



مراکز ارزیابی؛ روش نوین جانشین پروری

اکبر عیدی

Aeidi56@yahoo.com

محمد دیانتی

Dianatimohammad@yahoo.com

چکیده

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی‌ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمانهای آینده‌نگر، به دنبال طراحی برنامه‌های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تامین نیازمندیهای آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه‌ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های مورد نظر بپردازند. برای این منظور مراکز ارزیابی از جمله فرایندهایی است که از اعتبار و مقبولیت بالایی برخوردار شده است.

مراکز ارزیابی اشاره به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوع دارد که به طور عمده به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مدیریتی استفاده می‌شود. در این فرایند می‌توان از تجربه‌های مدیران توانمند حاضر در زمینه‌هایی، مانند طراحی و تدوین قابلیت‌ها، شناسایی استعدادهای درون و برون سازمانی و انجام ارزیابی‌ها و... بهره‌جست و از این راه موفقیت سازمان را برای عبور از دشواری‌های پیش رو بیمه کرد. در این نوشتار تلاش می‌شود پس از معرفی مراکز ارزیابی به بحث و بررسی پیرامون روشهای بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران در قالب مراکز ارزیابی، پرداخته شود.

ارزیابی قابلیت‌ها و توانایی های افراد است. از این ارزیابی ها می توان برای سنجش آمادگی ها و توانایی های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می شود. در این مراکز برحسب هدفی که دنبال می شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد: کانونهایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می شوند و کانونهایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه ای نامیده می شود. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند. (سلطانی ۱۳۸۵: ۳۳)

اعتبار مراکز ارزیابی

نتایج تحقیقات صورت گرفته در این حوزه نشان می دهد که این شیوه در قیاس با سایر روشها به دلیل استفاده از تکنیک های مختلف ارزیابی از اعتبار بالاتری در ارزیابی قابلیت های شرکت کنندگان برخوردار است. جدول شماره ۱، نتایج مقایسه ها را نشان می دهد:

فرایند مراکز ارزیابی

شناسایی نیروهای مستعد مدیریتی از راه روش کانون ارزیابی، نیازمند برنامه ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده پردازی است. شکل (۱) فرایند کانون ارزیابی را نشان می دهد. این فرایند را می توان در چهار گام، بدین گونه خلاصه کرد:

الف) طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی؛

ب) طراحی و تدوین ابزارهای اندازه گیری؛

ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی؛

د) تهیه گزارشهای فردی.

الف) طراحی و تدوین شایستگی های

۱. مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد؛

۲. در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارتها و قابلیت های مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان ها قرار داد؛

۳. استعداد یابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد؛

۴. مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.

امروزه، مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد ها نام دارد. از راه این فرایند، استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سال های آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیت ها آماده می شوند. (ابوالعالی، ۱۳۸۴: ۱۱-)

۱۰) بدیهی است، اجرای برنامه های جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگی های آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی است

مراکز ارزیابی

فناوری مراکز ارزیابی (ASSESSMENT CENTERS) برخلاف برداشت اولیه ای که از این عبارت صورت می گیرد، 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. شرکت های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده های نفتی ایران، ریخته گری ایران خودرو، تراکتورسازی ایران و ... از جمله سازمانهای ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده اند. مراکز ارزیابی، روشی جامع برای

پیشرفت حوزه های مختلف: فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان ها سلب، و آنها را در راه تحقق هدفهایشان با چالشهای فراوانی مواجه کرده است. به گونه ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر شده است. در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از اساسی ترین و مهمترین چالشهای پیش روی سازمانها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سالهای آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمانها دنبال می شود.

