخصصی، بلوغ فکری، بلوغ کارآفرینی، بلوغ بین شخصی، بلوغ حین کار. از پنج شایستگی تنها دانش تخصصی بعنوان شایستگی رایج در هر دوی عاملان برجسته و کاملاً موفق شناسایی شد (راثول و لیندهولم، ۱۹۹۹، ۹۲-۹۳).

سازمان‌ها برای دستیابی به فهرستی کامل، جامع و مانع از قابلیت‌ها از سرچشمه‌های اطلاعاتی زیادی استفاده می‌کنند و ضمن کاربندی، مصاحبه با افراد مطلع و برگزاری نشست‌ها و گفتگوهای میان صاحب‌نظران این فهرست‌ها را تدوین می‌کنند. نحوه طراحی مدل شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف با هم متفاوتند. ده روش عمده شناسایی شایستگی‌ها و طراحی مدل شایستگی‌ها که تاکنون در ادبیات علمی و روش‌های تجربی به کار گرفته شده است عبارتست از رجوع به ادبیات علمی، نظر خواهی از جامعه هدف، بررسی دیدگاه‌های خبرگان، بررسی سند برنامه استراتژیک، استراتژی‌ها و الزامات راهبری سازمان و شایستگی‌های مستخرجه از آن، بررسی نظام ارزشیابی عملکرد، بررسی شاخص‌های جذب گروه کانونی (FG) با مدیران، مطالعه عملکرد شاغلین برتر و معمولی و بررسی قابلیت‌ها و شایستگی‌های آن‌ها، الگوبرداری از شایستگی‌های سایر سازمان‌های مشابه و غیر مشابه داخلی و خارجی، پژوهش علمی، ترکیبی از روش‌های گوناگون.

برای تعریف شایستگی‌ها معمولاً از سه رویکرد استفاده می‌شود: (۱) تعریف در یک بند و پاراگراف: این تعریف مختصر و کوتاه بوده، استفاده از آن آسان است و ارزش وفایده کلی آن در این است که می‌توان با استفاده از اصطلاحات کلی و عمومی در مورد شایستگی بحث کرد. ارزیابان نیز بر اساس طیف لیکرت به آن امتیاز می‌دهند. (۲) تعریف شاخص‌های رفتاری مثبت و منفی: تیک زدن رفتارها و شمارش مصادیق - در این روش، رفتارهای هر شایستگی به صورت یک چک لیست در اختیار ارزیاب قرار می‌گیرد که وی بر اساس شواهد و ثبتهای خود، هر رفتاری را که در آن تمرین مشاهده کرد را

علامت بزند. (۳) مقایسه درجه بندی رفتاری بارس^{۱۰}: در این روش، امتیازدهی همانند طیف لیکرت تعریف می شود و برای هر سطح، شاخص های رفتاری مورد انتظار تدوین می گردد تا ارزیاب متناظر با رفتارهای مشاهده شده اقدام به امتیازدهی کند. (۴) تعریف سه قسمتی جامع: شامل یک تعریف در یک بند و پارگراف، اعمال و اقدامات کلیدی و مثال های که کاملاً معرف شایستگی هستند جامع ترین و واضح ترین رویکرد برای تعریف شایستگی هاست. بعبارتی این بخش شامل تعریف شایستگی، شاخص های مورد انتظار رفتاری مثبت و منفی و در نهایت منطق امتیازدهی رفتاری سطح بندی شده بارس می-باشد.

رکن سوم - تمرین ها و ابزارها

در حال حاضر، در بسیاری از سازمان ها، ارزیابی ها بر اساس سوابق تحصیلی و شغلی فرد، شناخت موردی و شخصی از داوطلب و سایر اطلاعات احتمالی صورت می پذیرد. این روش دقت کافی ندارد و متکی به اطلاعات پراکنده ای است که رابطه آن ها با شایستگی های مورد نیاز و معیارهای سازمان روشن نیست. از اینرو ابزارها یا تمرین های متعددی برای ارزیابی افراد ابداع شده است که در کانون های ارزیابی به کار می روند.

