



آشنایی با کانون ارزیابی مدیران

مقدمه

کانون ارزیابی یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی نیست، بلکه یک رویکرد (یا فرایند) است. این رویکرد، به ارزیابی شرکت کنندگان برای تصدی مشاغل مدیریتی با استفاده از تمرینات و آزمون‌های متنوع می‌پردازد. به این ترتیب، هر کانون ارزیابی معمولاً اهداف زیر را عهده دار است:

- ارزیابی توانمندی‌های مدیریتی شرکت کنندگان به منظور ارتقاء به سمت‌های بالاتر
- پیش بینی عملکرد آتی شرکت کنندگان در مشاغل مورد نظر
- ارائه پیشنهادات لازم در مورد نحوه توسعه و آموزش مهارت‌های مدیریتی شرکت کنندگان

سیر تکوین کانون ارزیابی

در گذشته ارزیابی توانایی‌های بالقوه مدیران بر اساس مشاهده، انجام تست و یا مصاحبه فردی صورت می‌گرفت. روش‌های سنتی مزبور در عمل کارایی چندانی نداشته‌اند. خلاصه تکوین کانون ارزیابی، اختصاراً به شرح ذیل گزارش شده است:

- در سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول)، روانشناسان و افسران عالی‌رتبه برای گزینش رهبران نظامی روشی بدیع برای قضاوت ابداع کردند، به نحوی که ارزیابان همراه با برگزاری آزمون‌ها، رفتار شرکت کنندگان را ملاحظه و ارزیابی می‌کردند.
- در دهه ۱۹۴۰، مکانیزم پیشرفته‌ای برای مصاحبه کاندیداهای پست‌های مدیریتی در واحدهای صنعتی انگلیس به کار برده شد. براساس این روش، تیم ارزیابی متشکل از روانشناسان و مدیران با تجربه، برخوردهای غیررسمی شرکت کنندگان را در تمرینات ارزیابی می‌کردند.
- مشهورترین تجارب در این خصوص به شرکت AT&T مربوط است که در سال ۱۹۵۶ کانون ارزیابی را دایر کرد و بارها اساتید و پژوهشگران آزمون‌ها و تمرینات آن را مورد بازنگری قرار داده‌اند.
- در سال‌های اخیر، کانون ارزیابی روش متداول در گزینش و ارزیابی مدیران شناخته شده است، به عنوان مثال: براساس پژوهشی در سال ۱۹۹۱، ۶۰٪ شرکت‌های انگلیسی از این روش بهره می‌بردند. درحالی که در سال ۱۹۸۶ تعداد شرکت‌های استفاده کننده از کانون ارزیابی فقط ۲۰٪ بوده است.

در ایران هم، سازمان اداری و استخدامی کشور براساس بخشنامه شماره ۱۶۵۷۳۶۳ به تاریخ ۹۶/۱۱/۰۴، تمام مراکز دولتی کشور را ملزم به برگزاری کانون ارزیابی نموده و مدیران در سطوح مختلف برای ارتقاء ملزوم به گذراندن این فرایند و دریافت گواهینامه مربوطه می‌باشند.



دلایل گسترش کانون ارزیابی

- شماری از دلایل این رشد را می توان به شرح زیر جمع بندی نمود:
- چالشهای فزاینده در عرصه تجارت و صنعت، اهمیت مدیران کارآمد و لایق را افزون نموده است.
 - سازمانها پیچیده تر شده و اداره آنها مشکل تر از گذشته است، لذا الگوی مدیریتی تازه ای می طلبند.
 - معیارهای متعددی برای ارزیابی یا انتخاب مدیران باید اعمال نمود که روش های کتبی و یا آزمونهای روانشناختی از اثربخشی کافی برای سنجش این معیارها برخوردار نیستند.
 - کانون ارزیابی از نظر انتخاب، توسعه و آموزش، نسبت به سایر روشها نتایج مؤثرتر و مفیدتری ارائه می دهد.

تمرینات کانون ارزیابی توسعه شرکت راه آهن جمهوری اسلامی ایران

تمرینات با توجه به بخشنامه مزبور به شرح زیر است که متناسب با سطوح مدیران (ارشد، میانی، عملیاتی، پایه) ممکن است تغییراتی اعمال گردد. از آزمونها و تمرینهای زیر استفاده می شود:

شرح آزمون یا تمرین	نوع آزمون یا تمرین
گزارشی درباره یک موضوع به شرکت کنندگان داده می شود و حدود ۴-۶ نفر به عنوان عضو تیم مدیریتی درباره آن بحث کرده و تصمیمات لازم را اتخاذ می کنند.	۱- بحث گروهی
موضوع، شرایط یا رویدادی مطرح شده و از شرکت کنندگان درخواست می شود با همکاری اعضای تیم موضوع تمرین را به انجام برسانند.	۲- کار تیمی
از هر شرکت کننده تقاضا می شود راجب یک موضوع سخنرانی کرده و سپس به پرسشهای مطرح شده پاسخ دهند.	۳- ارائه
مصاحبه ساختار یافته مبتنی بر شایستگی ها	۴- مصاحبه
هر شرکت کننده تعدادی تمرین، نامه و یا مطالعات موردی را بررسی کرده و یا پاسخ مقتضی برای آنها تهیه و تنظیم می کند.	۵- آزمون نوشتاری و مطالعات موردی
اطلاعات و نتیجه حاصل از این آزمون شخصیت با نتایج کانون مقایسه و مورد تحلیل قرار می گیرد.	۶. آزمون روانشناختی
این آزمون پتانسیل نقادی و تحلیلی شرکت کننده را مورد سنجش قرار می دهد.	۷. آزمون تفکر تحلیلی



برنامه زمان بندی پیش بینی شده فعالیت شرکت کنندگان در فرایند کانون

ردیف	ساعت تمرینات	۷:۳۰-۸:۳۰	۸:۳۰-۹	۹-۹:۴۵	۱۰-۱۰:۴۵	۱۱-۱۱:۴۵	۱۲-۱۲:۴۵	۱۳-۱۳:۳۰	۱۳:۳۰-۱۴:۱۵	۱۴:۳۰-۱۵:۱۵	۱۵:۳۰-۱۶:۱۵
۱	آزمون تفکر تحلیلی							ناهار و نماز			
۲	جلسه توجیهی										
۳	تکمیل فرم اطلاعات شخصی										
۴	بحث گروهی / کار تیمی										
۵	ارائه شفاهی										
۶	مصاحبه										
۷	آزمون نوشتاری										
۸	آزمون روانشناختی										
۹	تکمیل فرم نظرسنجی										

شایان ذکر است...

❖ از ردیف ۱ الی ۳ برنامه زمانی فعالیت شرکت کنندگان یکسان است.

❖ از ردیف ۴ الی ۹ تمامی شرکت کنندگان در فرایند کانون تمرینها / فعالیتهای در جدول فوق را انجام می دهند، اما برنامه زمانی هر فرد متناسب با فعالیتهايش در روز کانون متفاوت است

(مثلا ممکن است شرکت کنندگانی(۴-۶ نفر) در بحث گروهی باشند، شرکت کنندهی دیگر در مصاحبه و شرکت کنندهای دیگر مشغول انجام آزمون نوشتاری می باشند).