

## مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه سازی ارزیابی های سازمانی

مرتضی بخشایش<sup>۱</sup>

حمزه جمشیدی کهساری<sup>۲</sup>

### چکیده

سازمان های امروزی از این نظر که به صورت سازمان های دانشی در آمده اند و در آنها منابع انسانی جایگاه رفیع و ویژه ای یافته اند با سازمان های ادوار گذشته متفاوتند. در این بین جایگاه مدیران و نیروهای متخصص جایگاهی متعالی و کم نظیر است که به نوعی می توانند ارتقای موقعیت یک سازمان را تضمین نمایند.

انتخاب و توسعه رهبران آینده یک امر کلیدی برای اکثر سازمان ها می باشد (وادل<sup>۳</sup> و آدامز<sup>۴</sup>، ۲۰۰۲). یکی از چالش هایی که سازمان ها همواره با آن مواجه اند، خروج نیروهای تأثیرگذار از سازمان و ضرورت اندیشیدن برای جانشینی این نیروهاست. در این میان

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

مجله باغ علوم انسانی

۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی پردیس قم دانشگاه تهران.

۲. کارشناس ارزیاب شرکت تحقیقاتی توسعه مدیریت سبا- کارشناس ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول پردیس

قم دانشگاه تهران.

3 . Waddle

4 . Adams

کانون‌های ارزیابی به‌عنوان مراکزی که دارای قابلیت ارزیابی توانایی‌های افراد برای جذب و یا ادامه فعالیت در یک پست سازمانی مهم را دارند به شدت مورد توجه قرار گرفته است. این کانون‌ها یا شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز یک سازمان برای تصدی مشاغل کلیدی اعم از مدیریتی و کارشناسی، به ارزیابی افراد در خصوص موارد مربوطه می‌پردازد. کانون‌های ارزیابی برای سال‌های زیادی به مدیران اجرایی در شناسایی اشخاص، با استعداد مورد انتظار کمک شایانی کرده است (کوونوی)<sup>۱</sup>. در این مقاله با اشاره به کارکردهای کانون‌های ارزیابی، و تشریح فرایندهای مربوط به آن سعی می‌شود تا تصویر درستی از این مراکز و عملکرد آن‌ها ارائه و با بیان فرایندهای مرتبط، امکان آموزش عملی را فراهم آورد.

## واژگان کلیدی

ارزیابی<sup>۲</sup>، کانون ارزیابی<sup>۳</sup>، شایستگی‌ها<sup>۴</sup>، ابزارهای ارزیابی<sup>۵</sup>، تمرین‌های ارزیابی<sup>۶</sup>.

## مقدمه

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 به خصوص کارکنان با تأثیرگذاری بیشتر، مثل مدیران می‌باشد. ابزارهای ارزیابی مختلفی پیشنهاد شده است که هر کدام دارای مزایا و معایب خاص خود می‌باشند. در حال حاضر در بیشتر سازمان‌های کشور ما از روش‌های سنتی ارزیابی مثل ارزیابی‌های مبتنی بر نظر

1. Conway
2. Assessment
3. Assessment Center
4. competencies
5. Assessment Tools
6. Assessment Practice

سرپرست مستقیم به صورت صرف استفاده می شود. نمونه این موارد ارزیابی هایی است که در سازمان های دولتی و در قالب یک فرم مشخص توسط مدیران هر بخش با توجه به رده سازمانی صورت می پذیرد.

این نوشته بر آن نیست تا به بررسی رویه های مختلف ارزیابی بپردازد. بلکه قصد دارد تا به صورت اختصاصی مقوله کانون های ارزیابی که در سال های اخیر در دنیا به شدت مورد توجه قرار گرفته است را به توضیح و بحث گذارد.

البته این روش در سال های اخیر در برخی سازمان های پیشرو ایرانی مورد استفاده قرار گرفته و پیرو همین مساله موسسات مشاوره ای در این زمینه تأسیس گردیده است. این کانون ها علاوه بر ارزیابی افراد بر مبنای مدل شایستگی های سازمانی، قابلیت شناسایی افراد توانا برای در اختیار گرفتن پست های مهم سازمانی و یا ادامه فعالیت در یک پست مهم را دارند. از جمله کاربردهای کانون های ارزیابی، خود ارزیابی<sup>۱</sup> در مدیریت منابع انسانی را می توان نام برد (دیوید فرانک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

## تعریف کانون ارزیابی

نیاز به ارتباطات، تصمیم گیری، مدیریت بحران و توسعه قابلیت های ذهنی، ما را وادار به انجام آموزش ها و فراگیری تخصص های چند منظوره می سازد. یکی از ابزارهای مناسب برای توسعه مدل های ذهنی<sup>۳</sup> برای به دست آوردن مهارت لازم و ترقی دانش ضمنی<sup>۴</sup> در بین افراد، کانون های ارزیابی می باشد (دونسان جکسون<sup>۵</sup> و داگلاس پاتن<sup>۶</sup>، ۲۰۰۲).

برای کانون ارزیابی توصیف های متعددی آورده شده است که ما در این جا به برخی از این توصیف ها و تعاریف اشاره می کنیم. کانون ارزیابی شامل مشارکت در تمرین و

- 1 . Self Assessment
- 2 . David Franks
- 3 . Mental Models
- 4 . Tacit Knowledge
- 5 . Duncan Jackson
- 6 . Douglas Paton

شبیه‌سازی چندگانه<sup>۱</sup> می‌باشد و با مشاهده و ارزیابی عملکرد افراد در مقابل کارهای از پیش تعیین شده به‌وسیله یک تیم ارزیابی آموزش دیده، در راه توسعه منابع انسانی گام برمی‌دارد (لانتین<sup>۲</sup> و پاون<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵).

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 یک پروفایل از قوت‌های افراد و نیازهای توسعه آنها بر مبنای عملکردشان بر روی تمرین‌های ویژه به‌دست دهد (کریک<sup>۴</sup> و ویلیامز<sup>۵</sup>، ۱۹۹۹).

کانون‌های ارزیابی با استفاده از تمرین‌ها و نقش‌هایی که در آن تمرین‌ها اتخاذ می‌کنند در واقع فرصتی برای بروز مهارت‌های مدیریت بحران<sup>۶</sup> ایجاد می‌کنند (دونسان جکسون و داگلاس پاتن، ۲۰۰۲).

کانون ارزیابی یک روش ارزشیابی دانش و مهارت‌های افراد با استفاده از یک‌سری 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، ارزیابی و ضبط عملکرد ارزیابی شوندگان در طول این تمرین‌ها با استفاده از فرم‌های ساختار یافته بازخور 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

- 
- 1 . Multi Simulation
  - 2 . Lantyne
  - 3 . Povah
  - 4 . Carrick
  - 5 . Williams
  - 6 . Emergency Management

رایج افراد و پتانسیل آینده آنها می تواند به یک شیوه معتبر و کنترل شده بروز نماید (هوگ<sup>۱</sup> و اسوالد<sup>۲</sup>، ۲۰۰۰).

## اهداف کانون ارزیابی

کانون های ارزیابی به منظور تحقق اهداف متعددی به کار می روند. استفاده از شبیه سازی ها و تمرین های چندگانه، قابلیت پیش بینی بالایی را برای کانون های ارزیابی ایجاد می کند (لاری<sup>۳</sup>، ۱۹۹۵).

