

کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی

با تمرکز و نگاه ویژه به
ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران

راهنمای عملی برای طراحان، مدیران، ارزیابان و مجریان کانون‌های ارزیابی

نویسندگان

دکتر تیمور مرجانی

مهندس محمدرضا عباسی

سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی

۱۳۹۹



سازمان انتشارات

کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی با تمرکز و نگاه ویژه به ارزیابی و توسعه شایستگی‌های مدیران (راهنمای عملی برای طراحان، مدیران، ارزیابان و مجریان کانون‌های ارزیابی)

نویسندگان

دکتر تیمور مرجانی

مهندس محمدرضا عباسی

چاپ: اول- ۱۳۹۹

شمارگان: ۵۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۴۶۰-۳۵۰-۸

قیمت: ۶۵۰۰۰ تومان

نشانی سازمان انتشارات جهاد دانشگاهی: تهران- خیابان انقلاب اسلامی- خیابان فخر رازی

خیابان شهدای ژاندارمری- پلاک ۷۲- تلفن: ۶۶۹۵۲۹۴۸

فروشگاه شماره ۱: خیابان انقلاب- بین فلسطین و چهارراه ولیعصر- جنب مؤسسه نمایشگاه‌های فرهنگی ایران- پلاک ۱۰۷۸- تلفن: ۶۶۹۶۵۰۱۷

فروشگاه شماره ۲: (مرکز توزیع کتاب دال): خیابان انقلاب- روبروی درب اصلی دانشگاه تهران- خیابان فخر رازی
تقاطع خیابان شهدای ژاندارمری- مجتمع تجاری منشور دانش پلاک ۵۰- طبقه همکف- واحد ۶- تلفن: ۶۶۴۸۷۶۲۵-۶

پایگاه اطلاع‌رسانی: www.isba.ir پست الکترونیکی: info@isba.ir فروشگاه اینترنتی: www.Idbook.ir

این اثر، مشغول قانون حمایت مؤلفان و مصنفان و هنرمندان مصوب ۱۳۴۸ است. هر کس تمام یا قسمتی از این اثر را بدون اجازه مؤلف (ناشر) نشر یا پخش یا عرضه نماید مورد پیگرد قانونی قرار خواهد گرفت.

فهرست مطالب

۱۳	پیشگفتار.....
----	---------------

فصل اول: باز طرح چالش‌های مدیریتی برای احصاء نظام ارزیابی و توسعه مدیران

۱۷	مقدمه.....
۱۸	۱-۱- چالش‌های عمده مدیریت در سازمان‌ها.....
۱۹	۱-۱-۱- انتصاب‌های مدیریتی.....
۲۰	۱-۱-۲- شایستگی‌های مدیریتی.....
۲۲	۱-۱-۳- جانشین‌پروری در مشاغل مدیریتی.....
۲۳	۱-۱-۴- دانش و مهارت‌های مدیریتی.....
۲۴	۱-۱-۵- آموزش و توانمندسازی.....
۲۵	۱-۱-۶- آینده‌نگری.....
۲۷	۱-۱-۷- جذب و استخدام.....

فصل دوم: اصول، مبانی، اهداف و کارکردهای کانون‌های ارزیابی

۳۳	مقدمه.....
۳۴	۱-۲- کانون ارزیابی چیست؟.....
۳۶	۲-۲- دلیل استقبال فزاینده از کانون‌های ارزیابی چیست؟.....
۳۸	۳-۲- اهداف کانون‌های ارزیابی.....

- ۴-۲- استفاده از کانون های ارزیابی چه مزایایی دارد؟..... ۴۰
- ۵-۲- شاخص های ارزیابی در کانون های ارزیابی..... ۴۳
- ۶-۲- ابزارهای ارزیابی در کانون های ارزیابی..... ۴۴
- ۷-۲- در کانون ارزیابی چه کسانی ارزیابی می شوند؟..... ۴۵
- ۸-۲- ارکان کانون های ارزیابی..... ۴۷
- ۹-۲- وظیفه ارزیابی بر عهده کیست؟..... ۵۱
- ۱۰-۲- بازخورد ارزیابی چگونه تهیه و ارائه می شود؟..... ۵۲
- ۱۱-۲- چگونه یک مشاور انتخاب کنیم؟..... ۵۳
- ۱۲-۲- تاریخچه کانون های ارزیابی..... ۵۴
- ۱۳-۲- فناوری اطلاعات در کانون های ارزیابی..... ۵۶

