

*دکتر فریدون وردی نژاد
**میثم قاسمی
***علی مختاری موغاری

چکیده:

کانون ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار توسط چندانریاب با استفاده از تکنیک های خاص است. اهمیت استفاده از کانون های ارزیابی در عصر کنونی بنا به عواملی چون فشار رقابت و نرخ سریع تغییر و حرفه ای شدن امور روشن تر گردیده و با رشد و استقبال زیادی روبرو شده است. با توجه به نقش و کارکردهای مثبت کانون ارزیابی، این فرایند می تواند در توسعه و پیشرفت مدیران و سازمان های ایرانی تاثیر بسزایی داشته باشد. کانون شامل دو نوع کانون ارزیابی و کانون توسعه است که هدف متفاوت ولی تکنیک های مشابهی دارند. در کانون ارزیابی شایستگی های مدیریتی ملاک می باشد که شامل دانش و آگاهی ها، قابلیتها، نگرشها و ارزش هاست. سازمان های کشورمان با توجه جدی به امر ارزیابی و توسعه مدیران بنا به شرایط و نیازهای خود می توانند در راستای تدوین مدل شایستگی های مدیران خود اقدام نمایند. در مدل پیشنهادی طراحی کانون ارزیابی برای سازمان های ایرانی توجه به اقتضانات سازمانی و بومی کردن کانون در هر سازمان مدنظر قرار گرفته است. بیانیه ماموریت کانون ارزیابی، تحلیل شغل، بومی کردن کانون از طریق مشاوره با خبرگان اجرایی، آموزش ارزیابان در فرایند طراحی اهمیت بالایی دارند. مدیران ممکن است در مواجهه با فرایند ارزیابی از خود مقاومت نشان دهند که می بایست با روش هایی چون تبیین نقش کانون ارزیابی در توسعه شخصی مدیران مقاومت ها را به اشتیاق و انگیزه برای توسعه فرد و سازمان تغییر داد.

مقدمه

در دنیای متلاطم امروزی، تغییرات سریع محیط بیرونی و محدود بودن منابع سازمان ها را وادار به تکاپوی مداوم و رقابت با یکدیگر می کند. دنیایی که در آن ثبات و پایداری مفهوم چندانی ندارد و "هر آنچه سخت است دود می شود و به هوا می رود". انقلاب اطلاعات و ارتباطات باعث شده است در کمترین زمان اطلاعات منتشر شده و منشا تغییر و بی ثباتی گردد. لحظه ای غفلت از رقبا و خواسته های مشتریان و ذی نفعان نه تنها می تواند ضربات مهلکی بر سوددهی و بهره وری سازمان ها داشته باشد بلکه حتی می تواند بقای سازمان را به خطر اندازد بنابراین تنها رمز ماندگاری و توسعه در چنین فضایی ایده پردازی و خلاقیت و نوآوری مستمر می تواند باشد. در واقع نوآوری و خلاقیت در این دوران مهم ترین رکن محسوب می گردند. مدیران فاقد شایستگی های لازم مدیریتی که نمی توانند خود را با این شرایط می توانند در زمانی کوتاه سازمان ها را به قهقرا ببرند. مدیران نیاز به مهارت های ویژه و بروز دارند. ضرورت ارزیابی مدیران و آموزش و توسعه آنها باعث می گردد کانون هایی که با هدف ارزیابی و توسعه مدیران تشکیل شده اند هر روز بیشتر از دیروز مورد توجه و کاربرد قرار گیرند.

مفاهیم و تعاریف کانون ارزیابی

نیاز به ارتباطات، تصمیم گیری، مدیریت بحران و توسعه قابلیت های ذهنی ما را وادار به انجام آموزش و فراگیری تخصص های چند منظوره می سازد. کانون ارزیابی یکی از بهترین ابزارها برای توسعه مدل های ذهنی در جهت بدست آوردن مهارت لازم و (Paton & Jackson, 2002) ارتقای دانش ضمنی در بین افراد است.

کانون ارزیابی فرایندی برای ارزشیابی است با ترکیب برخی تمرین ها و روش ها، که بر اساس تجزیه و تحلیل فعالیت های عمده در مشاغل طراحی می گردند. در کانون ارزیابی رفتار افراد مورد ارزشیابی قرار می گیرد و بر اساس عملکرد افراد در تمرین های (Carrick & Williams, 1999) ویژه، گزارشی از نقاط قوت و نیازها در جهت توسعه ارائه می گردد.)

اکثر تعاریف ارائه شده از کانون ارزیابی تاکید دارند که کانون ارزیابی فرایند است و نه یک محل و مکان. فرایندی که از گذشته شروع می گردد تا زمان حال که برگزاری کانون ارزیابی است ادامه می یابد و پس از برگزاری کانون ارزیابی نیز در راستای توسعه و ارتقای فرد و سازمان در جریان خواهد بود. در هر کدام از این سه مرحله زمانی کانون ارزیابی از زمان گذشته اش برای روشن کردن مسیر توسعه فرد و سازمان بهره می جوید.

کانون ارزیابی فرایندی است که شامل گروه کوچکی از شرکت کنندگان است که مجموعه ای از آزمون ها و تمرینات را تحت نظر عده ای ارزیاب انجام می دهند با این هدف که مهارت ها، قابلیت ها و تناسب شرکت کنندگان در برنامه برای نقش های سازمانی مورد نظر که به طور معمول پست های مدیریتی است و همچنین توانایی بالقوه آنها برای بهبود و توسعه مورد ارزیابی قرار گیرد. تعاریف دیگری کانون ارزیابی را تقریباً یک روش می دانند. کانون ارزیابی عبارت است از روش رسمی در گزینش و آموزش و هدف آن ارزیابی توان بالقوه فرد به عنوان یک مدیر از طریق مواجه ساختن او با مسائلی است مشابه آنچه که مدیران در دنیای واقعی مدیریت با آن مواجهند. از کانون ارزیابی جهت ارتقاء ، ارزشیابی و مدیریت استفاده می شود.