بسیاری از سازمانهایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می کنند. این گونه سازمانها را می توان سازمانهای آینده بین نامید. برخی دیگر از سازمانها برای تامین نیازمندی های آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون سازمانی می کنند. این گونه سازمانها، سازمانهای آینده گزین نام دارند. و در نهایت تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزی های خود را بر شناسایی و پرورش استعداد های مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می کنند. این گونه سازمانها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می توان آنها را سازمانهای آینده ساز و یا سازمانهای پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تاثیر گذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند. برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، همان گونه که پیترو دراکر اشاره می کند، بر این ۴ اصل

مدیریتی :

شایستگی ها قلب تپنده مراکز ارزیابی هستند. به همین سبب سرآغاز فرایند ارزیابی طراحی و تدوین دقیق و جامع قابلیت‌هایی است که ضمن عاری بودن از هرگونه ابهام از ویژگی‌هایی نظیر «ارتباط با شغل و سازمان، مشاهده پذیری از راه رفتارهای قابل مشاهده، ارزیابی و آموزش برخوردار باشند. شایستگی‌ها مجموعه توانایی‌ها و ظرفیت‌هایی هستند که شخص را قادر می‌سازند تا در چارچوب محدودیت‌های درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشد و علاوه بر آن، آنها تضمین‌کننده موفقیت سازمانی نیز هستند.» در واقع، «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» (Richard E Boyatzis: 1982).

درحقیقت، شایستگی‌ها به رفتارهای هدف‌مندی دلالت دارند که شامل عناصر زیر می‌باشند :

- دانشها : معلومات شغلی ، اطلاعات و تخصص مرتبط باشغل،
- مهارتها : توانایی انجام کارهای مرتبط با هدفهای شغلی،
- نگرشها و ارزشها : ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد،
- ویژگی‌ها : خصوصیات شخصیتی و چگونگی واکنش به شرایط و افراد،
- انگیزش : سائقه‌های درونی و اشتیاق برای اقدام،
- خودپنداره : درک فرد از خود،
- نقش‌های اجتماعی : برداشت دیگران از فرد (بابایی ، ۱۳۸۶ : ۶۸).

ب) طراحی و تدوین ابزارهای ارزیابی در فرایند انجام مراکز ارزیابی تلاش می‌شود با شبیه‌سازی شرایط کاری و قراردادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت‌کنندگان 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 :

۱. فعالیتهای نوشتاری و خواندنی : واسط اصلی این فعالیتهای مهارت‌های نوشتن و خواندن است. در این دسته از فعالیتهای فرد و یا گروه در موقعیتی شبیه به کار اصلی که بنا به اقتضا، در آن از نوشتن و طیفی محدودتر از خواندن، استفاده می‌شود، شرکت می‌کند و به محرکه‌ها، واکنش نشان می‌دهد.

این گروه از ابزارها که اصطلاح ابزارهای مداد و کاغذی هم به آنان گفته می‌شود، گونه‌های مختلفی دارند که از نمونه‌های رایج آنها تمرین کارتابل یا کازیه، تست‌ها و آزمونهای روانی شخصیتی، هوش، استدلال، مهارت‌های لغوی و عددی و غیره می‌باشند.

۲. فعالیتهایی که مبنای اصلی آنان بر گفتگو است : تمرکز این رشته فعالیتهای گفتگو و انجام فعالیتهای به صورت گفتاری است و چگونگی ارزیابی هم سنجش شیوه تعیین نشده و یا رایج‌های شفاهی است. مصاحبه، ارایه و بحث گروهی، نمونه‌ای از این فعالیتهای است. برای آشنایی بیشتر

ردیف	انواع روشها	شاخص‌های مورد بررسی برای مقایسه روشها		
		اعتبار	رهایت انصاف	قابلیت کاربرد
۱	آزمونهای هوش	متوسط	متوسط	پایین
۲	آزمونهای استعدادفنی	متوسط	بالا	پایین
۳	آزمونهای توانایی حسی / حرکتی	متوسط	بالا	پایین
۴	آزمونهای شخصیت	متوسط	بالا	متوسط
۵	آزمونهای توانایی جسمانی	بالا متوسط	متوسط	پایین
۶	مصاحبه‌ها	متوسط	متوسط	بالا
۷	مراکز ارزیابی	بالا	بالا	متوسط
۸	نمونه‌های کاری	بالا	بالا	پایین
۹	تمرین‌های موقعیتی	متوسط	نامعلوم	پایین
۱۰	اطلاعات زندگینامه‌ای	بالا	متوسط	پایین
۱۱	توصیه‌نامه‌ها	پایین	نامعلوم	بالا

جدول ۱: مقایسه روشهای مختلف ارزیابی (پل ماچینسکی، ترجمه: علی مهرداد، ۱۳۸۵)

به توضیح یکی از این موارد می پردازیم (رحیمی، ۱۳۸۶: ۹۲-۹۱).

