

بررسی نظام بازخورد در مراکز ارزیابی و توسعه

سید مجتبی حسینی فرد^۱

چکیده

در سال‌های اخیر توجه به منابع انسانی به‌عنوان منابع بی‌بدیل سازمانی به نحو گسترده‌ای فزونی یافته است. این توجه ناشی از آن است که این منابع به‌عنوان مزیت رقابتی سازمان‌ها مطرح شده‌اند. هم‌زمان با این توجه، مسائل مختلف مربوط به منابع انسانی نیز در کانون توجهات قرار گرفته است. از جمله این موارد ارزیابی کارکنان و به‌خصوص کارکنان با تأثیرگذاری بیشتر، مثل مدیران می‌باشد.

این نوشته بر آن نیست تا به بررسی رویه‌های مختلف ارزیابی بپردازد. بلکه قصد دارد تا به‌صورت اختصاصی مقوله نقش بازخورد در کانون‌های ارزیابی که در سال‌های اخیر مورد توجه قرار گرفته است را به توضیح و بحث گذارد. در این مقاله ابتدا تعریفی چند بعدی از کانون ارزیابی ارائه شده و ابعاد کلیدی آن را به‌صورت اجمالی بیان می‌نماید. در ادامه با تمرکز بر بازخورد به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی کانون، جنبه‌های گوناگون آن

۱. دانشجوی کارشناسی مدیریت دولتی پردیس قم دانشگاه تهران.

مورد موشکافی قرار می‌گیرد. هم‌چنین در این مقاله به برنامه‌ریزی برای برگزاری جلسات بازخورد و سوالاتی که ممکن است در طی فرایند به‌وجود آید، مورد بررسی قرار می‌گیرد.

واژگان کلیدی

کانون ارزیابی^۱، کانون توسعه^۲، نظام بازخورد^۳، بازخورد ۳۶۰ درجه^۴.

مقدمه

یک کانون ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار توسط چند نفر (ارزیاب) است. چندین ارزیاب آموزش دیده و تعدادی تکنیک مورد استفاده قرار می‌گیرد. قضاوت درباره‌ی رفتار عمدتاً از طریق تمرینات شبیه‌سازی شده صورت می‌گیرد. این قضاوت‌ها در جلسه‌ای^۵ متشکل از ارزیابان طرح شده و یا طی فرآیند آماری با هم تلفیق می‌شوند. در جلسه ارزیابان، رفتارهای جامع داوطلب بررسی شده و مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. نتیجه بحث به ارزیابی عملکرد داوطلب در ابعاد (شایستگی‌ها) و یا سایر متغیرها می‌انجامد و در نهایت با ارائه گزارش بازخورد، نتیجه ارزیابی به ارزیابی شونده بازخورد داده می‌شود.

ظهور تکنیک‌های نوین در عرصه هدایت و رهبری سازمان‌ها و بسط و گسترش کاربرد آن‌ها در سطح جهانی مویدهم‌سویی سازمان‌های امروزی در دستیابی به الگوهای مشترک مدیریتی است. از جمله این تکنیک‌ها، رویکرد مراکز ارزیابی می‌باشد (همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، ۱۳۸۶: ۱۳۵).

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

- 1 . Assessment Centre
- 2 . Development Centre
- 3 . Feed back
- 4 . 360 - Degree Feed back
- 5 . Wash Up

تسهیل توسعه شخصی شرکت کننده است. بنابراین بازخورد باید بخشی از کانون ارزیابی باشد.

کانون ارزیابی و توسعه چیست؟

ظهور تکنیک‌های نوین در عرصه هدایت و رهبری سازمان‌ها و بسط و گسترش کاربرد آن‌ها در سطح جهانی موجد هم‌سویی سازمان‌های امروزی در دستیابی به الگوهای مشترک مدیریتی است. از جمله این تکنیک‌ها، رویکرد مراکز ارزیابی می‌باشد. این فرایند به سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول برمی‌گردد. بدین صورت که روانشناسان و افسران عالی رتبه برای گزینش رهبران نظامی با برگزاری آزمون‌ها، رفتار داوطلبان یا کاندیداها را مورد ملاحظه و ارزیابی قرار می‌دادند.

سرانجام در سال ۱۹۴۹ دانشگاه کالیفرنیا در آمریکا کانون ارزیابی مدیران دولتی را دایر نمود. مشهورترین تجارب در این خصوص مربوط به شرکت AT & T می‌باشد که کانون ارزیابی آن در سال ۱۹۵۶ دایر شد و سپس به سازمان‌ها و مراکز دولتی تسری نمود (همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، ۱۳۸۶: ۱۹).

برای کانون ارزیابی توصیف‌های متعددی آورده شده است که ما در اینجا به برخی از این توصیف‌ها و تعاریف اشاره می‌کنیم. کانون ارزیابی شامل مشارکت در تمرین و شبیه‌سازی چندگانه^۱ می‌باشد و با مشاهده و ارزیابی عملکرد افراد در مقابل کارهای از پیش تعیین شده به وسیله یک تیم ارزیابی آموزش دیده، در راه توسعه منابع انسانی گام بر می‌دارد (بالانتاین و پوا، ۱۹۹۵: ۲۱۷)^۲.

کانون ارزیابی از یک فرایند ارزشیابی بر مبنای ترکیب تمرین‌ها و شیوه‌ها، که از تجزیه و تحلیل کارها صورت گرفته است، استفاده می‌کند تا رفتار افراد را ارزشیابی کند و

1 . Multi Simulation

2 . Ballantyne & Povah; 1995

یک پروفایل از قوت‌های افراد و نیازهای توسعه آن‌ها بر مبنای عملکردشان بر روی تمرین‌های ویژه به‌دست دهد (کریک و ویلیام: ۱۹۹۹: ۹۷)^۱.