تعاریف دیگر آن را با واژه فن تعریف می کنند. کانون ارزیابی عبارت است از فن استاندارد ارزیابی کارمند که مبتنی بر ارزیابی چند جانبه توسط ارزیابان متعدد است.

کانون ارزیابی یک محل نیست بلکه یک رویداد است. خصیصه اصلی کانون ارزیابی فرایند سنجش چندگانه و چند جانبه کارکنان است (Ballantyne&Povah,1995) و این کار طی پنج قدم عمده انجام می شود:

- 1- گروهی از مدیران یا کارشناسان گرد هم آورده می شوند؛
- 2- آنان در انواع تمرینات شرکت می کنند؛
- 3- در حین تمرین توسط تیمی از ارزیابان آموزش دیده مورد مشاهده قرار می گیرند؛
- 4- هر یک از ارزیابان تک تک شرکت کنندگان را در برنامه ارزیابی بر اساس رفتارهای مرتبط با شغل مورد نظر برای آنها مورد ارزیابی قرار می دهند؛
- 5- تصمیم نهایی بر اساس تبادل اطلاعات و رایزنی ارزیابی کنندگان اتخاذ می شود، بطوری که نتیجه تصمیم گیری در مورد هر یک از شرکت کنندگان برآیند مجموعه ارزیابی ها است.

در مجموع می توان تعریف جامع زیر را از کانون ارزیابی ارایه داد:

" یک کانون ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار توسط چند نفر (ارزیاب) است. در این فرایند چندین ارزیاب آموزش دیده و تعدادی تکنیک مورد استفاده قرار می گیرد. قضاوت درباره رفتار به طور عمده از طریق تمرینات شبیه سازی شده صورت می گیرد. این قضاوت ها در جلسه ای متشکل از ارزیابان طرح شده و یا طی فرآیند آماری با هم تلفیق می شوند. در جلسه ارزیابان، رفتارهای جامع داوطلب بررسی شده و مورد ارزیابی قرار می گیرد. نتیجه بحث به ارزیابی عملکرد داوطلب در ابعاد (شایستگی ها) و یا سایر متغیرها می انجامد. تلفیق آماری روش ها می بایست بر اساس استانداردهای پذیرفته شده حرفه ای صورت پذیرد." که در واقع فرایند تسهیم اطلاعات بین ارزیابان است شایستگی های افراد و پتانسیل ها و نقاط قابل "wash up از طریق جلسه ی" (Hough&Oswald,2000) بهبودشان به شیوه ای معتبر و کنترل شده استخراج می گردد.

(Schneider&Schmitt,1992) ویژگی های اصلی کانون ارزیابی از نگاه شناختی و اسمیت (1992) موارد زیر است:

- 1- ارزیابی ها بر مبنای ارزشیابی رفتار می باشد.
- 2- قابلیت پیش بینی بالایی دارد.
- 3- شایستگی های ارزیابی شوندگان را می شناساند.

کاربردها و مزایای استفاده از کانون ارزیابی

کانون ارزیابی کاربردهای متعددی دارد که از بین آنها چهار مورد اصلی زیر بسیار پرکاربردند:

- انتخاب در بدو استخدام، (به طور معمول برای افراد تحصیل کرده سازمان)
- استخدام بیرونی در سطوح ارشد سازمان
- شناسایی افراد برای فرصت های ارتقا
- توسعه شغلی

شناختی و اسمیت (1992) اطمینان از شایستگی افراد در پست های کلیدی فعلی سازمان، ایجاد شرایط جذب و ادامه خدمت مدیران مستعد، بستری برای برنامه ریزی جانشینی با شناخت پتانسیل های موجود، ایجاد فضای رشد و یادگیری در سازمان، ایجاد تحرک، رقابت سالم و مبارزه با روزمرگی و یکنواختی در داخل سازمان را به عنوان مزایای استفاده از آن نام می برند.

(Schneider&Schmitt,1992)

در کنار کاربردهای فوق مزایایی را نیز می توان برای کانون ارزیابی برشمرد که از قرار زیر است:

- ایجاد بانک اطلاعاتی در خصوص استعدادها و توانمندی های افراد
- بهبود نظام حفظ و نگهداری نیرو
- تعیین نیازهای آموزشی و سرمایه گذاری آموزشی هدفمند
- بررسی مشکلات شرکت از دیدگاه مدیران و کارشناسان
- بررسی تناسب شغل و شاغل با توجه به شناسایی ارزیابی شوندگان
- تسهیل جابجایی و چرخش شغلی در سطوح مختلف
- ایجاد بستر استفاده مؤثر از مدیران فعلی
- ترویج فرهنگ شایسته سالاری

عناصر اصلي کانون ارزیابی

کانون ارزیابی متشکل از عناصر چندگانه و متفاوتی است که می‌توان آن‌ها را در 10 مورد زیر بیان کرد:

1. تحلیل شغل
2. طبقه بندی رفتاری
3. تکنیک های ارزیابی
4. ارزیابی چندگانه
5. شبیه سازی
6. ارزیاب ها
7. آموزش ارزیاب
8. ثبت رفتار
9. گزارش ها
10. تلفیق اطلاعات

اهمیت استفاده از کانون های ارزیابی و دلایل رشد استفاده از آن ممکن است ادعای این که شرکت های بزرگ برای استخدام فارغ التحصیلان مناسب با مشکل مواجهند عجیب به نظر آید ولی واقعیتی است که وجود دارد. سیستم جذب منابع انسانی در سازمان های بزرگ و پیچیده گاه توانایی تطبیق صحیح نیازهای آینده سازمان با شایستگی های مد نظر برای جذب منابع انسانی جدید را از دست می دهد. Gaugler et (1987, AI) باید به این نکته توجه داشته که اثبات شده است کانون های ارزیابی اعتبار بیشتری نسبت به مصاحبه ها دارند.

