

طراحی کانون ارزیابی و توسعه مدیران جهت کشف استعدادها و بهبود عملکرد سازمان

دکتر ابراهیم شیخ

زمستان ۹۵





فهرست مطالب

- تجارب جهانی
- جایگاه شایستگی ها در الگوی بلوغ منابع انسانی P-CMM
- شایستگی های مدیریتی
- ابزارهای سنجش شایستگی های مدیران
- کانون های ارزیابی و توسعه مدیران
- تجارب ایرانی در بوته نقد و آرایه چند راهکار در جهت اعتبار بخشی



مقدمه

کارکنان در عصر ارتباطات و اطلاعات بزرگترین سرمایه های هر سازمانی می باشند. بسیاری از اندیشمندان دانش مدیریت، سرمایه های انسانی را **منبع پایدار مزیت رقابتی** سازمانها می دانند.

رویکرد دنیای پیشرفته به روند پویایی محیط ، **توسعه قابلیت های رهبری و مدیریتی سازمان و سعی در ایجاد سازمان های یادگیرنده و دانش آفرین** بوده است . در این رویکرد شناسایی افراد مستعد برای جذب و یا ارتقاء و تقبل مسئولیت های بالاتر و سپس تجهیز و تواناسازی آنان با اجرای برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی مورد تأکید قرار می گیرد . با این دیدگاه می توان **خاصیت اهرمی** را برای منابع انسانی بنگاه ها مورد توجه قرار داد.



الگوی بلوغ قابلیت کارکنان P-CMM

- الگوی بلوغ قابلیت کارکنان، نقشه مسیر و راهنمایی است برای تشخیص، طراحی و پیاده سازی و اجرای فرایندهای مرتبط با منابع انسانی که به گونه‌ای مستمر منجر به ارتقای قابلیت‌های منابع انسانی می‌شود. از آنجا که یک سازمان نمی‌تواند تمام بهترین فعالیت‌ها را در مدت بسیار کوتاهی پیاده سازی کند، P-CMM آنها را در ۵ سطح بلوغ ارائه می‌دهد. هر سطح P-CMM تحول بی‌نظیری در فرهنگ سازمان به وسیله تجهیز آن با فعالیت‌های قدرتمند فراوان برای جذب، توسعه، سازماندهی، انگیزش و نگهداری نیروی کار به وجود می‌آورد. این الگو در زمره الگوی مدیریت استراتژیک منابع انسانی است که بر فرایندهای منابع انسانی با توجه به جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تاکید دارد.



تاریخچه انتشار و گسترش

- این الگو برای نخستین بار در سال ۱۹۹۵ انتشار یافت و از آن زمان در سراسر ایالات متحده، کانادا، اروپا، استرالیا و هند برای راهنمایی و هدایت فعالیتهای بهبود سازمانی استفاده شده است به گونه‌ای که از سال ۲۰۰۱ بیشترین میزان به‌کارگیری P-CMM در هند بوده است. از مهمترین شرکتهایی که این الگو را به‌کار گرفته اند عبارت‌اند از :

• IBM , Citibank , Ericsson , Boeing , Oracle



ارزشهای محوری مدل P-CMM

این مدل بیانگر نگرش جامع به توسعه قابلیت‌های منابع انسانی است و شامل:

۱. در سازمانهای بالغ **قابلیت‌های** منابع انسانی به طور مستقیم با **عملکرد** کسب و کار مرتبط است .
۲. قابلیت‌های منابع انسانی یک موضوع رقابتی و یک **منبع ایجاد مزیت** رقابتی است .
۳. قابلیت‌های منابع انسانی بایستی بر اساس **جهت‌گیری‌های استراتژیک** تعریف شود .
۴. **کانون توجه** سازمانها از عناصر شغلی به **قابلیت‌ها**، تغییر کرده است .
۵. قابلیت‌های منابع انسانی در سطوح فردی، گروهی و سازمانی قابل **سنجش و ارتقا** هستند.