مهم ترین دلایل استفاده از کانون های ارزیابی جذب، انتصاب، حفظ و توسعه کارکنان است. سازمان های موفق مدیران میانی و ارشد و حتی کارشناسان خود را با توجه به بازخور کانون ارزیابی به کار می گمارند. با اجرای مناسب کانون های ارزیابی بر اساس مدل شایستگی های خاص سازمان می توان به اهداف زیر دست یافت:

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده اند.
- کشف استعداد های رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن ایشان در برنامه های جانشینی.
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی ها در اعضای سازمان.

## مزایای کانون های ارزیابی

یک ابزار مهم در انتخاب مدیران در طول ۲۵ سال گذشته کانون های ارزیابی بوده است. یکی از مهم ترین علل این موفقیت این است که قابلیت پیش بینی<sup>۴</sup> بسیار بالایی دارند. با این وجود، این کانون ها بدون مشکل هم نیستند. به همین علت نیاز به کانون های ارزیابی

- 
- 1 . Hough
  - 2 . Oswald
  - 3 . Lowry
  - 4 . Predicting Reliability

توسعه‌ای<sup>۱</sup> روشن شده است. مراکز ارزیابی توسعه‌ای باید به‌عنوان نقطه شروع و نه نقطه پایان دیده شوند (استیون اچ<sup>۲</sup>، ۱۹۹۸).

در حال حاضر در اکثر سازمان‌های ایران، ارزیابی‌ها بر اساس سوابق تحصیلی و شغلی فرد، شناخت موردی و شخصی از داوطلب و سایر اطلاعات احتمالی صورت می‌پذیرد. این روش دقت کافی ندارد و متکی به اطلاعات پراکنده‌ای است که رابطه آنها با شایستگی‌های مورد نیاز و معیارهای سازمان روشن نیست. از این رو ابزارهای متعددی برای ارزیابی افراد ابداع شده است. این ابزارها شامل مرور سوابق تحصیلی و کاری، تجربیات، مصاحبه، آزمون روانشناختی و غیره هستند.

چنین ارزیابی‌هایی به دلیل عدم توجه به ابعاد مختلف و تأثیر دیدگاه ارزیاب از دقت کافی برخوردار نیستند. در مقابل، کانون‌های ارزیابی از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای متعددی برای ارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوان فرد را از زوایا و ابعاد مختلف مورد سنجش قرار داد. علاوه بر این به دلیل استفاده از ابزارها و تکنیک‌های متعدد، مدت زمان ارزیابی نیز دست کم ۸ ساعت به طول خواهد کشید که این امر امکان شناخت دقیق‌تر افراد را فراهم می‌آورد. در ضمن کسانی که فرد را مورد ارزیابی قرار می‌دهند، در تمرین‌ها و ابزارهای مختلف تغییر می‌کنند. استفاده از ارزیاب‌های متعدد، موجب پوشش خطاهای احتمالی ارزیاب‌ها و رسیدن به یک جمع بندی دقیق و روشن از فرد خواهد شد. چنین رویکردی به ارزیابی، مزایای متعددی دارد:

- استفاده از تکنیک‌ها، ابزارها و تمرین‌های متعدد و متنوع که به ارزیابی فرد از ابعاد مختلف منجر می‌شود؛
- در تمرین‌ها از ارزیاب‌های مختلف استفاده می‌شود به نحوی که هر فرد دست کم توسط چهار ارزیاب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. به این ترتیب خطای فردی کاهش می‌یابد و فرد از نظر ارزیابان گوناگون مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛

1 . Developmental Assessment Centres  
2 . Steven H.Appelbaum

- ارزیاب ها، افراد متخصص و آموزش دیده در امر ارزیابی هستند و نظر آنها مبتنی بر دانش نظری و کارشناسی است. در ضمن به دلیل بیرونی بودن، از حب و بغض های سازمانی مبرا هستند؛
- ارزیابی در ارتباط با شایستگی های مورد نیاز سازمان و معیارهای تدوین شده صورت می گیرد؛
- فرد در راستای شغل مورد نظر ارزیابی می شود و تنها بر اساس سوابق کاری در شغل های دیگر در مورد شغل جدید تصمیم گرفته نمی شود؛
- فرد در گروه و در ارتباط با سایر افراد ارزیابی می شود.

### کانون های ارزیابی چهار ویژگی مهم دارند:

- ویژگی های ارزیابی شوندگان<sup>۱</sup> را آشکار می سازد؛
- ارزیابی ها بر مبنای ارزشیابی رفتارها می باشد؛
- قابلیت پیش بینی بالایی دارند؛
- تصمیم ها به وسیله اشخاصی گرفته می شود که با سازمان آشنا هستند (اشنایدر<sup>۲</sup>، ۱۹۹۶).

وود روف<sup>۳</sup>، شایستگی های<sup>۴</sup> نه گانه ای را برای کانون های ارزیابی بر می شمرد:

- آگاهی وسیع برای خوب شکل یافتن؛
- داشتن یک فهم روشن؛
- تصور و تخیل برای یافتن راه های به پیش رفتن؛
- سازماندهی برای کار کردن به طور موثر؛
- تمایل برای رسیدن به اهداف؛

---

1 . Assesses  
2 . Schneider  
3 . Woodruffe  
4 . Competencies

- اعتماد به نفس برای هدایت مسیر؛
- حساسیت برای شناسایی نقطه نظرهای دیگران؛
- همکاری و کار با یکدیگر؛
- صبور بودن برای پیروزی در دراز مدت (وود روف، ۱۹۹۳).

### عوامل موثر بر کانون ارزیابی

کانون‌های ارزیابی بر چهار عنصر اساسی متکی هستند. شایستگی‌ها، ابزارها، ارزیاب‌ها، و داوطلبان ارزیابی (ارزیابی شوندگان). در واقع کانون ارزیابی با تعامل افراد شرکت کننده 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. عوامل موثر در طراحی کانون‌های ارزیابی در شکل آمده است:





## فرایند اجرای کانون ارزیابی

فرایند اجرای کانون ارزیابی طی چند مرحله و به شرح زیر انجام می گیرد:

### الف. تطبیق مدل شایستگی ها با نیازهای سازمان

اساس شایستگی های مورد سنجش بر مبنای مدلی است که مطالعات انجام گرفته در سازمان های مختلف و تجارب سایر کانون های ارزیابی صحت آنها را تأیید نموده است. به منظور تطبیق مدل مزبور با نیازهای سازمان، با توجه به سایر نظام های ارزیابی عملکرد و مستندات موجود در زمینه شرح شغل، ارزش های بنیادی شرکت و استراتژی ها و برنامه های آتی تلاش خواهد شد تا مدل مبنای تا حد امکان با وضعیت سازمان منطبق گردد. سازمان های مختلف برای اثربخشی فعالیتهایشان به مجموعه شایستگی های خاصی نیاز دارند. مدل پیشنهادی می تواند به عنوان مدل مبنای در نظر گرفته شود و با توجه به نیازها و ضرورت های هر سازمانی مورد بازنگری قرار گیرد.

تطبیق مدل شایستگی های پیشنهادی با نیازهای سازمان از روشهای زیر میسر است.

#### ۱. اعمال ضریب به شایستگی های فرعی و اصلی

هر چند وجود شایستگی های پیشنهادی در مدیران و کارکنان اکثر سازمان ها لازم هستند اما میزان اهمیت آنها با توجه به مأموریت و فرهنگ سازمان، در بین سازمان ها متغیر است. اولین اقدام برای تطبیق مدل، اعمال ضرایب اهمیت به شایستگی ها است.

