



مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت  
وابسته به وزارت نیرو

# استانداردهای برگزاری کانون های ارزیابی و توسعه

ارائه دهنده: دکتر امیررضا خاکی

# کانون ارزیابی و توسعه

کانون ارزیابی و توسعه یک مکان یا واحد سازمانی نیست. کانون ارزیابی ابزاری برای سنجش و توسعه منابع انسانی است که با استفاده از چند روش به ارزیابی شایستگی‌های مورد نیاز برای تصمیمات مختلف منابع انسانی همانند انتخاب، تعیین مسیر آموزش و توسعه، ارتقاء و غیره می‌پردازد.



تعداد قابل توجهی از شایستگی‌های منابع انسانی در کانون‌های ارزیابی و توسعه قابل سنجش هستند که از جمله آنها می‌توان به مهارت‌های بین‌فردی، برنامه‌ریزی و حل مسئله اشاره کرد.



رکن اصلی کانون‌های ارزیابی و توسعه را شبیه‌سازی‌هایی تشکیل می‌دهند که زمینه مساعدی را برای سنجش شایستگی‌ها ایجاد می‌کنند. بحث گروهی، کارتابل، گزارش‌نویسی تحلیلی و ایفای نقش از جمله ابزارهای پر کاربرد در کانون‌های ارزیابی هستند.

# تاریخچه استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه

می‌توان تاریخ شروع کانون‌های ارزیابی را در دهه ۱۹۵۰ جستجو کرد. از آن زمان تا بحال استفاده از کانون‌های ارزیابی و توسعه به شکل گسترده در دنیا افزایش یافته است:

در اروپا شرکتهای متعددی نظیر فیلیپس و زیمنس از این روش استفاده کرده‌اند.

در سال ۱۹۹۰ یک تحقیق نشان داد که در اروپا، ۳۷ درصد از شرکتهای بزرگ (با بیش از ۱۰۰۰ کارمند) از روشهای کانون ارزیابی در طول یک سال استفاده کرده‌اند که عمدتاً در خدمت انتخاب مدیران بوده‌اند.

در سال ۲۰۰۷ حدود ۷۳ درصد از شرکتهای آلمانی از کانون‌های ارزیابی استفاده کرده بودند.

در تحقیق دیگر در اروپا مشخص شد حدود ۵۰ درصد شرکتهای بخش خصوصی و ۳۸ درصد بخش عمومی از کانون استفاده می‌کنند.



# ممیزات کانون ارزیابی و توسعه

قدرت پیش‌بینی بالاتر از عملکرد آینده افراد

آسان بودن ایجاد ارتباط بین نتایج ارزیابی و تعیین نیازهای آموزشی بر خلاف دیگر ابزارها همانند مصاحبه یا آزمون‌های شخصیت

ایجاد شرایط یکسان برای همه شرکت‌کنندگان

قابل دفاع بودن نتایج حاصل از ارزیابی در صورت اعتراض به واسطه استانداردسازی ارزیابی و ثبت



## اعتبار کانون ارزیابی

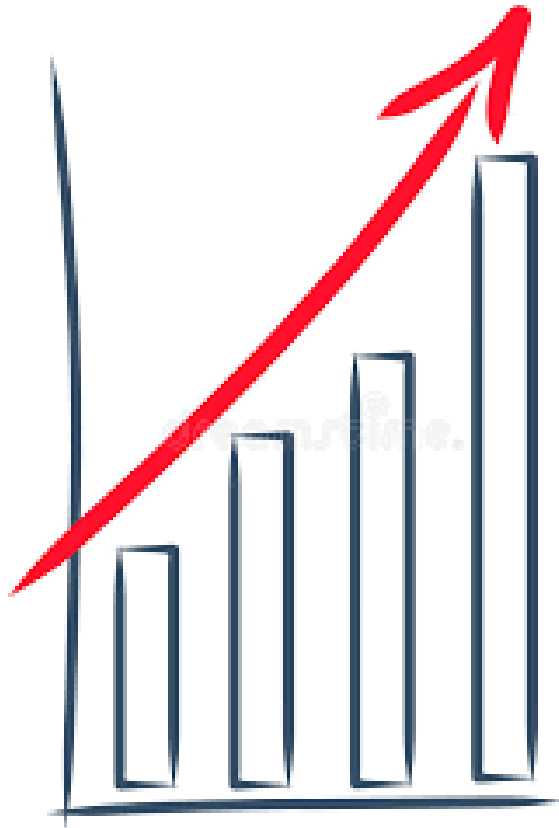
کانون ارزیابی معتبرترین ابزار موجود در فضای سنجش و انتخاب است.