کانون ارزیابی یک روش ارزشیابی دانش و مهارت‌های افراد با استفاده از یک سری از تمرین‌ها یا فعالیت‌های از پیش تعیین شده برای به‌دست 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، ارزیابی و ضبط عملکرد ارزیابی شوندگان در طول این تمرین‌ها با استفاده از فرم‌های ساختاریافته بازخورد، تلاش می‌کنند. اغلب برای تکمیل مشاهدات ارزیابی از تست‌های استاندارد شده‌ای استفاده می‌شود. بعد از یک روز یا بیشتر پس از فعالیت‌ها، ارزیابان همدیگر را برای ارزیابی جمعی از هر یک از افراد به‌وسیله تسهیم اطلاعاتشان ملاقات می‌کنند. از طریق این فرایند شایستگی‌های رایج افراد و پتانسیل آینده آن‌ها می‌تواند به یک شیوه معتبر و کنترل شده بروز نماید (هوگ و اسوالد: ۲۰۰۰: ۵۹)^۲.

اشنایدر^۳ (۱۹۹۲) چهار ویژگی مهم کانون‌های ارزیابی را این‌گونه بیان می‌کند:

۱. ویژگی‌های ارزیابی شوندگان^۴ را آشکار می‌سازد؛
۲. ارزیابی‌ها بر مبنای ارزشیابی رفتارها می‌باشد؛
۳. قابلیت پیش‌بینی بالایی دارند؛
۴. تصمیم‌ها به‌وسیله اشخاصی گرفته می‌شود که با سازمان آشنا هستند (اشنایدر، ۱۹۹۲: ۶۲).

مهم‌ترین دلایل استفاده از کانون‌های ارزیابی جذب، انتصاب، حفظ و توسعه کارکنان است. سازمان‌های موفق مدیران میانی و ارشد و حتی کارشناسان خود را با توجه به بازخور کانون ارزیابی به‌کار می‌گمارند.

1 . Carrick & Williams; 1999
 2 . Hough & Oswald; 2000
 3 . Schneider, J.R.
 4 . Assesses

با اجرای مناسب کانون‌های ارزیابی بر اساس مدل شایستگی‌های خاص سازمان

می‌توان به اهداف زیر دست یافت:

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند
- خلق شرایط جذب و ادامه خدمت مدیران با استعداد؛
- 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؛
- ایجاد تحرک و رقابت سالم و مبارزه با بی‌تفاوتی در سازمان‌ها (همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، ۱۳۸۶: ۱۴۹).

کانون توسعه‌ای، استفاده از تکنیک کانون ارزیابی به‌منظور شناسایی نقاط قوت و ضعف شرکت‌کننده است. از کانون توسعه‌ای برای شناسایی نیازهای توسعه‌ای که عملکرد اثربخش شغلی و یا بهبود شغلی را تسهیل می‌کند، استفاده می‌شود. این امر به نوبه‌ی خود به توفیق بیشتر سازمان منجر می‌شود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۲۲۶).

در شکل (۱) پیوستار کانون ارزیابی و کانون توسعه ۱ را مشاهده می‌نمایید (ودروف ۲، ۲۰۰۰: ۱۱۹).

ابعاد کلیدی کانون ارزیابی و توسعه

به‌طور کلی کانون ارزیابی و توسعه مدیران از ۵ بعد کلیدی تشکیل شده است: شایستگی‌ها^۳، ابزارها^۴، ارزیاب‌ها^۵ و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی شونده‌گان) و در نهایت نظام بازخورد. در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت‌کننده در کانون با تمرین‌ها،

۱. تشریح کامل این شکل را می‌توانید در سایت <http://www.adcltd.co.uk/index.cfm> مشاهده فرمایید.

- 2 . Woodruffe; 2000
- 3 . Competency
- 4 . Exercise
- 5 . Assessor

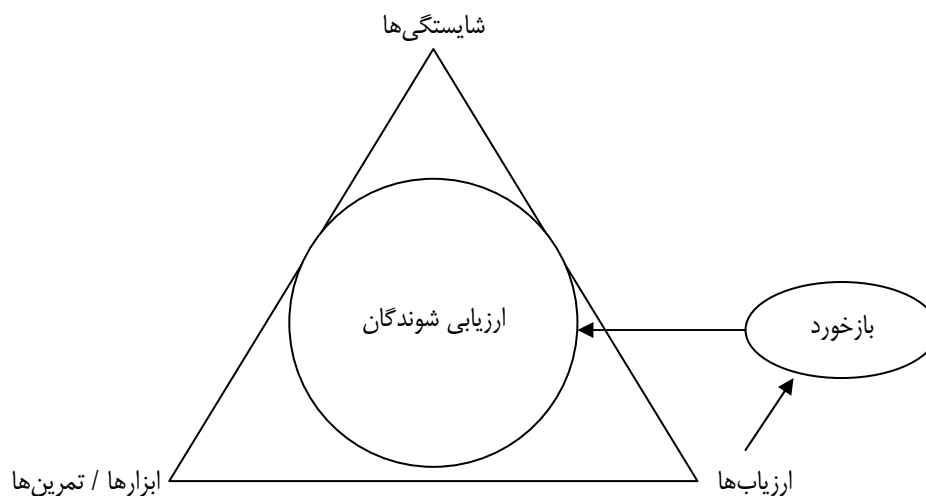
ارزیاب‌ها و شایستگی‌های مورد سنجش شکل می‌گیرد. این مهم با شناخت دقیق ارزیابی شوندگان از اهداف و فلسفه کانون‌های ارزیابی و استفاده از نتایج آن برای اهداف توسعه‌ای داوطلبان و ایجاد انگیزش و دیدگاه مثبت نسبت به کانون‌های ارزیابی حاصل می‌شود که لازمه‌ی آن توجه دقیق و حساب شده نسبت به نظام بازخورد می‌باشد. عوامل موثر در طراحی کانون‌های ارزیابی در شکل زیر آمده است که در ادامه به ۴ بعد از ۵ بعد به صورت خلاصه و به نظام بازخورد (که هدف مقاله حاضر می‌باشد) به‌طور کامل می‌پردازیم (همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، ۱۳۸۶: ۵۷).



شکل (۱) طیف کانون ارزیابی - کانون توسعه - تغییر رفتاری^۴

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

- 1 . Assessment Center
- 2 . Development Center
- 3 . Behavior Center
- 4 . Behavioral Change



شکل ۲): ابعاد کلیدی کانون ارزیابی و توسعه (محقق)

شایستگی‌ها

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.

شایستگی‌ها به دو دسته فنی و مدیریتی تقسیم می‌شوند:

منظور از شایستگی‌های فنی، قابلیت‌هایی است که فرد برای انجام امور خاصی مثل تولید، حسابرسی، طراحی محصول و ... نیاز دارد. کانون ارزیابی در جهت تشخیص شایستگی‌های فنی افراد نیست و تنها شایستگی‌های مدیریتی را که به مدیریت افراد، روابط میان فردی، رهبری و شم تجاری و امور مشترک میان مدیران سازمان اعم از تولید، فروش و بازاریابی مربوط است. برخی از شایستگی‌های مدیریتی مدیران سازمان تأمین اجتماعی

عبارتند از: مهارت‌های ادراکی، تصمیم‌گیری، مهارت‌های ارتباطی، کار تیمی، مدیریت افراد، رهبری و

سازمان‌ها از مدل‌های متعددی برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان خود استفاده می‌کنند. اما از آن جایی که اکثر سازمان‌ها با مسائل مشابهی مواجه می‌باشند، بسیاری از شایستگی‌ها در میان این مدل‌ها مشترک بوده و می‌توان از مدلی به‌عنوان مدل مبنا استفاده نمود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۸۵).

ابزارها

ابزارهای سنجش به مجموعه تمرین‌ها و آزمون‌هایی گفته می‌شود که برای سنجش میزان کیفیت یک شایستگی در وجود یک فرد خاص، مورد استفاده قرار می‌گیرند. به‌عنوان مثال، برخی از ابزارهای سنجش شایستگی‌ها در سازمان تأمین اجتماعی شامل موارد زیر می‌باشد:

مصاحبه، کار گروهی، تحلیل موردی، آزمون‌دهی ذهنی و فکری، ارائه و تحلیل مطلب، تکمیل و تحلیل شرح‌حال حرفه‌ای، بازخورد ۳۶۰ درجه و ویژگی اصلی و متمایز کننده کانون‌های ارزیابی از سایر روش‌های ارزیابی، ابزارها تمرین‌هایی هستند که در آن به‌کار می‌روند. هر تمرین از دو بخش ساختار و محتوا تشکیل می‌شود. منظور از ساختار تمرین، ویژگی‌هایی است که به شکل تمرین، شیوه شبیه‌سازی و نحوه ارزیابی در آن باز می‌گردد. محتوا نیز، همان‌طور که از نام آن برمی‌آید، طراحی خاص محتوای تمرین را شامل می‌شود (همان: ۷۸).

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 (همان: ۱۲۵).

ارزیابی شوندگان

کانون‌های ارزیابی به‌طور عمده برای سنجش شایستگی‌های مدیران و کشف استعدادها برای قرار گرفتن در مسیر توسعه‌ای و جانشین‌پروری 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 چهارگانه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی به‌دست می‌دهند و بر اهمیت پی‌گیری وضعیت آمادگی سرمایه انسانی در شغل‌های استراتژیک تأکید فراوانی دارند. به‌کارگیری 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 (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۳۴).

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. حتی اگر کانون تنها به منظور پاسخ آری یا نه برای استخدام برگزار شده باشد؛ زیرا با عدم ارائه بازخورد به افراد موفق، فرصت توسعه ایشان را از دست می‌دهیم. درواقع، حتی ارائه بازخوردی کوتاه به افراد بیرونی غیرموفق نیز سودمند است و برخی سازمان‌ها از این امر استقبال می‌کنند. وقتی کانون ارزیابی به منظور استخدام استفاده می‌شود، مثل استخدام کارشناسان یا انتخاب داخلی، ارائه سریع بازخورد اهمیت بسیاری دارد. این امر برای تصمیم ارتقاء یا استخدام کاملاً بدیهی به نظر می‌آید. باید در مورد دلایل توفیق یا

عدم توفیق صحبت شود، بنابراین بازخورد در صورت امکان طی یک روز تا یک هفته ارائه شود.

راهنمای بین المللی کانون ارزیابی^۱ (۲۰۰۰) و راهنمای جامعه روان شناسان بریتانیا^۲ (۲۰۰۳) در توصیه هایشان بر اهمیت بازخورد تأکید کرده‌اند: «تمام شرکت کنندگان باید در مورد عملکرد خود در کانون ارزیابی / توسعه‌ای بازخورد بگیرند و از توصیه‌های آن مطلع شوند.