۶. سازمان باید در **قابلیتهایی** سرمایه گذاری کند که برای انجام قابلیت محوری **Core Competency** **بنگاه حیاتی** باشد .

۷. سازمانها مسئول فراهم کردن **فرصتهای رشد و توسعه** افراد بوده، افراد مسئول بهره برداری از آنها هستند .

۸. **مدیریت** میانی و عملیاتی **مسئول قابلیتهای** منابع انسانی می باشند .

۹. **ارتقای** قابلیتهای منابع انسانی به مجموعه ای از **فرایندها و رویه های** مناسب نیاز دارد .

۱۰. در حالی که تکنولوژی و اشکال سازمان دچار دگرگونی و تکامل می شوند، سازمانها باید به گونه ای **مستمر قابلیتهای** منابع انسانی را پرورش داده، **تکامل** بخشند.



سطوح بلوغ ۱

• سطح اولیه Initial

در این سطح سازگاری و پایداری در فعالیتهای سازمان وجود ندارد. برخی ویژگیهای این سطح شامل این موارد است:

(۱) سازمان فاقد یک شیوه منسجم و یکپارچه برای انجام کارها و امور مرتبط با منابع انسانی است.

(۲) اکثر فرایندها موقت هستند و بر اساس هر موقعیت مورد بازبینی قرار می گیرند.

(۳) شیوه های انجام کار اغلب نامنظم و پراشوب به نظر می آیند.

(۴) امکان بهبود امور وجود ندارد .



سطوح بلوغ ۲

• سطح مدیریت شده Managed

هدف از این سطح تقبل مسئولیت اداره انسانها و پرورش آنهاست. برخی ویژگی های این سطح عبارتست از:

- (۱) سازمان پایه ای بنا نهد تا **فرایندهای مشترک** را به کار گیرد.
- (۲) مدیریت بایستی **محیطی پایدار** برای انجام **کار حرفه ای** ایجاد کند.
- (۳) شرایط لازم برای **کنترل های** پایه ای **مدیریت** فراهم می شود.
- (۴) افراد را قادر به **تکرار فعالیتهای** سازد.



سطح بلوغ ۳

• سطح تعریف شده Defined

هدف این سطح، تدوین و پرورش قابلیت‌های نیروی کار و یکپارچه سازی آنها با جهت گیریهای استراتژیک بنگاه است.

نواحی فرآیندی سطح بلوغ ۳

– تحلیل شایستگی

– برنامه ریزی نیروی کار

– پرورش شایستگی

– توسعه مسیر پیشرفت شغلی

– فعالیتهای شایستگی محور

– توسعه گروههای کاری

– فرهنگ مشارکتی



سطح بلوغ ۴

• پیشبینی پذیری Predictable

توانمندسازی و یکپارچه سازی قابلیت‌های نیروی کار و مدیریت عملکرد به صورت کمی هدف‌های این سطح می باشند .
نواحی فرایندی سطح بلوغ ۴

— یکپارچگی شایستگی‌ها

— گروه‌های کاری خودگردان

— دارایی‌های شایستگی محور

— مدیریت عملکرد کمی

— مدیریت قابلیت سازمانی

— مربیگری



سطح بلوغ ۵

• سطح بهینه سازی Optimization

هدف از این سطح، بهبود مستمر و یکپارچه سازی قابلیت‌های فردی گروه و سازمان است.

نواحی فرایندی سطح بلوغ ۵

— بهبود مستمر قابلیت

— همسویی عملکرد سازمانی

— نوآوری مستمر نیروی کار



تحلیلی بر عمده ترین مزیت الگوی P-CMM

- همانطور که مشاهده می شود و در ادبیات علمی و تجارب سازمانی ذکر شده است مهمترین مزیت این الگو **توجه به قابلیت و شایستگی به جای عناصر شغلی** است. بنحویکه مدل ارتقاء سطح بلوغ سازمانی را به توجه و استقرار الگوی شایستگی در سطح منابع انسانی سازمان می داند. لذا با این نگاه لازم است تا درک بهتری از الگوی شایستگی ها و نحوه بکارگیری آن در سازمان داشته باشیم.

• تجربه شرکت کمیکو



• تجربه شرکت نستله



تاریخچه طرح موضوع شایستگی ها

► پروفیسور McClelland (روانشناس از دانشگاه هاروارد در اوایل دهه ۱۹۷۰) در مقاله‌ای با عنوان "آزمونی برای ترجیح شایستگی بر هوش" (**Testing for Competence Rather than Intelligence**) نشان داد، آزمون هوش، پیش‌بینی‌کننده ضعیفی برای توفیق فرد در شغل است؛ از این رو، او شایستگی‌ها را ملاک‌گزینش توصیه کرد.

► در سال ۱۹۸۲ مک کللند، بویاتزیز و ریچ، در کتاب شایستگی مدیر اولین مدل شایستگی‌ها را ارائه دادند. تعریف آنان از شایستگی عبارت بود از: «ویژگی‌های ریشه‌ای فرد - انگیزه، خصوصیات، مهارت، نقش اجتماعی و مجموعه دانش - که او برای انجام وظیفه به کار می‌برد».



سه ویژگی اصلی شایستگی ها

از نظر مک کلند قابلیت (شایستگی) شامل سه خصوصیت اصلی است:

الف) دربردارنده ویژگی‌های زیربنایی فردی است.

منظور، خصوصیات اساسی شخصیتی فرد است که موجب بروز رفتارهایی در موقعیت‌ها و اجرای وظایف گوناگون می‌شود که شامل پنج دسته است:

انگیزه - خواسته و فکری است که موجب انجام یک عمل می‌شود؛

ویژگی‌های فیزیکی - مانند بینایی؛

نگرش‌ها و تصویرهای ذهنی فرد از خود؛

دانش - اطلاعات فرد در یک حیطه کاری مشخص؛

مهارت - توانایی انجام وظایف ذهنی و فیزیکی.



تعریف شایستگی

- مجموعه دانش، مهارتها، خصوصیات شخصیتی، علایق، تجارب و توانمندیهای مرتبط با شغل که فرد را قادر می سازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد. در واقع شایستگی ها الگویی را ارائه می کنند که نشان دهنده فرد با عملکرد برتر در شغل محوله است.
- اما وزارت کار دولت انگلستان تعریف دیگری از شایستگی ارائه کرده است: «توانایی عملی کردن مهارتها و دانش» که توصیف مناسبی از این رویکرد به شایستگی ها است.



تعریف شایستگی - ادامه

- از نظر هوگ- توندورا - مارلی (۲۰۰۵) قابلیت‌ها، ویژگی‌هایی هستند که در مهارت‌ها و توانایی‌ها آشکار می‌شوند و عملکرد مؤثر در یک شغل خاص را به وجود می‌آورند.
- تعریف فرهنگ آکسفورد (۲۰۰۳): قابلیت، قدرت، توانایی و ظرفیت انجام یک وظیفه است.
- تعریف لبوترف (۱۹۹۸): شایستگی فقط دانش و خصوصیات چگونگی انجام کار را شامل نمی‌شود؛ بلکه ترکیب شدن و هماهنگی بین این عناصر را نیز در شرایطی خاص دربردارد که شاید برای شرایط دیگر نیز قابل استفاده باشد.



تعریف شایستگی - ادامه

تعریف هی گروپ (۲۰۰۷): شایستگی، خصوصیات قابل اندازه‌گیری فرد جهت انجام عملکرد مؤثر و برتر برای یک شغل مشخص در یک سازمان یا فرهنگ است.

تعریف فرهنگ دانشگاه هاروارد: شایستگی، چیزهایی است که فرد در عملکرد مؤثر مربوط به یک شغل و وظیفه از خود بروز می‌دهد که عبارتند از:

- ▶ رفتارهای مرتبط به شغل (آنچه فرد می‌گوید و انجام می‌دهد)؛
- ▶ انگیزه‌ها (آنچه فرد در خصوص شغل و سازمان خود احساس می‌کند)؛
- ▶ دانش و مهارت (آنچه که فرد در خصوص وقایع، تکنولوژی، حرفه، فرآیندها و سازمان خود می‌داند و نشان می‌دهد).



What is a Competency?



سه ویژگی شایستگی

- بنابراین، به‌طور خلاصه، روشن و شفاف می‌توان سه ویژگی زیر را برای قابلیت پیشنهاد کرد تا در تحقیق‌ها مورد توجه قرار گیرد:
- مرتبط با شغل و یا سازمان؛
- ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد؛
- قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل؛



تفاوت شایستگی‌ها با توانمندی فردی و صلاحیت‌ها

- شایستگی به آن دسته از ارزش‌ها، دانش، خصوصیات شخصیتی، مهارت‌ها و رفتارهایی اطلاق میشود که فرد را قادر میکند در مواجهه با کارها، وظایف و مأموریت‌های شغلی موفق عمل کند.
- درحالی‌که، احتمال دارد تا افراد توانمندی‌های گوناگونی داشته باشند که تأثیری بر عملکرد شغلی آنها نداشته باشد؛ حتی برخی از توانمندی‌ها در برخی مشاغل تأثیر منفی بر عملکرد شغلی بگذارند؛
- صلاحیت بر شغل متمرکز است و قابلیت بر شاغل تمرکز دارد. برای نمونه جهت احراز یک پست یا شغل، افراد باید صلاحیت‌هایی مانند میزان تحصیلات و نوع رشته تحصیلی، میزان سوابق کاری و تجارب و... را داشته باشند؛



مدل شایستگیها و ویژگیها

- شایستگیها پس از تعیین، برای تبیین و کاربری مناسبتر، به صورت مدل و یا چارچوبی ارائه و تنظیم می شود. یک مدل کارساز و مؤثر باید شامل ویژگیهای ذیل باشد:
- منحصر به فرد (هر شایستگی به یک ویژگی تخصص داده شود)؛
- یکنواختی یا همگنی داخلی (شایستگیهای هر ویژگی به هم شبیه و از شایستگیهای دیگر متفاوت باشند)؛
- جامعیت (ویژگیهای مهم و مؤثر در عملکرد شغلی باید در مدل باشد)؛
- ثابت (شایستگیها به سهولت بین ویژگیها قابل نقل و انتقال نباشد)؛
- نام گذاری مرتبط (نام با تمام کوتاهی خود، منظور و مفهوم را منتقل کند).



ده مورد از کاربردهای مدل شایستگیها

- مدیریت عملکرد (ارزیابی عملکرد)؛
- تغییر فرهنگ سازمانی؛
- آموزش و توسعه؛
- استخدام و انتخاب؛
- تنظیم اهداف تجاری و رقابت؛
- برنامه ریزی جانشینی یا حرفه-ای-؛
- تحلیل قابلیت‌ها؛
- انعطاف سازمانی؛
- شفافیت نقش‌ها؛
- تلفیق و انسجام استراتژی مدیریت منابع انسانی



مزایای استفاده از مدل شایستگی‌ها

- انعکاس روشن انتظارات برای نقش‌ها و سطح عملکرد در سازمان؛
- تأمین اطلاعات مشترک و معتبر برای برنامه‌ریزی؛
- اتصال و هماهنگی فعالیت‌های توسعه با استراتژی‌های سازمانی؛
- افزایش انگیزش کارکنان به بهبود و رشد قابلیت‌ها از طریق ارائه توصیه‌های مشخص مبتنی بر مدل شایستگی‌ها؛
- حمایت و تقویت روابط سرپرستان با زیردستان به وسیله کمی کردن مدیریت عملکرد؛
- هدفمند کردن فعالیت‌ها یا نظام‌های مدیریت منابع انسانی؛
- ارائه چارچوب و زبان مشترک در سازمان به منظور اجرای استراتژی‌های توسعه رهبری و مدیریت استعدادها؛
- کمک برای تنظیم و تبیین انتظارات از رهبران و یا مدیران ارشد فعلی و یا تنظیم اهداف نهایی توسعه مدیران آتی.



دلایل اهمیت شایستگی ها

➤ شناسایی توانمندی‌ها، نگرش‌ها و ویژگی‌های مورد نیاز برای تأمین نیازهای جاری و آتی مدیران به موازات تغییر اولویت‌ها و راهبردهای سازمان؛

➤ تمرکز اقدامات پرورشی بر حذف شکاف بین توانمندی‌های موجود و مورد نیاز؛



نمونه هایی از مدل شایستگی ها



مدل شایستگی‌های مدیران ایدرو



فهرست ویژگی های یک CEO در GE :

✓ درستي	✓ کارمایه
✓ ارزش ها	✓ تعادل
✓ رویای بلند	✓ دلیری
✓ رهبری	✓ اشتهای سیرناشدنی برای آموختن
✓ تجربه	✓ پشتیبانی شجاعانه
✓ برتری	✓ راحت بودن در کار زیر یک ذره بین
✓ شأن	✓ دلیری برای بازی پر خطر
✓ عدالت	



روشهای شناسایی و تعریف شایستگی ها

- ▶ رجوع به ادبیات علمی؛
- ▶ نظرخواهی از جامعه هدف؛
- ▶ بررسی سند برنامه راهبردی (استراتژیک) شامل: ارزشها، مأموریت، چشم انداز و استراتژیها و الزامات راهبردی سازمان و شایستگیهای استخراج شده از آن؛
- ▶ بررسی دیدگاههای خبرگان؛
- ▶ بررسی نظام ارزشیابی عملکرد؛
- ▶ بررسی شاخصهای جذب؛
- ▶ برگزاری جلسه گروه متمرکز (FG) با مدیران؛
- ▶ مطالعه عملکرد شاغلان برتر و معمولی و بررسی قابلیتها و شایستگیهای آنها؛
- ▶ الگوبرداری از شایستگیهای سایر سازمانهای مشابه و غیرمشابه داخلی و خارجی؛
- ▶ بررسی تاریخچه و فرهنگ سازمانی و ملی؛



Example Competency

Teamwork (TWK)

Willingness to participate as a full member of a team of which he/she is not necessarily leader. Effectively contributes and/or shares information even when it is of no direct personal interest.



Behavioural Indicators

POSITIVE

- Creates opportunities for the mutual exchange of information
- Encourages collaboration between the various departments

NEGATIVE

- Withholds, or is reluctant to share information
- Practices a 'silo' approach, resisting cross-functional working



معرفی کانون ها

براساس دستورالعمل ها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون

مصوب بیست و هشتمین کنگره بین المللی روشهای کانون ارزیابی
و توسعه می ۲۰۰۰، سانفرانسیسکو، کالیفرنیا، ایالات متحده
آمریکا