نکته دیگر آنکه سازمان ها در دنیای امروز بدون تقویت قدرت رقابت خود با رقبا برای بقا دچار مشکل خواهند شد. محدودیت موجود در منابع اعم از منابع فیزیکی، مالی، انسانی، فکری و ... فشار رقابت را دو چندان کرده است. بخشی از اهمیت کانون های ارزیابی و رشد استفاده از آن ها به فشار رقابت مربوط می شود.

عامل مهم دیگر که باعث رشد استفاده از کانون های ارزیابی شده است، حضور تعداد بیشتر روانشناسان و افرادی با سابقه آموزش و مدیریت افراد در بین مشاوران است. هر چند شایستگی فنی عامل مهمی در شایستگی فرد می باشد، ولی برخورداری از مهارت های عمومی مدیریتی برای پست های مدیریتی، اهمیتی بیشتر از مهارت های فنی دارد و این نکته ای است که در سال های اخیر بیشتر به چشم آمده است.

یکی از مهم ترین عوامل رشد استفاده از کانون های ارزیابی نرخ سریع تغییر در سازمان های قرن بیست و یکم است. این شرایط، به افراد برای عملکرد موثر و تطبیق با تغییرات روزافزون فشار فراوانی وارد می آورد. رشد استفاده از کانون های ارزیابی نیز بازتاب این حرفه ای شدن روزافزون است.

اصلي ترین عامل تبدیل چشم انداز و ارزش ها به واقعیت، داشتن مدیران شایسته است. واژه مدیر در اینجا به تسامح استفاده شده است و در واقع هر فرد با شغلی که دارای نقش های مدیریتی باشد را در بر می گیرد. سرپرستار یک بیمارستان و سرکارگر يك کارخانه صنعتی نیز باید همان استعدادهایی را داشته باشد که از افرادی با عنوان مدیر انتظار می رود. شناخت این استعدادها نیروی محرک استراتژی منابع انسانی و عامل رشد توسعه سازمانی در مسیر چشم انداز است. تلاش های جدید برای شکل گیری کانون ارزیابی آن لاین تاثیر چندانی بر آن نداشته است هر چند برای فرم های ارزیابی و آزمون های روانشناسی می تواند بسیار موثر واقع شود. هم چنین در ارزیابی آن لاین شرکت کنندگان معمولاً از غیر واقعی بودن فرایند ارزیابی ناراضی می گردند.

(Price&Patterson,2003)

مفهوم شایستگی ها در کانون ارزیابی

پروفیسور مک کلند (روانشناس دانشگاه هاروارد در اوایل دهه 70) در مقاله ای با عنوان بررسی رابطه شایستگی و هوش نشان داد آزمون هوش پیش بینی کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است، از این رو، او شایستگی ها را ملاک گزینش توصیه نمود. به (Shevels,1998) عقیده شولز (1998) شایستگی قابلیت ها و رفتارهای دورنی افراد است که برای انجام درست کار لازم هستند.

عناصر شایستگی ها

امروزه شایستگی ها، به طور عمده به ویژگی های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می شود. شایستگی ها، به رفتارهای هدفمند دلالت دارد که شامل عناصر ذیل است:

- دانش و آگاهی ها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل
 - قابلیتها یا مهارت ها: توانایی انجام کارهای مرتبط با اهداف شغلی
 - نگرش ها و ارزش ها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد
 - ویژگی ها: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد
 - انگیزش: سائقه های درونی و اشتیاق برای اقدام
- مطالعات نشان می دهد وقتی تعداد معیارهای مورد ارزیابی افزایش می یابد دقت کانون ارزیابی نیز کاهش پیدا می کند. (Gaugler&Thornton,1989)

مزایای استفاده از مدل شایستگی ها

- استفاده از مدل شایستگی ها مزایای زیادی را به همراه دارد که مهم ترین آن ها در زیر ذکر گردیده است:
- انعکاس روشن انتظارات برای نقش ها و سطح عملکرد در سازمان
 - تأمین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه ریزی منابع انسانی
 - اتصال و هماهنگی فعالیت های توسعه با استراتژی های سازمانی
 - افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت ها از طریق ارائه توصیه های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی ها
 - حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیر دستان به وسیله کمی نمودن مدیریت عملکرد
 - هدفمند نمودن فعالیت ها یا نظام های مدیریت منابع انسانی
 - ارائه چارچوب و زبان مشترک در سازمان به منظور اجرای استراتژی های توسعه رهبری و مدیریت استعدادها
 - کمک برای تنظیم و تبیین انتظارات از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آتی
- مدل شایستگی ها بر اساس بررسی نتایج بازخور 360 از مدیران، مطالعه مدیریت عملکرد مدیران برتر و معمولی، بررسی مدیران ناموفق و یا موانع رفتاری موجود در آن ها، اهداف و الزامات استراتژیک سازمان و پژوهش علمی در این زمینه قابل طراحی است. در این مسیر الگو برداری از دیگر شرکت های موفق و پیشرو و هم چنین الگوهای کشور های پیشرفته و بومی کردن آن ها برای سازمان می تواند راهنمای مناسبی باشد. در ادامه نمونه ای از مدل شایستگی ها برای يك سازمان ذکر گردیده و هم چنین مدل شایستگی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران که سازمانی پیشرو در زمینه کانون ارزیابی و توسعه در ایران بوده است ذکر می گردد.

شکل 1- نمونه ای از چارچوب مفهومی مدل شایستگی ها

ارزیابان کانون ارزیابی

ارزیابان کانون ارزیابی به همراه شایستگی ها و تمرین ها عوامل کلیدی موفقیت در کانون ارزیابی محسوب می شوند.