بی تردید بازخورد در کانون‌های توسعه‌ای به جزئیات بیشتری می‌پردازد؛ چون هدف آن تشویق و توانمند کردن شرکت کنندگان به استفاده از اطلاعات کانون است. افراد متفاوتی بازخورد را ارائه بدهند که مدیر کانون، یکی از ارزیاب‌ها، نماینده منابع انسانی و مشاور بیرونی از آن جمله‌اند. کسی که گزارش را می‌نویسد، باید در مورد نحوه گزارش‌نویسی آموزش دیده و با تمام ابعاد کانون ارزیابی آشنا باشد. بنابراین اگر نماینده منابع انسانی برای این منظور انتخاب شود، باید آموزش‌های لازم را گذرانده و به‌عنوان ارزیاب تجربه داشته باشد.

در مطالعه‌ای که مرکز مشاوره کانون‌های ارزیابی و توسعه^۳ ارائه داده‌اند، شرکت‌های مورد مطالعه، ۹۶٪ از روش کلامی، ۸۲٪ از روش انفرادی، ۶۸٪ از روش نوشتاری و ۹٪ از روش گروهی در بازخورد به شرکت کنندگان استفاده می‌کنند.

یکی از کسانی که نباید بازخورد بدهد، مدیر شرکت کننده است؛ حتی اگر آموزش‌ها را گذرانده و با مسائل مرتبط آشنایی خوبی داشته باشد. ممکن است شرکت کننده وی را عینی نداند و فکر کند که مشاهدات و نتیجه‌گیری‌های وی از اتفاقات خارج از کانون ارزیابی تأثیر پذیرفته است. علاوه بر این، شرکت کننده به شکل‌های مختلف بازخوردهایی از مدیر خود می‌گیرد و به این ترتیب فرصت تجربه نگاهی تازه را نخواهد داشت. در بیشتر موارد، ارزیاب بهترین فرد برای ارائه بازخورد است. هرچند ارزیاب به اندازه مدیر

- 1 . International Task Force on Assessment Centre Guidelines
- 2 . British Psychological Society's Best Practice Guidelines
- 3 . Assessment and Development Consultants Ltd,

کانون مجرب نیست، اما از شغل هدف و سطح آن شناخت خوبی دارد و حجم کار نیز تسهیم می‌شود.

بیشتر بازخوردها چهره به چهره ارائه می‌شوند، چون ماهیت این کار نیازمند سطح بالایی از ارتباط است و باید رابطه اعتماد و همدلی ایجاد شود. علاوه بر این، جلسه‌های بازخورد به‌طور معمول یک یا دو ساعت طول می‌کشد و نمی‌توان آن را با ابزار دیگری انجام داد. مهم‌ترین استثناء وقتی است که به کاندیداهای بیرونی کانون ارزیابی که پذیرفته نشده‌اند، تلفنی بازخورد داده می‌شوند (بولست، ۱۹۹۶: ۳۵).^۱

ماتسون و ایوانز^۲ (۲۰۰۱) می‌گویند که شرکت کنندگان پیش از حضور در کانون توسعه‌ای باید در دوره آموزشی مهارت ارائه بازخورد شرکت کنند. در این دوره آموزشی بر نحوه دریافت و ارائه بازخورد مناسب و آثار مخرب بازخورد نامناسب تأکید می‌شود. البته، موضوع مهمی که باید در بازخورد همکاران مورد توجه قرار گیرد، صراحت و صداقت است؛ این خطر وجود دارد که شرکت کنندگان از بیان نیازهای توسعه‌ای به‌دلیل پرهیز از تضادهای احتمالی خودداری کنند. در واقع، این موقعیت را فرصتی برای نان قرض دادن به یکدیگر می‌دانند. زمان لازم برای آموزش ارائه بازخورد به سطح و پیچیدگی بازخورد، تجربه ارزیاب‌ها در ارائه بازخورد و دقت دسترس بستگی دارد.

برنامه‌ریزی جلسه بازخورد

مهم‌ترین چیزی که در زمان برنامه‌ریزی جلسه بازخورد باید خاطر داشت، روشن بودن اهداف آن است. هدف از جلسه بازخورد ایجاد انگیزه در شرکت کننده برای توسعه توانمندی‌هایش در برخی از حوزه‌ها می‌باشد. از این نگاه ارائه بازخورد نوعی ارائه راه‌حل است. شرکت کننده باید بخواهد کاری بکند و احساس تعهد داشته باشد. بسیاری از افراد نسبت به بازخورد نگاه مثبتی دارند، چون قرار نیست بعد از آن کاری بکنند. اگر از تعبیر فروش استفاده کنیم، مشتری تا وقتی قرارداد را امضاء نکرده باشد، چیزی نمی‌خرد.

1 . Bolest; 1996

2 . Mathson & Evans; 2001

فهرستی از مسائلی که باید در مرحله برنامه‌ریزی جلسه بازخورد به آن‌ها توجه کرد عبارتند از:

- هدفی روشن برای جلسه بازخورد تعیین کنید؛
- زمانی را به توضیح این نکته اختصاص دهید که ارزیابی بر مبنای مجموعه‌ای از معیارها صورت گرفته است؛
- به این موضوع فکر کنید که تأکید شما در جلسه بازخورد باید بر عملکرد در معیارها یا تمرین‌ها متمرکز باشد؛
- توالی بازخورد را برای هر شرکت کننده به نحوی برنامه‌ریزی کنید که مطمئن شوید بازخورد با نکات مثبت شروع و پایان می‌یابد؛
- به نکات خاص مربوط به شرکت کننده که به برنامه‌ریزی یا پیش‌بینی نیاز دارد، فکر کنید؛
- وقتی نکته‌ای را برای بیان ویژگی‌های رفتاری فرد به کار می‌برید، آن را در مثال‌های مناسب استفاده کنید؛
- مطمئن شوید که امکانات لازم برای جلسه بازخورد مهیاست (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۱۹۸).

