

آموزش ارکان اصلی اکنون ارزیابی و توسعه / نحوه طراحی، اجرا و استقرار کانون‌های ارزیابی و توسعه



## کتابچه آموزشی

کانون‌های ارزیابی و توسعه / ۱۳۹۹

طراح و مجری کانون‌های ارزیابی: دکتر اکبر رضائی‌ناوه

**Assessment and Development Centers:  
Design and Deployment/2020**

Designer and executor of assessment centers: Dr. Akbar Rezaei-e-Naveh

## ۱. مقدمه

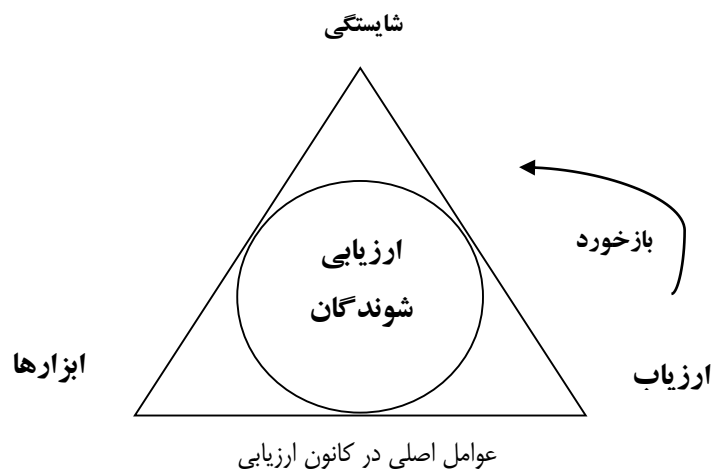
منابع انسانی به عنوان سرمایه‌های ممتاز سازمانی در جهت دستیابی به اهداف سازمانی نقش بسیار مهمی را ایفا می‌کند. بی‌تردید نقش منابع انسانی با حرکت از سطوح ابتدایی سازمان به سمت راس هرم سازمان پررنگ‌تر می‌شود. پیچیدگی سازماندهی، تشخیص و حل مشکل، تصمیم‌گیری از جمله ویژگی‌های شغل است که با عملکرد شغلی افراد ارتباط دارد (زانچر، هسنر، اشمیتز، زویرزاسکا و فرس، ۲۰۱۰)، بنابراین، اگر در راس هرم سازمان‌ها که مشاغل پیچیده‌تر وجود دارند مدیرانی قرار گیرند که علاوه بر ویژگی‌های عمومی برای احراز شغل، از توانایی‌ها و شایستگی‌های خاصی نیز برخوردار باشند، موفقیت سازمان در رسیدن به اهداف سازمانی نیز تضمین خواهد شد. در ایران نیز ضرورت توجه به موضوع شایستگی مدیران در سال‌های اخیر بیش از پیش احساس می‌شود، به نحوی که براساس فصل هشتم قانون خدمات کشوری مصوب ۱۳۸۶ مجلس شورای اسلامی، انتصاب و ارتقای شغلی کارمندان باید پس از احراز شایستگی و عملکرد موفق آنان در مشاغل قبلی صورت گیرد (آذر و لطیفی، ۱۳۸۷). اما شایستگی واژه‌ای با تعاریف متعدد است (اسچپمن و همکاران، ۲۰۰۰) که گاهی به معنای شایسته بودن یعنی انجام آن جنبه مورد انتظار در شغل است و گاهی به قابلیت‌های درونی فرد اشاره دارد که برای انجام کار درست لازم است (چن و ناکین، ۲۰۰۶؛ مک‌لاگان، ۱۹۹۷). در جامع‌ترین تعریف می‌توان گفت شایستگی، عامل کلیدی در بقای سازمان‌ها به مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی‌های مرتبط با شغل اطلاق می‌شود که فرد را در عملکرد شغلی خود موفق می‌کند (بورنت و داچ، ۲۰۰۶).

یکی از چالش‌های جدی در اداره اثربخش سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی، حصول اطمینان از وجود مدیرانی شایسته در بالای هرم سازمانی است. وجود چنین مدیرانی می‌تواند منابع محدود این بخش را در میان محدودیت‌های بی‌شمار دیگری که سازمان‌های دولتی را احاطه کرده است، به شکل مطلوب اداره کند. لذا هدف از طراحی و اجرای این طرح، کشف کلیدی‌ترین شایستگی‌های مورد نیاز برای اداره اثربخش امور در بخش دولتی می‌باشد.