#### ۲. تعریف مجدد شایستگی ها

یکی از راه های تطبیق مدل شایستگی ها با ویژگی های سازمان، تعریف مجدد شایستگی هاست. در تعریف مجدد شایستگی ها، اهداف و مأموریت سازمان، فرهنگ سازمانی، استراتژی ها و دیدگاه های مدیران ارشد سازمان لحاظ می شود. به این ترتیب اولویت ها و تاکید های سازمان در مدل پررنگ شده و ارزیابی افراد متناسب با این اولویت ها انجام می گیرد.

### ۳. بازنگری در شایستگی‌های فرعی

در برخی موارد بر شایستگی‌های خاصی تأکید می‌شود یا تعاریف مشخصی از برخی شایستگی‌ها در سازمان رایج است. از این رو لازم است شایستگی‌های فرعی مورد بازنگری قرار گیرد. نتیجه این بازنگری چیدمانی جدید از شایستگی‌های فرعی و افزودن یا کاهش برخی شایستگی‌های فرعی در مدل شایستگی‌ها خواهد بود. مدل شایستگی‌ها با چنین تغییراتی با سایر نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد و همچنین شاخص‌های دیگر عملکرد نیروی انسانی سازگار شده و امکان مقایسه میان نتایج روش‌ها و نظام‌های متعدد مورد استفاده فراهم می‌شود. لازم به ذکر است در برخی موارد حکم و اصلاح شایستگی‌های فرعی ممکن است به اصلاحاتی جزئی در شایستگی‌های اصلی نیز منجر شود.

### ۴. بازنگری اساسی در مدل شایستگی‌ها

در بازنگری اساسی به همان شیوه‌ای مدل شایستگی‌های مورد اشاره استخراج شده است، مدلی خاص برای سازمان طراحی می‌شود. به این ترتیب مدل شایستگی‌ها به‌طور کامل با نیازهای سازمان تطبیق خواهد یافت. مواقعی که پروژه‌های طراحی نظام ارزیابی عملکرد، تدوین استراتژی، نیازسنجی آموزشی یا سایر برنامه‌های مرتبط با شایستگی‌های کارکنان یا توسعه ایشان در جریان است، بهتر است مدل شایستگی‌ها بازنگری شود و مدلی منسجم که پاسخگوی نیازهای مختلف سازمان باشد طراحی شود. در صورت بازنگری در مدل شایستگی می‌توان از آن مدل در سایر پروژه‌ها بهره برد و نظام‌های مختلف مستقر در سازمان را با یکدیگر سازگار و هماهنگ نمود.

### شایستگی‌ها

کانون‌های ارزیابی بر روی ارزشیابی مهارت‌های ویژه‌ای مثل مدیریت تضاد<sup>۱</sup>، رهبری مذاکرات<sup>۲</sup> و ... تمرکز می‌کند. *پرتال جامع علوم انسانی*

- 1 . Leading Discussion
- 2 . Managing Conflict

چنین مهارت‌هایی است که اجزاء اصلی اثربخشی مدیریتی را تشکیل می‌دهد و می‌تواند چالش‌های جدید را پاسخ گوید. و کانون‌های ارزیابی این قابلیت را دارند که چنین پتانسیل‌هایی را شناسایی کنند. ارزیابی به شیوه سنتی قادر به روشن ساختن تمام این پیچیدگی‌های تصمیم‌سازی مدیریتی نیستند (جودی برونل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۵).

شایستگی‌ها محور کانون‌های ارزیابی هستند و سایر عناصر با توجه به آن شکل می‌گیرند. ابزارها به گونه‌ای طراحی می‌شوند که امکان بروز شایستگی‌ها وجود داشته باشد. 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. بنابراین مفهوم شایستگی و مدل شایستگی‌های به کار رفته در کانون ارزیابی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و به تعبیری می‌توان آن را استخوان‌بندی کانون ارزیابی دانست.

علاوه بر انسجام مدل و داشتن چارچوب نظری و دلایل متقن برای تأثیر این شایستگی‌ها در عملکرد سازمان در سطح نظری، این شایستگی‌ها باید با اهداف و استراتژی‌های اتخاذ شده توسط سازمان هم‌سو باشند و در صورت وجود افراد واجد چنین شایستگی‌هایی، سازمان بتواند فعالیت‌هایش را به صورت کارآمدتر و موثرتری دنبال نماید. با توجه به این امر، مدل شایستگی‌ها باید دست کم دو ویژگی اساسی داشته باشد: نخست آن که منسجم بوده و در سطح نظری قابل دفاع باشد. دوم آنکه با استراتژی و اهداف سازمان هم‌سو باشد.

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، ارزیابی می‌کند.

---

1 . Judi Brownell

شایستگی‌ها باید ویژگی‌های زیر را داشته باشد تا بتوان از آنها در مدل شایستگی‌ها

بهره برد:

- ویژگی‌های فرد را به‌طور کلی (نه بخشی از وظایف تخصصی و فنی) شامل بشود؛
- از جمله قابلیت‌های مهم و کلیدی باشد که برای عملکرد بهتر وی و سازمان لازم است؛
- قابلیت مشاهده و سنجش با رفتار افراد را داشته باشد؛

سازمان‌ها از مدل‌های متعددی برای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان خود استفاده می‌کنند. اما از آنجا که اکثر سازمان‌ها با مسایل مشابهی مواجه می‌باشند، بسیاری از شایستگی‌ها در میان این مدل‌ها مشترک بوده و می‌توان از مدلی به‌عنوان مدل مبنا استفاده نمود.

در سال‌های اخیر مطالعات گسترده‌ای درباره شایستگی‌های مورد نیاز مدیران و ارائه مدلی منسجم از شایستگی‌ها در سازمان‌های مختلف انجام گرفته است. مدل زیر با استناد به منابع موجود در زمینه شایستگی‌ها، نیازهای سازمان گسترش و شرکت‌های زیر پوشش آن تدوین شده و بارها پس از هر تجربه کانون ارزیابی مورد بازنگری قرار گرفته است. از این مدل می‌توان به‌عنوان مدل مبنا برای سایر سازمان‌های کشور استفاده نمود.

مدل شایستگی‌های مورد استفاده شامل هشت شایستگی اصلی بوده که هر یک مشتمل بر سه شایستگی فرعی می‌باشد طبقه‌بندی ۲۴ شایستگی مهم و کلیدی مدیران در مدلی با هشت شایستگی اصلی مانع از پراکندگی ذهن ارزیاب شده و همچنین ردیابی و استفاده از نتایج ارزیابی شایستگی‌های مزبور را ساده‌تر می‌سازد. جدول شماره ۱ یکی از شایستگی‌های فرعی (به‌عنوان مثال مهارت‌های ادراکی) مدل پیشنهادی را نشان می‌دهد به منظور دقت ارزیابی و هماهنگی ارزیاب‌ها در تخصیص شایستگی‌ها و امتیازدهی ایشان تمامی شایستگی‌های فرعی در پنج سطح عملکردی به دقت تعریف شده‌اند.