بنابراین در این مرحله لازم است دقت زیادی در آموزش ارزیابان صورت گیرد زیرا برای موفقیت کانون از اهمیت فراوانی برخوردار است. در واقع آموزش ارزیاب مهم ترین فاکتور صحت نتایج کانون است و عدم آموزش مناسب ارزیابان مشکل را خواهد بود. (Ballantyne, 2001, Leivens & Geomaere, 1999)

نقش ارزیاب در ایجاد فضایی با آرامش برای ارزیابی شونده نیز در نتیجه کانون موثر است پژوهش ها نشان می دهد اضطراب (Fletcher & Kerslake, 1993) ارزیابی شوندهگان با عملکرد آنان در کانون ارزیابی ارتباط تنگاتنگی دارد. در مطالعات مختلفی بر اهمیت حضور روانشناسان در تیم ارزیابان کانون ارزیابی تاکید می شود به این علت که در کانون ارزیابی تا حدی که لیونز 1998 عنوان می دارد (Sagie & Magnezy, 1997) شناخت مسائل مرتبط با عملکرد رفتاری بسیار مهم می باشد. (با افزایش مشارکت روانشناسان اعتبار کانون افزایش می یابد. مطالعه دیگری به این نتیجه دست یافته است که امتیازدهی ارزیابان (Gaugler et. Al. 1987) روانشناس از مدیران عملیاتی صحیح تر است.

از کانون های ارزیابی تا کانون های توسعه

دو نوع کانون ارزیابی وجود دارد: اول کانون هایی که برای تصمیم در مورد استخدام یا ارتقا طراحی می شوند. این کانون ها را کانون ارزیابی می نامند. دوم کانون هایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه فرد تشکیل می شوند. این نوع را کانون توسعه ای می نامند. در این مقاله مقصود از واژه کانون ارزیابی بیشتر 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 می تواند بکار رود.

در عصر کنونی، مفاهیمی چون توانمندسازی؛ سازمان یادگیرنده و مدیریت کیفیت فراگیر به معنای افراد و سازمان هایی است که نگاهی مثبت به توسعه را ترغیب می کنند. این عوامل رشد کانون توسعه ای را تسریع کرده اند. کانون توسعه ای ابزاری تشخیصی است که با کمک آن، افراد بر توسعه متمرکز می شوند. این مسایل تفاوت کانون ارزیابی و کانون توسعه ای را روشن می سازد؛ روشهایی که از تکنیک های مشابهی استفاده می کنند اما اهداف متفاوتی دارند. بنابراین تفاوت عمده این دو در استفاده از ابزار کانون ارزیابی است.

کانون ارزیابی با هدف انتخاب و کانون توسعه ای با هدف توسعه انجام می شود. در کانون ارزیابی استخدام بیرونی و ارتقای دورنی می توانند هدف مورد نظر باشند و در کانون های توسعه ای شناسایی افراد مستعد و تشخیص نقاط قوت و ضعف شغلی می توانند هدف باشند.

کانون توسعه ای رویدادی برای رد یا قبول افراد نیست. مدت زمان و هزینه، کانون توسعه ای اغلب طولانی تر است و بنابراین هزینه بالاتری نسبت به کانون ارزیابی دارد. در کانون توسعه تمرکز بر یادگیری و خودتوسعه ای است و زمان ها به نحوی تخصیص می یابد که شرکت کننده بتواند در حین کانون بیاموزد و نسبت به یادگیری و تجربه مهارت های جدید تعهد کافی داشته باشد. بر خلاف کانون های ارزیابی سنتی که در هاله ای از رمز و راز قرار داشتند، کانون توسعه ای بازتر بوده و به این مهم نیز نیاز دارد. چون کانون توسعه ای برای انتخاب نیست این امر به حضور خود شرکت کننده به عنوان ارزیاب- در کنار سایر ارزیاب ها یا به جای ایشان - فرصت می دهد. مزیت عمده این رویکرد مشارکت بیشتر شرکت کننده است که باعث می شود فرآیند قابل قبول تر بشود. این امر باعث تعهد بالاتر به برنامه توسعه شخصی می شود، چون به تدوین نیازهای توسعه ای و برنامه های مناسب کمک می کند.

چالش های پیش روی ایجاد کانون های توسعه

کانون های توسعه ای با موانع و چالش های زیر ممکن است مواجه گردند:
کانون های توسعه ممکن است باعث ایجاد توقع هایی گردد که سازمان توانایی برآورده کردن آنها را ندارند.
عمل به برنامه های توسعه ای در محیط کار معمولاً بسیار دشوار تر از آنست که در ابتدا و در هنگام برنامه ریزی متصور است.

جلب حمایت مدیر عملیاتی از فرد کاری دشوار است و ممکن است در عمل صورت نگیرد. دیگر آنکه هزینه های مالی زیادی که صرف کانون های توسعه می شود می تواند امکان پذیری آن را برای برخی سازمان ها بسیار کاهش دهد. برگزاري کانون های توسعه ای بویژه در کشورهایی چون ایران که هنوز در بسیاری سازمان های حتی بزرگ و با سابقه کارکنان و حتی مدیران دچار دغدغه های نیازهای اولیه می باشند با دشواری های بیشتری همراه است. اتخاذ رویکرد توسعه ای در شرایط نامناسب اقتصادی و رفاهی کارکنان و مدیران در سازمان ها، معمولاً از طرف آنان صرف بیهوده منابع مالی سازمان تلقی می شود. بنابراین می بایست توجه و تبیین دقیق تری از مزایای کانون در چنین شرایطی صورت گیرد تا به فعالیتی اجباری و بدون انگیزه فردی تبدیل نگردد. هم چنین پژوهش ها نشان داده است مدیران به مشارکت در توسعه افرادی که امتیاز بالاتری در کانون ارزیابی گرفته اند، علاقه بیشتری نشان می دهند.

بنابراین ممکن است اعلام نتایج کانون کم توجهی مدیر به سایر کارکنان را بدنبال داشته (Francis&Smith,1997 , Arnold,2002) باشد.

