# کانون های ارزیابی و توسعه (بخش اول)

**گرداوری و تنظیم: امیرحسین صبورطینت**

# مقدمه کانون ارزیابی

امروزه، سرمایه انسانی ارزشمندترین دارایی هر سازمان محسوب می شود و مدیران، موثرترین بخش از این سرمایه گرانبها هستند. بنابراین شناسایی قابلیت ها و استعدادهای مدیران و افراد کلیدی سازمان و برنامه ریزی برای پرورش شایستگی های آنان، مقوله ای راهبردی به شمار می آید. اهمیت این موضوع زمانی بیشتر می شود که شرایط حساسی نظیر راه اندازی یک واحد جدید سازمانی یا ورود به عرصه جدید کسب و کار، در دستور کار قرار داشته باشد

از سوی دیگر در دنیای امروز، مدیریت نقش مهمی در تحقق اهداف سازمانها ایفا می کند و پیشرفت هر جامعه به شایستگی مدیران آن باز می گردد. مدیرانی که می توانند با رفتار خود سازمان را متحول یا منهدم کنند. در شرایط کنونی، این مدیران حرفه ای هستند که با تکیه بر شایستگی های خود، اهداف سازمانها و کشور را محقق می سازند. لذا به هر میزان که سرمایه غنی تری از شایستگی های مدیریتی در اختیار داشته باشند، سطوح بالاتری از اهداف سازمانی و ملی در دسترس خواهد بود. حال پرسش هایی کلیدی مطرح می شود:

* آیا علیرغم تفاوت های فردی، می توان رفتارهای مشابهی در کارکرد مدیران مشاهده کرد؟
* آیا رفتارهای مدیریتی حاکی از شخصیت، دانایی یا قابلیت های خاصی در مدیران است؟
* مدیرانی با رفتارها و شایستگی های مورد انتظار، چگونه افرادی هستند؟
* شایستگی های مدیریتی کدامند و چگونه می توان آنها را ارزیابی کرد و توسعه داد؟
* اینک سازمانهای موفق بر این باورند که اگر به میزان کافی، دقت و منابع مالی برای شناخت عمیق مدیران خود اختصاص دهند، ارزشی به مراتب بیشتر را از محل عملکرد صحیح ایشان به دست خواهند آورد چرا که نتایج شناخت مزبور، به شدت بر برنامه های جذب، ارتقا، سازماندهی، آموزش و تعالی مدیران تاثیرگذار بوده و حتی می تواند نظام های مدیریتی سازمان را دستخوش تغییرات جدی کند. به همین دلیل است که افزایش کیفیت و اثربخشی روش های ارزیابی مدیران، جز موضوعات کلیدی مدیریت در سال های اخیر بوده است.
* دستاورد تلاش های علمی و عملی در این رابطه را می توان در رویکرد کانون ارزیابی مشاهده کرد. کانون ارزیابی، رویکردی است که در سالیان اخیر، توسط سازمانهای بسیاری تجربه شده و اطمینان مناسبی از کیفیت دستاوردهای آن بوجود آمده است.

کانون ارزیابی یک رویکرد یا فرایند ارزیابی است که بر ارزیابی شایستگی های گروهی از داوطلبان (ارزیابی شوندگان) توسط تیمی از ارزیابان حرفه ای تاکید دارد به گونه ای که در آن هریک از شایستگی های افراد توسط ارزیاب ها و با استفاده از تمرین ها و آزمون های گوناگونی مورد بررسی قرار می گیرد. هدف کانون ارزیابی، افزایش دقت و کیفیت و در عین حال کنترل هزینه های آن است. با بهره گیری از این روش، برنامه های آموزش مدیران هدفمند شده و دستاوردهایی چون شایسته ساالاری و پرورش متوازن قابلیت های مدیریتی به ارمغان خواهد آورد.

**اجزای اصلی کانون ارزیابی و توسعه**

کانون های ارزیابی و توسعه باید عوامل مشخصی داشته باشند که مهم ترین آنها عبارت است از:

الف) تجزیه و تحلیل شغل: جهت درک چالش های شغل و شایستگی های موردنیاز برای انجام موفقیت آمیز آن