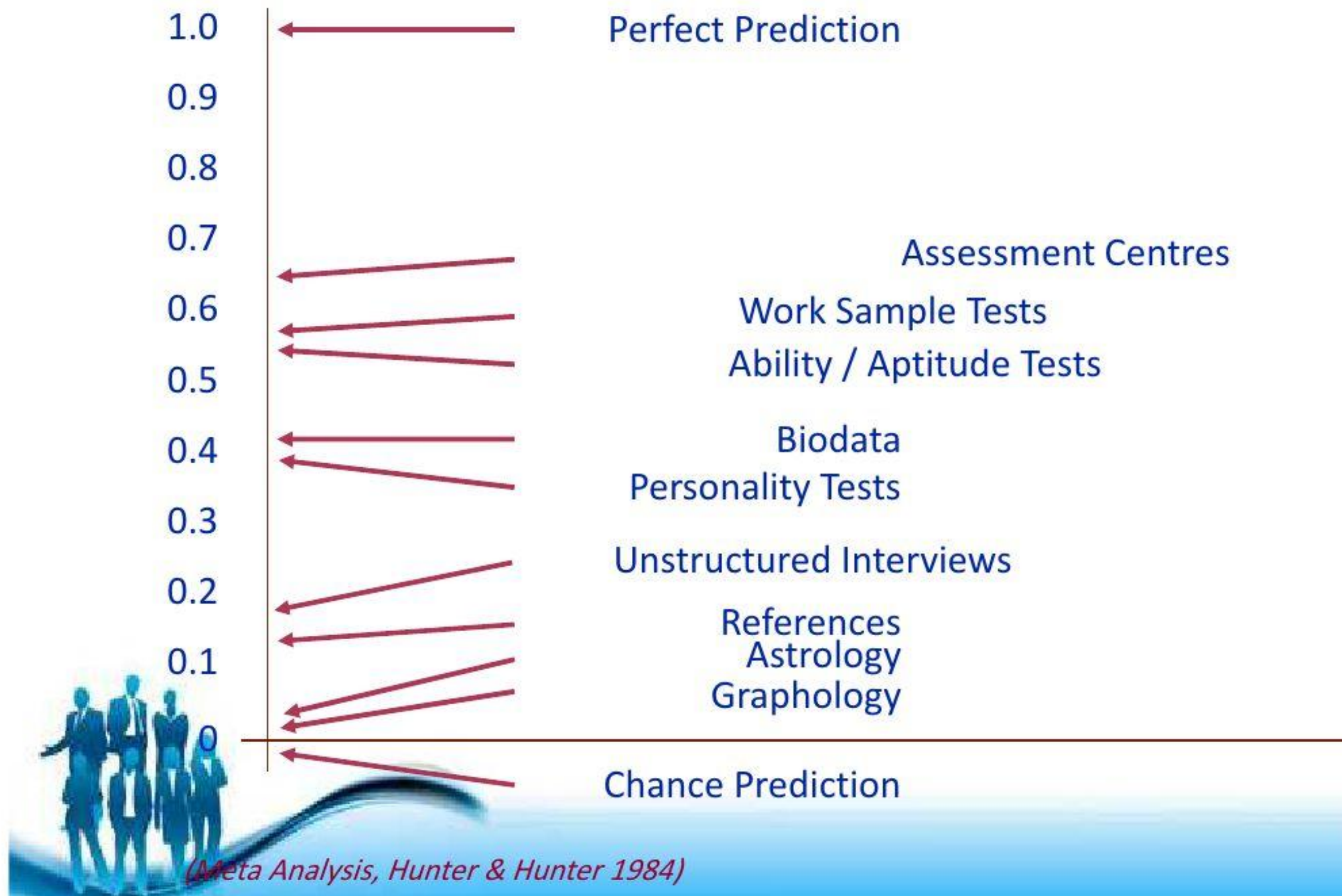


تعریف کانون

- یک کانون ارزیابی شامل ارزیابی استاندارد رفتار توسط چند نفر (ارزیاب) است. چندین ارزیاب آموزش دیده و تعدادی تکنیک مورد استفاده قرار می گیرد. قضاوت درباره رفتار عمدتاً از طریق تمرینات شبیه سازی شده صورت می گیرد. این قضاوتها در جلسه ای (Wash up) متشکل از ارزیابان طرح شده و یا طی فرآیند آماری با هم تلفیق می شوند. در بحث جلسه ارزیابان، رفتارهای جامع داوطلب بررسی شده و مورد ارزیابی قرار می گیرد. نتیجه بحث به ارزیابی عملکرد داوطلب در ابعاد (شایستگی ها) و یا سایر متغیرها می انجامد. تلفیق آماری روشها می بایست براساس استانداردهای پذیرفته شده حرفه ای صورت پذیرد.