بنابراین فرایند جلسه بازخورد، با بیان پیش زمینه‌هایی آغاز می‌شود که شامل ارائه اهداف جلسه، بررسی کلی شرکت کننده از عملکرد خودش و علایق وی می‌باشد. گام بعدی، بحث در مورد نتایج کانون ارزیابی است که بدنه اصلی بازخورد را شامل می‌شود. این مرحله به دلالت‌های این نتایج برای توسعه شخصی و تصمیم‌های شغلی منجر می‌شود. سپس شرکت کننده ترغیب می‌شود که نیازهای توسعه‌ای خود را شناسایی کند. بسیار مهم است که در این مرحله فرد مسئولیت کارهایش را بپذیرد. در پایان نیز ارائه‌دهنده بازخورد باید با ایجاد نوعی تعهد در فرد، جلسه را به اتمام برساند. به این ترتیب، جلسه بازخورد شبیه وضعیت فروش است که در آن اختتام، پایان فرایند فروش محسوب می‌شود. در

هنگام بازخورد، باید نسبت به انجام کارهای خاص توافق شده و پیشرفت‌های مورد انتظار را در مراحل بعدی مشخص کرد.

در این جا یک سوال مهم مطرح است و آن این است که؛ در هنگام ارائه بازخورد چه کسانی باید حضور داشته باشند؟ (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۵۷).

سازمان‌ها اغلب با این پرسش مواجه هستند که با توجه به مسئولیت مدیران برای توسعه حرفه‌ای کارکنان، چه کسی باید در جلسه بازخورد حضور یابد. بی تردید سازمان‌ها در پی کم‌رنگ کردن نقش مدیر نیستند. اما اغلب به این نتیجه می‌رسند که حضور مدیر در جلسه بازخورد به مخدوش شدن فرایند منجر می‌شود. این دلایل متعددی دارد: به‌عنوان مثال، شرکت کننده احساس ناراحتی می‌کند و حتی بسته به روابطش با مدیر، ممکن است مضطرب شود. شاید مدیر نسبت به شرکت کننده حالت تهاجمی بگیرد، به خصوص وقتی که مسائل به شخص وی مربوط می‌شود.

بنابراین با این که پاسخ درست یا غلطی وجود ندارد، روش مرسوم این است که مدیر نباید در طی بازخورد حاضر باشد. البته استثنائاتی هم وجود دارد. به‌عنوان مثال، اگر بازخورد خیلی مثبت است و این فرصت وجود دارد که دو نفری با هم بر روی توسعه شخصی شرکت کننده کار کنند، حضور مدیر بهتر از عدم حضور وی خواهد بود. باید توجه داشت که با افراد مختلف، باید به شیوه‌های متفاوتی رفتار کرد.

اگر عدم حضور مدیر در جلسه بازخورد به‌عنوان قاعده پذیرفته شود، این پرسش مطرح می‌شود که چگونه اطلاعات را به مدیر بدهیم؟

از نظر ما این امر گام مهمی در فرایند توسعه‌ای است، چرا که فرد و مدیرش باید همکاری نزدیکی در مورد نیازهای توسعه‌ای داشته باشد. راه‌های متعددی برای انجام این امر وجود دارد؛ به‌عنوان مثال، شرکت کننده باید ترغیب شود که در مورد نتایج گزارش خود با مدیرش صحبت کند. این خطر وجود دارد که نتایج کانون ارزیابی توسط کسی که درک روشنی از فرایند ندارد، درست تعبیر نشود. به همین دلیل، توصیه می‌شود که مدیر کانون یا در صورت امکان ارزیابی که بازخورد را به شرکت کننده ارائه می‌دهد، در مورد آن با مدیر وی نیز صحبت کند. به این ترتیب، عملکرد واقعی فرد در کار می‌تواند با یافته‌های

کانون مقایسه شود. البته باید خاطر داشت که کانون ارزیابی بر شغلی بالاتر، که نیازها و مسئولیت‌های خاص خود را دارد، تمرکز دارد. چنین بحثی باید پیش از ملاقات شرکت کننده و مدیر وی صورت بگیرد تا همکاری آن دو را افزایش دهد و مانع از برداشت نادرست مدیر شود. وقتی شرکت کننده و مدیر وی با هم ملاقات می‌کنند، باید به دنبال شناسایی راه‌های اجرایی توسعه فرد بوده و در مورد برنامه پیشرفت توافق داشته باشند. در ضمن نوعی گزارش پیشرفت نیز باید به مدیر کانون ارزیابی یا واحدی مثل آموزش یا توسعه منابع انسانی ارائه شود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۱۹۸).

نقش بازخورد ۳۶۰ درجه در کانون‌های توسعه‌ای

بازخورد ۳۶۰ درجه در مدیریت منابع انسانی به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای بازخورد توسعه‌ای به هر یک از کارمندان می‌باشد. ۳۶۰ مربوط به درجات دور یک دایره که ۳۶۰ درجه است می‌باشد. به عبارتی بازخورد از مرئوسین، همکاران، مدیران در سلسله مراتب سازمانی که به‌خوبی خودارزیابی است، و همچنین در برخی موارد هم از منابع بیرونی همانند مشتریان و تهیه کنندگان مواد یا سهام‌داران ذی‌نفع تشکیل می‌شود. نتیجه‌ای که از بازخورد ۳۶۰ درجه دریافت می‌گردد غالباً به فرد بازخورد داده می‌شود تا نیازهای آموزشی و توسعه را شناسایی کند تا برای رفع آن برنامه‌ریزی لازم را صورت دهد (ابوالعالایی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۶۲).