## شایستگی های اصلی      شایستگی های فرعی

تفکر تحلیلی	مهارت های ادراکی	۱
تفکر خلاق		
تفکر راهبردی		
شناسایی مسأله	تصمیم گیری	۲
ارزیابی راه کارها		
ریسک پذیری سنجیده		
شنیدن موثر	مهارت های ارتباطی	۳
ارتباط موثر		
مهارت های نوشتاری		
روحیه همکاری	کار تیمی	۴
فعالیت های گروهی		
تیم سازی		
انگیزش	مدیریت افراد	۵
توسعه کارکنان		
مشارکت و تفویض		
برنامه ریزی و سازماندهی	مدیریت عملکرد	۶
نتیجه گرایی		
نظارت و کنترل		

آگاهی سازمانی		
هوشیاری محیطی	شم تجاری	۷
درک رقابت پایدار		

تغییر و تحول		
نفوذ و قدرت	رهبری	۸
شبکه سازی		

جدول‌های بعدی نمونه‌هایی از تعریف و سطح‌بندی شایستگی ادراکی را نشان

می‌دهد.

آگاهی محیطی	درک اثر روندها و عوامل محیطی بر عملکرد سازمان. توجه کافی به روندهای اجتماعی و سیاسی موثر بر سازمان، مسایل بیمه‌ای و رفاهی.
سطوح هدف	
سطح ۱	عدم آگاهی: - از روندها و عوامل محیطی موثر بر سازمان شناخت بسیار محدودی دارد.
سطح ۲	شناخت محدود - عوامل و روندهای محیطی موثر بر سازمان را می‌شناسد. - وضعیت سازمان در پاسخ به روندها و عوامل محیطی را درک می‌کند.
سطح ۳	آگاهی محیطی: - از روندها و عوامل مختلف محیطی آگاه است. - از منابع مختلف درباره عوامل و روندهای موثر بر سازمان اطلاعات جمع‌آوری می‌کند. - در مورد روندهای محیطی اطلاعات به روز دارد.
سطح ۴	شناخت عمیق محیط: - دانش عمیق در مورد عوامل محیطی موثر بر سازمان دارد. - روندها و عوامل محیطی را پیگیری و ارزیابی می‌کند.

	- عوامل و روندهای محیطی را گزارش می دهد.
سطح ۵	<p><b>دانش و بصیرت محیطی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- دانش و بصیرتی عمیق در مورد عوامل محیطی موثر بر سازمان دارد.</li> <li>- رویه های رسمی برای رصد کردن عوامل محیطی دارد.</li> <li>- به عنوان منبع عوامل محیطی موثر بر سازمان شناخته می شود.</li> </ul>
<p><b>تفکر تحلیلی و حل مسأله</b></p> <p>توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات به اجزای آن و بررسی آن ها به منظور درک و حل آن ها. شناسایی انواع مسایل و شیوه حل آنها و ارزیابی راهکارها.</p>	
سطوح هدف	
سطح ۱	<p><b>عدم شناخت روابط:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تنها روابط اصلی را شناسایی می کند.</li> <li>- بدون تحلیل راه حل می دهد.</li> <li>- مسایل مشهود را متوجه شده و بیان می دارد.</li> </ul>
سطح ۲	<p><b>شناخت روابط علی ساده و ارائه راه حل های معمولی:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- از روشهای استاندارد و ساده برای فهم مسائل استفاده می کند.</li> <li>- روابط علی ساده را متوجه می شود.</li> <li>- راه حل های ساده مبتنی بر تحلیل های خود ارائه می دهد.</li> </ul>
سطح ۳	<p><b>شناخت روابط علی و ارائه چند راه حل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- روابط مختلف و روابط علی آن ها را می شناسد.</li> <li>- پیش از توسعه یک راه حل به مساله خوب فکر می کند.</li> <li>- چندین راه حل ارائه می دهد.</li> <li>- راه حل هایش بر اطلاعات واقعی متکی است و آن ها را بر این اساس ارزیابی می کند.</li> </ul>
سطح ۴	<p><b>شناخت علل ریشه ای مسایل:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- از قواعد متفاوتی برای تحلیل مسایل استفاده می کند.</li> <li>- علل ریشه ای مشکلات را می شناسد.</li> <li>- از منابع مختلف برای تحلیل و ارزیابی راهکارها استفاده می کند.</li> <li>- در صورت نیاز راه حل های بدیل ارائه می دهد.</li> </ul>
سطح ۵	تفکر سیستمی و شناسایی رابطه مسائل مختلف

<ul style="list-style-type: none"> <li>- مسائل پیچیده را با تفکری سیستمی درک می‌کند.</li> <li>- روابط متقابل مسایل را متوجه می‌شود.</li> <li>- پیش از به‌کار بستن راه کارها آن‌ها را به دقت کامل ارزیابی و نتایج آن‌ها را پیش‌بینی می‌کند.</li> </ul>	
---	--

<p><b>تفکر راهبردی</b></p> <p>از فرصت‌ها و مکانیزم‌های محیطی موثر در پدیدآوری آنها، فهم درستی داشته و توانایی تحلیل مهم‌ترین عوامل کلیدی تحقق منافع نهفته در دل فرصت‌ها را دارد. توانایی تصمیم‌گیری در انتخاب و تمرکز بر بهترین گزینه‌ها در قیاس با گزینه‌های خوب را دارد.</p>	
سطوح هدف	
<p><b>سطح ۱</b></p> <p><b>درک فرصت‌های موجود:</b></p> <p>از فرصت‌ها و پدیده‌های محیطی موثر برای شکل دادن آن‌ها درک مناسبی دارد.</p>	
<p><b>سطح ۲</b></p> <p><b>تحلیل فضای رقابتی:</b></p> <p>فرصت‌ها و مکانیزم‌های موثر بر آن‌ها را شناخته و قادر به تحلیل فضای رقابتی با توجه به فرصت‌های موجود می‌باشد.</p>	
<p><b>سطح ۳</b></p> <p><b>تحلیل شایستگی‌ها و گلوگاه‌ها برای تحقق فرصت‌ها:</b></p> <p>علاوه بر فهم فرصت‌ها و وقوف به قواعد حاکم بر عرصه رقابتی، قوانینی فهم و تجزیه و تحلیل شایستگی‌ها و گلوگاه‌های سازمان برای تحقق منافع موجود در فرصت‌ها را دارد.</p>	
<p><b>سطح ۴</b></p> <p><b>تصمیم‌گیری استراتژیک:</b></p> <p>نسبت به فرصت‌ها، مکانیزم‌های حاکم بر آن‌ها و قواعد بازی وقوف کامل داشته، توانایی تصمیم‌گیری استراتژیک را نیز دارا می‌باشد.</p>	
<p><b>سطح ۵</b></p> <p><b>خلق فرصت‌های جدید:</b></p> <p>فرصت‌های جدید را خلق کرده و توانایی هم‌سو نمودن سازمان با فرصت‌های جدید را به منظور تحقق منافع مورد نظر دارد.</p>	



### ب. انتخاب و طراحی ابزارهای مناسب

در این مرحله موقعیت هایی که در آن شایستگی ها امکان بروز دارند تعیین می شوند. ویژگی اکثر کانون های ارزیابی استفاده از آزمون های کاری یا شبیه سازی است. بر همین اساس با توجه به ادبیات موجود در این زمینه، تمرین ها و ابزارهای مختلف بررسی می شوند و بهترین ابزارها برای سنجش شایستگی های سازمان انتخاب می شوند.