● بحث گروهی :

یکی از ابزارهایی که غالباً در کانونهای ارزیابی به کار می رود، بحث گروهی است. در این بحثها، مجموعه ای از اطلاعات مربوط به یک موقعیت سازمانی در قالب یک سناریو تدوین شده و در اختیار تیم، که بین ۴ تا ۶ نفر از ارزیابی شوندگان آن را تشکیل داده اند، قرار می گیرد. اعضای این تیم زمان مناسبی (معمولاً بین ۴۰ تا ۸۰ دقیقه) در اختیار دارند تا نسبت به تجزیه و تحلیل موضوع (سناریو) بحث و گفتگوی تعاملی در مورد آن و پاسخ به پرسشهای مطرح شده یا اتخاذ تصمیمهای لازم اقدام کنند. مهم ترین قابلیتها و مهارتهایی که با کمک این بحثها می توان آنها را در اعضای تیم مشاهده و ارزیابی کرد و ارزیابی شوندگان را بر اساس آنها رتبه بندی کرد، عبارتند از:

- فکر خلاق و نوآورانه؛
- توانایی افراد در انجام مذاکره برای جلب تفاهم و تعهد دیگران؛
- توانایی ارائه موثر و مطلوب ایده ها و نقطه نظرات؛
- توانایی افراد برای مشارکت در کارهای گروهی و تصمیم گیری های مشارکتی؛
- تفکر تحلیلی و مهارتهای ادراکی؛
- توانایی تاثیر گذاری و نفوذ در دیگران؛
- انعطاف پذیری و توانایی حل مسئله (ابوالعالی: ۱۳۸۴).

۳. فعالیتهایی که مبنای اصلی آنها حرکت و عمل است: در این گروه از فعالیتهای افراد نقشهایی از انسانهای واقعی، به عنوان: مخاطب، مشتری، ارباب رجوع، رئیس، همکار و غیره را در جغرافیایی شبیه به وضعیت واقعی بازی کرده و شرکت کننده در مرکز ارزیابی به موقعیتهای بوجود آمده به صورت رودرو و تعاملی عکس العمل نشان می دهد. قابلیتهایی که توسط این فعالیتهای قابل اندازه گیری هستند، عبارتند از: تمایل به کارگروهی، رهبری، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس، مسئولیت پذیری، نظم و ترتیب و اثرگذاری. رایج ترین نمونه های این فعالیتهای عبارتند از: مدل

سازی، بازیهای مختلف با استفاده از (طناب، مکعبهای چوبی، پازل ها، کاغذ) انجام کار واقعی در محیط مجازی، بازیهای گروهی با هدفهای مشخص (رحیمی، ۱۳۸۶: ۹۴-۹۲).

ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی ارزیابان:

بهترین و معتبرترین ابزارهای سنجش و اندازه گیری بدون وجود ارزیابهای ماهر و با تجربه، نتایج چندان مطلوبی به بار نمی آورند. در انتخاب ارزیابان باید ترتیبی اتخاذ کرد که آنها از جنسیت ها، نژاد، سن، سطح سازمانی و حوزه های حرفه ای و تخصصی مختلف بوده، با شغل و نقش مورد نظر آشنا باشند. انتظار می رود ارزیابان در جریان انجام وظایفی مانند:

- مشاهده رفتار فرد در تمرینها، تستها و تعاملات طراحی شده؛
- ثبت رفتارهای مشاهده شده از راه تکمیل فرمها؛
- طبقه بندی رفتارهای مشاهده شده به ابعاد رفتاری مختلف، مثل: مهارت، استعداد، دانش و ... و نیز طبقه بندی رفتارها در چارچوب قابلیتها؛
- رتبه بندی رفتار افراد بر مبنای شواهد و قرائن رفتاری؛

- تسهیم و توافق بر روی رتبه بندی قابلیتهای افراد همراه با سایر ارزیابان. شونده خوبی باشند، تمرکز و دقت خود را در تمام طول فرایند ارزیابی حفظ کنند. تیز بین باشند، بتوانند نیمه پنهان رفتارها و گفتارها را نیز لمس کنند. قضاوت

مراکز ارزیابی نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک فرایند ارزیابی است که به سازمانها کمک می کند تا نیروهای مستعد خود را برای مناصب مدیریتی پرورش دهند.