تغییر رفتاری مثبت و افزایش خودآگاهی تنها خروجی استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه نمی‌باشد. کلوگر و دنیس (۱۹۹۶) اثرات بازخورد را بر افزایش عملکرد مورد بررسی قرار داده‌اند. آن‌ها در این تحقیق به این نتیجه رسیدند که استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه عملکرد فردی و سازمانی را به‌طور ملموسی افزایش می‌دهد. البته آن‌ها در حدود یک سوم موارد مشاهده کردند که استفاده از این نوع بازخورد موجب کاهش در عملکرد گردیده است (ماتسون و ایوانز، ۲۰۰۱).
 در سال‌های اخیر استفاده از بازخورد ۳۶۰ درجه رشد بسیاری داشته است و به شیوه‌های مختلفی در کانون‌های توسعه‌ای به‌کار می‌روند. بازخورد ۳۶۰ درجه فرصت

خوبی برای دسترسی به اطلاعات بیشتری است که به شرکت کنندگان دید وسیع تری از نقاط قوت و ضعف وی از نگاه همکارانش می‌دهد. برخی کانون‌ها قبل از حضور فرد در کانون، اطلاعات ۳۶۰ درجه را جمع‌آوری می‌کنند و این اطلاعات را با داده‌های حاصل از شبیه‌سازی ترکیب می‌کنند. اگر شرکت کنندگان قبل یا در ابتدای کانون از نتایج بازخورد ۳۶۰ درجه مطلع می‌شوند، می‌توانند نحوه برخورد خود را در تمرین‌های کانون با توجه به آن تنظیم کنند. به‌عنوان مثال، اگر شرکت کننده‌ای بر اساس بازخورد ۳۶۰ درجه متوجه نیاز به توسعه رهبری در خود بشود، در طی کانون تلاش می‌کند به این موضوع توجه بیشتری داشته باشد. در ضمن، بازخورد ۳۶۰ درجه ابزار مفیدی برای پی‌گیری پیشرفت نیازهای توسعه‌ای شناسایی شده در بازه‌های زمانی مختلف پس از کانون است. اندازه‌گیری پیشرفت در فاصله‌های مختلف بسیار مفید است.

به‌طور معمول، میان داده‌ها بازخورد ۳۶۰ درجه و تمرین‌های شبیه‌سازی شده تناسب معقولی دیده می‌شود. البته در مواقعی تفاوت‌هایی نیز وجود دارد که طبیعی است. بازخورد ۳۶۰ درجه مبتنی بر شواهد مشاهده‌گران آموزش ندیده از گذشته و حال است، در حالی که داده‌های شبیه‌سازی بر شواهد فعلی مشاهده‌گران آموزش دیده متکی هستند. در واقع **گودجی (۱۹۹۷)** با اشاره به این‌که استفاده از کانون توسعه‌ای برای سنجش مهارت‌ها و شایستگی‌های مشاغلی که مدام تغییر می‌کنند، اهمیت بالایی دارد، بر محدودیت‌های بازخورد ۳۶۰ درجه تأکید می‌کند. محدودیت دیگر بازخورد ۳۶۰ درجه همان مشکل خودارزیابی است که بدون سایر منابع، دقت آن محل تردید است. از نگاه ما، این دلایل نشان می‌دهند که بازخورد ۳۶۰ درجه هرگز نمی‌تواند جایگزین کانون توسعه‌ای بشود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۲۵۴).

گزارش بازخورد^۱

گزارش بازخورد به گزارش مستندی گفته می‌شود که پس از مشارکت فرد در کانون ارزیابی و توسعه، توسط ارزیابان تدوین می‌شود و میزان و کیفیت شایستگی‌ها در افکار و رفتار ارزیابی شونده، همراه با ارائه برنامه آموزشی. توسعه‌ای بر اساس شایستگی‌ها برای هر یک از ارزیابی شوندگان را مشخص می‌کند. گزارش بازخورد یک برنامه توسعه شخصی و سازمانی بر اساس شایستگی هاست که به فرد ارزیابی شونده ارائه می‌شود و می‌تواند به عنوان چراغ راه توسعه و ترقی ارزیابی شونده قرار گیرد.

در گزارش بازخورد موارد زیر به شرکت کنندگان و سازمان ارائه می‌شود:

۱. خلاصه‌ای از عملکرد فرد در کانون ارزیابی و توسعه؛
۲. خلاصه‌ای از عملکرد ارزیابی شونده در هر تمرین؛
۳. تفسیر ابعاد روان شناختی ارزیابی شونده؛
۴. تعیین نقاط قوت و قابل بهبود (ضعف) هر فرد بر اساس مجموع شایستگی‌ها؛
۵. تعیین نیازهای آموزشی و توسعه‌ای ارزیابی شونده (ابوالعالی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۱۷).

سه سوال اساسی در تهیه گزارش بازخورد مطرح است که به هر کدام از این سوالات پاسخ می‌دهیم.