همان طور که عنوان شد ابزارهای متنوعی در کانون های ارزیابی مورد استفاده قرار می گیرد که برخی از آنها عبارتند از: نامه های اداری، مطالعه موردی، سوال تشریحی، کار گروهی، مذاکره گروهی، ایفای نقش، جستجوی اطلاعات و تصمیم گیری، مصاحبه و آزمون شخصیت.

پس از انتخاب ابزار مناسب برای سنجش شایستگی های سازمان، ابزارها باید به نحوی طراحی شوند که تا حد ممکن شایستگی ها را با دقت و سهولت بیشتری مورد سنجش قرار بدهند. لازم به ذکر است که هر شایستگی نیز دست کم با دو ابزار مورد سنجش قرار می گیرد تا بتوان به نتیجه ای قابل اعتمادتر دست یافت.

### ابزارهای ارزیابی

دومین عامل مهم در طراحی کانون های ارزیابی ابزارهایی است که در آن مورد استفاده واقع می شوند.

ویژگی اصلی و متمایز کننده کانون های ارزیابی از سایر روش های ارزیابی، ابزارها و تمرین هایی هستند که در آن به کار می روند. اساس کانون ارزیابی بر شبیه سازی شرایط کاری افراد و قرار دادن ایشان در محیط است که تا حد امکان مشابه محیط کار آنان است. انتظار می رود چنین محیطی فضای مناسبی برای رفتار واقعی افراد فراهم و مهیا نماید.

هر تمرین از دو بخش ساختار و محتوا تشکیل می شود. منظور از ساختار تمرین ویژگی هایی است که به شکل تمرین، شیوه شبیه سازی و نحوه ارزیابی در آن باز می گردد. محتوا نیز همان طور که از نام آن بر می آید طراحی خاص محتوای تمرین را شامل می شود به عنوان مثال تمرین ایفای نقش صرف نظر از سناریوی آن ساختاری خاص دارد،

شرایط مذاکره را شبیه‌سازی می‌کند، به‌طور معمول بین دو نفر رخ می‌دهد و بر اساس اطلاعاتی از یک موقعیت، ارزیابی شونده‌گان رفتار خود را بروز می‌دهند. محتوای تمرین ایفای نقش سناریویی است که در اختیار ارزیابی شونده‌گان قرار می‌گیرد و به آنان اطلاعات لازم را برای ایفای نقش در موقعیتی خاص ارائه می‌دهد.

تمرین‌ها با توجه به ساختار خود برای سنجش برخی شایستگی‌ها مناسب‌ترند و در ارزیابی شایستگی‌های دیگری ممکن است قابلیت‌های لازم را نداشته باشند. اما محتوای تمرین نقش تعیین‌کننده‌تری دارد و باید به نحوی تنظیم شود که شایستگی‌های مورد انتظار توسط ارزیابی شونده‌گان امکان بروز داشته باشد. به‌عنوان مثال اگر محتوای تمرین کار گروهی موقعیتی چالشی نداشته باشد امکان بروز شایستگی‌های ریسک‌پذیری، تفکر خلاق، هوشیاری محیطی و برخی دیگر از شایستگی‌ها را از ارزیابی شونده می‌گیرد.

برخی تمرین‌ها بیش از سایر ابزارها در کانون‌های ارزیابی استفاده می‌شود. این انتخاب بر اساس تجربه و مطالعات انجام گرفته در زمینه روایی تمرین و امکان سنجش شایستگی‌ها صورت گرفته است. در ادامه برخی از ابزارهایی که به‌طور معمول در کانون‌های ارزیابی به کار می‌روند معرفی شده‌اند:

### ۱. کار گروهی

به‌طور معمول مدیران به دلایل و عناوین متفاوتی در یک گروه با یکدیگر کار می‌کنند. ابزار کار گروهی نیز که بر اساس شبیه‌سازی شرایط کاری است به تبعیت از آن شکل‌های گوناگونی گرفته است.

شورای مدیران، هیئت مدیره و جلسه بررسی موضوع‌های پیش رو از جمله شرایطی است که مدیران با آن مواجهند. برای هر یک از این شرایط نوع خاصی از کار گروهی با محتوای متفاوت طراحی شده است.

در کار گروهی، اطلاعاتی در باره یک موقعیت به افراد گروه داده می‌شود و ایشان پس از مطالعه این اطلاعات و ترسیم موقعیت بحث در ذهن خود، درباره موضوع تبادل نظر کرده و به اتخاذ تصمیم می‌پردازند. اطلاعات ارائه شده به افراد از نظر نوع و حجم به توجه به نوع کار گروهی مورد نظر و شایستگی‌هایی که انتظار سنجش آن‌ها می‌رود

متفاوت است. زمان کار گروهی نیز از ۶۰ تا ۱۲۰ دقیقه است که با توجه به محتوا و موضوع بحث تعیین می شود. تعداد افراد در کار گروهی نیز بین ۴ تا ۶ نفر متغیر است. به طور معمول اطلاعاتی که به افراد ارائه می شود شامل زمینه فعالیت و جایگاه شرکت یا سازمان در صنعت مورد نظر، وضعیت پیش آمده که اتخاذ تصمیم را ضروری ساخته است و اطلاعات در دسترس درباره آن، عدم قطعیت های موجود و تصمیم های احتمالی موجود می باشد. حجم اطلاعات ارائه شده نیز می تواند از دو تا سه بند تا چند صفحه باشد. حجم مطالبی که به ارزیابی شوندگان ارائه می شود رابطه مستقیمی با زمان انجام کار گروهی دارد. تجربه کانون های ارزیابی نشان داده است که تمرین کار گروهی ارزیابی شوندگان را به طور فعالانه درگیر می سازد و امکان بروز شایستگی ها در آن بیش از سایر ابزارهاست. حضور افراد متعدد با زمینه ها، سلیق و رویکردهای متفاوت، افراد را در فضایی قرار می دهد که شباهت فراوانی با شرایط واقعی کار دارد. از همین رو ارزیابی شوندگان رفتاری واقعی از خود بروز داده و ارزیاب ها برداشت دقیق تری از شایستگی های آنان خواهند داشت.

## ۲. مذاکره گروهی

در تمرین کار گروهی، افراد حاضر در جلسه موقعیتی یکسان دارند و در پی کسب منافع مشترکی می باشند. همان طور که ذکر شد، شورای مدیران و جلسه هیئت مدیره نمونه هایی از کار گروهی هستند که تمامی افراد حاضر در جلسه به دنبال نیل به هدفی مشترک می باشند و کار گروهی نیز بر این مبنا شبیه سازی شده است. اما در بسیاری از مواقع، عده ای از یک سازمان با گروهی دیگر از یک سازمانی دیگر برای انجام کاری مشترک از جمله خرید یا فروش، انتقال تکنولوژی و عقد قرارداد مذاکره می نمایند. مذاکره گروهی، چنین شرایطی را شبیه سازی می نماید. در مذاکره گروهی افراد به دو گروه مساوی تقسیم می شوند. تعداد اعضای هر گروه دو یا سه نفر می باشد. موضوع مورد مذاکره به همراه اطلاعات لازم و هدف مورد تعقیب در اختیار گروه های مذاکره کننده قرار گرفته و از آن ها خواسته می شود که ضمن انجام مذاکره سعی در دستیابی به اهداف مورد نظر خود نمایند.