حقیقت این است که تصمیم‌گیری، شناسایی و بهره‌گیری از مدیران شایسته یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم برای برآورد و تامین نیازمندی‌های آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی علمی و قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست شایستگی‌های مورد نظر بپردازند (تورنتن، ۱۳۸۶). یکی از این روش‌های سنجش شایستگی، کانون ارزیابی است که به دلیل نقش آن در انتخاب، ارتقا، گزینش و پرورش افراد بسیار اهمیت دارد (تورنتن و راپ، ۲۰۰۶). اهمیت موضوع حاضر نیز در طراحی روش کانون ارزیابی این سازمان برای شناسایی، سنجش و طبقه‌بندی شایستگی مدیران براساس وظایف مدیریتی، سنجش میزان ثبات در قضاوت ارزیاب‌ها براساس ابعاد کانون ارزیابی و در نهایت بررسی ارتباط پیچیدگی شغل با شایستگی مدیران می‌باشد.

## ۱.۱. کانون ارزیابی (Assessment Center)

کانون ارزیابی یک روش ارزشیابی دانش و مهارت‌های افراد با استفاده از یک سری از تمرین‌ها یا فعالیت‌های از پیش تعیین شده برای بدست آوردن دامنه‌ای از پاسخ‌ها می‌باشد. شروع این کار با یک تحلیل شغل دقیق می‌باشد. شایستگی‌های کلیدی تعریف می‌شوند، سپس فعالیت‌ها توسعه می‌یابند. ارزیابی کنندگان برای مشاهده، ثبت، ارزیابی و ضبط عملکرد ارزیابی شوندگان در طول این تمرین‌ها با استفاده از فرم‌های ساختار یافته بازخورد تلاش می‌کنند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵). کانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند. شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیاب‌ها، و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی شوندگان). در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌های ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. این مهم با شناخت دقیق ارزیابی شوندگان از اهداف و فلسفه کانون‌های ارزیابی و استفاده از نتایج آن برای اهداف توسعه‌ای داوطلبان و ایجاد انگیزش و دیدگاه مثبت نسبت به کانون‌های ارزیابی حاصل می‌شود (جمشیدی و بخشایش، ۱۳۸۷).

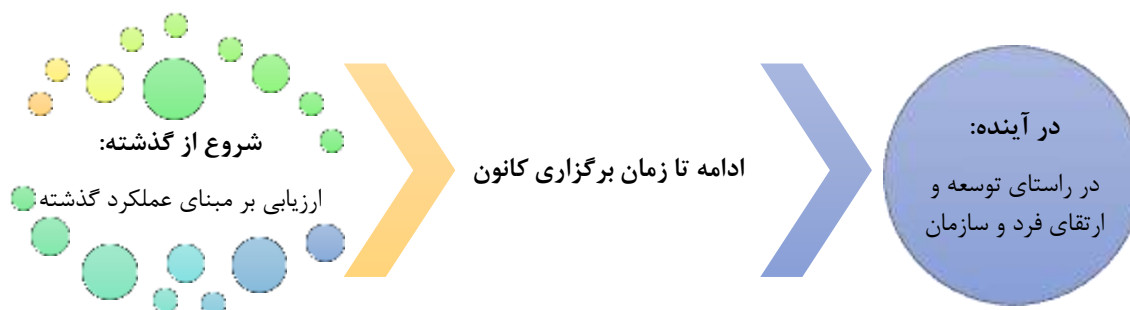


کانون ارزیابی (ASSESSMENT CENTERS) برخلاف برداشت اولیه‌ای که از این عبارت صورت می‌گیرد، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک فرایند ارزیابی است که پس از کاربرد آن در جنگ جهانی اول و دوم، به سرعت در شرکت‌های مختلفی نظیر: تلفن و تلگراف امریکا، آی بی ام، جنرال الکتریک و... مورد استفاده قرار گرفت. در ایران نیز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و سازمان مدیریت صنعتی در طراحی و اجرای مراکز ارزیابی پیشگام هستند. شرکت‌های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران، ریخته‌گری ایران خودرو، تراکتورسازی ایران و... از جمله سازمان‌های ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده‌اند.

مراکز ارزیابی، روشی جامع برای ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی‌های افراد است. از این ارزیابی‌ها می‌توان برای سنجش آمادگی‌ها و توانایی‌های فعلی افراد و یا استعدادها بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت‌کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و آزمون‌های متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدیق مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می‌شود. کانون ارزیابی فرآیندی برای ارزشیابی که با ترکیبی از برخی روش‌ها و تمرین‌ها و بر اساس تجزیه و تحلیل فعالیت‌های عمده در مشاغل انجام می‌شود. در یک کانون ارزیابی رفتار افراد بر اساس عملکردشان در تمرین‌هایی ویژه ارزشیابی شده و گزارشی از نقاط قوت و نقاط قابل بهبود در جهت توسعه ارائه می‌شود (کریک و ویلیام؛ ۱۹۹۲).