سوال اول: گزارش باید چه ساختاری داشته باشد؟

در پاسخ باید گفت که ماهیت گزارش کانون ارزیابی، به هدف کانون ارزیابی بستگی دارد. به طور معمول گزارش‌های کانون ارزیابی تمام یا برخی از موارد زیر را شامل می‌شود:

- خلاصه‌ای از عملکرد شرکت کننده در کانون ارزیابی؛
- برخی نتیجه‌گیری‌ها از جمله توصیه‌های کانون؛

- خلاصه ارزیابی هر معیار شامل متوسط امتیاز هر شایستگی و تبیین شواهد رفتاری برای توجیه امتیاز مزبور؛
 - یادداشتی در مورد عملکرد فرد در هریک از تمرین‌ها؛ این بخش ممکن است با امتیاز ارزیابی تمرین همراه باشد؛
 - توصیه‌های آموزشی و توسعه‌ای و مسائلی که به بحث بیشتر نیاز دارند.
- حجم گزارش نیز با توجه به عناصری که در گزارش وجود دارد، تغییر می‌کند. گزارش‌هایی برخی کانون‌ها، کوتاه و یک صفحه‌ای است ولی حجم برخی گزارش‌ها تا ۱۵ صفحه نیز می‌رسد. شکل مطلوب آن است که گزارش زیاد طولانی نباشد، اما بهتر است تمام شواهد مفید را تا حد ممکن مستند کنیم و هیچ یک از تجاربی را که در طول کار فرد رخ می‌دهد و قابلیت‌های وی را نشان می‌دهد، از دست ندهیم. هم‌چنین زمان نگارش گزارش به سطح خبرگی نویسنده آن بستگی دارد.

سوال دوم: چه کسی باید گزارش را بنویسد؟

برای انجام این مهم، سه گزینه وجود دارد: مدیر کانون، ارزیاب‌ها یا خود شرکت‌کننده. بدیهی است که نوشتن گزارش از سوی هر کدام، مزایا و معایبی دارد.

مدیر کانون: اغلب انتظار می‌رود که مدیر کانون گزارش‌های نهایی کانون ارزیابی را بنویسد. مزیت این گزینه، این است که مدیر کانون در موضوع کانون ارزیابی خبره است و جلسه جمع‌بندی را راهبری کرده و با تمام جزئیات لازم آشناست. بنابراین گزارش کیفیت بالایی خواهد داشت و به شیوه‌ای منسجم نوشته خواهد شد. معایب این کار در این است که زمان زیادی را از یک نفر برای نوشتن تمام گزارش‌ها می‌گذارد. به همین دلیل، برخی مواقع سازمان‌ها از منابع دیگری برای انجام این وظیفه استفاده می‌کنند. در صورت استفاده از مشاور بیرونی، عدم آگاهی وی از سازمان و سیستم‌های آن، بر ماهیت توصیه‌ها تأثیر می‌گذارد.

ارزیاب‌ها: استفاده از ارزیاب‌ها برای نوشتن گزارش نهایی نیز گزینه خوبی است. مزیت این روش تقسیم حجم کار و کاهش زمان تدوین گزارش‌هاست. ارزیاب‌ها نه تنها از

تمام اطلاعات مرتبط از جلسه جمع بندی^۱ آگاهند، بلکه شرکت کنندگان را نیز طی فرایند کانون مشاهده کرده‌اند. بنابراین ارزیاب‌ها اغلب گزینه مناسبی برای ارائه بازخورد هستند. به این ترتیب، آنان با نوشتن گزارش نیز آشنا می‌شوند و فرایند را به‌طور کامل درک خواهند کرد.

مهم‌ترین عیب نوشتن گزارش توسط ارزیاب‌ها، ضرورت تعهد بیشتر آن‌هاست. اگر از هر ارزیاب بخواهیم فقط یک یا دو گزارش بنویسد، مشکل عمده‌ای ایجاد نمی‌شود. بهتر است که ارزیاب‌ها قبل از بازگشت به کارهای عادی خود گزارش‌ها را بنویسند؛ در غیر این صورت کارهای جاری ارزیاب باعث تأخیر در نوشتن شده و توانایی ایشان را برای جمع‌آوری جزییات مخدوش می‌کند.

شرکت کنندگان: استفاده از شرکت کنندگان برای تهیه گزارش بسیار نادرست است و در کانون‌های ارزیابی خودشناسی استفاده می‌شود. مزیت این روش اشتیاق و تعهد شرکت کننده، چون به خودش مربوط می‌شود، می‌باشد. برخی افراد نسبت به چنین تحلیلی بیش از سایر افراد علاقه نشان می‌دهند و در نتیجه میزان جزییات و عمق کار متفاوت خواهد بود.

گزارش باید پیش از اتمام کانون تدوین شود. در غیر این صورت، پس از بازگشت شرکت کننده به کارش، این کار برایش اولویت چندانی نخواهد داشت. مهم‌ترین ایراد چنین رویکردی عدم عینت شرکت کننده و بدتر از آن مخدوش شدن شدن واقعیت است. از این روش به ندرت استفاده می‌شود، به خصوص وقتی مدیر کانون ملزم به تأیید اعتبار گزارش پیش از ارائه به مدیر شرکت کننده باشد.

سوال سوم: گزارش کی و چگونه نوشته شود؟

در این مورد نیز شیوه مشخصی وجود ندارد، اما توصیف شیوه معمول انجام این کار مفید خواهد بود. با توجه به این که نسبت ارزیاب‌ها به شرکت کنندگان ۱ به ۲ می‌باشد، از هر ارزیاب می‌خواهیم که دو گزارش را بنویسند و به همان دو نفر نیز بازخورد بدهد. در

1 . Wash Up

جلسه جمع‌بندی، از ارزیاب‌ها می‌خواهیم که در مورد افراد مورد نظر خود یادداشت بردارند. هرچند این یادداشت‌برداری فرایند را کند می‌کند، اما نکات خلاصه و مفیدی را فراهم می‌سازد که با توسعه آنها پیش‌نویس گزارش خوبی خواهیم داشت.