### ۳. ایفای نقش

ایفای نقش شکل خاصی از مذاکره گروهی است. تفاوت ایفای نقش با مذاکره گروهی در این است که در آن فقط دو نفر به ایفای نقش می‌پردازند و تمرینی چهره به چهره است و ارتباط بین دو ارزیابی شونده اهمیتی بیشتر می‌یابد. نقش واسط و میانجی، تیم‌سازی و تفویض مسئولیت در ایفای نقش جایی ندارد. به واقع می‌توان ایفای نقش را مذاکره فردی نیز نامید.

در تمرین ایفای نقش نیز سناریویی مکتوب به افراد داده می‌شود تا بر اساس آن نقش خواسته شده را ایفا نمایند. نقش افراد مشخص است و اطلاعات ارائه شده به آنها با توجه به نقش هر یک از ارزیابی شونده‌گان با یکدیگر فرق می‌کند.

به‌طور معمول سناریو تا حد ممکن کوتاه است و تنها به بیان یک موقعیت می‌پردازد و ارزیابی شونده‌گان بر اساس موقعیت و با استفاده از اطلاعات خود، مذاکره و ایفای نقش را طراحی می‌کنند. زمان اختصاص یافته به ایفای نقش از ۳۰ تا ۶۰ دقیقه متغیر است.

### ۴. جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری

اجرای این تمرین حد واسط میان ایفای نقش و مصاحبه است. در این تمرین از فرد خواسته می‌شود در مورد وضعیتی تصمیم بگیرد. طرف مقابل ارزیابی شونده که ارزیاب یا دانای کل است، به پرسش‌های وی درباره موضوع مورد نظر پاسخ می‌دهد. به این ترتیب وی می‌تواند اطلاعاتی را که برای تصمیم‌گیری لازم می‌داند جمع‌آوری نماید. حدود ۱۵ تا ۲۰ دقیقه برای جمع‌آوری و کسب اطلاعات از ارزیاب به ارزیابی شونده فرصت داده می‌شود. سپس وی در ۵ الی ۱۰ دقیقه تصمیم اتخاذ شده و دلایل آن را بیان می‌کند. پس از بیان تصمیم، ارزیاب در موقعیت مصاحبه‌گر قرار می‌گیرد و از ارزیابی شونده درباره تصمیم اتخاذ شده و دلایل آن پرسش می‌کند و ارزیابی شونده نیز به پرسش‌های وی پاسخ می‌دهد. این بخش از تمرین ۱۰ تا ۱۵ دقیقه به طول می‌انجامد. این روش مزایای متعددی دارد و امکان بروز بسیاری از شایستگی‌ها را فراهم می‌سازد.

استفاده هم‌زمان از چند تکنیک این ابزار را در ارزیابی شایستگی‌ها به ابزاری قدرتمند

بدل ساخته است.

## ۵. مصاحبه<sup>۱</sup>

با وجود گسترش استفاده از کانون های ارزیابی، مصاحبه اهمیت خود را از دست نداده است و به عنوان روشی معتبر جایگاه خود را در کانون های ارزیابی حفظ کرده است. بسیاری از کانون های ارزیابی از تکنیک مصاحبه به عنوان یکی از ابزارهای موثر در شناخت شایستگی ها استفاده می کنند. ویژگی خاص مصاحبه انعطاف پذیری بالای آن و امکان مداخله ارزیاب یا مصاحبه گر در آن به منظور ایجاد فرصت بروز شایستگی ها و بررسی شایستگی های ابراز شده است.

مصاحبه به دو شکل مصاحبه فردی و مصاحبه گروهی صورت می گیرد. در مصاحبه فردی، یک نفر با ارزیابی شونده مصاحبه می کند و در مصاحبه گروهی چند نفر با زمینه ها و تخصص های مختلف از جنبه های متعددی با فرد ارزیابی شونده گفتگو می کنند. منظور از مصاحبه گروهی، انجام چند مصاحبه فردی جداگانه نبوده و مصاحبه گران همزمان در جلسه مصاحبه حضور دارند و همگی در جریان مصاحبه قرار می گیرند. بدیهی است که نتایج به دست آمده از مصاحبه گروهی دقیق تر است، اما زمان و هزینه آن نیز بسیار بالاست.

## ۶. تمرین های نوشتاری

تمرین های نوشتاری شامل چند نوع است. این تمرین ها نیز با توجه به شرایط واقعی کار شبیه سازی شده اند و تلاش بر این است که رفتارها و عملکرد ارزیابی شونده را در شرایط واقعی شناسایی نماید. این تمرین ها به صورت فردی انجام می شود. در تمرین های نوشتاری از مطالعه موردی، سوال تشریحی، نامه های اداری و برخی تمرین های دیگر استفاده می شود. هر یک از این تمرین ها برای شایستگی های خاصی مناسب هستند و در مجموع داوطلب را از جوانب مختلف ارزیابی می کنند. در مطالعه موردی با ارائه یک موقعیت تصمیم گیری و ترسیم وضعیت پیش آمده از فرد خواسته می شود درباره موضوعی تصمیم بگیرد و دلایل تصمیم خود را ذکر نماید.

مطالعات موردی به نحوی تنظیم می‌شوند که نیازمند تحلیل، ارزیابی راهکارها و اتخاذ تصمیم در مورد موضوع مورد بحث باشند. تمرین، مطالعه موردی را به نحوی تنظیم می‌نماید که شایستگی‌های مورد نظر امکان بروز و ارزیابی داشته‌اند.

در سوال تشریحی رویکرد تصمیم‌گیری در مورد مساله وجود ندارد و تحلیل شرایط درونی و بیرونی کسب و کار یا سازمان یا روندها و رویدادها و تأثیر آنها بر کسب و کارها از اهمیت بیشتری برخوردار است. در سوال تشریحی از ارزیابی شونده خواسته می‌شود دیدگاه خود را در مورد موضوعی خاص بیان و دلایل خود را با ارائه تحلیل مستدل بیان نماید. سوال تشریحی بیشتر برای سنجش مهارت‌های ادراکی و مهارت‌های نوشتاری به کار می‌رود و باتوجه به موضوع مورد سوال می‌تواند شایستگی‌های دیگر را نیز بسنجد. نامه‌های اداری متشکل از چند نامه و یادداشت است که از داخل یا بیرون سازمان برای فرد ارسال شده است و ارزیابی شونده به آن‌ها پاسخ می‌دهد. به منظور روشن شدن جایگاه سازمانی ارزیابی شونده و ارسال کنندگان نامه، نمودار سازمانی نیز در صورت نیاز در اختیار ارزیابی شونده قرار می‌گیرد. هر یک از نامه‌ها برای ارزیابی یک شایستگی و حداکثر دو شایستگی تنظیم می‌شوند.

#### ۷. آزمون شخصیت

یکی از ابزارهایی که در اکثر کانون‌های ارزیابی استفاده می‌شود آزمون شخصیت است. آزمون شخصیت پنج عاملی<sup>۱</sup> بیش از سایر آزمون‌ها در کانون‌های ارزیابی مطرح است. این آزمون پنج عامل مهم شخصیتی (نیاز به ثبات، برون‌گرایی، گشودگی به تجربه، وفاق یا مقبولیت و وجدانی بودن) را اندازه‌گیری می‌کند.

#### ج. اجرای کانون ارزیابی

در این مرحله، آماده سازی مستندات تمرین‌ها و ابزارها، آموزش ارزیاب‌ها، طراحی فرم‌های ارزیابی، برنامه‌ریزی برای اجرا و بالاخره اجرای ارزیابی صورت می‌گیرد.

