

تأملی بر ایجاد مراکز ارزیابی به عنوان رویکرد نوین نظام جانشین پروری در نظام بانکی

داریوش قربانی

کارشناس ارشد حسابداری

چکیده

نتایج تحقیقات نشان از کمبود نیروهای مدیریتی و افزایش نیاز سازمانها به مدیران به مراتب توانمندتر، مستعدتر، ماهرتر و شایسته تر از مدیران امروزی، در سالهای آینده دارد و حقیقت این است که شناسایی بهره‌گیری از مدیران شایسته، یکی از اساسی ترین چالشهای پیش روی سازمانها برای عبور از شرایط دشوار فردا است. به همین منظور، بسیاری از سازمانهای آینده نگر، به دنبال طراحی برنامه های جدی و منظم جانشین پروری برای برآورد و تامین نیازمندیهای آینده خود در این زمینه هستند. بدیهی است اجرای این برنامه ها مستلزم استفاده از فنون ارزیابی قابل اعتمادی است که بتوانند به ارزیابی درست قابلیت‌های مورد نظر بپردازند. برای این منظور مراکز ارزیابی از جمله فرایندهایی است که از اعتبار و مقبولیت بالایی برخوردار شده است. مراکز ارزیابی اشاره به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوع دارد که به طور عمده به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب مدیریتی استفاده می شود. در این فرایند می توان از تجربه‌های مدیران توانمند حاضر در زمینه هایی، مانند طراحی و تدوین قابلیت‌ها، شناسایی استعداد‌های درون و برون سازمانی و انجام ارزیابی ها و... بهره جست و از این راه موفقیت سازمان را برای عبور از دشواری‌های پیش رو بیمه کرد. در این نوشتار تلاش می شود پس از معرفی مراکز ارزیابی به بحث و بررسی پیرامون روشهای بهره گیری از تجربه‌های مدیران در قالب مراکز ارزیابی، پرداخته شود.

واژه‌های کلیدی: مراکز ارزیابی، رویکرد نوین، نظام جانشین پروری، نظام بانکی.

مقدمه

پیشرفت حوزه های مختلف: فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و بویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی ثبات و به شدت متغیری را ایجاد کرده که توان برنامه ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان ها سلب و آنها را در راه تحقق هدفهایشان با چالشهای فراوانی مواجه کرده است. به گونه ای که عدم اقدام بهنگام و فراکنشی نسبت به این تحولات، موجب انحطاط، ادغام و یا کاهش طول عمر بسیاری از سازمانها در سالهای اخیر شده است. در چنین شرایطی به نظر می رسد یکی از اساسی ترین و مهمترین چالشهای پیش روی سازمانها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سالهای آینده باشد. در رویارویی و حل این مسئله، رویکردهای مختلفی از جانب سازمانها دنبال می شود.

بسیاری از سازمانهایی که مستعد به زوال و نابودی هستند، برای تامین نیازهای آینده خود به مدیران، برنامه ای ندارند و امور را به دست حادثه و زمان می سپارند و در رویارویی با مسائل به صورت منفعلانه برخورد می کنند. این گونه سازمانها را می توان سازمانهای آینده بین نامید. برخی دیگر از سازمانها برای تامین نیازمندیهای آینده مدیریتی خود، اقدام به جذب و بهره گیری از مدیران و نیروهای مستعد بیرونی بدون توجه به منابع درون سازمانی می کنند. این گونه سازمانها، سازمانهای آینده گزین نام دارند؛ و در نهایت تعداد کمی از سازمانهای هوشمند که به دنبال حفظ و ارتقای جایگاه خویش هستند، برنامه ریزیهای خود را بر شناسایی و پرورش استعدادهای مدیریتی درون سازمانی (در ابتدا) و برون سازمانی متکی می کنند. این گونه سازمانها به دنبال ساختن آینده هستند. به این سبب می توان آنها را سازمانهای آینده ساز و یا سازمانهای پیشرو نامید. آنها با درک اهمیت و میزان تاثیرگذاری مدیران در رشد و موفقیت خود به دنبال طراحی و اجرای برنامه های جدی و منظم استعدادیابی و جانشین پروری هستند. برنامه های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران، همان گونه که پیتردراکر اشاره می کند، بر این ۴ اصل استوار است:

- ۱- مدیران متولد نمی شوند بلکه باید آنها را تربیت کرد و پرورش داد؛
 - ۲- در فرایند پرورش مدیران باید تاکید اصلی را بر مهارتها و قابلیتهای مورد نیاز در دنیای کسب و کار آینده سازمان ها قرار داد؛
 - ۳- استعداد یابی و جانشین پروری نیاز به برنامه منظم و سیستماتیک دارد؛
 - ۴- مدیران ارشد سازمانی باید متولی، حامی و مشتری اصلی این برنامه ها باشند.
- امروزه، مدیریت جانشین پروری از راه فرایندی انجام می پذیرد که مدیریت استعداد ها نام دارد. از راه این فرایند، استعداد های انسانی سازمان برای تصدی مشاغل و منصب های کلیدی در سال های آینده شناسایی شده، از راه برنامه های متنوع آموزشی و پرورشی، به تدریج برای به عهده گرفتن این مشاغل و مسئولیتها آماده می شوند. (ابوالعلائی، ۱۳۸۴: ۱۰-۱۱) بدیهی است، اجرای برنامه های جانشین پروری مستلزم وجود یک نظام ارزیابی قوی است که بتواند شایستگیهای آشکار و پنهان کارکنان مستعد را شناسایی و معرفی کند. یکی از شیوه های به نسبت جدید برای این منظور استفاده از روش مراکز ارزیابی است

مراکز ارزیابی

فناوری مراکز ارزیابی^۱ برخلاف برداشت اولیه ای که از این عبارت صورت می گیرد، نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک فرایند ارزیابی است که پس از کاربرد آن در جنگ جهانی اول و دوم، به سرعت در شرکتهای مختلفی نظیر تلفن و تلگراف امریکا، آی بی ام، جنرال الکتریک و... مورد استفاده قرار گرفت. در ایران نیز، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران و سازمان مدیریت صنعتی در طراحی و اجرای مراکز ارزیابی پیشگام هستند. شرکت های سایپا، تیزرو، شرکت ملی پالایش و پخش

¹ Assessment Centers

فرآورده های نفتی ایران، ریخته گری ایران خودرو، تراکتورسازی ایران و... از جمله سازمانهای ایرانی هستند که از این روش استفاده کرده اند.