خود در مورد ارزیابی شونده تا پایان فرایند به حالت تعلیق در آورند و بی طرفی خود را نسبت به ارزیابی شونده تا پایان ارزیابی حفظ کنند و نشان دهند (ابوالعالی: ۱۳۸۴: ۱۵۴-۱۴۳).

اجرای کانون ارزیابی

- پس از شناسایی قابلیتها و ابزارها، نوبت به تنظیم برنامه اجرای کانون ارزیابی می رسد. در این مرحله تیم مدیریتی کانون ارزیابی می بایستی به این عوامل توجه کند:
- شناسایی، انتخاب و هماهنگی با ارزیابان خبره؛
- آموزش ارزیابها بر اساس قابلیتهای مورد نظر؛
- تهیه و تنظیم برنامه های زمان بندی شده داوطلبان؛
- تهیه و تنظیم برنامه های زمان بندی شده ارزیابان؛
- اجرای ارزیابی بر اساس برنامه تعیین شده؛
- جمع بندی ارزیابی در جلسه پایانی (Wash up) توجه و دقت نظر کنند.

د) تهیه گزارشهای فردی

اگر چرخه ارزیابی را با دادن اطلاعات بازخورد به افراد ذینفع تکمیل کنیم، این امر می تواند مرکز ارزیابی و نتایج حاصل از آن را به مقدمه ای برای تدوین و اجرای برنامه رشد و توسعه افراد تبدیل کند. اطلاعات حاصل از این ارزیابی ها می تواند جنبه های پنهان قابلیتها، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و آرزوهای افراد را برای آنها واضح و شفاف کند. اطلاعات گزارشهای فردی معمولاً شامل این موارد می باشند:

۱. خلاصه ای از مشخصات فردی (شامل: نام، سمت، مشخصات شغلی، تحصیلات، دوره های آموزشی طی شده، توانمندی ها و ...)
۲. پروفایل شایستگی فرد به تفکیک معیارها؛
۳. پروفایل شایستگی فرد به تفکیک تمرینها؛
۴. خلاصه ای از نقاط قوت و قابل بهبود شرکت کننده؛

۵. نیازهای توسعه‌ای و برنامه عمل. (همان منبع)

نتیجه‌گیری

به دنبال تغییرات سریع و گوناگون در سالهای اخیر، چالشها و مسائل جدیدی برای سازمانها ایجاد شده است، که عبور بدون زیان از آنها نیازمند کاربست عوامل مختلفی نظیر: بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران در حوزه‌های گوناگون سازمانی

است. از جمله این چالشها، همان‌گونه که پیشتر اشاره شد، افزایش تقاضای سازمانها به نیروهای مستعد مدیریتی به دلایل زیر است:

۱. افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی؛
۲. تغییرات سریع دنیای کسب و کار؛
۳. افزایش رقابتهای سازمانی برای دستیابی به استعدادهای برتر، در سالهای آینده است.

به همین سبب، بسیاری از سازمانهای پیشرو، برنامه‌های جانشین‌پروری خویش را مبتنی بر شناسایی استعدادهای درون سازمانی (در ابتدا) و ورود سازمانی کرده‌اند. شناسایی و بهره‌گیری از استعدادهای درونی، دستاوردهای مختلفی را به همراه دارد که برخی از آنها عبارت است از:

- بهبود روحیه کارکنان سازمان؛
- حفظ و نگهداری استعدادهای درون سازمانی؛
- پرورش فرهنگ شایسته‌گزینی؛
- ایجاد انگیزه برای یادگیری کارکنان؛
- افزایش تعهد و مسئولیت‌پذیری کارکنان؛
- افزایش میل به پیشرفت و در نتیجه تلاش در جهت بهبود فعالیتها؛
- کاهش هزینه‌های جذب و به کارگماری نیروهای بیرونی و ...

