

مصاحبه دوم: کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران

جناب آقای دکتر علیرضا یوزباشی
(مدرس دانشگاه و معاون آموزشی و تحصیلات تکمیلی موسسه عالی الکترونیک ایرانیان)
مصاحبه کننده: رضا ناییبی



**جناب آقای دکتر ضمن تشکر از قبول زحمت جنابعالی،
به عنوان سؤال اول از دیدگاه شما مهم ترین چالش های
پیشروی مدیران منابع انسانی با تأکید بر اهمیت و جایگاه
جانشین پروری چه مسائلی هستند؟ لطفاً تشریح فرمایید.**

قابل اطمینانی از هزینه تحمیل شده به سازمان و فواید حاصل از آموزش و توسعه انجام دهند. لازم به ذکر است که در اکثر سازمان ها از رویکرد شایستگی محور در احصاء نیازهای آموزشی استفاده نمی شود.

تحولات عصر جدید در عرصه نوآوری و تکنولوژی: یکی دیگر از چالش های پیشروی مدیران منابع انسانی بالاخص در سال های جدید همسو شدن با تغییرات تکنولوژیکی می باشد. مدیران منابع انسانی باید بتوانند به سرعت کارکنان را در راستای همسویی با تغییرات فناوری توانمند نموده و این شایستگی در محور توجه قرار گیرد.

برنامه ریزی جانشین پروری: یکی از اصلی ترین دغدغه های مدیران منابع انسانی مدیریت استعداد می باشد. جذب و نگهداشت کارکنان مستعد که به عنوان سرمایه انسانی سازمان محسوب می شوند، همواره از چالش های پیشروی مدیران منابع انسانی بوده است. به وجود آمدن روند ترک خدمت نیروها، به خصوص در مشاغل حساس و کلیدی مانند مشاغل مدیریتی می تواند در روند حرکت یک سازمان به سوی اهداف و موفقیت آن مشکل جدی ایجاد نماید. همچنین با بالا رفتن سن کارکنان و بازنشستگی آنان نیاز است تا سازمان ها از وجود نیروهای جایگزین اطمینان داشته باشد. همچنین وارد شدن افراد غیرمتخصص به سازمان، کمبود افراد واجد شرایط در ذخایر مدیریتی سازمان، وجود شرایط خاص برای مدیران در سازمان ها از دیگر دلایل نیاز به وجود جانشین در سازمان برای نیازهای شغلی آتی می باشد. بنابراین نیاز است تا برنامه ریزی جانشین پروری به درستی در سازمان اجرا شود. به طور خاص در بخش دولتی که در جذب نیروی کار باتجربه با بخش خصوصی در رقابت است، نیاز به برنامه ریزی جانشین پروری و تربیت مدیران باتجربه و ماهر اهمیت زیادی پیدا می کند. ناتوانی در جذب و نگهداشت استعدادهای توسط سازمان ها چالش هایی را

منابع انسانی به عنوان ارزشمندترین منابع در هر سازمانی محسوب می شوند و مدیریت منابع انسانی با جایگاه خطیری که دارد می تواند عنصر انسانی را به گونه ای تامین، بهسازی و نگهداری نماید که هرگونه همگامی با نیازها و چالش های کنونی و آتی را در کلیه واحدهای سازمان میسر سازد. اما مدیریت منابع انسانی همواره با چالش هایی روبرو بوده است. این چالش ها را می توان به صورت زیر برشمرد:

انطباق با قوانین و مقررات: با توجه به اینکه قوانین مربوط به استخدام در طی زمان دستخوش تغییرات می شود، همسو شدن با این تغییرات سازمان ها را با چالشی اساسی روبرو می کند، به نحوی که متأسفانه در پاره ای از سازمان ها عدم انطباق شرایط استخدام با قوانین و مقررات به چشم می خورد که این امر به نوبه خود بر رویکرد جانشین پروری در سازمان تاثیر می گذارد.

توسعه و آموزش منابع انسانی و کارکنان در سازمان: توانمند کردن کارکنان در سایه آموزش آنها همواره از دغدغه های سازمانی بوده و برای درک نیازهای توسعه ای کارکنان در ابتدا باید ارزیابی کاملی از مهارت ها و شایستگی های آنها انجام شود و سپس بر اساس امتیازات کسب شده در عوامل تاثیرگذار به توسعه و آموزش کارکنان مبادرت ورزیده شود. برگزاری دوره های آموزش ضمن خدمت بدون نیازسنجی و ارزیابی از کارکنان تنها باعث افزایش هزینه های سازمان شده و تاثیری در اثربخشی و بهبود عملکرد منابع انسانی نخواهد داشت. آنچه مسلم است برقراری نظام توسعه و آموزش هدفمند نیازمند صرف هزینه و زمان زیادی بوده و لازم است تا سازمان ها قبل از برگزاری دوره های ارزیابی و آموزش و توسعه بتوانند برآورد



می‌شود. اما اگر با ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز برای هر پست سازمانی مشخص شد که شاغل حائز شرایط نبوده و یا برای ارتقاء و منصوب شدن نیاز به توسعه و بهبود شایستگی‌ها باشد، سازمان می‌تواند برای توسعه شایستگی‌ها از ابزارهایی استفاده کند که می‌توان آنها را دو دسته (۱) خود توسعه‌ای و (۲) توسعه سازمانی جای داد.

در روش خود توسعه‌ای فرد برای توسعه شایستگی‌های خود می‌تواند از دوره‌های توسعه فردی و دانش مشاوران استفاده کرده و یا از افراد شایسته در سازمان الگو برداری کند. همچنین تلاش فرد در جهت همسویی با اهداف و چشم‌انداز سازمان از دیگر راه‌های خود توسعه‌ای می‌باشد.

اما در روش‌های توسعه سازمانی، سازمان‌ها با استفاده از ابزارهایی مانند شبیه‌سازی‌های موقعیت شغلی، آموزش تثوریک و برگزاری دوره‌های توسعه شایستگی، منتورینگ (روش ارشادی)، مربیگری، برگزاری کارآموزی برای کارکنان، ایجاد و توسعه وب سایت‌های آموزشی، شفاف‌سازی وظایف و مهارت‌ها و شایستگی‌های مورد نیاز، برگزاری کارگاه و سخنرانی و استفاده از ابزارهایی مانند موردکاوی و ارائه بازخورد در جهت اصلاح آن به شرکت‌کنندگان به توسعه شایستگی‌های کارکنان مبادرت می‌ورزند.

معمولاً در سازمان‌ها، برنامه‌های توسعه‌ای در فرآیند کانون توسعه‌ای صورت می‌پذیرد. هدف از انجام کانون‌های توسعه‌ای انتخاب و استخدام پرسنل، شناسایی نقاط قوت و زمینه‌های آموزش و توسعه، توسعه و آموزش متخصصان برای تسریع در مسیر رشد آنها می‌باشد.

با توجه به سوالات فوق، در حال حاضر چنانچه استحضار دارید، کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران براساس مبادی قانونی، به یکی از محورهای ارزیابی و جانشین‌پروری مدیریتی در کشور تبدیل شده است. از دیدگاه شما فلسفه ایجاد کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران چیست و اساساً این موضوع چه نقشی در آینده مدیریت کشور خواهد داشت؟

در عصر کنونی قدرت اقتصادی و توان تولیدی در سازمان‌ها به جای دارایی‌های فیزیکی، مرهون توانمندی فکری و خدماتی آنها می‌باشد. در این میان شایستگی‌های مدیران سازمان به‌عنوان کلیدی‌ترین منبع انسانی، از اهمیت بیشتری برخوردار است. اتصال شایستگی‌ها به وظایف اصلی باعث می‌شود شایستگی معنی‌دار شده و فرصت بهره‌مندی از آنها فراهم شود. کانون ارزیابی اغلب هسته اصلی سیستم انتخاب مبتنی بر شایستگی است، زیرا کانون ارزیابی طیف وسیعی از تکنیک‌های ارزیابی را برای سنجش آخرین سطح از شایستگی‌ها ترکیب

برای مدیران منابع انسانی به‌وجود می‌آورد که زمینه‌ساز توجه به برنامه‌های جانشین‌پروری شده است. جانشین‌پروری یک برنامه تعمدی برای آماده کردن سازمان و کارکنان برای پر کردن پست‌های بالاتر آینده می‌باشد که همواره از چالش‌های پیش‌روی منابع انسانی محسوب می‌شود.

چنانچه استحضار دارید، افزایش نیاز به مدیران شایسته و توانمندتر، یکی از مهم‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها است. تعریف و تدقیق شما از شایستگی‌های مدیریتی چیست و چگونه می‌توان این شایستگی‌ها را توسعه داد؟

شایستگی ترکیبی از انگیزه‌ها، صفات، ادراک از خود، نگرش‌ها یا ارزش‌ها، دانش درونی یا مهارت‌های رفتاری-شناختی می‌باشد. هر خصیصه فردی که بتوان به‌طور قابل‌اطمینانی اندازه‌گیری شده یا محاسبه شود و بتواند موجب تمایز میان عملکرد برتر و عملکرد متوسط گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت شایستگی‌ها خصایص قابل مشاهده‌ای در شکل دانش کاربردی یا رفتارهای بالفعل می‌باشند که از یک یا چند طریق، به کارکرد موفق در یک شغل یا وظیفه کمک می‌کنند. باید توجه شود که برای اینکه شایستگی قابل اندازه‌گیری و توسعه باشد، نیاز است تا قابل مشاهده و اندازه‌گیری بوده و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شود. هنگامی که در سازمان‌ها به شایستگی‌های افراد توجه شود سازمان می‌تواند به مزایایی دست پیدا کند که عبارت است از:

- بهترین روش برای درک عملکرد مشاهده، کارهایی است که افراد انجام می‌دهند؛ یعنی شایستگی‌ها به‌جای توجه و اعتماد به فرضیات مربوط به ویژگی‌های اساسی یا ویژگی‌هایی مانند هوش افراد.

- بهترین روش برای اندازه‌گیری و پیش‌بینی عملکرد فرد این است که به‌جای توجه بر صفات یا ویژگی‌ها، شایستگی‌های اصلی مرتبط با شغل مورد بررسی قرار گیرد.

- برخلاف ویژگی‌های ذاتی که عموماً غیرقابل تغییر هستند، کارکنان می‌توانند شایستگی‌ها را در طول زمان یاد بگیرند.

به عبارت دیگر سازمان‌ها می‌توانند دوره‌های توسعه شایستگی برای کارکنان خود برگزار کنند.

شایستگی‌های کارکنان با استفاده از مصادیق رفتاری برای مدیران قابل مشاهده هستند. در صورتی که ویژگی‌های ذاتی و یا مرتبط با هوش افراد به صورت مستتر در افراد می‌باشند. درک ویژگی‌های ذاتی عموماً تنها توسط روانشناسان صورت می‌گیرد. اما شایستگی‌ها توسط مدیران سازمانی نیز قابل مشاهده و درک می‌باشد. بنابراین به نظر می‌رسد که رویکرد شایستگی‌محور باعث بهبود مدیریت منابع انسانی در جهت بهبود عملکرد

می‌کند.

همچنین با برگزاری کانون‌های ارزیابی سازمان‌ها می‌توانند به مزایایی دست پیدا کنند که عبارت است از:

- اطمینان از شایستگی افراد در پست‌های کلیدی فعلی سازمان
- ایجاد شرایط جذب و ادامه خدمت مدیران مستعد
- بستری برای برنامه‌ریزی جانشینی با شناخت پتانسیل‌های موجود
- ایجاد فضای رشد و یادگیری در سازمان
- ایجاد تحرک
- رقابت سالم و مبارزه با روزمرگی و یکنواختی در داخل سازمان
- در کنار کاربردهای فوق مزایایی را نیز می‌توان برای کانون ارزیابی بر شمرده که از قرار زیر است:
- ایجاد بانک اطلاعاتی در خصوص استعدادها و توانمندی‌های افراد

- بهبود نظام حفظ و نگهداری نیرو
- تعیین نیازهای آموزشی و سرمایه‌گذاری آموزشی هدفمند
- بررسی مشکلات سازمان از دیدگاه مدیران و کارشناسان
- بررسی تناسب شغل و شاغل با توجه به شناسایی ارزیابی‌شوندگان
- تسهیل جابجایی و چرخش شغلی در سطوح مختلف
- ایجاد بستر استفاده مؤثر از مدیران فعلی
- ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری

در حال حاضر مهم‌ترین الگوهای مورد استفاده در ارزیابی و توسعه شایستگی مدیران دنیا، کدام الگوها هستند و آیا تفاوتی با روش اجرایی و فنی با کانون‌های ارزیابی داخل کشور وجود دارد یا خیر؟ لطفاً تشریح فرمایید.

به‌طور کلی می‌توان گفت استاندارد واحدی برای طراحی کانون‌های ارزیابی و توسعه در دنیا و در ایران وجود ندارد. در طراحی الگوهای شایستگی به‌نظر چه در داخل کشور و چه در خارج روند به صورت یکسان برگزار می‌شود. ابتدا مطالعات کتابخانه‌ای درخصوص مدل‌های شایستگی انجام شده و سپس با استفاده از اسناد بلاذستی، شرح شغل افراد، نظرات مدیران عالی سازمان و بررسی اهداف و برنامه‌های استراتژیک سازمان و مدل شایستگی طراحی شده و روایی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد. به‌نظر در ابزارهای کانون که شامل ابزارهایی مانند آزمون‌های روان‌شناختی، تمرین‌های انفرادی مانند کارتابیل یا کازیه، تمرین‌های تعاملی مانند مصاحبه، ارائه شفاهی و ایفای نقش و تمرین‌های گروهی مانند بازی‌های مدیریتی و بحث گروهی نیز به‌صورت تقریباً یکسان می‌باشند.

اما به‌نظر در خصوص روند اجرا و برنامه زمان‌بندی در داخل و خارج تفاوت‌هایی وجود دارد. کانون‌های ارزیابی در داخل

ارتباط مستقیمی بین شایستگی مدیران و آینده و توسعه شرکت وجود دارد و این به آن معنی است که اگر در سازمانی مدیران با شایستگی‌های بالاتر به کار گرفته شوند، می‌توان احتمال بالاتری برای توسعه سازمان در نظر گرفت که می‌توان از آن به‌عنوان یکی از مزایای شناسایی شایستگی‌ها یاد کرد. در قرن ۲۱ توسعه دادن مدل شایستگی مدیریت منابع انسانی، موجب تقویت فرآیند استخدام، ایجاد انتظارات روشن برای فرد و سازمان، تقویت سیستم‌های ارزیابی عملکرد سازمانی و شناسایی بهتر نیازهای آموزشی در سازمان اشاره کرد. در حال حاضر در اکثر سازمان‌های ایران، ارزیابی‌ها براساس سوابق تحصیلی و شغلی فرد، شناخت موردی و شخصی از داوطلب و سایر اطلاعات احتمالی صورت می‌پذیرد. این روش دقت کافی ندارد و متکی به اطلاعات پراکنده‌ای است که رابطه آنها با شایستگی‌های مورد نیاز و معیارهای سازمان روشن نیست. از این‌رو ابزارهای متعددی برای ارزیابی افراد ابداع شده است. این ابزارها شامل مرور سوابق تحصیلی و کاری، تجربیات، مصاحبه، آزمون روان‌شناختی و غیره هستند. چنین ارزیابی‌هایی به‌دلیل عدم‌توجه به ابعاد مختلف و تأثیر دیدگاه ارزیاب از دقت کافی برخوردار نیستند. در مقابل، کانون‌های ارزیابی از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای متعددی برای ارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوان فرد را از زوایا و ابعاد مختلف مورد سنجش قرار داد. علاوه‌بر این به‌دلیل استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متعدد، مدت زمان ارزیابی نیز دست کم ۸ ساعت به طول خواهد کشید که این امر امکان شناخت دقیق‌تر افراد را فراهم می‌آورد. در ضمن کسانی که فرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، در تمرین‌ها و ابزارهای مختلف تغییر می‌کنند. استفاده از ارزیاب‌های متعدد، موجب پوشش خطاهای احتمالی ارزیاب‌ها و رسیدن به یک جمع‌بندی دقیق و روشن از فرد خواهد شد.

اهداف و مزایای توجه و توسعه کانون‌های ارزیابی شایستگی مدیران را در چه مواردی می‌توان جستجو نمود؟

- با اجرای مناسب کانون‌های ارزیابی براساس مدل شایستگی‌های خاص سازمان می‌توان به اهداف زیر دست یافت:
- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند.
- کشف استعدادهای رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن ایشان در برنامه‌های جانشینی
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها در اعضای سازمان

سنجیدن شایستگی‌های مورد نظر به کار رود و ارزیاب‌ها دارای شایستگی مناسب برای ارزیابی باشند.

در این میان نقش آموزش ارزیاب‌ها در استفاده از ابزارها، ثبت دقیق مصادیق رفتاری، عینی بودن و کاهش خطاهای ارزیابی ناشی از ارزیاب (مانند خطای هاله‌ای، کلیشه‌ای و...) نتایج قانون ارزیابی را معتبر خواهد کرد.

به نظر می‌رسد یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه در بررسی اثربخشی عینی و ارزیابی دقیق قانون‌های ارزیابی مدیران، توجه به مقوله روایی و اثربخشی حقیقی در توان‌سنجی و شایسته‌مداری مدیران آینده است.

از دیدگاه شما چگونه می‌توان روایی این دوره‌های ارزیابی را به صورت علمی مورد سنجش قرار داد؟ به بیانی دیگر، فکر می‌کنید مدیران آینده را اساساً با بررسی چند ساعته در نقش‌ها و موقعیت‌های مختلف آزمونی می‌توان سنجید و برگزید؟

به نظر ارزیابی توسط قانون‌های ارزیابی در صورتی که مدل شایستگی متناسب با ساختار، اهداف، استراتژی و شغل مورد نظر طراحی شود و دارای اعتبار باشد و همچنین ابزار مناسب و ارزیاب ماهر برای سنجش شایستگی‌ها به وسیله ابزارها استفاده شود، نتایج قانون ارزیابی درخصوص سنجش شایستگی‌های مدیران قابل اعتماد می‌باشد. اما باید توجه شود که برای ارزیابی دقیق‌تر نیاز است تا رفتار و عملکرد مدیران در طول زمان نیز مورد بررسی قرار گیرد و در کنار نتایج حاصل از قانون ارزیابی استفاده شود. به عبارت دیگر می‌توان از نتایج قانون ارزیابی به عنوان یک شرط اولیه در انتصاب یا ارتقا مدیران استفاده کرد. اما انتصاب یا ارتقاء علاوه بر نتایج قانون ارزیابی به ارزیابی عملکرد افراد که معمولاً در سازمان‌ها در دوره‌های ۶ ماهه یا یک ساله انجام می‌شود، مربوط باشد. استفاده از روش‌های ارزیابی عملکرد مانند روش ۳۶۰ درجه به نظر ابزار مناسبی می‌باشد.

جناب آقای دکتر به عنوان سخن پایانی لطفاً هر آنچه در سوالات نیامده و لازم و ضروری است خوانندگان بدانند بفرمایید.

در پایان لازم به ذکر است که نقدهای جدی بر روند کنونی اجرای قانون‌های ارزیابی خصوصاً در بخش بدنه دولت وجود دارد که بخشی از آن مربوط به ارزیابان این حوزه می‌باشد، متأسفانه علی‌رغم تلاش‌های مرکز آموزش مدیریت دولتی درخصوص تربیت ارزیابان ملاحظه می‌گردد که در برخی از

برای هر فرد در حدود نصف روز به طول انجامیده و در ادامه جلسه جمع‌بندی و نتیجه‌گیری طی چند ساعت توسط گروه ارزیابی انجام می‌شود. اما با بررسی‌های انجام شده در خصوص برگزاری قانون‌های ارزیابی در دنیا به نظر زمان برگزاری قانون طولانی‌تر می‌باشد. همچنین در قانون‌های ارزیابی در داخل کشور در حال حاضر که برای ارتقا یا انتصاب استفاده می‌شود، در صورتی که فرد نمره ۶۰ و بالاتر از آن را کسب کند پذیرفته می‌شود. در صورتی که نمره کسب شده بین ۵۹ تا ۵۰ باشد، موفقیت در قانون ارزیابی تنها با شرکت در دوره‌های توسعه شایستگی و گذراندن دوره‌ها محقق می‌شود و در صورتی که فرد نمره کمتر از ۵۰ کسب کند، به معنی عدم احراز شرایط برای انتصاب یا ارتقا می‌باشد. به نظر از نتیجه قانون‌های ارزیابی جز در دوره‌های توسعه شایستگی برای شرایط پذیرش مشروط و ارتقاء استفاده نمی‌شود. به نظر می‌رسد که استفاده از نتایج قانون‌های ارزیابی برای توسعه در خصوص مدیرانی که امتیاز لازم را کسب نکرده‌اند، استفاده‌ای صورت نمی‌گیرد.

از دیدگاه شما انتخاب روش‌ها و ابزارهای سنجش و ارزیابی در قانون‌های ارزیابی مزبور، زمینه‌های نسبی و مناسبی از یک ارزیابی موفق را به وجود آورده است؟ پیشنهاد یا نظر اصلاحی شما چیست؟

با بررسی بر روی ابزارهای به کار گرفته شده در قانون‌های ارزیابی و مقایسه آن با نتایج به کارگیری قانون‌های ارزیابی در دنیا به نظر ابزارها برای سنجش شایستگی‌ها مناسب می‌باشد. به طور معمول در قانون‌های ارزیابی شایستگی، در داخل هر شایستگی توسط دو ابزار و دو ارزیاب مورد بررسی قرار می‌گیرد. به نظر در صورتی که تعداد ابزارها و ارزیاب‌ها افزایش یابد، می‌توان از اعتبار ارزیابی اطمینان بیشتری حاصل کرد. همچنین در صورتی که نتایج قانون ارزیابی همراه با آزمون‌های روان‌شناسی و ارزیابی عملکرد داوطلبین قانون با هم بررسی شود، نتایج ارزیابی موثق‌تر خواهد بود. همچنین پیشنهاد می‌شود تا اهمیت برگزاری قانون‌های ارزیابی و نتایج حاصل از آن قبل از قانون به صورت مبسوط و طی یک جلسه کامل به داوطلبین توضیح داده شود تا شرکت‌کنندگان در قانون‌های ارزیابی با علم به اهمیت قانون و ابزارها بتوانند نتایج بهتری ارائه دهند. از دیگر مواردی که می‌توان برای یک ارزیابی موفق در قانون‌های ارزیابی به آن اشاره کرد، ایجاد مدل‌های شایستگی برای ارزیابان می‌باشد. با توجه به اینکه سه عامل اساسی در قانون‌های ارزیابی عبارت است از: شایستگی، ابزار و ارزیاب‌ها، در صورتی نتایج قانون قابل قبول می‌باشد که مدل شایستگی برای هر شغل به درستی طراحی شده، سپس ابزار مناسب برای



کانون‌های ارزیابی به دلایلی از ارزیابانی استفاده می‌شود که
سابقه ارزیابی نداشته یا حتی در کارآموزی این دوره‌ها نیز
شرکت نکرده‌اند، درخصوص مدل شایستگی دولت نیز نقدهای
جدی وجود دارد که بعد از ۳ سال به‌نظر لازم است بازنگری لازم
انجام گیرد.