کانون‌های ارزیابی ابزاری است برای پیش‌بینی (Predict)؛ اگر کانون ارزیابی به خوبی طراحی شود. تا ۶۷,۵٪ می‌تواند به درستی پیش‌بینی نماید، اما مصاحبه به تنهایی ۱۵٪ واقعات را پیش‌بینی می‌کند. در کانون‌های ارزیابی شایستگی‌ها هستند که مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌گیرند.

کانون ارزیابی یک فرآیند و یک رویداد است؛ نه محل و مکان.



#### ۱.۱.۱. انواع کانون ارزیابی

**کانون ارزیابی (AC):** کانون‌هایی که برای تصمیم در مورد استخدام یا ارتقا و با هدف انتخاب طراحی می‌شوند.

**کانون توسعه (DC<sup>3</sup>):** کانون‌هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه فرد تشکیل می‌شوند.

در بسیاری از مواقع مقصود از کانون ارزیابی کانونی است که هر دو جنبه فوق یعنی هم ارزیابی و هم توسعه را در بر داشته باشد که البته تفکیک تخصصی فوق بسته به هدف استفاده سازمان از کانون می‌تواند بکار رود.

**هدف کانون ارزیابی:** استخدام بیرونی و ارتقای دورنی

**هدف کانون‌های توسعه:** شناسایی افراد مستعد و تشخیص نقاط قوت و ضعف شغلی کانون توسعه‌ای رویدادی برای رد یا قبول افراد نیست. مدت زمان و هزینه‌ی کانون توسعه اغلب طولانی‌تر است. در کانون توسعه تمرکز بر یادگیری و خود توسعه‌ای است و شرکت‌کننده باید بتواند در حین کانون بیاموزد و نسبت به یادگیری و تجربه مهارت‌های جدید تعهد کافی داشته باشد. در کانون توسعه مشارکت شرکت‌کننده بیشتر است که باعث می‌شود، فرآیند قابل قبول‌تر بشود.

#### ۱.۱.۲. عناصر و ارکان اصلی کانون ارزیابی (توسعه)

- ✓ ارزیابان
- ✓ شایستگی‌ها
- ✓ آزمون‌ها، تمرینات و ابزار
- ✓ ارزیابی شوندگان

<sup>۲</sup>Assessment Center

<sup>۳</sup>Development Center

## ۱.۲. شایستگی

خصوصیتی که عملکرد را مشخص می‌کند (مک کلند، ۱۹۷۳). یک شایستگی مرتبط با شغل، مجموعه‌ای از ابعاد عملکردی قابل مشاهده است که شامل دانش فرد، مهارت‌ها، گرایش‌ها، رفتارها و همچنین کار گروهی، فرایند و توانایی‌های سازمانی است که مرتبط با عملکرد بالا بوده و سازمان را به مزیت رقابتی پایدار تجهیز می‌کند. (آتی و اورس، ۱۹۹۹). مهارت‌ها، دانش، توانایی‌ها و دیگر خصوصیتی که یک فرد برای اجرای اثربخش شغلش نیاز دارد (جکسون و شولر، ۲۰۰۳). «شایستگی‌ها، ویژگی‌هایی هستند که با عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارند. و شواهدی هستند دال بر اینکه فرد ویژگی‌هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد» (بویاتزیس، ۱۹۸۲). این چند تعریف از شایستگی بود که ارائه شد. بنابراین به طور کلی باید گفت که، شایستگی، مجموعه انتظارات فکری و رفتاری مورد نیاز سازمان، شایستگی‌های منابع انسانی یک سازمان گفته می‌شود. شایستگی‌ها محور کانون ارزیابی هستند و سایر عناصر با توجه به آن شکل می‌گیرند. ابزارها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که امکان بروز شایستگی‌ها وجود داشته باشند. ارزیاب‌ها به دنبال سنجش شایستگی‌های بروز یافته افراد در تمرین‌ها هستند؛ افراد نیز به منظور ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مورد نظر، در فرایند ارزیابی شرکت می‌کنند.

و اما شایستگی‌هایی که در حال حاضر در کانون ارزیابی و توسعه شرکت بیمه آتیه سازان حافظ در حال رصد و ارزیابی است عبارتند از: مسئولیت‌پذیری، تیم و شبکه‌سازی، تفکر تحلیلی و حل مسئله، تعهد و تعلق سازمانی، مهارت ارتباطی، هدف‌گرایی

و هدایت عملکرد، برنامه‌ریزی و هماهنگی، کل‌نگری و نگرش فرآیندی

نکته قابل توجه در مورد شایستگی‌ها این است که؛ فرآیند ارزیابی در حال حاضر صرفاً بر مبنای مدلی از شایستگی‌های عمومی مدیریتی برنامه‌ریزی و هدفگذاری شده است و شایستگی‌های تخصصی در این کانون ارزیابی نخواهد شد.