در برنامه‌های جانشین‌پروری، با استفاده از روشهای ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد شناسایی و برای سرمایه‌گذاری معرفی می‌شوند. در این رابطه روش مراکز ارزیابی به دلیل بهره‌گیری از تکنیکها و ابزارهای مختلف در موقعیتهای شبیه‌سازی شده، از مقبولیت و جایگاه قابل توجهی در میان سازمانهای صنعتی و غیر صنعتی، برخوردار شده است. حال پرسش این است که: برای شناسایی استعدادهای برتر و سرمایه‌گذاری بر روی آنها، چگونه می‌توانیم از تجربه‌های مدیران در قالب مکانیزم مراکز ارزیابی استفاده کنیم؟

به طور کلی در فرایند مراکز ارزیابی می‌توانیم از راههای یادشده در زیر، در بهره‌گیری از تجربه‌های مدیران استفاده کنیم:

- الف) طراحی و تدوین شایستگی‌ها،
- ب) شناسایی و معرفی استعدادهای برای ارزیابی،
- ج) اجرای فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب،
- د) بررسی نتایج بازخورد به عنوان معیار و ممیز،
- ه) طراحی و اجرای برنامه‌های آموزشی و توصیه کارراه‌ها،



شکل ۱: فرایند مراکز ارزیابی

و) مشاوره و راهنمایی ارزیابی شوندگان.
الف) طراحی و تدوین شایستگی ها:

قابلیتها و شایستگی های مدیریتی، اقتضای هستند و بسته به اینکه سازمانها جوان _ در حال توسعه و یا بلوغ یافته باشند _ نوع نیازمندی های آنها به مدیران آینده، متفاوت است. سازمانهای جوان نیازمند مدیرانی هستند که به رشد و پیشرفت آنها کمک کنند. سازمانهای در حال توسعه و با اندازه متوسط، به مدیرانی نیاز دارند که ضمن حفظ منافع و موقعیت موجود، فرصتهای جدیدی بیافرینند و در نهایت سازمانهای بالغ نیازمند رهبرانی برای بازسازی و احیای مجدد خود هستند. بنابراین، مدیران با شناخت خوبی که از چشم اندازها و ویژگیهای سازمانی و الزامات آن دارند، منبع بسیار مفیدی برای طراحی و تدوین شایستگیها می باشند. بنابراین استفاده از تجربه مدیران در این حوزه، می تواند بسیار مفید و سازنده باشد و از انحراف در تدوین شایستگی های غیرمرتبط جلوگیری کند.

ب) شناسایی و معرفی استعدادها برای ارزیابی:

با وجود آنکه از روش رویکرد مراکز ارزیابی برای انتخاب مناسب ترین افراد از میان کاندیداهای تصدی همه مشاغل سازمان می توان استفاده کرد، اما با توجه به بالا بودن هزینه های اجرای مراکز ارزیابی، بهتر آن است که پیش از معرفی شرکت کنندگان، یک غربال اولیه صورت گیرد. به طور مسلم در این مورد مدیران با شناختی که از خصوصیات درونی مجموعه خویش دارند، منبعی مهم در معرفی و تشویق افراد مستعد برای شرکت در فرایند ارزیابی هستند و از این راه می توانند از به هدر رفتن سرمایه های مادی شرکت جلوگیری کنند.

ج) اجرای فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب:

همانگونه که گفته شد مدیران یک سازمان بیش از هرکسی از الزامات و شایستگی های مورد نیاز سازمان خود، آگاهی دارند، بنابراین در صورت داشتن علاقه و آموزش در رابطه با کانونهای ارزیابی می توانند در فرایند ارزیابی ها مشارکت فعال داشته، در کنار سایر ارزیابان

و متخصصان بیرونی به امر ارزیابی و سنجش داوطلبان بپردازند. معمولاً کانونهای ارزیابی به گونه ای طراحی می شوند که ترکیبی از ارزیابان درونی و برونی در امر ارزیابی مشارکت کنند.

