

کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های عمومی

ضرورت و جایگاه کانون‌های ارزیابی شایستگی‌های عمومی در راستای استعدادیابی، شایسته‌گزینی و کارآمدسازی مدیریت دولتی



آن را جنگ استعدادها بنامیم. در این نبرد سازمان‌های موفق تلاش می‌کنند تا با به‌کارگیری رویه‌ها، برنامه‌ها و راهبردهای مناسب بتوانند استعدادهایی را که برای تداوم حیاتشان ضروری هستند، شناسایی، پرورش و در جای مناسب به‌کارگیری کنند. امروزه در بسیاری از شرکت‌ها و بنگاه‌های اقتصادی موضوع صلاحیت حرفه‌ای مدیران و کارکنان مورد توجه قرار گرفته است. یکی از کاربردهای سنجش صلاحیت حرفه‌ای، شناخت صحیح از استعداد و شایستگی‌های افراد و مدیریت و توسعه منابع انسانی در جهت اثربخشی و کارایی بالاتر است.

حال این سؤال مطرح می‌شود که چگونه استعدادهای سازمان را در زمینه‌های مختلف برای انتصاب در مشاغل کلیدی و مدیریتی شناسایی کنیم؟ چنانچه در سازمان‌ها، ارزیابی شایستگی کارکنان بر اساس سوابق تحصیلی و شغلی فرد،

دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند از ابتدای سال ۱۳۹۷ قبل از هرگونه ارتقا و انتصاب کارکنان خود، شایستگی‌های آن‌ها را از طریق کانون‌های ارزیابی مورد سنجش قرار داده و از این جهت اولین شرط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، اخذ گواهینامه شایستگی عمومی است. در استان کرمان با توجه به بررسی منابع انسانی ۷۳ دستگاه اجرایی منتخب، ۷۷ درصد مدیران مرد و ۲۳ درصد مدیران زن هستند. از تعداد کل مدیران ۷۳ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاترند و ۲۷ درصد مدیران زیر ۴۰ سال و ۷۳ درصد نیز بالای ۴۰ سال می‌باشند.

♦ دکتر بهنام سعیدی *

مدیر مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری و ارزیابی کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان

لزوم سرمایه‌گذاری و تمرکز سازمان‌ها بر مدیریت استعداد و جانشین‌پروری

سازمان‌ها اعم از شرکت‌های دولتی و غیردولتی یا نهادها و ادارات دولتی و غیره باید برای مدیریت استعدادهای فعلی و آتی خود و به‌منظور پرورش افراد مناسب برای پر کردن جایگاه‌های کلیدی، برنامه‌های جانشین‌پروری را جاری سازند. در این راستا می‌توان با استفاده از مدل شایستگی، استعدادهای سازمانی را شناسایی و برنامه‌های آموزشی مناسب را برای پرورش آن‌ها فراهم نمود. نیروی انسانی با کیفیت مهم‌ترین مزیت رقابتی و کمیاب‌ترین منبع در اقتصاد دانش‌محور امروز است. از این‌رو توسعه قابلیت‌ها، تخصص و تعهد کارکنان، مهم‌ترین چالش مدیریت در زمان ما محسوب می‌شوند. پیتر دراگر پدر مدیریت نوین بر این باور بود که افراد، مدیر متولد نمی‌شوند، بلکه بایستی برای مدیریت پرورش یابند؛ بنابراین توانمندسازی منابع انسانی و جانشین‌پروری یکی از مهم‌ترین ابزارهایی است که سازمان‌های پیشرو در کشف و ارتقاء استعدادهای انسانی از آن بهره می‌جویند.

تقاضای رو به افزایش سازمان‌ها برای به‌کارگیری نیروهای توانمند در عرصه‌های مدیریتی و از سویی تمایل کارکنان برای تصاحب و در اختیار گرفتن مشاغل با ارزش از سوی دیگر، موجب شده است که نبرد و مبارزه‌ای شکل بگیرد که باید

شناخت موردی و شخصی از داوطلب و سایر اطلاعات احتمالی صورت پذیرد، این روش دقت کافی ندارد و چنین ارزیابی‌هایی به دلیل عدم توجه به ابعاد مختلف توانمندی و شایستگی افراد چندان قابل اتکا نیست. در مقابل، کانون‌های ارزیابی از تکنیک‌ها، روش‌ها و ابزارهای متعددی برای ارزیابی استفاده می‌کنند تا بتوان فرد را از زوایا و ابعاد مختلف مورد سنجش قرار داد. به همین جهت این کانون‌ها در حال حاضر معتبرترین و پیشرفته‌ترین روش برای ارزیابی شایستگی افراد بوده و نتایج آن بیش از روش‌های دیگر ارزیابی قابل اتکا می‌باشد؛ به‌طوری‌که نتایج کانون ارزیابی برگزار شده در شرایط استاندارد تا ۷۰ درصد قابل استناد است؛ بنابراین با استفاده از سنجش شایستگی افراد در کانون‌های ارزیابی، می‌توان به شناخت واقع‌بینانه‌تری در خصوص میزان استعداد و شایستگی آنان دست پیدا کرد.

ضرورت و اهداف کانون ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای

تاریخچه راه‌اندازی کانون‌های ارزیابی برای اولین بار به دوران جنگ جهانی اول و به سال‌های ۱۹۲۰ تا ۱۹۴۰ برمی‌گردد که اولین بار توسط ارتش آلمان مورد استفاده قرار گرفت. با این هدف که ویژگی‌ها و شایستگی‌های رهبری افسران ارشد را بسنجند و بهترین افسران را برای ارتقا انتخاب کنند. به لحاظ صنعتی، اولین بار در سال ۱۹۵۶ کانون ارزیابی در آمریکا و شرکت مخابراتی AT&T مورد استفاده واقع شد. از دهه ۷۰ میلادی به بعد، استفاده از کانون ارزیابی در بسیاری از کشورها گسترش یافت. در ایران کانون ارزیابی برای اولین بار در دهه ۸۰ توسط شرکت‌هایی از جمله سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران، سازمان مدیریت صنعتی، شرکت ملی پالایش و پخش فرآورده‌های نفتی ایران و توانیر به کار گرفته شد.

با توجه به افزایش انتظارات از بخش عمومی، تمرکز بر رویکردهای نوین در عرصه مدیریت منابع انسانی همچون بنیان نهادن رویکرد مدیریت مبتنی بر شایستگی، ضرورت افزایش کارایی و اثربخشی خدمات عمومی به شهروندان از طریق به‌کارگیری شایستگان در سطح کارکنان و مدیران، استقرار فرآیندهای شایسته‌سالاری، ضرورت تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی، توجه به پرورش رهبران شایسته در بخش عمومی و غیره ضرورت استفاده از یک مدل جامع مدیریت شایستگی در عرصه مدیریت منابع انسانی به‌ویژه در بخش دولتی کشور احساس می‌شود.

در راستای اجرای بند اول ماده (۲) دستورالعمل اجرایی نحوه انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای (موضوع مصوبه شماره ۵۷۹۰۹۵ مورخ ۹۵/۴/۱ شورای عالی اداری) و عملیاتی نمودن دستورالعمل نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای (موضوع بخشنامه شماره

۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی)، دستگاه‌های اجرایی موظف‌اند شایستگی‌های عمومی مدیریتی کارمندان و مدیران را بر اساس شرایط مندرج در برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده دستگاه‌های اجرایی موضوع مصوبه شماره ۲۰۶/۹۳/۱۱۸۵۱ مورخ ۹۳/۹/۵ شورای عالی اداری، قبل از انتصاب و یا ارتقا به سطوح بعدی مدیریتی از طریق کانون ارزیابی مورد سنجش قرار دهند. بر اساس دستورالعمل مزبور، دستگاه‌های اجرایی موظف شده‌اند از ابتدای سال ۱۳۹۷ قبل از هرگونه ارتقا و انتصاب کارکنان خود، شایستگی‌های آن‌ها را از طریق کانون‌های ارزیابی مورد سنجش قرار داده و از این جهت اولین شرط عمومی انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای، اخذ گواهینامه شایستگی عمومی است. در استان کرمان با توجه به بررسی منابع انسانی ۷۳ دستگاه اجرایی منتخب، ۷۷ درصد مدیران مرد و ۲۳ درصد مدیران زن هستند. از تعداد کل مدیران ۷۳ درصد دارای مدرک تحصیلی لیسانس و بالاترند و ۲۷ درصد مدیران زیر ۴۰ سال و ۷۳ درصد نیز بالای ۴۰ سال می‌باشند.

کانون ارزیابی Assesmant Center فرآیندی است که با مجموعه‌ای از آزمون‌ها و تمرین‌ها، تحت نظر عده‌ای ارزیاب متخصص، مهارت‌ها، قابلیت‌ها و تناسب شرکت‌کنندگان در برنامه را برای نقش‌های سازمانی موردنظر که به‌طور معمول پست‌های کلیدی و مدیریتی است و همچنین توانایی بالقوه آن‌ها برای بهبود و توسعه را مورد ارزیابی قرار می‌دهد. گرچه عمدتاً از کانون‌های ارزیابی برای مشاغل مدیریتی استفاده می‌شود، اما استفاده از آن برای سایر مشاغل مهم، حساس ولی غیر مدیریتی نیز کاربرد دارد.

هدف کانون ارزیابی و توسعه، جذب و به‌کارگیری نیروی انسانی، شناسایی و تشخیص پتانسیل‌ها، نقاط قوت قابل بهبود و نیازهای آموزشی افراد و نیز ارتقا و انتصاب افراد به سطوح بالاتر سازمانی است. با

اجرای مناسب کانون‌های ارزیابی می‌تواند به اهداف زیر دست یافت:

- اطمینان از شایستگی افرادی که در پست‌های کلیدی سازمان جذب یا حفظ شده‌اند،
- کشف استعدادها و رشد و توسعه در میان کارکنان و قرار دادن ایشان در برنامه‌های جانشینی،
- ایجاد و تعمیق فضای رشد و یادگیری برای توسعه شایستگی‌ها در اعضای سازمان،
- فراهم‌سازی امکان رشد و ارتقای شغلی کارشناسان که جو انگیزشی، تحرک و رقابت سالم را تقویت می‌کند.

سابقه ایجاد و راه‌اندازی کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان (به‌عنوان اولین کانون دارای مجوز استان کرمان از سازمان اداری و استخدامی کشور)

کانون ارزیابی و توسعه سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان جهت بسترسازی اجرای قوانین و مقررات ذی‌ربط با رویکرد نهادینه‌سازی شایسته‌سالاری و شایسته پروری در سازمان‌ها، با بهره‌گیری از امکانات فیزیکی و ظرفیت‌های تخصصی موجود شامل ارزیابان ذی‌ربط، در اواخر سال ۱۴۰۰ موفق به دریافت مجوز کانون ارزیابی (گواهینامه صلاحیت ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای دستگاه‌های اجرایی) گردید. این کانون اولین و تنها کانون استان کرمان در حال حاضر است که وظیفه آن بررسی و سنجش شایستگی‌های عمومی کارکنان متقاضی برای احراز پست‌های مدیریتی است. از مهم‌ترین دلایل ایجاد کانون ارزیابی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با توجه به الزام قانونی و تقاضای قابل توجه دستگاه‌های اجرایی استان برای ارتقاء و انتصاب کارکنان خود از مسیر کانون ارزیابی، می‌توان پاس‌خگویی به نیاز دستگاه‌های استان برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌های عمومی کارکنان و همچنین جلوگیری از عزیمت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی به مرکز

کشور یا سایر استان‌ها جهت شرکت در کانون ارزیابی را برشمرد.

ابزارها و تمرین‌های مورد استفاده برای سنجش شایستگی‌های عمومی در کانون ارزیابی سازمان مدیری و برنامه‌ریزی استان کرمان

اساس کار کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان، سنجش شایستگی‌های عمومی بر مبنای مدل شایستگی است که توسط سازمان اداری و استخدامی کشور ابلاغ شده است. بعد از انتخاب مدل شایستگی برای کانون ارزیابی، می‌بایست تعریف شود که هر یک از این شایستگی‌ها قرار است با چه تمرین‌هایی مورد ارزیابی قرار گیرند. در حقیقت ابتدا باید بدانیم چه شایستگی‌هایی برایمان مهم است و سپس ابزارها را متناسب با این شایستگی‌ها انتخاب کنیم. از مهم‌ترین ابزارها و تست‌های پرکاربرد و متداولی که در کانون ارزیابی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد (گرچه سایر ابزارها نیز حسب ضرورت و با توجه به اقتضای سازمانی شرکت‌کنندگان انتخاب و مورد استفاده قرار می‌گیرد.) می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

الف: ابزارهای غیر تمرینی

- ۱- تست شخصیت و سایر تست‌های روان‌شناختی
 - ۲- مصاحبه
- ب: ابزارهای تمرینی
- ۱- ایفای نقش

۲- بحث گروهی

۳- بازی گروهی

۴- جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری

مجموعه اقدامات کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان از بدو تأسیس تاکنون

سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان در ۲ سال گذشته با همکاری مرکز آموزش مدیریت دولتی، دو دوره تربیت ارزیاب حرفه‌ای را برای ۲۹ نفر از متقاضیان بخش دولتی و خصوصی (۱۶ دستگاه دولتی و نهاد خصوصی) برگزار نموده است. پس از اخذ مجوز کانون ارزیابی از سازمان اداری و استخدامی کشور توسط سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان در اواخر سال ۱۴۰۰، کانون ارزیابی این سازمان با توجه به تقاضای دستگاه‌های دولتی در استان، طی سال‌های ۱۴۰۱ و ۱۴۰۲ در مجموع ۱۰ دوره کانون ارزیابی را برگزار نموده که در این دوره‌ها، تعداد ۲۲۱ متقاضی از کارکنان ۳۵ دستگاه اجرایی و دانشگاه‌های متقاضی استان در سطوح مدیریتی ارشد، میانی و پایه توسط کانون مورد ارزیابی قرار گرفته‌اند. از بین شرکت‌کنندگان در کانون، ۳۴ درصد موفق به احراز شایستگی‌های عمومی، ۵۰ درصد مشروط به گذراندن دوره‌های شایستگی و ۱۶ درصد نیز عدم احراز شایستگی‌های عمومی شده‌اند، جدول شماره (۱) و (۲). کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی

استان کرمان با استقرار در مرکز آموزش و پژوهش‌های توسعه و آینده‌نگری سازمان در حال حاضر به‌عنوان تنها کانون استان کرمان (دارای مجوز از سازمان اداری و استخدامی) با بهره‌مندی از ارزیابان حرفه‌ای و ظرفیت‌های فیزیکی مناسب، آمادگی سنجش و ارزیابی شایستگی‌های عمومی را برای کارکنان در بخش‌های دولتی و غیردولتی دارا می‌باشد.

در طول برنامه کانون ارزیابی، ارزیابی‌شوندگان در تمرین‌ها شرکت کرده و با استفاده از ابزارهای متفاوت با حضور ارزیاب‌ها، بر اساس شایستگی‌ها و معیارهای سازمان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و به آن‌ها امتیاز داده می‌شود. امتیازها بر اساس معیارهای تدوین‌شده لحاظ می‌شوند. ارزیابی توسط ارزیاب‌های آموزش‌دیده با تخصص‌های مدیریت و آشنا به مفهوم شایستگی‌ها و نحوه سنجش آن‌ها پس از آموزش‌های لازم صورت می‌گیرد. ارزیابی نهایی پس از شرکت ارزیابی‌شونده در تمرین‌های مختلف و بحث و تبادل نظر ارزیاب‌ها در جلسه جمع‌بندی (wash up) صورت می‌گیرد. این جلسه به‌منظور آگاهی از نظرات ارزیابی‌شوندگان در مورد ارزیابی‌شوندگان و در صورت لزوم اصلاح خطاهای احتمالی و نیز ارائه دلایل بروز رفتارها و ارائه توصیه‌های آموزشی و توسعه‌ای طراحی شده است. بعد از اجرای کانون، برای هر یک از شرکت‌کنندگان دو گزارش ویژه

جدول شماره (۱) وضعیت اجرای کانون ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان

سطوح مدیریتی ارزیابی شده			تعداد کارکنان شرکت‌کننده	تعداد دستگاه‌های اجرایی متقاضی شرکت در کانون ارزیابی سازمان
پایه	میانی	ارشد		
۱۶۴	۲۷	۶	۲۲۱	۳۵

جدول شماره (۲) موفقیت شرکت‌کنندگان در کانون ارزیابی شایستگی‌های عمومی مدیران حرفه‌ای در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان

تعداد شرکت‌کنندگان	حائز دریافت گواهینامه	مشروط به گذراندن دوره آموزشی	عدم احراز صلاحیت
۲۲۱	۶۷ (۳۴ درصد)	۹۸ (۵۰ درصد)	۳۲ (۱۶ درصد)



- کمک به دستگاه‌های اجرایی و شرکت‌های دولتی و غیردولتی استان در کشف و پرورش استعداد‌های مدیریتی و قرار دادن آن‌ها در مسیر برنامه‌های آموزشی و پرورشی،
- کشف استعدادها و توسعه توان بالقوه مدیران و کارکنان سازمان‌ها و شرکت‌های دولتی و غیردولتی برای تصدی پست‌های مدیریتی بر اساس شایسته‌سالاری با استفاده از ظرفیت اجرایی کانون،
- همکاری با دستگاه‌های اجرایی استان و شرکت‌های دولتی غیردولتی در فرآیندهای مربوط به سنجش شایستگی‌های عمومی در بدو جذب و استخدام،
- توان‌افزایی و مهارت‌آموزی کارکنان نیازمند شرکت در دوره‌های شایستگی،

امید آن‌که کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان با استعانت از خداوند متعال و بهره‌گیری شایسته از تجارب و توانمندی خود، بتواند نقشی مؤثر در راستای کمک به شناسایی و مدیریت استعدادها و همچنین ارتقاء و انتصاب مدیرانی شایسته و اصلح در استان ایفا نماید. ♦♦

در کانون، برنامه‌ریزی بهتری در مسیر توانمندسازی و ارتقاء شغلی افراد اتخاذ می‌نماید.

برنامه‌های پیش روی کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان

در پایان، به بخشی از برنامه‌های پیش روی کانون ارزیابی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان کرمان اشاره می‌گردد:

از مهم‌ترین دلایل ایجاد کانون ارزیابی در سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی استان با توجه به الزام قانونی و تقاضای قابل توجه دستگاه‌های اجرایی استان برای ارتقاء و انتصاب کارکنان خود از مسیر کانون ارزیابی، می‌توان پاسخگویی به نیاز دستگاه‌های استان برای سنجش و ارزیابی شایستگی‌های عمومی کارکنان و همچنین جلوگیری از عزیمت مدیران و کارشناسان دستگاه‌های اجرایی به مرکز کشور یا سایر استان‌ها جهت شرکت در کانون ارزیابی را برشمرد.

(گزارشات بازخورد فردی و مدیریتی) توسط کانون ارزیابی تهیه می‌شود که به صورت محرمانه به دستگاه ذی‌ربط منعکس می‌گردد. اطلاع از کم و کیف نتایج ارزیابی و سنجش شایستگی‌های عمومی افراد، برای هر دستگاه و فرد شرکت‌کننده در کانون امری ضروری و تصمیم‌ساز می‌باشد. لذا هدف از انعکاس گزارش‌های مزبور، تسهیل توسعه فردی و برنامه‌ریزی آن دستگاه در راستای رفع نیازهای آموزشی و توسعه‌ای و بسترسازی جهت پیشرفت کارکنان در مسیر ارتقاء شغلی است. نتایج حاصله از اجرای کانون ارزیابی در استان، گامی مؤثر در شناخت و توسعه قابلیت‌ها، ظرفیت‌ها و شایستگی‌های کارمندان مستعد احراز پست‌های مدیریت حرفه‌ای و افزایش انگیزه کارکنان توانمند از طریق ایجاد فضای رقابتی و عادلانه در انتخاب و انتصاب سمت‌های مدیریتی دستگاه‌های اجرایی می‌باشد. بنابراین دستگاه‌ها با اطلاع از نتایج کانون ارزیابی و با شناخت واقع‌بینانه‌تر و آشنایی با کم‌وکاستی‌ها و همچنین نقاط قوت کارکنان شرکت‌کننده