### مراحل جزئی به شرح زیر است:

- آماده سازی محتوای ابزارها بر اساس نوع و حوزه فعالیت سازمان و همچنین سطح و نوع شغل ارزیابی شوندگان؛
- طراحی فرم های ارزیابی؛
- آموزش ارزیاب ها بر اساس مدل شایستگی ها و ابزارهای مورد استفاده؛
- تعیین برنامه روزانه؛
- اجرای ارزیابی بر اساس برنامه تعیین شده؛
- جمع بندی ارزیابی در جلسه پایانی.

در این مرحله ارزیابی شوندگان در تمرین ها شرکت کرده و با استفاده از ابزارهای متفاوت با حضور ارزیاب ها، بر اساس شایستگی ها و معیارهای سازمان مورد ارزیابی قرار می گیرند و به آن ها امتیاز داده می شود. امتیازها بر اساس معیارهای تدوین شده لحاظ می شوند. ارزیابی توسط ارزیاب های آموزش دیده با تخصص های مدیریت و آشنا به مفهوم شایستگی ها و نحوه سنجش آن ها، پس از آموزش های لازم صورت می گیرد. ارزیابی نهایی پس از شرکت ارزیابی شونده در تمرین های مختلف و بحث و تبادل نظر ارزیاب ها در جلسه جمع بندی<sup>۱</sup> صورت می گیرد. این جلسه به منظور آگاهی از نظرات دیگران در مورد ارزیابی شونده و در صورت لزوم اصلاح خطاهای احتمالی، و نیز ارائه دلایل بروز رفتارها و ارائه توصیه های آموزشی و توسعه ای طراحی شده است.

### ارزیابی شوندگان

کانون های ارزیابی به طور عمده برای سنجش شایستگی های مدیران و کشف استعدادها برای قرار گرفتن در مسیر توسعه ای و جانشین پروری طراحی شده اند. علاوه بر این، می توان از کانون ارزیابی برای شاغلان شغل های استراتژیک بهره گرفت. کاپلان و نورتون تعریف روشنی از شغل های استراتژیک و نقش آن ها در تحقق

---

1 . Wash - Up

اهداف شرکت در وجود چهارگانه رشد و یادگیری، فرایندهای داخلی، مشتری و مالی به دست می‌دهند و بر اهمیت پیگیری وضعیت آمادگی سرمایه انسانی در شغل‌های استراتژیک تأکید فراوانی دارند. به کارگماری افراد مناسب در شغل‌های استراتژیک از جمله مدیران سطوح مختلف، نیازمند شناخت دقیق از ویژگی‌ها فردی و سطح شایستگی‌های آنان می‌باشد. موثرترین ابزاری که به شرکت‌ها در انجام این مهم کمک می‌کند، کانون‌های ارزیابی است.

بنابراین استفاده از کانون‌های ارزیابی برای ارزیابی مدیران، کشف استعدادها و افرادی که در شغل‌های استراتژیک قرار دارند ضروری بوده و می‌توان از آن برای سایر مشاغل کارشناسی و حتی کارگری سود جست. البته استفاده از کانون ارزیابی در مشاغل کارشناسی یا کارگری نیازمند بازنگری در مدل و نوع ابزارها می‌باشد تا بتوان خروجی مطلوب را با صرف هزینه‌های متناسب اهمیت شغل‌های مزبور ایجاد نمود.

استفاده از روش کانون ارزیابی برای کشف استعدادهای مدیریتی در بین کارشناسان بسیار مرسوم است. این برنامه‌ها با عناوین مختلفی مثل مدیران سایه، مدیران فردا، مدیران آینده و... در سازمان‌ها اجرا شده‌اند. به‌طور کلی از کانون ارزیابی می‌توان برای تمامی کارکنان بهره برد اما با توجه به هزینه بالای آن برای مدیران، شاغلان شغل‌های استراتژیک و افرادی که ممکن است در این مسیر قرار بگیرند، کاربرد بیشتری دارد.

## ارزیاب‌ها

همان‌طور که عنوان شد یکی از عوامل موثر بر کانون‌های ارزیابی، ارزیاب‌ها هستند. ارزیاب‌ها 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.



نکته دیگر چیدمان ارزیاب‌هاست، به نحوی که هر فردی توسط تعداد بیشتری ارزیاب مورد مشاهده و داوری قرار بگیرد. به‌عنوان مثال اگر در کانون ارزیابی خاصی از چهار ابزار استفاده شود، از چهار ارزیاب متفاوت نیز برای ارزیابی هر فرد استفاده خواهد شد. علاوه بر این که هر فرد توسط چند ارزیاب مورد ارزیابی قرار می‌گیرد، در انتهای هر روز جلسه جمع‌بندی با حضور تمامی ارزیاب‌ها و مدیر پروژه برگزار می‌شود. در این جلسه ضمن تبادل نظر پیرامون شایستگی‌های افراد، موانع بروز شایستگی‌ها، توصیه‌های کارشناسی، آموزش‌های لازم برای انجام وظایف محوله و یا توسعه آتی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این جلسه به منظور رفع پیش‌دوری‌های احتمالی یا قضاوت‌های نادرست تشکیل می‌شود. هدایت این جلسات با مدیر پروژه است.

#### د. تدوین گزارش

گزارش‌ها با توجه به درخواست و نیاز سازمان تهیه می‌شوند. همان‌طور که پیش‌تر ذکر شد، علاوه بر گزارش فردی شامل پروفایل شایستگی‌های ارزیاب شونده و مسیر و روش توسعه‌ای پیشنهادی، گزارش‌های سازمانی و همچنین گزارش آمادگی سرمایه انسانی نیز از جمله خروجی‌های مهم کانون‌های ارزیابی می‌باشند. پیوست ۲ فرایند اجرای کانون ارزیابی را نشان می‌دهد.

#### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

به نظر می‌رسد مراکز ارزیابی ابزار خوبی برای سنجش شایستگی‌های مورد نیاز افراد برای تصدی پست‌های کلیدی و حساس باشد. با این وجود می‌بایست حتی‌الامکان از طرق مختلف خطاهای ممکن را کاهش داد. ترویج تمرین‌های این ابزار در سازمان‌ها ضمن توسعه شایستگی‌ها در افراد سازمان موجب می‌شود که افراد شناخت بهتری از خود و قابلیت‌ها و همچنین نقاط ضعف خویش پیدا کرده و هزینه‌های ارزیابی‌های این چنینی را نیز به تدریج کاهش دهند.

با توجه به استفاده‌های مفیدی که در انتخاب، ارتقاء، استعدادیابی و پرورش مدیران آینده از این مراکز می‌شود لذا توجه به این از کانون‌ها بسی سودمند و قابل توجه می‌باشد.

البته باید توجه داشت که در تدوین و طراحی شایستگی‌های هر سازمان یا شرکت باید به نحوه تدوین و ارزیابی این مهارت‌ها توجه نمود چه بسا بسیاری از سازمان‌ها در تدوین بهینه شایستگی‌ها دچار اشتباه گردیده و اعتبار آن را کاهش می‌دهند. استفاده از مشاورانی خبره از بیرون سازمان به همراه مدیرانی که چندین سال را در شرکت مزبور فعالیت مدیریتی داشته‌اند و کارشناس ارزیابان خبره در شرکت‌هایی که به امر ارزیابی می‌پردازند، می‌توانند در تدوین بهینه شایستگی‌های مدیریت کمک نموده و اعتبار این نوع از مراکز را افزایش دهند.