مدیر کانون باید مطمئن شود که جلسه جمع‌بندی به‌خوبی پیش رفته و ارزیاب‌ها زمان کافی برای نوشتن یادداشت‌های لازم دارند. به این ترتیب، چالش مدیر کانون، کنترل سرعت پیش رفتن بحث‌ها، بدون مخدوش شدن فرایند، خواهد بود. پس از اتمام بحث در مورد هر شرکت‌کننده، ارزیاب تمام مستندات مربوط به وی را برای ارجاع‌های بعدی بازگو می‌کند. زمانی نیز در اختیار ارزیاب‌ها قرار داده می‌شود تا پیش‌نویس گزارش‌های خود را آماده کنند. این پیش‌نویس به‌طور معمول مبنای مناسبی برای بازخورد است. پس از جلسه بازخورد، ارزیاب‌ها بازنگری‌های لازم را قبل از تأیید نهایی آن انجام می‌دهند. پیش‌نویس نهایی گزارش مرور شده و نسخه‌ای از آن بسته به سیاست سازمان برای شرکت‌کنندگان، مدیران آنها و یا واحد منابع انسانی ارسال می‌شود (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵: ۱۹۶). در نمونه گزارش بازخورد که در سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران مورد استفاده قرار گرفته بود اجزای زیر را شامل می‌شد:

۱. مشخصات فردی شرکت‌کننده (کاندیدا).
۲. جداول و نمودارهای مربوط به نتایج ارزیابی شرکت‌کننده.
 - جدول امتیازات به تفکیک قابلیت‌ها و ابزارهای ارزیابی؛
 - نمودار ستونی امتیازات به تفکیک قابلیت‌ها؛
 - جدول امتیازات قابلیت‌ها پس از اعمال ضرایب اهمیت هر قابلیت؛
 - جدول جایگاه شرکت‌کننده در هر قابلیت؛
 - نمودار امتیازات در مقایسه با بالاترین و پایین‌ترین امتیازات کسب شده در هر قابلیت؛
 - نمودار قابلیت‌ها؛
 - شرح توصیفی و نمودار ویژگی‌های شخصیتی شرکت‌کننده بر مبنای آزمون روان‌شناختی NEO.

۳. برنامه‌های آموزشی.
۴. جایگاه و مسیر حرفه‌ای.
۵. توصیه‌هایی برای شرکت کنندگان در کانون ارزیابی (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۵: ۱۹۸).

نتیجه‌گیری

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 شرکت کننده است. بنابراین بازخورد باید بخشی از کانون ارزیابی باشد. حتی اگر کانون تنها به منظور پاسخ آری یا نه برای استخدام برگزار شده باشد.

شرکت کنندگان پیش از حضور در کانون توسعه‌ای باید در دوره آموزشی مهارت ارائه بازخورد شرکت کنند. در این دوره آموزشی بر نحوه دریافت و ارائه بازخورد مناسب و آثار مخرب بازخورد نامناسب تأکید می‌شود. البته، موضوع مهمی که باید در بازخورد همکاران مورد توجه قرار گیرد، صراحت و صداقت است؛ این خطر وجود دارد که شرکت کنندگان از بیان نیازهای توسعه‌ای به دلیل پرهیز از تضادهای خودداری کنند. در واقع، این موقعیت را فرصتی برای نان قرض دادن به یکدیگر می‌دانند. زمان لازم برای آموزش ارائه بازخورد به سطح و پیچیدگی بازخورد، تجربه ارزیاب‌ها در ارائه بازخورد و دقت دسترس بستگی دارد.

در بیشتر موارد، ارزیاب بهترین فرد برای ارائه بازخورد است. هرچند ارزیاب به اندازه مدیر کانون مجرب نیست، اما از شغل هدف و سطح آن شناخت خوبی دارد و حجم کار نیز تسهیم می‌شود.

بیشتر بازخوردها چهره به چهره ارائه می‌شوند، چون ماهیت این کار نیازمند سطح بالایی از ارتباط است و باید رابطه اعتماد و همدلی ایجاد شود. علاوه بر این، جلسه‌های بازخورد به‌طور معمول یک یا دو ساعت طول می‌کشد و نمی‌توان آن را با ابزار دیگری

انجام داد. مهم‌ترین استثناء وقتی است که به کاندیداهای بیرونی کانون ارزیابی که پذیرفته نشده‌اند، تلفنی بازخورد داده می‌شوند.



منابع و مأخذ

۱. ابوالعلائی، بهزاد / غفاری، علی، ۱۳۸۵، «مدیران آینده»، چاپ دوم، تهران، سازمان مدیریت صنعتی.
۲. اولین همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، مجموعه سخنرانی‌ها و کارگاه‌های آموزشی، تهران، ۱۳ و ۱۴ تیرماه ۱۳۸۶.
۳. بالانتاین، لین / پوا، ۱۳۸۵، «کانون ارزیابی و توسعه مدیران»، سلطانی، مسعود، چاپ اول، تهران، انتشارات آریانا.
4. Ballantyne, Lain (1995), "Assessment Centres", AGR briefing Papers, 4.
5. Bols, R., Mac Bolton J. V., Gijswijt, J. (1996), "Emerging issues in assessment and development" Career Development International - vol. 1, No. 6, pp.33-40.
6. Carrick, P. and Williams, R. (1999), "Development centre; A Review of Assumptions", Human Resource Management Journal, Vol: 9, No.2.
7. Hough, LM. And Oswald, F.L (2000), "Personnel Selection: Looking Toward the Future Remembering the Past", Annual Review of Psychology, Vol: 51, No.4.
8. Mathson, I. and Evans, M. (2001), "Management Development in Action: A Development Center Approach", Selection and Development Review, Vol: 17, No. 2.
9. Schneider, J.R. and Schmitt, N. (1992), "An Exercise Design Approach to Understanding Assessment Centre Dimension and Exercise Constructs", Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No.1.
10. Woodruffe, Charles (2000), "Development and Assessment and Assessment centers", 3rd eds, London: Chartered Institute of Personnel and Development, pp:219-231.