## ۱.۳. تمرین‌ها (ابزارها) و آزمون‌ها

در فرایند انجام مراکز ارزیابی تلاش می‌شود با شبیه‌سازی شرایط کاری و قرار دادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت کنندگان فراهم شود. به همین منظور بر استفاده از ابزارهای مناسب برای سنجش قابلیت‌های فراوان تاکید می‌شود.

در این رابطه دسته‌بندی کلی ابزارها و آزمون‌های ارزیابی و اندازه‌گیری شایستگی‌ها به صورت زیر است:

✓ فعالیت‌های نوشتاری و خواندنی

✓ فعالیت‌هایی که مبنای اصلی آنان بر گفتگو است

✓ فعالیت‌هایی که مبنای اصلی آن‌ها حرکت و عمل است

در کانون ارزیابی و توسعه شرکت بیمه آتیه سازان حافظ از ۴ ابزار و تمرین برای کشف شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارمندان این شرکت بهره گرفته خواهد شد؛ این ۴ ابزار عبارتند از: موردکاوی، ارائه مطلب (ارائه شفاهی)، ایفای نقش و مصاحبه در ادامه اندکی از هر یک از این ابزارها و نحوه اجرا و انجام آنها توضیحاتی ارائه می‌شود:

### ۱.۳.۱. موردکاوی:

مطالعه موردی، اغلب چیزی شبیه یک سناریوی کسب و کار است که به ارزیابی‌شوندگان در قالب یک یا چند صفحه ارائه می‌شود. مطالعات موردی بخش اصلی تمریناتی است که در بیشتر کانون‌های ارزیابی در حال اجرا است. برای انجام این کار، کانون ارزیابی،

موقعیت شبیه‌سازی شده‌ای که متناسب با شغل واقعی ارزیابی‌شوندگان است را ارائه می‌کند و ارزیابان این مسئله را که ارزیابی‌شوندگان چگونه در موقعیت طراحی شده پاسخ خواهند داد، را بررسی می‌کنند.

تمرین مطالعه موردی ارزیابی‌شوندگان را با مشکلات واقعی از شغل یا سازمان و یا مشکلات و مسائل فرهنگی و اجتماعی و ... موجود در جامعه روبرو می‌کند.

در این تمرین از ارزیابی‌شونده خواسته می‌شود تا با استفاده از این اسناد و مفروضات موجود در سندی که در اختیارشان قرار داده شده است، پرونده مورد نظر را مورد تجزیه و تحلیل قرار داده و تصمیمات مرتبطی در راستای موضوع اتخاذ نموده و/یا گزارشی کوتاه یا کتبی از توصیه‌ها و تجزیه و تحلیل و تصمیمی که گرفته‌اند، ارائه نمایند. همچنین ممکن است برای ارزیابی دقیقتر و بررسی نحوه پاسخگویی ارزیابی‌شوندگان در طول مدت زمان اختصاص داده شده، اطلاعات دیگری به آن‌ها داده شود. در برخی موارد، این تمرینات شامل مطالبی است که به امور سازمانی مربوط می‌شود و به کاندیداها طعم یک کار واقعی روزانه را می‌بخشد.

همچنین ممکن است ابزار مطالعه موردی به صورت یک تمرین فردی و یا به عنوان بخشی از یک کار گروهی انجام شود، که به ارزیابان این امکان را می‌دهد تا توانایی ارزیابی‌شوندگان در کار کردن به عنوان بخشی از یک تیم و چگونگی مشارکت در کار تیمی آن‌ها را ارزیابی کنند. مطالعه موردی ابزاری است که ارزیابی‌شونده پس از خواندن و تفسیر داده‌ها / اطلاعات برای بحث به صورت انفرادی (چهره به چهره)، گروهی و یا به عنوان یک تمرین کتبی آماده می‌شود. در بعضی موارد، ارزیاب به جای ارائه مطالب کتبی به ارزیابی‌شونده، موضوع را به صورت شفاهی برای فرد بازگو می‌کند. اطلاعاتی که در این ابزار ارائه می‌شود، می‌تواند ترکیبی از داده‌های کمی یا کیفی بوده و از داستان‌های واقعی، که شرایط فعلی شغل یا سازمان را تشریح می‌کند، برای تدوین موضوع این ابزار بهره می‌گیرند.