فصل سوم: طراحی و کاربرد مدل شایستگی ها

- مقدمه..... ۶۱
- ۱-۳- مفهوم شایستگی..... ۶۲
- ۳-۱-۱- مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی..... ۶۹
- ۳-۱-۲- انواع شایستگی ها..... ۷۰
- ۲-۳- مدل شایستگی ها و کاربرد آن..... ۷۲
- ۳-۳- انواع مدل های شایستگی..... ۷۵
- ۳-۳-۱- مدل شایستگی های مدیریتی لنگستر..... ۷۵
- ۳-۳-۲- مدل پنج عاملی شایستگی ساندویث..... ۷۸
- ۳-۳-۳- مدل فریدنبرگ..... ۷۹
- ۳-۳-۴- چارچوب قابلیت های مدیران سازمان گسترش و توسعه صنایع ایران..... ۸۰
- ۳-۳-۵- الگوی بررسی مدل شایستگی شغلی (JCS)..... ۸۱
- ۳-۳-۶- مدل شایستگی چیتمن و چایورز..... ۸۲
- ۳-۳-۷- مدل شایستگی کلرینگ هاوس..... ۸۲
- ۳-۳-۸- مدل کوین..... ۸۴
- ۳-۳-۹- الگوی شایستگی مدیران آموزش ارائه شده توسط شرکت صنعت آموزش..... ۸۶
- ۳-۳-۱۰- الگوی شایستگی سازمان بین المللی همکاران ارزیابی AAI..... ۸۶
- ۳-۳-۱۱- انواع مدل های شایستگی..... ۸۷
- ۳-۳-۱۲- فهرستی از شایستگی های عمومی..... ۸۹

۹۳	۴-۳- روش طراحی مدل شایستگی (مدل سازی).....
۹۶	۵-۳- منابع و ابزارهای طراحی مدل شایستگی.....
۹۷	۶-۳- ساختار مدل شایستگی.....
۱۰۰	۷-۳- مراحل طراحی مدل شایستگی.....
۱۰۱	۱-۳-۷- مرحله اول - تعیین هدف.....
۱۰۲	۲-۳-۷- مرحله دوم - تعیین رویکرد و روش طراحی مدل.....
۱۰۳	۳-۳-۷- مرحله سوم - جمع آوری داده های شایستگی ها.....
۱۰۶	۴-۳-۷- مرحله چهارم - تهیه و اجرای برنامه اطلاع رسانی و آموزشی.....
۱۰۷	۵-۳-۷- مرحله پنجم: مهندسی مدل شایستگی.....
۱۱۰	۶-۳-۷- مرحله ششم - پیاده سازی مدل شایستگی.....
۱۱۱	۳-۸- مدل شایستگی های عمومی مدیران.....
۱۱۳	۱-۳-۸- حوزه نخست: دانش مدیریتی.....
۱۱۳	۲-۳-۸- حوزه دوم: مهارت های مدیریتی.....
۱۱۴	۳-۳-۸- حوزه سوم: نگرش.....
۱۱۴	۴-۳-۸- حوزه چهارم: ویژگی های شخصیتی.....
۱۱۵	۳-۹- مدل شایستگی های عمومی مدیران دستگاه های اجرایی کشور.....
۱۱۶	۱-۳-۹- مدل شایستگی های مدیران ارشد.....
۱۱۸	۲-۳-۹- مدل شایستگی های مدیران میانی.....
۱۱۹	۳-۳-۹- مدل شایستگی های مدیران پایه.....
۱۲۰	۴-۳-۹- مدل شایستگی های مدیران عملیاتی.....

فصل چهارم: وظایف، ویژگی های شخصیتی و شایستگی های یک ارزیاب حرفه ای

۱۲۷	مقدمه.....
۱۲۸	۴-۱- ارزیاب کیست؟.....
۱۲۹	۴-۲- وظایف ارزیاب چیست؟.....
۱۳۴	۴-۳- ویژگی های شخصیتی یک ارزیاب حرفه ای.....
۱۳۷	۴-۴- شایستگی های یک ارزیاب حرفه ای.....
۱۳۸	۱-۴-۴- شایستگی های عمومی ارزیابان برای هر پنج مرحله ارزیابی.....
۱۳۹	۲-۴-۴- شایستگی های اختصاصی ارزیابان برای هریک از مراحل پنج گانه.....
۱۴۵	۵-۴- توصیه هایی به مدیران کانون های ارزیابی.....

۱۴۶	۶-۴- توصیه‌هایی به ارزیابان
۱۴۸	۷-۴- توصیه‌هایی به ارزیابان کم‌تجربه
۱۴۹	۸-۴- تربیت ارزیاب حرفه‌ای
۱۵۴	۹-۴- معیارهایی برای انتخاب ارزیاب حرفه‌ای

فصل پنجم: ابزارهای ارزیابی

۱۵۹	مقدمه
۱۶۰	۱-۵- عناصر و کارکردهای ابزارهای ارزیابی
۱۶۲	۲-۵- فرآیند عمومی طراحی ابزارهای ارزیابی
۱۶۳	۱-۲-۵- تشکیل تیم طراحی
۱۶۴	۲-۲-۵- نگارش نسخه اولیه
۱۶۵	۳-۲-۵- آزمون ابزارها
۱۶۵	۴-۲-۵- بازنگری و اصلاح ابزارها
۱۶۵	۵-۲-۵- تدوین راهنمای ارزیابی
۱۶۶	۶-۲-۵- تدوین دستورالعمل اجرایی
۱۶۷	۵-۳- گروه‌بندی ابزارهای ارزیابی
۱۶۷	۱-۳-۵- انواع ابزارها بر مبنای نوع واکنش ارزیابی‌شوندگان
۱۷۰	۲-۳-۵- انواع ابزارها بر مبنای نوع کاربرد و نحوه اجرا
۱۷۲	۳-۳-۵- آزمون‌های شخصیت
۱۷۲	۱-۳-۳-۵- آزمون شخصیت MBTI
۱۷۴	۲-۳-۳-۵- آزمون شخصیت NEO
۱۷۵	۳-۳-۳-۵- مدل رفتاری دیسک DISC
۱۷۷	۴-۳-۳-۵- آزمون شناخت تمایلات شغلی هالند
۱۷۸	۴-۳-۳-۵- آزمون‌های هوش و خلاقیت
۱۷۹	۱-۳-۳-۵- آزمون خلاقیت تورنس
۱۷۹	۲-۳-۳-۵- آزمون هوش ریون
۱۸۰	۳-۳-۳-۵- آزمون هوش هیجانی بار-آن
۱۸۲	۴-۳-۳-۵- آزمون هوش وکسلر بزرگسال
۱۸۲	۵-۳-۳-۵- آزمون هوش کتل
۱۸۳	۶-۳-۳-۵- هوش چندگانه گاردنر

۱۸۴	۴-۵- متداول ترین ابزارهای ارزیابی
۱۸۷	۴-۵-۱- ابزار تمرین های گروهی
۱۹۲	۴-۵-۲- بحث گروهی
۱۹۷	۴-۵-۳- بازی مدیریتی (گروهی)
۲۰۰	۴-۵-۴- ارائه مطلب / ارائه شفاهی
۲۰۳	۴-۵-۵- مصاحبه مبتنی بر شایستگی
۲۰۶	۴-۵-۶- ایفای نقش
۲۱۰	۴-۵-۷- کازیه / کارتابل
۲۱۴	۴-۵-۸- کشف حقیقت
۲۱۶	۴-۵-۹- پرسش و پاسخ
۲۱۷	۴-۵-۱۰- موردکاوی

فصل ششم: خطاهای ارزیابی

۲۲۳	مقدمه
۲۲۴	۶-۱- خطاهای ارزیابی
۲۲۵	۶-۲- انواع خطاهای ارزیابی
۶۲۲	۶-۲-۱- خطای هاله ای
۲۲۷	۶-۲-۲- خطای ادراک انتخابی
۲۲۷	۶-۲-۳- خطای اثر مقایسه ای (مقایله)
۲۲۷	۶-۲-۴- خطای تصور قالبی
۲۲۸	۶-۲-۵- خطای حد وسط (گرایش به حد میانی)
۲۲۹	۶-۲-۶- خطای آسان گیری (گرایش به حد بالا)
۲۲۹	۶-۲-۷- خطای سخت گیری (گرایش به حد پایین)
۲۲۹	۶-۲-۸- خطای تأثیر اولیه
۲۳۰	۶-۲-۹- خطای تازه نگری
۲۳۰	۶-۲-۱۰- خطای تعصب (جانب داری)
۲۳۱	۶-۲-۱۱- خطای مجموع پاسخ ها
۲۳۲	۶-۲-۱۲- خطای تأثیر اضافی
۲۳۲	۶-۲-۱۳- خطای من سانی (مثل من)
۲۳۲	۶-۲-۱۴- خطای متفاوت با من