شبیه سازی ها به عنوان یک تکنیک ارزیابی، فرصت های سودمندی فراهم می آورند تا بتوان مجموعه غنی و پیچیده از محرک ها را در قالب تمرینات بگنجانیم و مشارکت کنندگان را به چالش بکشیم. یک شبیه سازی، فعالیتی مشابه یک موقعیت سازمانی است که در آن مشارکت کنندگان در معرض محرک های رفتاری قرار می گیرند و مستلزم نشان دادن رفتاری آشکار و پیچیده است. محرک های پیچیده ممکن است به صورت این موارد باشد: مواد نوشتاری مورد^{۱۱} (مانند مطالعه موردی)، اقدامات ایفاگر نقش که فردی دیگر (از سازمانی دیگر) را نشان می دهد، دیگر مشارکت کنندگان در شبیه سازی، یا یک ارزیاب که با مشارکت کنندگان تعامل دارد. ممکن است مواد مورد نیاز به شکل نوشتاری، تصویری، سامانه های تعاملی کامپیوتری و یا دیگر ابزارها و تجهیزات، در دسترس مشارکت کنندگان قرار گیرد.

شبیه سازی ها، گونه ای از آزمون های موقعیتی هستند. مشابه هر آزمون دیگر، شبیه سازی ها شامل فرایندهای استاندارد شده-ای هستند که به منظور استخراج نمونه ای از رفتار از آزمودنی، و فراهم آوردن مقداری کمی از چند ویژگی مشخص به کار می روند. شبیه سازی ها در چند مورد از آزمون های مداد-کاغذی مرسوم و تست های برخط متفاوت هستند. برخلاف سطح پایین همانندی^{۱۲} آزمون های شغلی مرسوم، شبیه سازی ها دارای همانندی متوسط و بالاتر از متوسط در زمینه عملکردی می باشند. این موقعیت ها برحسب شباهت با شغل، زمینه سازمانی، و محیط، دارای طیفی شامل موقعیت هایی نسبتاً مشابه تا موقعیت هایی کاملاً مشابه با شغل مورد نظر در سازمانی خاص و با فرهنگی خاص هستند. تشابه دقیق با شغل هدف، اغلب به نام نمونه های کاری نامیده می شوند. بنابراین شبیه سازی ها، همانندی بالاتری نسبت به آزمون های مداد-کاغذی مرسوم و تست های برخط دارند اما نسبت به نمونه کاری ها همانندی پایین تری دارند.



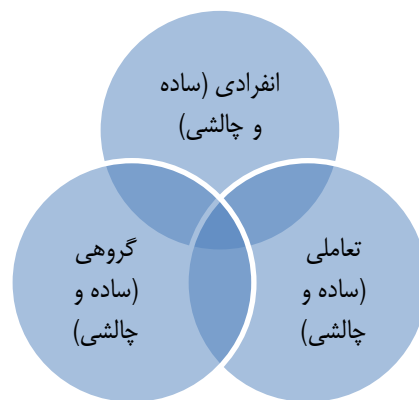
¹⁰ - Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)

¹¹ - written case material

¹² - واژه Fidelity به معنای وفاداری، صحت، یا صداقت می باشد. در متون شبیه سازی، این واژه به معنای میزانی است که یک تمرین، به فعالیت شغلی یک فرد در شغل واقعی انجام می شود، شباهت دارد (یعنی به زمینه واقعی وفادار و پایبند است).

شرایط کاری به سه حوزه اصلی تقسیم می‌شود: کارهای انفرادی، کار با یک نفر دیگر و کار گروهی. به‌طور معمول، کانون‌های ارزیابی برای انعکاس این حوزه‌های فعالیت مدیریتی، چند تمرین جداگانه را شامل می‌شوند که عموماً تجربه نشده، نیمه تجربه شده و کاملاً تجربه شده هستند.

شکل (۲): شرایط کاری کانون‌های ارزیابی



به زبان دیگر، سه نوع ابزار زیر در کانون‌های ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرند که عبارتست از: (۱) ابزارهای انفرادی شامل تمرین‌های نوشتاری تحلیلی، کارتابل یا نامه‌های اداری و ارایه شفاهی؛ (۲) ابزارهای دوفره شامل ایفای نقش، مصاحبه و جستجوی اطلاعات و (۳) ابزارهای گروهی شامل حث گروهی، مذاکره گروهی و بازی گروهی. اما بطور معمول تمرینها در قالب ۶ گروه تقسیم‌بندی شود که شامل تمرین‌های (۱) انفرادی ساده، (۲) انفرادی چالشی، (۳) تعاملی ساده، (۴) تعاملی چالشی، (۵) گروهی ساده و (۶) گروهی چالشی می‌باشد.