### فرآیند اجرایی ابزار:

فرآیند اجرائی ابزار موردکاوی (مطالعه‌موردی) به این صورت است که:

۱. تشریح فرآیند اجرائی ابزار توسط مدیر کانون و یا یکی از ارزیابان به مدت ۵ دقیقه
  ۲. مطالعه موضوع بحث موردکاوی توسط ارزیابی‌شوندگان به مدت ۱۰ دقیقه
  ۳. بررسی و تجزیه و تحلیل مسائل به صورت انفرادی و تهیه گزارش کتبی جهت ارائه به ارزیابان به مدت ۲۰ دقیقه
  ۴. حضور در گروه و بررسی و واکاوی مسئله به صورت تیمی و مشارکتی به مدت ۲۰ دقیقه
  ۵. تجزیه و تحلیل نهایی مسئله و انجام اصلاحات احتمالی در مسئله و تکمیل نهایی گزارش کتبی به مدت ۵ دقیقه
- با توجه به اینکه یکی از شایستگی‌هایی که در فرآیند کانون ارزیابی و توسعه مدیران شرکت بیمه آتیه‌سازان حافظ مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت، شایستگی «تیم و شبکه سازی» است، مقرر گردید تا این شایستگی در ابزار مورد کاوی مورد ارزیابی قرار گیرد، از اینرو در فرآیند اجرایی این ابزار، مرحله **بررسی گروهی** که با حضور کلیه ارزیابی‌شوندگان تشکیل می‌شود، گنجانده شده است. لازم است ارزیابی‌شوندگان توجه داشته باشند که برخی مواقع این فرآیند برای بررسی‌های تخصصی تر کانون از آنها دچار تغییراتی می‌شود.

### ۱،۳،۲. ارائه مطلب:

ارائه مطلب شامل صحبت در رابطه با یک موضوع است که به عنوان یکی از ابزارهای کانون ارزیابی و توسعه مدیران سازمان بیمه سلامت ایران در روز ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در رابطه با این ابزار، در کانون از فرد خواسته می‌شود که با توجه به تجهیزات و اطلاعاتی که در اختیار وی قرار می‌گیرد، پرزنتیشنی را آماده کند. در زمان ارائه ممکن است مخاطب یک ارزیاب باشد یا گروهی از

ارزیابان. بسته به ارزیاب یا ارزیابان، فرد باید در پایان ارائه برای پاسخگویی به سؤالاتی که از طرف مخاطبان مطرح می‌شود، آماده باشد. در صورتیکه شرایط سخت افزاری، امکانات و تجهیزات مورد نیاز برای اجرای این تمرین مهیا بود، می‌توان از روز قبل عناوین موضوعات را در اختیار ارزیابی‌شوندگان قرار داد و از ایشان خواست تا در روز کانون همراه خود یک فایل ارائه (پاورپوینت یا ...) داشته باشند و تمرین خود را ارائه نمایند. همچنین می‌توان در روز برگزاری کانون و برای استفاده بهینه از زمان حضور ارزیابی‌شوندگان، موضوعات مربوط به تمرین ارائه مطلب را در ابتدای تشکیل کانون به آن‌ها داد و از ایشان خواسته شود با توجه به امکاناتی که در اختیارشان قرار داده شده است فایل ارائه‌ای را برای انجام تمرین آماده نمایند. در نهایت روش سوم در مورد اجرای این ابزار با توجه به کمبود زمان و امکانات در کانون‌های ارزیابی این است که موضوع ارائه مطلب را دقیقاً همان موضوع مربوط به تمرین مورد کاوی در نظر گرفت و یا اینکه از ارزیابی‌شونده خواسته شود تا حول یکی از مسائل و چالش‌های موجود در حوزه کاری خود مطالبی را ارائه نماید.

### فرایند اجرایی ابزار:

فرآیند اجرائی ابزار ارائه مطلب (ارائه شفاهی) به این صورت است که:

- ۱- مطرح نمودن چند عنوان موضوع حول محور مسائل و مشکلات و چالش‌های حوزه کاری ارزیابی‌شونده و یا مسائل عمومی دستگاه‌های دولتی و انتخاب یک موضوع از سوی ارزیابی‌شونده ۵ دقیقه
- ۲- مطالعه و بررسی مسئله و موضوع ارائه شده با در اختیار داشتن تجهیزات و امکانات لازم ۱۰ دقیقه
- ۳- حضور در ابزار و انجام تمرین ارائه مطلب ۱۰-۱۵ دقیقه
- ۴- جلسه پرسش و پاسخ از ارزیابی‌شونده در صورت لزوم ۱۰ دقیقه

مدت زمان اجرای تمرین می‌تواند با توجه به شرایط و امکانات و ... جهت کشف شایستگی‌ها و ... تغییر یابد.

### ۱.۳.۳. ایفای نقش:

در این تمرین شرکت‌کننده بر اساس زمان تعیین شده و موضوعی مشخص با شخص دیگری (بازیگر) به مذاکره چهره به چهره می‌پردازد. ممکن است این مذاکره، گفتگویی بین دو نفر از مدیران یک شرکت یا نماینده یک شرکت با شرکت و سازمان دیگر می‌باشد. در طی این مرحله یک موضوع به افراد ارزیابی‌شوند داده می‌شود که باید پس از مطالعه در زمان مقرر در قالب نقشی که در موضوع برای آن‌ها معین شده است ایفای نقش نمایند و در مورد آن بحث و گفتگو کنند در حین گفتگو مهارت‌های بین فردی و رفتارهای فرد مشاهده گردیده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد.

بعبارت کلی می‌توان گفت ابزار ایفای نقش به معنای ساده، شبیه‌سازی مصنوعی یک سناریو، داستان و یا یک موقعیت شغلی، سازمانی و اجتماعی است. در واقع این ابزار، راهی است برای شناسایی اعمال و رفتارهای واقعی فرد در یک موقعیت خاص که می‌تواند نمایانگر چگونگی عملکرد ارزیابی‌شونده در واقعیت باشد.

تمرین ایفای نقش یکی از ابزارهای ارزیابی است که در آن ارزیابی‌شوندگان بر اساس یک سناریوی خیالی و به گونه‌ای که منعکس‌کننده وضعیت واقعی محیط کاری آینده باشد، نقشی را که در آینده خواهند داشت را بازی می‌کنند. در تمرین ایفای نقش از فرد انتظار می‌رود به گونه‌ای رفتار کند که برای شغل مورد نظر لازم است. قبل از شروع تمرین به فرد وقت داده می‌شود تا خوب سناریو را مطالعه کرده و بر آن مسلط شود. در ایفای نقش برای اینکه بتوان رفتار بیشتر و ویژگی‌های اصلی فرد را استخراج کرد، ممکن است بازی تحت فشار و استرس برگزار گردد.

در یک کانون ارزیابی، ما نمی‌خواهیم شرکت‌کنندگان نقشی را بازی کنند بلکه ما می‌خواهیم که آن‌ها رفتار واقعی خود از شرایطی که در شغل برای او ترسیم شده است را به نمایش بگذارد. در این ابزار از «ارزیابی شونده» خواسته می‌شود تا به شیوه‌ای استاندارد نقش خود را ایفا کند. مزیت این ابزار این است که از نظر زمانی نسبتاً کوتاه است، به گونه‌ای که برای آماده‌سازی آن ۱۰ تا ۲۰ دقیقه زمان لازم است و فقط ۸ تا ۱۰ دقیقه برای اجرای آن زمان در نظر گرفته می‌شود. باید توجه داشت که ابزار ایفای نقش، یک مصاحبه شبیه‌سازی شده از یک سناریو است. منظور از مصاحبه در این ابزار این است که چون قرار است یک تمرین چهره به چهره جهت دستیابی به برخی اهداف رخ دهد، لازم است که بین دو طرف نقش، یک مصاحبه شبیه‌سازی شده انجام شود.

#### فرآیند اجرایی ابزار:

فرآیند اجرائی ابزار ایفای نقش به این صورت است که:

- ۱- بررسی و مطالعه نقش ارائه شده برای هر یک از طرفین نقش در ۱۵ دقیقه
- ۲- ایفای نقش توسط ارزیابی‌شوندگان ۱۰ دقیقه
- ۳- نقد عملکرد گروه توسط هر یک از ارزیابی‌شوندگان ۵ دقیقه

#### ۱,۳,۴. مصاحبه:

مهمترین دلیل بکارگیری مصاحبه‌های مبتنی بر شایستگی را باید به اثربخشی این روش نسبت داد، البته رواج استفاده از مصاحبه در فرآیند استخدام به معنی سهولت روش و سادگی ابزار نیست، بلکه مصاحبه را باید از حساس‌ترین و پیچیده‌ترین روش‌های ارزیابی افراد تلقی کرد. بر اساس پژوهش‌های انجام شده توسط مدارس کسب و کار معروف، سازمان‌های پیشرو برای پیدا کردن مناسب‌ترین فرد برای شغل مورد نظر، تکنیک مصاحبه شایستگی محور که قابلیت پیش‌بینی بالاتری از عملکرد آتی متقاضی شغل نسبت به مصاحبه‌های رایج را داراست، استفاده می‌کنند تا بدین ترتیب از تاثیر قضاوت و انتخاب‌های سلیقه‌ای و مبتنی بر مدل ذهنی مدیران تا حد زیادی کاسته شود.