ب) شایستگی ها (ابعاد): مدلسازی آنچه باید در فرایند کانون مورد ارزیابی قرار گیرد. شایستگی ها، مجموعه دانش، مهارت ها، خصوصیات شخصیتی، علائق، تجارب و توانمندی های مرتبط با شغل هستند که فرد را قادر می سازند در سطحی بالاتر از متوسط به ایفای مسوولیت بپردازد. شایستگی های عمومی سازمان و شایستگی های خاص یک شغل را می توان با بررسی و پیش بینی روندهای آتی صنعت، سازمان و مسوولیت های موردنظر هر شاغل، بررسی چشم انداز، ماموریت، استراتژی ها و راهبردهای سازمان؛ بررسی اهداف در سال های آتی؛ بررسی ادبیات مربوط به وظایف و نقش های شغل موردنظر؛ تجزیه و تحلیل رفتارهای قبلی کارکنان موفق در شغل مورد نظر، الگوبرداری از سازمانهای مشابه، و پیش بینی قابلیت های موردنظر شغل یا سازمانهای ذیربط در سال های آینده، مدلسازی کرد. برای سنجش شایستگی ها، باید رفتارهای متقاضیان کانون ارزیابی به گروه های معنی دار و مرتبط نظیر ابعاد، شایستگی ها، زیرشایستگی ها و مصادیق رفتاری، طبقه بندی شود.

ج) تمرین های ارزیابی: شامل تعدادی تمرین برای ارزیابی توانایی های بالقوه افراد.

هر شایستگی، حداقل بایدبا دو تمرین ارزیابی شود تا بتوان شواهد کافی در رابطه با یک شایستگی مشخص جمع آوری کرد. در قسمت های جلوتر گزارش حاضر، درباره تمرین ها و ابزارهای رایج جهت سنجش شایستگی های مدیران صنعت هتلداری و گردشگری صحبت می شود.

د) شبیه سازی : تمرین ها باید تا آنجایی که امکان دارد، مسوولیت ها و وظایف یک شغل را شبیه سازی کند تا از خطاهایی محتمل در انتخاب یا عملکرد افراد جلوگیری شود.

ه) مشاهدات: مشاهده دقیق و ارزیابی بدون تعصب مهم ترین وجه کانون ارزیابی است.

و) ارزیابان: از چند ارزیاب استفاده می شود تا از احتمال بروز خطا، نگرش تک بعدی و یا تعصبات، جلوگیری شود. ارزیابان قبل از شرکت در کانون ارزیابی، آموزش می بینند.

ز) ثبت: ارزیابان باید از یک روش ثبت سیستماتیک استفاده کنند تا بتوانند در آینده بابت قضاوت های خود، به ثبت هایی که انجام داده اند ارجاع دهند.

ح) گزارشات: هر ارزیاب باید قبل از ورود به جلسه تجمیع داده ها، گزارش مفصلی از مشاهداتش را تهیه کند.

ط) تجمیع داده ها: در انتهای کانون بر اساس نتایج گفتگوی ارزیابان و روش های آماری، اطلاعات ارزیابی ها یکپارچه می شود

**مراحل عمومی اجرای کانون ارزیابی و توسعه**

معمولا اجرای کانون ارزیابی شامل مراحل زیر است:

1. قبل از برگزاری کانون ارزیابی:
* تعریف هدف کانون ارزیابی
* اخذ تاییدیه کانون ارزیابی از مقامات مسوول
* انجام تجزیه و تحلیل شغل
* تعریف شایستگی های موردنیاز برای شغل/مشاغل موردنظر
* شناسایی افراد بالقوه مناسب برای شغل و دعوت از ایشان برای حضوردر کانون
* شناسایی ارزیاب ها
* آموزش ارزیاب ها
* طراحی تمرین ها و ابزارهای کانون ارزیابی
* تعیین متدولوژی رتبه بندی
* برنامه ریزی و زمانبندی کانون ارزیابی
* اطلاع دادن زمانبندی کانون ارزیابی به مقامات مسوول
1. حین اجرای کانون ارزیابی:
* توضیح هدف کانون ارزیابی، روند و نتایج آن به شرکت کنندگان کانون
* ارائه دستورالعمل لازم به شرکت کنندگان قبل از هر تمرین
* توزیع ماتریس شایستگی ها- تمرین ها در بین ارزیاب ها
* انجام تمام تمرین ها
* برگزاری یک مباحثه در بین تمام ارزیاب ها جهت رتبه دادن به هریک از شرکت کنندگان
* تهیه گزارشی از نقاط قوت و قابل بهبود هر متقاضی
* دادن بازخورد به متقاضیان
* دریافت بازخورد از متقاضیان و ارزیاب ها درباره کانون ارزیابی
1. پس از جلسه کانون ارزیابی :
* گردآوری گزارشات تمام شرکت کنندگان و ارائه گزارش مدیریتی به سازمان
* انجام اصلاحات در طرح کانون ارزیابی بر اساس پیشنهادات دریافتی
* اجرای برنامه های توسعه ای
* ارزیابی اعتبار نتایج و تغییرات حاصله پس از گذشت یک دوره مشخص