



مرکز آموزش مدیریت دولتی

# مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه



**نام کتاب:** مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه

**نویسنده:** دکتر محمدعلی بابایی زکلیکی

**ناشر:** مرکز آموزش مدیریت دولتی

شایستگی ارزیابان و معرفی چارچوب مدل شایستگی‌ها و ابعاد هر کدام ارائه گردیده است.

یکی از دستاوردهای بشر برای حل معضلات؛ تشخیص توانایی‌های افراد برای سمت‌های خاص است؛ همان‌طوری که علم روان‌شناسی کوشش‌هایی را انجام داده است و نتیجه آن، ساختن آزمون‌های متعدد و روش‌های مختلف شناسایی استعدادها و بیکران آدمی است؛ از جمله رویکرد کانون ارزیابی که شش دهه قدمت دارد.

در کانون‌های ارزیابی، افراد در موقعیت قرار می‌گیرند؛ سپس رفتار آنان توسط ارزیابان حرفه‌ای؛ مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و ارزیابی می‌شود؛ البته تمرین‌های دیگری نیز وجود دارد که ارزیابان، نقش‌های فعال‌تری در آن‌ها ایفا می‌کنند (مانند تمرین جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری، ایفای نقش و مصاحبه)؛ اما در تمامی این فرآیندها، ارزیاب است که خمیرمایه اولیه را فراهم می‌کند تا فرد ارزیابی شود؛ سپس با تجربه‌اندوزی، این ارزیاب می‌تواند گزارش بازخورد فردی تنظیم کند، به فرد بازخورد شفاهی دهد، به ارزیابی‌شونده بازخورد دهد و توسعه فرد را برای تقبل مسئولیت بزرگ‌تر تسهیل کند.

خوشبختانه طی دو دهه گذشته، اقبال به سوی شایسته‌سالاری زیاد شده است. مدیران به اهمیت آن واقف‌تر شده‌اند؛ به‌طوری که شرکت‌های زیادی تأسیس شده‌اند تا این خدمات را ارائه کنند. بسیاری از سازمان‌ها، خود؛ مراکز ارزیابی یا توسعه‌ای راه‌اندازی کرده‌اند؛ اما همواره ارزیابان ماهر، پاشنه آشیل این کانون‌ها بوده‌اند. هرچند در سال ۱۳۸۵ با همت سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، دوره تربیت ارزیاب کلاس جهانی اجرا شد؛ اما این تدبیر و ابتکار یک بار اجرا شد و تکرار نگردید. رسالت این کتاب چنین است که بتواند آگاهی و مهارت‌های ارزیابان فعلی را توسعه دهد و توسعه ارزیابان جدید را آسان و ممکن سازد. در حال حاضر، دوره‌های زیادی برای تربیت ارزیاب برگزار می‌شود؛ اما محتواهای آموزشی محدود هستند. امید است این کتاب بتواند خلاء مزبور را در حد مقدور کاهش دهد.

این کتاب، در ده فصل با سرفصل‌های تخصصی به مقوله مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه اشاره نموده است. رسالت این کتاب، توسعه آگاهی و مهارت‌های ارزیابان حاضر و سهولت در توسعه ارزیابان جدید می‌باشد. در فصل اول، ابتدا دستورالعمل مدون استانداردهای کانون ارزیابی معرفی می‌شود؛ سپس عوامل کلیدی موفقیت آن مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل دوم، به کاربرد کانون ارزیابی در فرآیندهای منابع انسانی پرداخته شده و تجارب دو دهه طراحی و برگزاری کانون‌های ارزیابی و توسعه در کشور مورد بحث قرار گرفته و اهم فرصت‌های پیش‌رو مطرح می‌گردد. همچنین مزایای به‌کارگیری این رویکرد در سازمان‌ها و مراحل طراحی و اجرای کانون مطرح معرفی شده است. در فصل سوم درک عمیق ارزیابان از رویکرد شایستگی‌ها و برداشت مشترک و سنجیده آنان از تعاریف و مفاهیم شایستگی‌ها، که موضوع حیاتی در کانون‌ها است در حد امکان تشریح می‌شود. در فصل چهارم این کتاب، خلاصه مطالعات تطبیقی ارائه می‌شود؛ سپس ماتریس شایستگی‌ها و تمرین‌ها تشریح می‌گردد. همچنین، ماهیت و محتوای انواع تمرین‌ها و آزمون‌ها معرفی شده و نظر شرکت‌کنندگان درباره کیفیت تمرین‌ها و آزمون‌ها ارائه می‌شود. فصل پنجم به مقوله مهارت‌های مشاهده‌گری و ارزیابی توجه دارد و به تشریح تمرین‌های ارزیابان در خصوص مشاهده، ثبت، طبقه‌بندی و ارزیابی می‌پردازد. در فصل ششم کتاب، به لحاظ اهمیت موضوع، به معرفی مهارت‌های مصاحبه‌گری می‌پردازد. در فصل هفتم، کلیاتی راجع به نظریه‌های مهم شخصیت ارائه گردیده و تعدادی از آزمون‌های رایج شخصیتی، طرح و نحوه تحلیل آن‌ها توضیح داده شده است. فصل هشتم، پس از طرح کلیاتی راجع به بازخورد، عناصر هر یک از گزارش‌های بازخورد مورد بحث قرار می‌گیرد. در فصل نهم، به مبحث ارائه بازخورد شفاهی به شرکت‌کنندگان، مراحل ارائه بازخورد، توصیه‌هایی برای ارائه بازخورد و نحوه تنظیم آی دی پی<sup>۱</sup> و نقش آن در یادگیری افراد پرداخته است و در فصل آخر توسعه مستمر