مصاحبه ابزاری است که امکان بررسی موضوعات پیچیده، پیگیری پاسخ‌ها یا پیدا کردن علل و اطمینان یافتن از درک سؤال از سوی آزمودنی‌ها را فراهم می‌سازد. اعتقاد بر این است که در جریان مصاحبه بسیاری از حالت‌ها و عکس‌العمل‌های آزمودنی فاش شده و می‌توان به مقاومت مصاحبه شونده در برابر برخی از سؤال‌ها پی برد.

اما همانطور که از عنوان این ابزار بر می‌آید مصاحبه شایستگی محور یک گفتگوی دو طرفه بین ارزیاب و ارزیابی شونده است که در آن به بررسی رفتارهایی که ارزیابی شونده در گذشته (البته صرفاً در حوزه شایستگی‌های مورد ارزیابی) انجام داده است خواهیم پرداخت، از اینرو باید گفت که مصاحبه شایستگی محور یک مصاحبه عقیدتی و یا سیاسی و یا ... نبوده و به واقع گفتگویی است دوستانه در مورد مسائل و اتفاقات کاری ارزیابی شونده و رخدادهای وی در کار.

#### ۱,۴. ارزیاب‌ها

ارزیاب‌ها افرادی از درون یا برون سازمانی هستند که باید شناختی دقیق از مفهوم شایستگی‌ها و مدل مورد استفاده، ابزارها و تمرین‌ها، روش ارزیابی شامل مشاهده، ثبت رفتار و تخصیص شایستگی‌ها و تکنیک‌های مصاحبه داشته باشند تا بتوانند قضاوتی مناسب در مورد شایستگی‌های فرد مورد ارزیابی داشته باشند. این مهم با استفاده از ارزیاب‌های متخصص و با تجربه و ارائه آموزش‌های لازم به آنها میسر خواهد بود.



به طور کلی برای ارزیابی درست و دقیق از ارزیابی شوندگان، باید چهار مرحله اساسی که توسط ارزیاب می بایست رعایت شود را در نظر گرفت. این چهار مرحله اساسی عبارتند از: مشاهده فعال، ثبت مشاهدات، دسته بندی یادداشت‌ها و درجه بندی و قضاوت در خصوص شایستگی‌ها که توسط ارزیابان آموزش دیده و مجرب انجام می‌شود. در زمان ارزیابی، واکنش‌های مختلف ارزیابی شوندگان از قبیل رفتار، گفتار و تمرین‌های نوشتاری توسط ارزیابان به دقت مورد مشاهده و ثبت قرار می‌گیرد. شایستگی‌های بدست آمده با نتایج حاصل از آزمون‌های شخصیتی، شغلی، علائق و توانمندی‌ها مقایسه گردیده و در پایان هر دوره، تیمی مرکب از ارزیابان داخلی و خارج از صنعت به جمع‌بندی و ترسیم نیمرخ‌های فردی و شغلی افراد می‌پردازند.

## ۱.۵. ارزیابی شوندگان

کانون‌های ارزیابی به طور عمده برای سنجش شایستگی‌های مدیران و کشف استعدادها برای قرار گرفتن در مسیر توسعه‌ای و جانشین‌پروری یا جذب طراحی شده‌اند. علاوه بر این، می‌توان از کانون ارزیابی برای شاغلان در شغل‌های استراتژیک بهره گرفت. کاپلان و نورتون تعریف روشنی از شغل‌های استراتژیک و نقش آنها در تحقق اهداف شرکت در وجوه چهار گانه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی بدست می‌دهند و بر اهمیت پیگیری وضعیت آمادگی سرمایه انسانی در شغل‌های استراتژیک تاکید فراوانی دارند. بکارگماری افراد مناسب در شغل‌های استراتژیک از جمله مدیران سطوح مختلف، نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌های فردی و سطح شایستگی‌های آنان می‌باشد. موثرترین ابزاری که به شرکت‌ها در انجام این مهم کمک می‌کند، کانون‌های ارزیابی است.

## ۱.۶. بازخورد

گزارش نهایی، خروجی اصلی کانون ارزیابی است و بازخورد نیز فرایندی است که کانون ارزیابی با کمک آن به هدفش دست می‌یابد. در اکثر موارد، هدف از ارائه بازخورد تسهیل توسعه شخصی شرکت‌کننده است. بنابراین بازخورد باید بخشی از کانون ارزیابی باشد.

## ۲. ضرورت انجام طرح

با توجه به محدودیت منابع و محیط رقابتی اهمیت برخورداری از مدیران کارآمد و لایق بسیار افزایش یافته است. ساختارهای جدید به سمت مسطح شدن، کاهش تعداد سطوح مدیریتی، عدم تمرکز و افزایش واحدها یا شرکت‌های خودگردان همراه بوده است که آن نیز مستلزم تقویت مدیران در سطوح مختلف برای انجام وظایف محوله است. کانون ارزیابی که توانایی عملی فرد در مواجهه با شرایط واقعی در محیط کار را می‌سنجد، هم از نظر جذب و گزینش و هم در زمینه توسعه و آموزش، نتایج مفیدتری نسبت به سایر روش‌ها ارائه می‌دهد

## ۳. اهداف طرح

طراحی و استقرار کانون ارزیابی و توسعه مدیران به منظور:

- ← کاهش هزینه‌های جذب مدیران و قراردادن گزینه‌های متعدد جهت تأمین نیازهای آتی منابع انسانی سازمان
- ← شناسایی پتانسیل‌های منابع انسانی موجود در جهت برنامه‌ریزی‌های آتی
- ← تعیین کار راه‌های شغلی و آموزشی مدیران و هدفمند کردن دوره‌های آموزش و تربیت مدیران
- ← اطمینان از وجود مدیران ارشد مورد نیاز در آینده و فراهم آوردن امکان ارتقای شغلی مدیران

← زمینه‌سازی برای استفاده از حداکثر ظرفیت‌های فعلی

← ایجاد تحرک و رقابت سالم

← ارزیابی مهارت‌ها و قابلیت‌های شرکت‌کنندگان و سنجش تناسب ارزیابی شونده‌گان با مدل شایستگی سازمان برای

تصدی پست سازمانی مورد نظر و توان بالقوه ایشان برای بهبود و توسعه

### در کانون ملاک تناسب شغل و شاغل است نه خوب و بد بودن افراد.

## ۴. نتایج طرح

نتایج طرح شامل چهار بخش بوده که شامل موارد زیر می‌باشد:

توانمندسازی: در این بخش، الگوی بومی توانمندسازی با همکاری افراد خبره در صنعت و محققین مرکز تحقیقات توسعه مدیریت طراحی شده که شامل برنامه‌ریزی توانمندسازی فردی است.

توصیه و پیشنهاد: این بخش به صورت محرمانه به مدیریت سازمان ارایه می‌گردد که شامل توصیه‌های مدیریتی است و روند توسعه‌ای فرد را در قالب گزارش مدیریتی ارایه می‌گردد.

رتبه‌بندی: در این بخش، بر اساس سطوح مشاغل حساس و به تفکیک امتیازات نهایی بطور عام و به تفکیک شایستگی‌ها بطور خاص ارایه شده است.

کارنامه فردی: این کارنامه شامل وضعیت فرد در هر یک از شایستگی است که نشان می‌دهد فرد در چه موقعیتی در هر یک از شایستگی‌ها قرار دارد. همچنین وضعیت فرد را نسبت به میانگین جامعه نشان می‌دهد. خلاصه‌ای از نیمرخ شخصیتی فرد نیز در این گزارش نشان داده می‌شود.

## ۵. دستاوردهای طرح

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند
- کشف استعدادهای رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن آنان در برنامه‌های جانشینی
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها در اعضای سازمان
- ایجاد بانک اطلاعاتی در خصوص استعدادها و توانمندی‌های افراد
- ترویج فرهنگ شایسته‌سالاری
- ایجاد بستر استفاده مؤثر از مدیران فعلی و بهبود نظام حفظ و نگهداری نیروی انسانی کارآمد
- تعیین نیازهای آموزشی و سرمایه‌گذاری آموزشی هدفمند
- بررسی مشکلات سازمان از دیدگاه مدیران و کارشناسان
- بررسی تناسب شغل و شاغل با توجه به شناسایی ارزیابی شونده‌گان
- تسهیل جابجایی و چرخش شغلی در سطوح مختلف
- تسهیل در تصمیم‌گیری‌های مدیریتی با ارائه گزارش‌های بازخورد مناسب
- طراحی برنامه‌های آموزش سازمانی شایستگی محور (Competency Based Training) CBT
- طراحی و تدوین برنامه توسعه فردی (Individual Development Planning) IDP
- طراحی و تدوین برنامه توسعه مدیریتی (Management Development Planning) MDP

- طراحی و تدوین برنامه توسعه سازمانی (ODP (Organizational Development Planning)