تمرین‌های انفرادی ساده: برخی شایستگی‌ها به‌گونه‌ای است که شرکت‌کننده باید به صورت

انفرادی در فضای آرام و بدون حضور فرد خارجی انجام دهد. در این تمرین‌ها که تا حدی ساده و روتین می‌باشد، ارزیاب حضور میدانی ندارد و شرکت کننده بعد از انجام تمرین مزبور، از محل اجرای تمرین خارج شده و ارزیاب مستندات را بدون حضور شرکت کننده بررسی و ارزیابی می‌کند. تمرین‌های نظیر موردکاوی‌های رایج، شرح حال شخصی و حرفه‌ای، نظرخواهی و غیره.

تمرین‌های انفرادی چالشی: این نوع از تمرین‌ها همانند انفرادی ساده برگزار می‌شود که شرکت کننده بدون حضور ارزیاب اقدام به تکمیل فرم‌ها یا آزمون‌ها می‌کند. تفاوت این تمرین نسبت به قبل، محتوای تمرین است که به صورت هدفمند چالشی، پیچیده و فنی طراحی می‌گردد. بنابراین در سنجش این گونه از تمرین‌ها لازم است ارزیاب‌های حرفه‌ای و مجرب آموزش ببینند. تمرین‌هایی نظیر کارتابل، قضایای پیچیده سازمانی و هرگونه تمرین‌های نوشتاری خاص از این گونه‌اند. تمرین‌های تعاملی ساده: ماهیت این تمرین‌ها به گونه‌ای است که ارزیاب با اجرای دقیق وظایف خود طبق دستورالعمل می‌تواند نسبت به شناسایی و رصد شایستگی‌ها اقدام کند. عبارتی شایستگی‌ها و روند تمرین به گونه‌ای است که با برقراری تعامل ساده دو طرفه، رفتارها بروز پیدا می‌کند و در مواقعی خاص ممکن است با پرسش سوالات تکمیلی نسبت به تعمق سنجش شایستگی‌ها اقدام کند (همانند تمرین ایفای نقش یا ارائه شفاهی ساده). در این گونه از تمرین‌ها ممکن است ارزیاب تنها نقش مشاهده‌گری را داشته باشد و در مواقعی خاص که توسط مدیر کانون هدایت می‌شود ممکن است ارزیاب به صورت جزئی مداخله هدفمند کند.

تمرین‌های تعاملی چالشی: در برخی تمرین‌های تک نفره، لازم است فردی با شرکت کننده در مورد موضوعات خاص، چالش صورت گیرد تا شایستگی‌های زمینه‌ای به خوبی بروز کند. دلیل اصلی ایجاد چالش این است که برخی شایستگی‌ها در شرایط نرمال و عادی بروز پیدا نکرده و به راحتی قابل رصد نیستند؛ لذا تیم طراح مجبور می‌شود تا عاملی را جهت بروز و نمود رفتارها تعریف کند. در برخی تمرین‌ها ممکن است عاملی بیرونی غیر مرتبط بر روند اجرای موفق تمرین تأثیر بگذارد؛ بنابراین با ایجاد چالش توسط ارزیاب یا یک بازیگر آموزش دیده، عوامل خارجی را تعدیل می‌کنند. بطور معمول وظیفه به چالش کشیدن شرکت کننده به عهده ارزیاب یا فرد آموزش دیده دیگری است. تمرین‌های ایفای نقش، جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری، ارائه شفاهی چالشی و سخنرانی از جمله تمرین‌های تعاملی مداخله‌ای محسوب می‌گردد. تمرین‌های گروهی ساده: در این تمرین‌ها، یک موضوع عمومی به شرکت کنندگان ارائه می‌شود تا در مورد آن به بحث و تبادل نظر بپردازند. ماهیت این نوع تمرین‌ها به گونه‌ای است که به همه افراد نقش‌های برابر با موضوع یکسان می‌دهند. در ابتدا، طول فرآیند و انتهای تمرین هیچ‌گونه مداخله‌ای توسط ارزیاب صورت نمی‌گیرد و اگر مسیر گروه منحرف شد نیز، دخالتی انجام نمی‌شود. پیش فرض این تمرین‌ها این است که شایستگی‌ها و رفتارها به گونه‌ای طراحی شده است که بدون دخالت عامل بیرونی بروز خواهد کرد. تمرین‌هایی شامل بحث گروهی بدون مداخله، سخنرانی گروهی، بازی‌های گروهی بدون تعیین نقش.

تمرین‌های گروهی چالشی: در این نوع تمرین‌ها برای اینکه برخی رفتارها به خوبی بروز پیدا کند، یک مداخله‌گر آموزش دیده حضور میدانی مستمر دارد و در مواقع لزوم، چالش‌های مصنوعی ایجاد می‌کند. در برخی از این ابزارها، به هر یک از شرکت کنندگان نقشی چالشی می‌دهند و یا اجرای تمرین را به گونه‌ای طراحی می‌شود که میان شرکت کنندگان چالشی ایجاد گردد. بعنوان مثال نقش‌های متضاد به افراد داده می‌شود و یا اینکه اگر مسیر گروه منحرف شود، ارزیاب دخالت می‌کند؛ همچنین در مواقعی نیز مداخله ارزیاب جزئی از تمرین در نظر می‌گیرند. تمرین‌هایی مثل بحث‌های گروهی مداخله‌ای، بازی گروهی رقابتی، مذاکره گروهی با یک مشتری چالشی.

پرسشنامه‌های روانشناسی و آزمون‌های شناختی: اگر هدف توسعه کارکنان باشد، آزمون‌های روانشناسی متعددی-برای تسهیل فرایند بازخورد و ارائه تصویر جامع از شرکت کننده- استفاده می‌شوند. همانند نئو، هالند، دیسک و غیره. اگر هدف اجرای کانون ارزیابی استخدام باشد، باید به ارزش استفاده از آزمون‌های روانشناسی در تصمیم ارزیاب‌ها توجه نمود. از آزمون‌های شناختی همچون هوش و تفکر نقادانه برای سنجش و صحت‌گذاری شایستگی‌های شناختی است که در بسیاری از کانون‌ها استفاده می‌گردد.

رکن چهارم- اعضای تیم کانون

برنامه اجرای کانون توسط تیم طراح تهیه می‌شود. در این برنامه، نقش اعضای تیم کانون شامل منشی کانون، پشتیبانی، مدیر کانون، ارزیاب ارشد، بازیگردان و ... به همراه زمانبندی اجرای تمرین‌ها مشخص می‌شود و تمام اعضای تیم ملزم به رعایت آن هستند. ارزیابان مهم‌ترین اعضای تیم کانون هستند که نیاز جدی به آموزش داشته و شایستگی‌ها و مهارت‌های لازم جهت ارزیابی را بایستی داشته باشند. هر کدام از اعضای تیم، آموزش‌های متفاوتی دارند زیرا نقش‌ها و وظایف مختلفی دارند که البته این ارزیابان هستند که آموزش‌های آنها کامل‌تر و تخصصی‌تر است و این‌ها هستند که تصمیمات نهایی در مورد شرکت کنندگان را اتخاذ می‌کنند. تیم کانون می‌تواند بیرونی یا داخلی باشد که بستگی به استراتژی‌های سازمان دارد.

فرآیند کانون ارزیابی و توسعه به‌گونه‌ای است که بسیاری از فعالیت‌ها به صورت تیمی طراحی و برنامه‌ریزی و در نهایت اجرا می‌شود؛ بنابراین هر عضوی از تیم دارای نقش، وظیفه و مسئولیت مشخص است. جهت اجرای فرآیند کانون، افراد مختلفی فعالیت دارند که وظایف و مسئولیت‌های تعریف شده‌ای دارند. این افراد قطعاً باید به صورت یک تیم منسجم کانون را اجرا کنند که با مسئولیت مدیر کانون، عملیاتی می‌گردد. در ادامه اعضای تیم اجرایی کانون معرفی می‌گردد:

مدیر کانون: اجرای مناسب تمرین‌ها طبق زمانبندی تعریف شده برای شرکت کنندگان مختلف توسط ارزیابان متعدد، نیاز به یک هماهنگ کننده قوی دارد. یک مدیر که بتواند مسئولیت کسب اطمینان از وجود آمادگی‌های لازم جهت اجرای کانون و نیز استقبال از شرکت کنندگان و هدایت آن‌ها جهت انجام تمرین‌ها و نیز پیگیری مسائل پشتیبانی مورد نیاز را بر عهده بگیرد. همه این وظایف بعهده مدیر کانون می‌باشد که تا حدی تصمیم‌گیرنده و راهبر محوری اجرای کانون می‌باشد. این شخص وظایف، نقش‌ها و مسئولیت‌های مختلفی دارد که بسیار مهم و حیاتی است لذا حضور ایشان در روز اجرای کانون، بسیار اهمیت دارد. مدیر کانون، مدیر اجرایی روز برگزاری کانون است و تمام ارکان تیم ارزیابی و پشتیبانی باید با آن‌ها هماهنگ باشند. بهترین حالت این است که مدیر کانون نسبت به تمام فعالیت‌هایی که در روز کانون انجام می‌شود، تسلط کامل داشته باشد. این فعالیت‌ها شامل برگزاری وارم‌آپ، ارزیابی، منشی‌گری، مذاکره با بازدیدکنندگان احتمالی، پذیرایی و هماهنگ کننده تمام ارکان اجرایی است. مدیر کانون باید از شایستگی‌ها و قابلیت‌های خاصی برخوردار باشد که عبارت‌اند از: رهبری تیم، ارتباطات مؤثر، متقاعدسازی، برنامه‌ریزی اجرایی، توان سازماندهی، مدیریت زمان، مدیریت بحران و پاسخگویی.

ارزیابان: کار ارزیابی یک فرایند طاقت‌فرسا است، ارزیاب می‌بایست طیف وسیعی از مهارت‌ها از جمله بی‌طرفی، توانایی ثبت و طبقه‌بندی رفتارهای مشاهده شده به‌طور مداوم و نیز سطح بالایی از استقامت و تعهد را دارا باشد. اعتبار و قابلیت اطمینان مراکز ارزیابی تا حدود زیادی به وجود ارزیابان واجد شرایط و شایسته وابسته است. ویژگی‌های شخصیتی ارزیاب موفق عبارت‌اند از: تعهد به فرایند و مفهوم کانون ارزیابی، مردم‌گرایی(همدلی)، مشاهده‌گر دقیق (شنود مؤثر)، توجه کامل به جزئیات، تحلیلگر، سیستمی و سازمان‌یافته، مشهور به مدیریت افراد، سابقه توسعه و مشورت دادن به کارکنان، مهارت‌های

نوشتاری خوب، انعطاف‌پذیر، مهارت برقراری شفاهی خوب، قضاوت عینی، حفظ سطح انرژی و شوق در یک روز سخت کاری و تعهد به معیارهای کاری بالا. ارزیابان یا بهتر بگوییم تیم ارزیابان شامل افرادی است که به‌طور مستقیم در فرایند مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و سنجش شایستگی‌های افراد در تمرین‌های مختلف مسئولیت دارند.

کارشناس اجرایی: مسئول اجرای کانون در یک روز بعهده مسئول اجرایی یا منشی کانون می‌باشد. این فرد به‌طور مستقیم در ارزیابی‌ها مشارکت ندارد اما به‌طور کامل باید از فرآیند کانون ارزیابی آگاه باشد. تمامی افراد حاضر در کانون اعم از تیم ارزیابان، شرکت‌کنندگان و تیم پشتیبان لازم است از ایشان در فرآیند اجرای کانون تبعیت نمایند. منشی کانون تمام برنامه زمانی تمرین‌ها را برنامه‌ریزی می‌کند و به آگاهی حاضرین می‌رساند. تمامی مستندات ارزیابی در اختیار منشی کانون است و این فرد باید عالی‌ترین سطح محرمانگی و دقت را در فرآیند اجرای کانون داشته باشد.

تیم پشتیبانی و خدماتی: فرآیند اجرای کانون ارزیابی از پیچیدگی خاصی برخوردار است به‌گونه‌ای که نیازمند تیم پشتیبان حرفه‌ای است. اعضای تیم پشتیبان شامل نیروهای خدماتی که مسئول پذیرایی افراد را بعهده دارد، تیم فنی که شامل تحلیل نرم افزار و تحلیل داده‌ها برای جلسه جمع بندی است و افرادی که ممکن است نقش آن‌ها در شرایط غیرقابل پیش بینی پررنگ شود.

طراح تمرین: از آنجا که تمرین‌ها بنیان کانون ارزیابی هستند، باید از دقت و تمرکز آنها بر شغل مورد نظر مطمئن شد. بنابراین بهترین کار، توسعه تمرین‌های خاص هر کانون ارزیابی است. روش‌های دیگر و ساده‌تر این است که تمرین‌های عمومی را با تولید محتوای جدید و بومی استفاده کردند که این روش در کشور عمومیت دارد. در کانون‌های ارزیابی و توسعه، طراح تمرین وظیفه تحقیق، تدوین، طراحی و آزمون تمرین‌های مختلف می‌باشد که این فعالیت با محوریت ماتریس شایستگی ابزار تهیه می‌گردد. طراحی تمرین یک فعالیت تخصصی است و مسئول آن باید آموزش دیده و مجرب باشد.

رکن پنجم - طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای کانون

با توجه به اینکه اجرای مناسب کانون نتیجه مستقیم فرآیند طراحی و برنامه‌ریزی است، اهمیت این مرحله بیشتر می‌شود. بخش طراحی کانون از جمله بخش‌هایی است که در ایران به صورت جدی کار نشده است و متأسفانه بخش‌های اجرایی، آماده سازی ارزیابان و کیفیت کانون را به شدت تحت تأثیر قرار می‌دهد. ایجاد و توسعه صحیح کانون ارزیابی، متضمن کارهای فلسفی، فنی و اجرایی است که عبارتند از: نگارش برنامه شفاف از اهداف این برنامه و سیاست‌هایی که عملکرد آن را کنترل می‌کند، چه کسانی ارزیابی می‌شوند و نحوه انتخاب آن‌ها، ارزیابان چه کسانی هستند و چگونه آموزش می‌بینند و تأیید می‌شوند، گزارش‌های ارزیابی چگونه استفاده خواهد شد و چه کسانی به آن دسترسی دارند و نگارش دفترچه راهنما برای توجیه شرکت‌کنندگان و اطلاع رسانی جزئیات و اهداف برنامه‌ها از جمله اقدامات فلسفی می‌باشند.

کار فنی شامل اجرای دقیق تجزیه و تحلیل شغل، انتخاب ابعاد درست، طراحی تمرین‌ها، فراهم نمودن اطلاعات تکمیلی و آموزش ارزیابان می‌باشد. برنامه ریزی ضعیف، درگیر نشدن افراد مناسب در بحث‌های مقدماتی و اصلی و حجم بالا و فراتر از تصور فعالیت‌های مقدماتی که منجر به عدم شکل‌گیری کانون می‌شود، از جمله عوامل شکست کانون‌های ارزیابی بالاخص کانون‌های توسعه‌ای، هم‌چنین بی‌توجهی به مقررات و دستورالعمل‌ها و استفاده از رویه‌های غیراستاندارد نیز کانون‌ها را با مخاطره مواجه می‌کند. کانون می‌بایست دارای یک برنامه اجرایی دقیق و منعطف باشد. با داشتن برنامه زمانی، مدیر کانون می‌تواند بر اتفاق‌های کانون کنترل داشته باشد و از آن برای آماده‌سازی منابع آموزش ارزیاب‌ها و شرکت‌کنندگان در شروع کانون استفاده کند.

جهت اجرای تمرین‌ها و آزمون‌های مورد نیاز، اتاق‌های خاص هر تمرین تهیه می‌شود. بعنوان مثال تمرین‌های گروهی

نیازمند اتاق بزرگتری نسبت به تمرین‌های انفرادی است و لازم است فضایی ایجاد گردد که ۶ نفر از شرکت کنندگان به راحتی دور یک میز دایره‌ای بنشینند و بحث نمایند. ارزیابان نیز در جایی قرار گیرند که شرکت کنندگان را بخوبی مشاهده و ارزیابی نمایند. بطور کلی پنج گونه اتاق برای اجرای روز کانون پیشنهاد می‌گردد که این تعداد بستگی به نفرات شرکت کننده، تمرین‌های استفاده شده و اقتضائات سازمانی دارد و قابل تغییر می‌باشد: اتاق پذیرش و نشیمن، اتاق جلسات، اتاق تمرین‌های تعاملی، اتاق تمرین‌های گروهی، اتاق آزمون‌ها و تمرین‌های نوشتاری، اتاق مدیریت کانون.

در مراحل پایانی کانون ارزیابی، ارزیابان یکدیگر را ملاقات نموده تا ابتدا مجموع امتیازهای فرد در هر بعد را تعیین کرده، سپس بر اساس آن به امتیاز نهایی افراد دست یابند. این جلسه گردهمایی ارزیابان، جلسه جمع‌بندی (در ایران واشاپ مصطلح است) نامیده می‌شود. چند نکته کلیدی در مورد جلسه جمع‌بندی بیان می‌گردد که توجه به آنها الزامی است: در طی بحث در مورد هر معیار، ارزیاب‌ها باید اطلاعاتی را که با تکنیک‌های ارزیابی به دست آورده‌اند، گزارش کنند و از گزارش مواردی که با هدف فرآیند ارزیابی ارتباطی ندارند، پرهیز کنند.

اجماع بین ارزیابان ضروری است و اگر یکی از ارزیابان نسبت به توضیحات جمع قانع نشد، امکان جمع‌بندی وجود ندارد. در جاهایی که اجماع نظر با توجه به توضیحات کاملی که مطرح شد به وجود نیامد، مدیر کانون موظف است جمع‌بندی نهایی را اعلام کند و تنها ایشان است که صلاحیت نهایی سازی را دارد.

تنها ارزیابانی که شرکت کننده را در تمرین‌های دیگر ارزیابی کردند مجاز به بیان شواهد و مستندات خود هستند و ارزیابانی که به صورت غیرمستقیم شرکت کننده را دیدند، به هیچ عنوان اجازه مباحثه ندارند.

اختلاف امتیازات و شواهد رفتاری از جمله ماهیت ارزنده کانون ارزیابی است و کسی حق ندارد اختلاف بین ارزیابان را شخصی بداند. اگر اختلاف‌ها و تناقض‌ها کم بود، باید به کانون شک کرد. اختلاف نظرها، منجر به دقت و عمق بخشی به کانون می‌شود.

ارزیاب به هیچ عنوان اجازه ندارد نمره خود را تغییر دهد. حتی اگر نمرات جمع‌بندی با نمرات ارزیاب اختلاف فاحشی داشت. هیچ ارزیابی اجازه ندارد تحت تأثیر توضیحات ارزیاب دیگر قرار گیرد. هر تمرین یک وزن دارد و اهمیت خود را نیز حفظ خواهد کرد.

مدیر کانون، رئیس جلسه جمع‌بندی است و ایشان می‌داند که چه داده‌هایی برای نهایی سازی امتیازات اهمیت دارد.

رکن ششم - بازخورد

آخرین فرآیند ارزیابی در کانون، تهیه گزارش بازخورد است که در کانون توسعه اهمیت بازخورد بسیار بالاست. زیرا ماهیت این فرآیند بر اساس بازخوردهای توسعه‌ای است نه ارزیابی؛ ضمن اینکه بازخورد شفاهی و چهره به چهره نیز اهمیت دو چندان پیدا می‌کند. بازخوردها در کانون‌های ارزیابی با هدف جذب، چندان توصیه نمی‌گردد اما از نظر اخلاقی پیشنهاد می‌گردد به شرکت کنندگان ارائه گردد. در برنامه اجرایی کانون، آخرین نشست عمومی تیم کانون، جلسه جمع‌بندی یا واشاپ است که در آن نسبت به تمام شایستگی‌های شرکت کننده تصمیم‌گیری می‌شود و این تصمیم به همراه توضیحات فنی ارزیابان، خوراک تهیه بازخورد فردی و سازمانی تهیه می‌گردد. بازخوردها به سه نوع فردی (برای شرکت کننده)، مدیریتی (متولی کانون جهت تصمیم‌گیری) و سازمانی (مدیریت ارشد جهت شناخت وضعیت افراد) تقسیم می‌گردد که هر کدام از آنها متفاوت است و محتویات آنها یکسان نیست.

(۱) بازخورد فردی: یکی از اصلی‌ترین گزارشی که در مراکز به آن اهمیت ویژه می‌دهند، گزارشات بازخورد فردی است. این گزارش را تنها خود شرکت کننده باید مطالعه کند، لذا این گزارش باید به صورت کاملاً محرمانه به شرکت کننده ارائه شود.

در این گزارش ممکن است مواردی اشاره شود که در گزارشات سازمانی به آن اشاره نشود، مثل ابعاد خاص شخصیتی یا توصیف رفتارهای خاص شرکت کننده در تمرین‌های مختلف. اهمیت این گزارش به حدی است که سازمان‌ها تلاش می‌کنند در شرایط خوب و ایده‌آل آن را تقدیم شرکت کننده نمایند و به همراه گزارشی، یک نامه قدردانی از سوی مدیر ارشد جهت حضور در کانون ارائه شود. در یکی از شرکت‌های ایرانی گزارش بازخورد فردی را به همراه یک هدیه مناسب به شرکت کننده تقدیم نمودند. در شرکتی دیگر گزارشات فردی را با حضور تمام شرکت کنندگان در یک مراسم خاص به همراه تقدیر از ایشان به آنها ارائه شد. البته در مراسمی که به صورت گروهی برگزار می‌شود نباید از نفرت برتر قدردانی کرد.



(۲) بازخورد مدیریتی: گزارشات بازخورد فردی و سازمانی طوری تنظیم می‌شود که تمام مراحل اجرای طرح و نتایج را به صورت تفصیلی ارائه می‌کند. این گزارشات برای مدیران ارشد بسیار خسته کننده و طولانی است لذا در برخی مراکز ارزیابی و توسعه برای هر یک از شرکت کنندگان، خلاصه گزارش مدیریتی در حد یک صفحه تنظیم می‌شود تا کلیات توانمندی شرکت کننده توسط مدیریت ارشد مطالعه شود. در یک شرکت ایرانی، نتایج عملکرد شرکت کننده در کانون ارزیابی و نمرات ارزیابی عملکرد به صورت گرافیکی در یک صفحه تنظیم می‌شود که این تک صفحه برای تمام شرکت کنندگان تهیه شده و به صورت آلبوم مدیریتی به مدیریت ارشد تقدیم می‌گردد. در این آلبوم اطلاعات کامل شرکت کننده شامل بیوگرافی، شرح حرفه‌ای، جایگاه سازمانی، عملکرد در محیط کار و کانون ارزیابی و توصیه‌های تصمیم‌گیری در مورد شرکت کننده درج می‌گردد.

(۳) بازخورد سازمانی: گزارش سازمانی شامل تمام اطلاعات مرتبط با کانون و نتایج کلی آن است که شامل تحلیل و آسیب‌شناسی کلی عملکرد شرکت کنندگان است که برای مشتریان داخل سازمانی اعم از واحد منابع انسانی، واحد آموزش و مدیران ارشد تصمیم‌گیری بسیار کلیدی محسوب می‌گردد. در برخی گزارشات بازخورد سازمانی، شرکت کنندگان را در قالب خوشه‌های مختلف طبقه‌بندی می‌کنند به عنوان مثال گروه اول افراد قابل ارتقاء، گروه دوم افراد قابل سرمایه‌گذاری، گروه سوم افراد مناسب پست فعلی و گروه آخر افراد مستعد بازنگاری. سازمان‌ها سطوح مختلفی از استعدادها را تعریف می‌کنند و تلاش می‌کنند تا فرد در راستای این سطوح رشد یابد. اهمیت این سطوح در این است که می‌توان برنامه‌های توسعه و به‌کارگیری را بر اساس آنها برنامه‌ریزی نمود.

منابع و مأخذ

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس، (۱۳۸۶)، مدیران آینده (مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین‌پروری مدیران)، چاپ دوم، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- الیاسی، قنبر، (۱۳۸۶)، سنجش آمادگی سازمان‌ها در بکارگیری کانون‌های ارزیابی و توسعه با رویکرد بلوغ سازمانی، مجموعه سخنرانی‌ها و کارگاه‌های آموزشی همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ص ۱۴۲.
- جمشیدی کوهسار، حمزه؛ بدلی، زهرا و حسینی، سید مجید (۱۳۹۸)، عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه، تهران، چاپ

- اول، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
رهنمای رودپشتی، فریدون و شیخ، ابراهیم، (۱۳۸۶)، اثربخشی کانون‌های ارزیابی مدیران (مطالعه موردی: سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران)، مجموعه سخنرانی‌ها و کارگاه‌های آموزشی همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، انتشارات گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ص ۲۵۰-۲۳۷.
- کرمی، مرتضی، (۱۳۸۶)، آموزش مدیران با الگوی شایستگی، ماهنامه تدبیر شماره ۱۷۹، ص ۲۷-۲۴.