د) بهره گیری از تجربه های مدیران در زمینه بررسی نتایج بازخورد، به عنوان معیار و ممیز:

پس از اجرای کانون ارزیابی، بلافاصله جلسه ای برگزار می شود که به آن نهایی می گویند. در این جلسه همانگونه که پیشتر هم اشاره شد، ارزیابان به طور گروهی به بحث و بررسی پیرامون افرادی می پردازند که مورد ارزیابی قرار داده اند. در این رابطه مدیران معمولاً ارزیابی شوندگان داخلی سازمان را می شناسند و کم و بیش، مستقیم و غیر مستقیم، با آنها آشنا هستند، بنابراین به عنوان یک معیار و ملاک می توانند محکی برای ارزیابی های انجام شده کاندیدا (شرکت کنندگان) در کانونهای ارزیابی باشند و با اظهار نظرهای خود به هرچه اثربخش تر شدن ارزیابیها، کمک کنند.

ه) طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توصیه کارراهها:

مدیران با محدودیتهای، فرصتها، امکانات سازمانی و نیز مقررات و دستورکارها و برنامه ریزی های سازمان در حوزه منابع انسانی و زیر سیستمهای آن آشنایی دارند و به واسطه این آشنایی می توانند در ارائه توصیه های آموزشی، توسعه ای و کارراهها ارزیابی شوندگان نقش موثری ایفا کنند. (و) بهره گیری از تجربه های مدیران در زمینه مشاوره و راهنمایی ارزیابی شوندگان:

روشن شدن نقاط قابل بهبود و نقاط قوت ارزیابی شوندگان، یکی از

دستاوردهای جالب کانونهای ارزیابی است و حقیقت آن است که بسیاری از ضعفها و قوتهای ارزیابی شوندگان از راه مشاوره و راهنمایی افراد با تجربه و متبحر قابل رفع و یا ارتقا است. بنابراین یکی دیگر از راههای بهره گیری از تجربه های مدیران از راه کانون ارزیابی، نقش مشاوره ای و راهنمایی آنان است.

به هرگونه، امید است سازمانها با شناسایی موانع و مشکلات فراروی برنامه های جانشین پروری و اجرای آنها و بهره گیری از تجربه های ارزنده مدیران خویش، بتوانند گامی مهم در تحقق اثربخشی هرچه بیشتر هدفهای خویش بردارند. □

منابع:

۱. ابوالعالی، بهزاد، غفاری، عباس: مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴
۲. بابایی محمد علی، مبانی تدوین شایستگی های مدیران، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران - تهران، ۱۳۸۶
۳. رحیمی، شهرام، انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه گیری، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۶
۴. ماچینسکی پل، روانشناسی امور کارکنان، ترجمه علی مهرداد، تهران، نشر جنگل، ۱۳۸۵
۵. نیکنام، منظر، قابلیت های مدیریتی و مراکز ارزیابی، سمینار و کارگاه آموزشی آشنایی با مفاهیم و روشهای ارزیابی، سازمان مدیریت صنعتی، جزوه چاپ نشده، ۱۳۸۳
۶. یان بالانتین، نیگل پوا، کانون ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی، تهران، انتشارات آسیا، ۱۳۸۵

7. Richard E Boyatzis, The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons, 1982.

8. Neil Rankin, The IRS Handbook on competencies: law and practice, IRS, 2001.

- اکبر عیدی: کارشناس ارشد مدیریت آموزشی دانشگاه سمنان و کارشناس کانون دانشجویان منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی
- محمد دیانی: کارشناس ارشد روانشناسی صنعتی و سنجش و اندازه گیری، کارشناس کانون دانشجویان منابع انسانی سازمان مدیریت صنعتی و مدرس دانشگاه

فرایند مراکز ارزیابی در چهار گام انجام می گیرد: ۱. طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی؛ ۲. طراحی و تدوین ابزارهای اندازه گیری؛ ۳. انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه های کانون ارزیابی؛ ۴. تهیه گزارشهای فردی.