## منابع

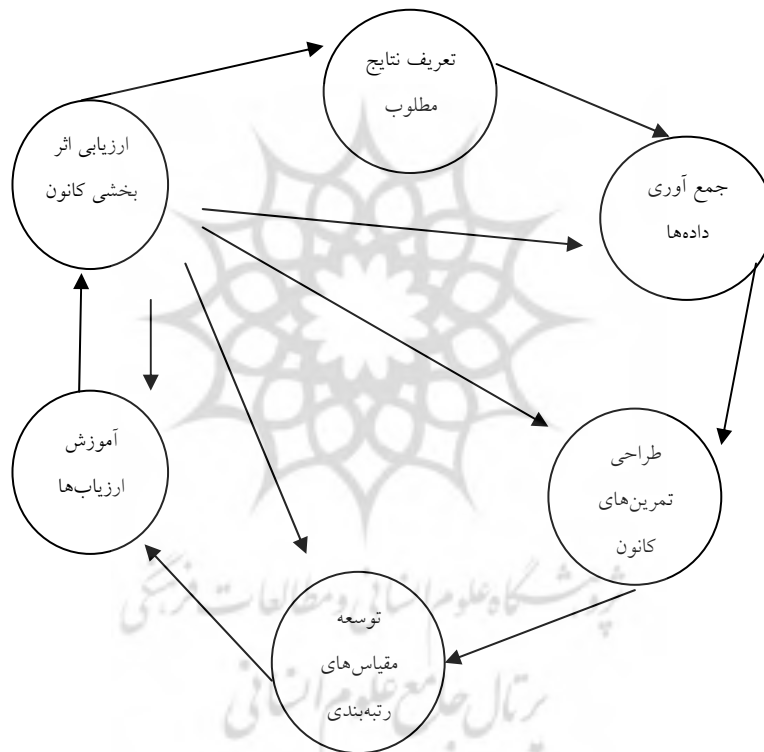
۱. سلطانی، مسعود ۱۳۸۵، کانون ارزیابی و توسعه مدیران، انتشارات آریانا.
2. Assessment and Development Centers –  
<http://www.psychometrics.co.ukadc.htm>
3. Developing disaster management capability : an assessment centre approach / Douglas Paton & Duncan Fackson / Massey University , New Zealand (2002)
4. Predicting Leadership , The assessment center's extended role / Judi Brownell / cornell University , Ithaca , Newyork , USA (2005)
5. Self-assessment in HRM : an example from an assessment centre / David Franks & Emonn Ferguson / University of Nottingham , UK (1999)
6. The development assessment centre : The next generation / Steven H. Appelbaum / Concordia University , Montreal , Canada (1998)
7. Tools for Success: Preparing for Assessment Centers,  
<http://assessmentcenter.org/Article%20-%20Tools%20for%20Success.htm>



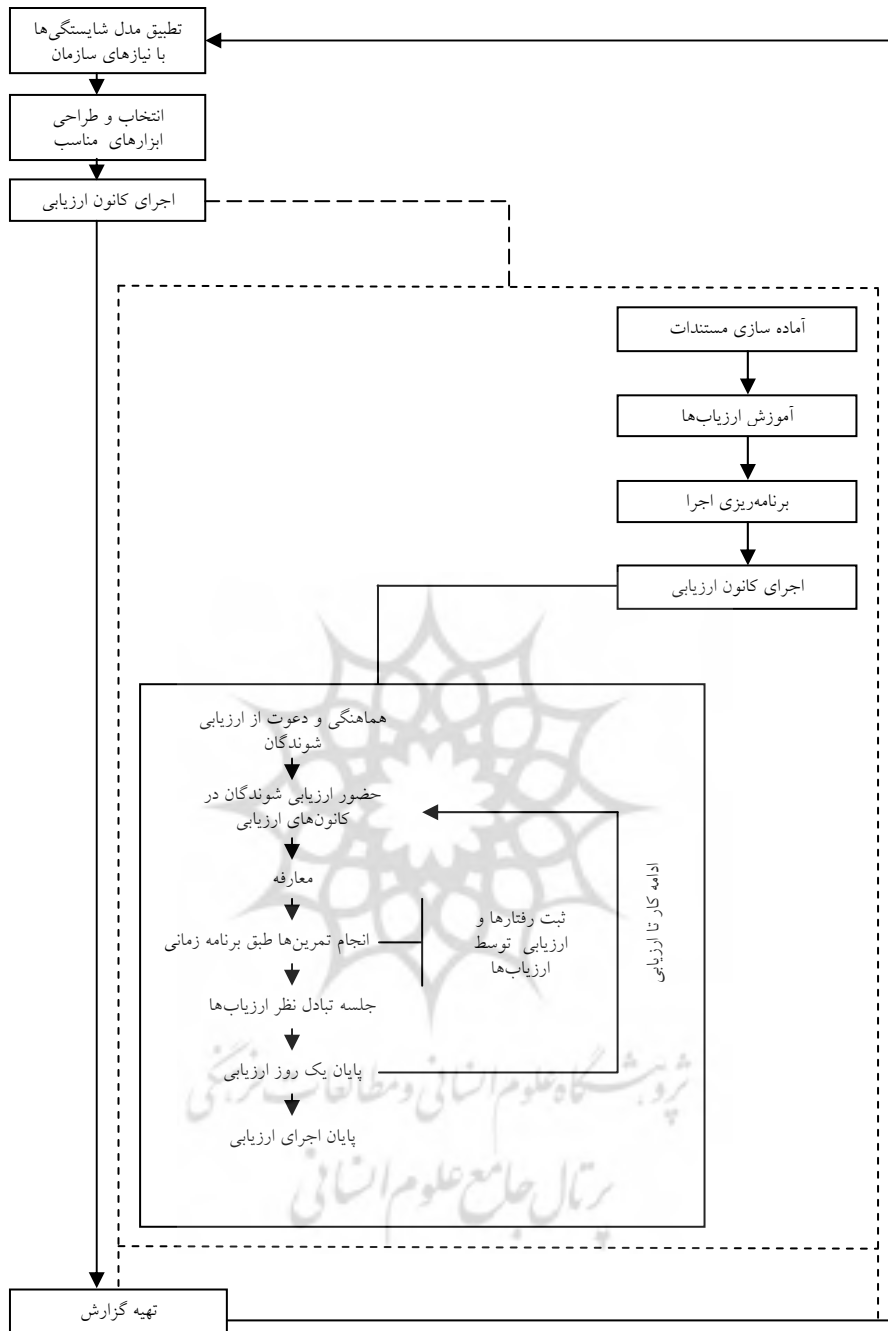
## پیوست ۱) فرایند توسعه کانون ارزیابی

### فرایند توسعه کانون ارزیابی:

- مرحله ۱- جمع‌آوری داده‌های مناسب؛
- مرحله ۲- طراحی آزمایش‌های ارزیابی؛
- مرحله ۳- توسعه مقیاس‌های رتبه‌بندی؛
- مرحله ۴- آموزش ارزیاب‌ها؛
- مرحله ۵- مشخص کردن ارزیابی شوندگان؛
- مرحله ۶- ارزیابی اثر بخشی کانون ارزیابی (جویدی برونل، ۲۰۰۵).



## پیوست ۲) فرایند اجرای کانون ارزیابی





پرویشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی