



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



شاپیستگی ارزیابان و معرفی چارچوب مدل شاپیستگی‌ها 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 استعدادهای 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 تمرين‌های دیگری نیز وجود دارد که ارزیابان، نقش‌های فعال تری در آن‌ها ایفا می‌کنند (مانند تمرين 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 تقلیل مسئولیت بزرگ‌تر سهیل کند.

خشوبختانه طی دو دهه گذشته، اقبال به سوی شاپیسته‌سالاری زیاد شده است. مدیران به اهمیت آن واقع‌تر شده‌اند؛ به‌طوری که شرکت‌های زیادی تأسیس شده‌اند تا این خدمات را ارائه کنند. بسیاری از سازمان‌ها، خود؛ مرکز 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 پیش رو مطرح می‌گردد. همچنین مزایای به کارگیری این رویکرد در سازمان‌ها و مراحل طراحی و اجرای کانون مطرح معرفی شده است. در فصل سوم درک عمیق ارزیابان از رویکرد شاپیستگی‌ها و برداشت مشترک و سنجیده آنان از تعاریف و مفاهیم شاپیستگی‌ها، که موضوع جاتی در کانون‌ها است در حد امکان تشریح می‌شود. در فصل چهارم این کتاب، خلاصه مطالعات تطبیقی ارائه می‌شود؛ سپس ماتریس شاپیستگی‌ها و تمرين‌ها تشریح می‌گردد. همچنین، ماهیت و محتوای انواع تمرين‌ها و آزمون‌ها معرفی شده و نظر شرکت کنندگان درباره کیفیت تمرين‌ها و آزمون‌ها ارائه می‌شود. فصل پنجم به مقوله مهارت‌های مشاهده‌گری و ارزیابی توجه دارد و به تشریح تمرين‌های ارزیابان درخصوص 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 شرکت کنندگان، مراحل ارائه بازخورد، توصیه‌هایی برای ارائه بازخورد و نحوه تنظیم آی دی پی^۱ و نقش آن در یادگیری افراد پرداخته است و در فصل آخر توسعه مستمر