نقش و ضرورت بکارگیری کانون ارزیابی در سازمان های ایران

سیستم جذب بسیاری از سازمان های بزرگ در کشورمان هر چند با روندهای بسیار منظم و پیچیده ای همراه است- البته در مواردی که طبق ضوابط دقیق عمل گردد و بر اساس روابط شخصی جذب صورت نگیرد- ولی باز هم ناتوان از جذب منابع انسانی کارآمد برای آن سازمان می باشد. این مساله به خصوص در مورد جذب افرادی که بتوانند برای پست های مدیریتی تربیت شوند بسیار بارز است. جذب تقریباً مهم ترین مرحله از چرخه مدیریت منابع انسانی است و اگر به درستی صورت نگیرد مشکلات زیادی را در مراحل بعدی به بار خواهد آورد.

نیروهای انسانی با مدارج تحصیلی بسیار بالا ممکن است جذب سازمان شوند ولی در عمل باز هم حل کننده مسائل سازمان نباشند. زیرا این نیروها در هنگام جذب بر حسب نیازهای امروز و آینده سازمان شناسایی و بکار گرفته نشده اند. در درجه اول خود سازمان ناتوان از تفکیک صحیح متقاضیان به کار و طبقه بندی آن ها بر اساس نیازهای سازمان است و بنابراین جذب مناسبی صورت نمی گیرد هر چند رزومه افراد جذب شده و دستورالعمل های جذب و استخدام چیز دیگری را نشان می دهد. این مساله باعث می شود پس از مدتی سازمان نیروهای جدید با مدارج بالایی تحصیلی را نیز در حوزه اجرایی ناموفق ادراک کند و هیچکدام را برای جانشینی مدیران در آینده مناسب تشخیص ندهد. بنابراین تحصیلکردگان آن طور که شایسته است مورد انگیزش و تشویق قرار نگیرند. بنابراین منابع انسانی جدید نیز انگیزه و توفیق طلبی اولیه را از دست داده و روابط آنان با سازمان در طول کمتر از یکسال به روزمرگی و بی انگیزگی بیانجامد. این بی انگیزگی در طول سالیان بعد با جذب مدیران بالادستی از بیرون سازمان و عدم ارتقا از درون به نارضایتی جمعی نیز ممکن است تبدیل شود. بنابراین عدم شناخت صحیح شایستگی ها و قابلیت های لازم برای منابع انسانی و عدم جذب بر مبنای شایستگی ها و قابلیت های مورد نیاز می تواند تاثیر منفی بزرگی در دستیابی سازمان به اهدافش داشته باشد حتی اگر در جذب کاملاً دقیق و منظم و بر اساس قوانین و دستورالعمل ها رفتار نماید و فارغ التحصیلان ممتاز را جذب نماید.

دوم آن که فضای جدید رقابت جهانی و ضرورت بقای سازمان های کشورمان در ورود و رقابت در این عرصه، آنان را وادار می کند نسبت به مهم ترین دارایی و رکن موفقیت خود یعنی منابع انسانی با ظرافت و توجه بیشتری رفتار نمایند و برنامه ریزی بهتری برای جذب، نگهداری، بهسازی و توسعه و بکارگیری آنان داشته باشند. در تمامی این مراحل کانون ارزیابی یکی از ابزارهای بسیار مفید و کارآمد می باشد.

اکثر پست های مدیریتی در سازمان های ایرانی توسط فارغ التحصیلان فنی و مهندسی اشغال شده است و این نکته باعث مغفول ماندن بسیاری از مدیران و سازمان ها نسبت به جنبه های انسانی و ارتباطی، مهارت های ادراکی و ناتوانی برخورداری از درک مدیریتی امور سازمانی گردیده است. در سال های اخیر در ایران با رشد و توسعه دوره های آموزشی مدیریتی، شرکت های مشاوره مدیریت و ورود جدی تر فارغ التحصیلان مدیریت و روانشناسی به این عرصه توجه به اهمیت منابع انسانی و توسعه مدیریت افزایش یافته و نگاه خشک و مکانیکی به سازمان و منابع انسانی در حال تغییر جدی است. این روند افزایش نگاه حرفه ای به مدیریت تاکنون پیشرفت های زیادی را به همراه داشته هر چند بسیار جدید و ناقص است. کانون ارزیابی یکی از کارآمدترین ابزارهایی است که در این روند می تواند مورد استفاده گیرد و اهمیت این ابزار از آن جهت است که نگاهی بر مبنای شایستگی ها و قابلیت های مدیریتی به منابع انسانی و مدیریت داشته و شاخص های رشد و توسعه مدیریت را بکار می گیرد به طوریکه بهترین راهنمای مدیران ارشد در شناخت و تصمیم گیری در مورد مدیران سازمان باشد.

بیانیه ماموریت کانون ارزیابی

طرح بیانیه ماموریت در هنگام طراحی کانون ارزیابی اهمیت بسیاری دارد، چون از حل نکات مبهم و وجود برداشت روشن از رویداد نزد تمام افراد مطمئن می شویم. بیانیه ماموریت باید مکتوب شود و در دسترس دیگران قرار گیرد. بیانیه ماموریت به طور معمول موارد زیر را پوشش می دهد:

- هدف کانون ارزیابی چیست؟
- مخاطبان کانون ارزیابی چه کسانی هستند؟ رویه ای که شرکت کنندگان طی آن کاندید حضور در کانون می شوند، به چه ترتیبی است؟
- ارزیاب ها چه کسانی هستند؟ چگونه انتخاب شده و آموزش می بینند؟
- چه استفاده ای از نتایج کانون ارزیابی می شود؟
- چه کسانی به اطلاعات کانون دسترسی دارند و چگونه؟
- بازخورد از چه سیاستی پیروی می کند؟ چه کسی آن را می دهد؟ چه وقت؟ چه افراد دیگری در جلسه بازخورد حضور دارند؟
- گزارش های کانون ارزیابی کجا بایگانی می شوند؟ آیا در پرونده پرسنلی افراد نگهداری می شوند و اگر این طور است چه مدت؟
- چه کسی مسئولیت پیگیری انجام امور بالا را به عهده دارد؟
- امکان ارزیابی مجدد و شرایط آن چگونه است؟