پیشگفتار

منابع انسانی اصلی‌ترین سرمایه هر سازمان است و سازمان‌ها در راستای مأموریت و تحقق اهداف و اجرای استراتژی‌های خود باید اقداماتی را در زمینه منابع انسانی انجام دهند. در سال‌های اخیر توجه به این منابع به عنوان منابع بی‌بديل سازمانی به نحو گسترده‌ای فزونی یافته است. هم‌زمان با این توجه، مسائل مختلف مربوط به منابع انسانی نیز در کانون توجهات قرار گرفته است. از جمله این موارد ارزیابی شایستگی کارکنان و بخصوص 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 سرپرست مستقیم بصورت صرف استفاده می‌شود. نمونه این موارد ارزیابی‌هایی است که در سازمان‌های دولتی و در قالب یک فرم مشخص توسط مدیران هر بخش با توجه به رده سازمانی صورت می‌پذیرد.

طراحی، استقرار و اجرای نظام مناسب ارزیابی و ارتقاء شایستگی‌های سرمایه انسانی با دیدگاه سنجش، اصلاح و بهبود مستمر در سطوح مختلف سازمانی ضروری است. بنابراین بنیان رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی از طریق بکارگیری شایستگان در سطح مدیران و سایر پست‌های کلیدی، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش مدیران شایسته در سازمان‌های مختلف کشور، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند.

نیاز به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته‌تر از مدیران امروزی برای

آینده و نیز بهره‌گیری از مدیران برخوردار از شایستگی‌های لازم برای امروز، یکی از اساسی‌ترین چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها برای عبور از معابر دشوار امروز و فردا است. روشن است که «مدیران» ساخته و آماده وارد «سازمان» نمی‌شوند. بلکه سازمان موظف است نیروی انسانی مستعد و واجد شرایط تصدی سمت‌های مدیریتی را شناسایی، انتخاب و پرورش دهد و مدیران کنونی را نیز بطور مستمر مورد ارزیابی قرارداده و زمینه‌های رشد و توسعه شایستگی‌های مدیریتی آنان را فراهم نماید. در این راستا، بسیاری از سازمان‌های آینده‌نگر، به دنبال تدوین و اجرای برنامه‌های جدی و منظم برای ارزیابی و توسعه مدیران خود می‌باشند. تحقق این موضوع، مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست شایستگی‌ها و قابلیت‌های مدیریتی بپردازند. امروزه کانون‌های ارزیابی از اعتبار و مقبولیت بالایی برای این امر مهم برخوردار شده است.

کتاب حاضر بر مبنای مطالعات پیشین و تفکرات صاحب‌نظران بزرگ حوزه منابع انسانی تکوین یافته و نوشته‌های ایل اندیشمندان موجب غنای کتاب شده است. علاوه بر پژوهش‌های مختلف، کتاب‌های مهم مدیریت منابع انسانی و به‌ویژه کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های منابع انسانی و مقالات مرتبط با این موضوع در تکوین این کتاب نقش بسیار زیادی داشته است. در این کتاب تلاش شده است به مبانی، اصول و روش‌های علمی طراحی، اجرا، مدیریت و استقرار کانون‌های ارزیابی در سازمان‌ها به صورت کاربردی و با تأکید بر تجربیات مؤلفان پرداخته شود. این کتاب علاوه بر کاربران دانشگاهی برای مدیران منابع انسانی و همچنین مدیران کانون‌های ارزیابی، ارزیابان، داوطلبان ارزیابی و استخدام در سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف هم یک منبع مفید و کاربردی است. ولی با همه این اوصاف ادعای کتاب حاضر نیست که هیچ نقصی ندارد و همه مسائل کانون ارزیابی و توسعه منابع انسانی را پوشش داده است. پیشاپیش از همه مخاطبان و دست‌اندرکاران فرهیخته کانون‌های ارزیابی اعم از مدیران، ارزیابان، مجریان، اساتید و... که با سیلان اندیشه‌شان تاروپود این کتاب را به نقد می‌کشند و مؤلفان را از نقص‌های احتمالی آن آگاه می‌نمایند؛ صمیمانه قدردانی می‌شود و از بازخوردهای صادقانه خوانندگان محترم در ویرایش‌های بعدی استفاده خواهد شد.