**در ارتباط با سازمانها:** استفاده از کانون ارزیابی قدرت پیش‌بینی عملکرد منابع انسانی را نزد سازمان‌ها افزایش می‌دهد و بازده قابل توجهی را برای آنها ایجاد می‌کند.

**در ارتباط با منابع انسانی:** کانون ارزیابی ابزار مناسبی برای برقراری عدالت سازمانی در حوزه‌های سنجش و انتخاب است.

روایی پیش‌بینی	روش‌شناسی ارزیابی
۰/۱	پیش‌بینی کاملاً دقیق
۹/۰	
۸/۰	
۷/۰	
۶/۰	• انجام نمونه‌های کاری برای مشاغل مهارتی
۵/۰	• کانون ارزیابی برای توسعه مدیران • کانون ارزیابی برای انتخاب مدیران
۴/۰	• آزمون‌های توانایی برای نقش‌های مهارتی • مصاحبه‌های ساختاریافته
۳/۰	• ارزیابی رزومه و اطلاعات فردی • آزمون‌های شخصیت
۲/۰	• سفارش و تأیید شده توسط سایر افراد • مصاحبه غیرساختاریافته
۱/۰	
< ۱/۰	• ستاره‌شناسی • ارزیابی دست‌خط
۰	پیش‌بینی تصادفی

## کاربرد روز افزون کانون ارزیابی



- توجه به کانون ارزیابی در کشور روز به روز در حال افزایش است.
- سازمان‌های بزرگ تولیدی و خدماتی در حال حاضر در حال برگزاری کانون‌های ارزیابی با اهداف مختلف هستند.
- ابلاغیه جدید دولت (به شماره ۱۶۵۷۳۶۳) باعث فراگیر شدن کانون ارزیابی در نظام اداری کشور خواهد شد.

# مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه‌ای



## تهدیدات پیرامون اجرای کانون های ارزیابی

- به دلیل عدم وجود قواعد مشخص، در سالیان گذشته کانون های ارزیابی با کیفیت های مختلف در کشور اجرا شده است.
- گسترده شدن بازار باعث جلب تیم های مبتدی و غیرمتخصص خواهد شد.
- عدم وجود قواعد مشخص باعث ایجاد سوء تفاهم نزد کارفرمایان و انتظارات غیر علمی خواهد شد.





## راهکار: تدوین استانداردهای اجرای کانون ارزیابی در کشور



- استانداردهای اجرای کانون ارزیابی از جمله موضوعاتی هستند که انجمن‌های تخصصی در کشورهای مختلف اقدام به تدوین استانداردهای آنها می‌کنند.
- امریکا، انگلیس، روسیه، آلمان، سوئیس و افریقای جنوبی از جمله کشورهایی هستند که استانداردهای برگزاری کانون ارزیابی خود را تعیین کرده‌اند.
- این استانداردها مانع استفاده شبه علمی از کانون ارزیابی در سازمان‌های مختلف کشورها خواهد شد.

**اجزای استانداردهای کانون ارزیابی**

## تعریف واژگان کلیدی

---

تعریف واژگان کلیدی باعث ایجاد فهم مشترک در بین فعالان این حوزه و ایجاد استانداردهای حداقلی در استفاده از واژگان در این حوزه خواهد شد.

# طراحی و برنامه‌ریزی کانون

۱ شناسایی معیارهای سنجش و انتخاب

۱

۲ شناسایی روش‌های سنجش و ارزیابی

۲

۳ ایجاد ابزارهای مختص هر کانون و استانداردهای آنها

۳

۴ مقیاس‌های نمره‌دهی

۴

۵ پشتیبانی

۵

۶ اجرای آزمایشی

۶

۷ دستورالعمل اجرایی کانون

۷

۸ ساختار و روابط اجرایی کانون

۸

# آماده‌سازی برای کانون ارزیابی

مشارکت کارفرما در کانون

۵

برنامه‌ریزی اقتضایی

۶

آماده‌سازی ارزیابان

۷

حقوق ارزیابی شوندگان

۱

حفاظت از داده‌ها

۲

برنامه‌ریزی بازخور

۳

برنامه‌ریزی منابع انسانی کانون

۴

# برگزاری کانون

---

تناسب برگزاری با برنامه‌ریزی‌ها

۱

تضمین کیفیت

۲

## تلفیق اطلاعات

---

نحوه محاسبه نمره نهایی	۱
استفاده از اطلاعات بیرونی	۲

# اطلاع رسانی نتایج

---

نحوه استفاده از گزارش‌ها	۱
ارائه بازخور توسعه‌ای	۲



# ارزیابی پس از برگزاری

---

ارزیابی فرآیند کانون	۱
ارزیابی بلند مدت	۲