تحلیل شغل در کانون ارزیابی

تحلیل شغل یکی از مهم ترین مراحل کانون ارزیابی است که در صورت اشتباه می تواند هدف و خط مشی کانون را منحرف سازد. تحلیل شغل رویه نظام مندی است که هدفش جمع آوری اطلاعات جزئی درباره شغل با نقشی است که شاغل آن بر عهده دارد. نقطه آغاز طراحی کانون ارزیابی، تصویر روشن و دقیق از چیزی است که قرار است اندازه گیری شود. تحلیل شغل باعث می شود موقعیتهای مختلفی که افراد در شغل موردنظر با آن مواجه می شوند شناسایی شده و در شبیه سازی ها مدنظر قرار گیرد. بنابراین انجام صحیح تحلیل شغل به صورت دقیق کانون را به اندازه گیری آنچه باید اندازه گیری شود سوق می دهد.

اجرای کانون ارزیابی

کانون ارزیابی از مجموعه ای از تمرین های شبیه سازی شده تشکیل می گردد. البته از ابزارهای دیگری چون مصاحبه و آزمون های روانشناختی نیز استفاده می شود. عنصر اصلی محتوای کانون ارزیابی تمرین هایی است که شرکت کننده در آنها رفتارهای مرتبط با شغل موردنظر را بروز می دهد. بنابراین همانطور که در مدل پیشنهادی تدوین کانون ارزیابی مشخص است طراحی محتوای تمرین های کانون ارزیابی می بایست با تعمق، مطالعه و مشاوره با افراد خبره انجام گردد. پس از تدوین مناسب تمرین ها در اجرای کانون ارزیابی نیز موارد دیگری وجود دارد که نقش تعیین کننده ای در موفقیت کانون دارد. در مدل زیر مولفه های اصلی که برای اجرای صحیح کانون ارزیابی می بایست مورد دقت قرار گیرند آورده شده است.

شکل 6- مدلی کلی برای اجرای کانون ارزیابی

برای اجرای مناسب کانون ارزیابی بر خورداری از چارچوبی مرجع که در واقع استانداردهای مشترک ارزیابی عملکرد باشد بسیار تأثیر مثبتی خواهد داشت. استفاده از چارچوبی مرجع جهت امتیازدهی باعث افزایش دقت می شود و در مقایسه با روش های سنتی آموزش ارزیاب ها سطح بالاتری از پایایی درونی و بیرونی را به دنبال دارد. پایایی در کانون ارزیابی به این معناست که مطمئن باشیم ((Lievens,2001 ,Goodstone&Lopez,2001 ,Schleicher,2002) Ballantyne&Povh,2004)) امتیاز فرد معرف توانایی های اوست و در شرایط مختلف این امتیاز فرق چندانی نمی کند.)

مقاومت مدیران در مواجهه با فرایند ارزیابی

تجارب اجرای کانون ارزیابی در سازمان های ایران نشان می دهد در بسیاری موارد مدیران در مواجهه با آن مقاومت نشان می

دهند. این مقاومت می تواند دلایل متفاوتی داشته باشد. ترس طبیعی از مورد ارزیابی قرار گرفتن، غرور، نگرانی از تنزل موقعیت و مقام در صورت نامناسب بودن نتایج ارزیابی و... می تواند عامل نگرانی و مقاومت باشد. یک مولفه تاثیرگذار مهم تبیین صحیح هدف و کارکرد اجرای کانون ارزیابی در سازمان مربوطه است.

برای این کار لازم است تمهیداتی برای آماده سازی مدیران جهت ارزیابی صورت گیرد. با توجه به قصد برگزارکنندگان کانون از اجرای آن می توان روش های مختلفی را پیاده کرد که در روزهای قبل از برگزاری کانون و یا حین برگزاری انجام شده و تلطیف کننده مقاومت ها باشد.

این روش می تواند تهیه بروشور و کتابچه ای در مورد کانون باشد که قبل از برگزاری در اختیار ارزیابی شوندگان قرار گیرد. و اگر کانون با قصد ارزیابی ناگهانی و بدون کوچکترین اطلاع قبلی از روند آن صورت می گیرد در ابتدای جلسه ارزیابی و در حین آن برای مثال حضور یکی از مدیران صاحب نام در تیم ارزیابی شونده حتی به صورت نمایشی و یا برگزاری کانون ارزیابی مدیران ارشد سازمان در اولین جلسات و سپس به نمایش گذاشتن عکس های فرایند اولین جلسه ارزیابی می تواند کاهش دهنده مقاومت مدیران باشد.

از طرف دیگر توصیف فواید کانون در توسعه شخصی افراد می بایست بسیار مورد تاکید قرار گیرد تا عاملی در جهت افزایش شوق و انگیزه و بنابراین نشان دادن توانایی ها و شایستگی ها باشد.

نقش کانون ارزیابی در توسعه شخصی مدیران

کانون ارزیابی با ارائه تصویری به طور نسبی جامع از توانایی ها و مهارت های شخص می تواند بهترین راهنما برای مدیرانی باشد که به دنبال توسعه شخصی و پیشرفت می باشند. بنابراین اگر مدیران نسبت به نقش کانون ارزیابی در راهنمایی آن ها در مسیر بهبود آگاهی یابند با اشتیاق و انگیزه فراوان در تمرین ها حضور خواهند یافت. هر چه مدیران از انگیزه توفیق طلبی بالاتری برخوردار باشند این آگاهی بیشتر بر روی آن ها تاثیر مثبت خواهد داشت. بنابراین بازخورد در کانون بسیار مهم است و هدف از آن تسهیل توسعه شخصی شرکت کنندگان است. با عدم ارائه بازخورد به افراد موفق در کانون ارزیابی فرصت توسعه ایشان از دست می رود.

(Ballantyne&Nigel Povh,2004)

راهنمای بین المللی کانون ارزیابی (2000) و راهنمای جامع روانشناسان بریتانیا (2003) در توصیه های خود بسیار بر اهمیت بازخورد گرفتن ارزیابی شوندگان از عملکردشان در کانون ارزیابی و آگاهی از آن تاکید کرده اند.

بازخورد مثبت سبب تسهیل روابط بین فردی می گردد و ضرورت دارد قبل از بازخورد منفی ارائه شود. در فرایند ارزیابی مدیران باید همه جنبه های روانشناختی و فرهنگی برای ارائه نتایج لحاظ گردد تا بازخورد بیشترین تاثیر را بر روی مدیران داشته باشد.

(Schneider&Schmitt,1992)

راه های توسعه و ارتقای شخصی مدیران در زیر آمده است. همانگونه که مشاهده می شود نتایج کانون ارزیابی می تواند راهنمای بسیار مناسبی در تشخیص راه های بهتر برای هر فرد باشد. این چنین نمودارهایی می تواند الگویی برای توصیه به ارزیابی شوندگان نیز باشد. بدین صورت که در پایان گزارشات نتایج ارزیابی، توصیه های مناسب برای توسعه شخصی فرد آورده شده و از سازمان مربوطه تلاش برای مهیا کردن زمینه های توسعه شخصی فرد درخواست گردد.

شکل 8- شیوه های توسعه و ارتقای شخصی

بحث و نتیجه گیری:

نقش و تاثیر شگرف کانون ارزیابی و توسعه مدیران در سال های اخیر آنچنان برای سازمان های ایران روشن گردیده است که استفاده از آن در فرایند انتخاب و ارتقای مدیران در حال تبدیل شدن به یک مد رایج مدیریتی است. هر چند کانون ارزیابی در هر صورت برای نظام مدیریتی سیاست زده و شخصی بسیاری از سازمان های ایران بسیار مثبت و ارزنده خواهد بود اما در جهت استفاده بهینه از این فرایند کپی برداری محض روش ها و محتوای کانون می بایست جای خود را به ارائه ایده های نوین و تعریفی متناسب با اقتضانات هر سازمان دهد. در این صورت شایستگی هایی که در عمل حلال مشکلات مدیریتی سازمان های کشورمان باشد مورد ردیابی دقیق قرار می گیرند و روند شناسایی و مدیریت استعدادها و ایجاد بانک مدیران آینده و جانشین پروری به طور صحیح صورت می گیرد. در این صورت سخن از شایسته سالاری یک قالب و فرم تنها نیست، بلکه با پشتوانه شناسایی شایستگی هایی است که حلال مسائل سازمان های کشورمان و عامل توسعه آن ها هستند. از اینروست که در مدل ارائه شده جهت طراحی کانون ارزیابی تاکید زیادی بر مشاوره با مدیران سابق و استفاده از انباشت علمی و تجربی آنان است تا کانون ارزیابی به جای رفتن به سمت

يك مد و گفتمان رايج بيش از بيش در جهت توسعه و پيشرفت شخصي مديران و هم چنين سازمان هاي ايران قرار گيرد.

منابع و مأخذ :

1. بابايي، محمد علي، طراحي نظام جامع توسعه مديران، مجموعه مقالات سومين كنفرانس توسعه منابع انساني، تهران، 1385
2. بابايي، محمد علي، آشنائي با مفهوم و فلسفه كانون ارزيابي مديران، سازمان گسترش و نوسازي صنايع ايران، آبان 1384
3. بابايي، محمد علي، مباني تدوين شايستگي هاي مديران، مجموعه مقالات همایش تخصصي ارزيابي و توسعه مديران، تيرماه 1386
4. بالانتاين و پوا، كانون ارزيابي و توسعه مديران، سلطاني، مسعود، تهران، انتشارات آسيا 1385
5. رهنما، فریدون، و ابراهيم شيخ، اثربخشي كانونهاي ارزيابي مديران (با مطالعه موردی سازمان گسترش و نوسازي صنايع ايران)، مجموعه مقالات همایش تخصصي ارزيابي و توسعه مديران، تيرماه 1386
6. علوي سيد بابک، نقش توسعه استاندارد شايستگي در حرفه اي شدن مديریت منابع انساني، مجموعه مقالات سومين كنفرانس توسعه منابع انساني، تهران 1385
7. قليچ لي هاشم، غلام زاده، شايستگي هاي منابع انساني، مجموعه مقالات دومين كنفرانس توسعه منابع انساني، تهران 1384
8. Arnold, John(2002), Tensions Between Assessment Grading & Development in Development Centers: A case study, International Journal of Human Resource Management, 13,(6).
9. Ballantyne, Ivan & Povh, Nigel(2004), Assessment & Development Centers, Gower, 2ed, 2004.
10. Ballantyne, Iain(2001), Assessment Centers, AGR briefing Papers, 4.
11. British Psychological Society (2003), Design, Implementation & Evaluation of Assessment & Development Centers, Best Practice Guideline, Leicester: BPS
12. Cacioppe Ron, 1999, Using Team- Individual Reward & Reorganization Strategies To Drive Organizational Success, Leadership & Organization Development Journal.
13. Carrick, P. and Williams (1999), R. "Development center: A Review of Assumptions", Human Resource management Journal, 9,(2)
14. Fletcher, C., & Kerslake, C.(1993), Candidate Anxiety Level & Assessment Center Performance, Journal of Managerial Psychology, 8,(5).
15. Francis Smythe, J. & Smith, P.M.(1997), The psychological Impact of Assessment In a Development Center, Human Relations, 50,(2).
16. Gaugler, B.B. & Thornton, G.C. (1989), Number of Assessment Center Dimensions as a Determinant of Assessor Accuracy, Journal of Applied Psychology, 74,(4).
17. Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C. & Bentson, C.(1987), Meta Analysis of Assessment Center validity, Journal of Applied Psychology, 72,(3).
18. Goodstone, M.S. & Lopez, F.E. (2001), The Frame of Reference Approach as a Solution to an Assessment Center Dilemma, Consulting Psychology Journal ; Practice & Research, 53,(2).
19. Hough, L.M. & Oswald, F.L.(2000), Personnel Selection: Looking Toward the Future Remembering the Past, Annual Review of Psychology, 51, February 2000
20. International Taskforce on Assessment Center Guidelines (2000), Guidelines & Ethical Considerations for Assessment Center Operations, Public Personnel Management, 29,(3).
21. Leivens, F. & Geomaere, H.(1999), A Different Look at Assessment Centers, Views of Assessment Centers Users, International Journal of Selection & Assessment, 7,(4).
22. Lievens, Filip (2001), Assessors Training Strategies & Their Effects on Accuracy, Inter rater Reliability,