Accuracy of Predictors



Assessment Centres

- *Early History*

WW2	German, UK and US Military
Late 40's	UK Civil Service Selection Board
1956	US AT&T - The first industrial application
1960s	Early users in the US: General Electrics, IBM, Ford Motor Co, Merrill Lynch, General Motors
1971	The First " <i>Development Centres</i> " AT&T assess 75,000 Management candidates



Assessment Centres

- Recent History

- 1970's Interest develops in the UK;
- Users include ICL, Mars, Post Office, etc
- 1978 Equal Employment Opportunity Commission
- 1980's Extensive implementation in US & UK;
- Users include BP, BT, Legal & General, Marks & Spencer, Nestle, etc.
- 1990 Development Centres take off in the UK



Assessment Centres

- *Growth*

1993 Survey of Boyle et al (1993) on the use of AC:

- Larger Companies
- Private Sector
- Energy, Banking, Food, Drink, Tobacco

2000 Technology starts to impact on AC / DC



عناصر اصلی فرآیندی که در کانون نقش کلیدی دارند

- تحلیل شغل (Job Analysis)
- طبقه بندی رفتاری (Behavioral Classification)
- تکنیکهای ارزیابی (Assessment Techniques)
- ارزیابی چندگانه (Multiple Assessments)
- شبیه سازی (Simulations)
- ارزیابان (Assessors)
- آموزش ارزیاب (Assessor Training)
- ثبت رفتار (Recording Behavior)
- گزارشها (Reports)
- تلفیق اطلاعات (Data Integration)



فعالیت‌های غیر مرتبط با کانون

- روش‌های ارزیابی که باعث نشوند داوطلب رفتارهای مورد انتظار را نشان دهد
- مصاحبه گروهی (Panel) و یا اشکال دیگر مصاحبه اگر تنها روش ارزیابی باشد
- اتکا به یک روش (بدون توجه به اینکه شبیه سازی باشد) به عنوان تنها روش ارزیابی
- استفاده از تنها یک نوع آزمون مداد – کاغذی
- ارزیابی توسط یک ارزیاب
- استفاده از چندین روش شبیه سازی شده با بیش از یک ارزیاب، اما بدون تلفیق اطلاعات
- محل جغرافیایی که به عنوان "کانون ارزیابی" استفاده شود که با الزامات متدولوژی این دستورالعمل مطابقت نداشته باشد.



نگرش سیستمی به کانون

• ورودیها

• فرآیند

• خروجی

• بازخورد



عناصر اصلی فرآیند اجرای قانون

- شایستگی ها
- ارزیابان
- ابزارها و تمارین



اثربخشی کانونها

- معرفی مدل چند وجهی سنجش اثربخشی
- سنجش اثربخشی از طریق ویژگیهای برداشتی و شاخص های

عملکردی



آینده کانونها

معرفی نسل های گوناگون کانون ارزیابی و توسعه

- نسل اول

- نسل دوم

- نسل سوم

- نسل چهارم



• چگونه از کانون های ارزیابی در جهت کشف
استعدادها و از کانون های توسعه در جهت
بهبود عملکرد مدیران استفاده کرد.



پاسخ

- تمرکز بر رویکرد شایستگی ها
- شایستگی + شرایط محیطی = عملکرد
- عملکرد نتیجه شایستگی است.
- توجه به نسل های چهارگانه کانون ها حرکت از کشف به توسعه استعدادها

- توسعه کارراهه شغلی مبتنی بر عملکرد
- ارتقاء سطح بلوغ سازمانی



تجارب ایرانی در بوته نقد

► مدل شایستگی ها

► کانون های ارزیابی

► کانون های توسعه

► بکارگیری نتایج



• توصیه ها