- &Discriminant Validity, *Journal of Applied Psychology*,86,(2).
- .23Losey, M.R. "Mastering the competencies of HR management", *Human resource Management* press, 1999
- .24Luthans Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Mc Grow- Hill, 7 Editions.
- .25Paton, Douglas & Fackson, Duncan(2002), *Developing disaster management capability: an assessment center approach* : Massey University, New Zealand
- .26Price, Ruth &Patterson, Fiona(2003), *Online Application Forms: Psychological Impact on Applicants &Implications for Recruiters*, *Selection & Development Review*,19,(2).
- .27Sagie, A. & Magnezy, R.(1997), *Assessors Type, Number of Distinguishable Dimention Categories, & Assessment Center Construct Validity*, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 70,(1).
- .28Schleicher, Deidra J.,(2002), *A New Frame for Frame of References Training: Enhancing the Construct Validity of Assessment Centers*, *Journal of Applied Psychology*, 87,(4).
- .29Schneider, J.R & Schmitt, N.(1992), *An Exercise Design Approach to Undrestanding Assessment Centre dimension & Exercise Constructs*, *Journal of Applied Psychology*, 77(1)
- .30Shevels, Terry(1998), *Competencies, Competence & Confusion*, *Selection & Development Review*, 14,(5).
- .31Stewart, G.L., Carson , K.P., 1997, "Moving Beyond the Contemporary Organizations" , *Human Resource Management Review*, 7, 2, p:157-184.
- .32Wilkinson, A., 1997, "Empowerment: Theory and Practice" , *ersonal Review*, 27 , 1, P:1-12.
- .33Ballantyne, Lain (2001), "Assessment Centers" , *AGR brifing papers*,4
- .34Cacioppe Ron, 1999, *Using Team- Individual Reward & Reorganization Strategies To Drive Organizational Success*, *Leadership & Organization Development Journal*.
- .35Carrick, P. and Williams (1999), R. "Development center: A Review of Assumptions", *Human Resource management Journal*, 9,(2)
- .36Losey, M.R. "Mastering the competencies of HR management", *Human resource Management* press, 1999
- .37Luthans Fred, 1995. *Organizational Behavior*, Mc Grow- Hill, 7 Editions.
- .38Stewart, G.L., Carson , K.P., 1997, "Moving Beyond the Contemporary Organizations" , *Human Resource Management Review*, 7, 2, p:157-184.
- .39Wilkinson, A., 1997, "Empowerment: Theory and Practice" , *ersonal Review*, 27 , 1, P:1-12.
- .40Poole, P. and Jenkins, G. (1997), "Responsibilities for human resource management practices in the modern enterprise: evidence from Britain", *Personnel Review*, Vol. 26 No. 5, pp. 333-56.
- .41Renwick, D. (2000), "HR-line work relations: a review, pilot case and research agenda", *EmployeeRelations*, Vol. 22 No. 2, pp. 179-205.
- .42Storey, J. (2001), "Human resource management today: an assessment", in Storey, J. (Ed.), *HumanResource Management*, Thomson Learning, London, pp. 3-20.
- .43Thornhill, A., Lewis, P., Millmore, M. and Saunders, M. (2000), *A Human Resource StrategyApproach: Managing Change*, Pearson Education, Harlow.
- .44Currie, G. and Proctor, S. (2001), "Exploring the relationship between HR and middle

- managers”, Human Resource Management Journal, Vol. 11 No. 3, pp. 53-69.
- .45 Budhwar, P.S. (2000), “Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resource management in the UK”, Personnel Review, Vol. 29 No. 2, pp. 141-61.
- .46 Caldwell, R. (2001), “Champions, adapters, consultants and synergists: the new change agents in HRM”, Human Resource Management Journal, Vol. 11 No. 3, pp. 39-52.
- .47 Cunningham, I. and Hyman, J. (1999), “Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel?”, Personnel Review, Vol. 28 No. 1/2, pp. 9-27.
- .48 Donald E. Klingner and John Nalbadian, Public Personnel Management : Contexts and Strategies, Fifth Edition. (Prentice Hall, 2003).
- .49 Steven W. Hays and Richard C. Kearney, Eds., Public Personnel Administration: Problems and Prospects, Fourth Edition. (Prentice Hall, 2003).
- .50 Beardwell I. and Holden L. (1997) Human Resource Management: a contemporary perspective, Pitman, London: 226
- .51 Thornton, G. C. (1992). Assessment centers in human resource management. Reading, MA: Addison-Wesley.
- .52 Heneman R., Greenberger D. (eds.)- Human Resource Management in Virtual Organization , Information Age Publishing Inc., 2002.