مراکز ارزیابی، روشی جامع برای ارزیابی قابلیتها و توانایی های افراد است. از این ارزیابی ها می توان برای سنجش آمادگی ها و توانایی های فعلی افراد و یا استعدادهای بالقوه آنها استفاده کرد. مراکز ارزیابی، به ارزیابی گروهی از شرکت کنندگان (داوطلبان) توسط تیم ارزیابی با استفاده از تمرینها و آزمونهای متنوعی دلالت دارد که به منظور انتخاب افراد واجد شرایط برای تصدی مناصب به طور عمده مدیریتی استفاده می شود. در این مراکز برحسب هدفی که دنبال می شود، دو نوع مرکز (کانون) ارزیابی وجود دارد: کانونهایی که برای تصمیم در مورد استخدام طراحی می شوند و کانونهایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه افراد، برای ارتقاء تشکیل می شوند. اولی کانون ارزیابی و دومی کانون توسعه ای نامیده می شود. استخدام و ارتقاء، تشخیص نیازهای آموزشی، توسعه و بهبود قابلیت ها سه کارکرد اصلی مراکز ارزیابی هستند. (سلطانی ۱۳۸۵: ۳۳).

اعتبار مراکز ارزیابی

نتایج تحقیقات صورت گرفته در این حوزه نشان می دهد که این شیوه در قیاس با سایر روشها به دلیل استفاده از تکنیک های مختلف ارزیابی از اعتبار بالاتری در ارزیابی قابلیت های شرکت کنندگان برخوردار است. جدول شماره ۱، نتایج مقایسه ها را نشان می دهد.

فرایند مراکز ارزیابی

شناسایی نیروهای مستعد مدیریتی از راه روش کانون ارزیابی، نیازمند برنامه ریزی و تفکر عمیق در مراحل طراحی و ایده پردازی است. فرایند کانون ارزیابی را می توان در چهار گام، بدین گونه خلاصه کرد:

الف) طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی؛

ب) طراحی و تدوین ابزارهای اندازه گیری؛

ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی؛

د) تهیه گزارشهای فردی.

الف) طراحی و تدوین شایستگی های مدیریتی

شایستگی ها قلب تپنده مراکز ارزیابی هستند. به همین سبب سرآغاز فرایند ارزیابی طراحی و تدوین دقیق و جامع قابلیت هایی است که ضمن عاری بودن از هرگونه ابهام از ویژگی هایی نظیر «ارتباط با شغل و سازمان، مشاهده پذیری از راه رفتارهای قابل مشاهده، ارزیابی و آموزش برخوردار باشند. شایستگی ها مجموعه توانایی ها و ظرفیت هایی هستند که شخص را قادر می سازند تا در چارچوب محدودیتهای درون و برون سازمانی در ایفای نقش و وظایف کاری خود عملکرد مطلوب داشته باشد و علاوه بر آن، آنها تضمین کننده موفقیت سازمانی نیز هستند». در واقع، شایستگی ها، ویژگی هایی هستند که با عملکرد برتر یا اثربخش در شغل مورد نظر ارتباط دارند؛ و شواهدی هستند دال بر اینکه فرد ویژگی هایی برای عملکرد برتر و یا اثربخش را دارد. (ریچارد^۱، ۱۹۸۲)

^۱ Richard

درحقیقت، شایستگی ها به رفتارهای هدفمندی دلالت دارند که شامل عناصر زیر می باشند:

دانشها: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط باشغل،
 مهارتها: توانایی انجام کارهای مرتبط با هدفهای شغلی،
 نگرشها و ارزشها: ترجیحات و یا مفروضات ذهنی فرد،
 ویژگی ها: خصوصیات شخصیتی و چگونگی واکنش به شرایط و افراد،
 انگیزش: سائقه های درونی و اشتیاق برای اقدام،
 خودپنداره: درک فرد از خود،
 نقش های اجتماعی: برداشت دیگران از فرد (بابایی، ۱۳۸۶:۶۸).

ردیف	انواع روشها	شاخص های مورد بررسی برای مقایسه روشها		
		اعتبار	رعایت انصاف	قابلیت کاربرد
۱	آزمونهای هوش	متوسط	متوسط	پایین
۲	آزمونهای استعدادفنی	متوسط	بالا	پایین
۳	آزمونهای توانایی حسی / حرکتی	متوسط	بالا	پایین
۴	آزمونهای شخصیت	متوسط	بالا	متوسط
۵	آزمونهای توانایی جسمانی	بالا	متوسط	پایین
۶	مصاحبه ها	متوسط	متوسط	بالا
۷	مراکز ارزیابی	بالا	بالا	متوسط
۸	نمونه های کاری	بالا	بالا	پایین
۹	تمرین های موقعیتی	متوسط	نامعلوم	پایین
۱۰	اطلاعات زندگینامه ای	بالا	متوسط	پایین
۱۱	توصیه نامه ها	پایین	نامعلوم	بالا

جدول ۱: مقایسه روشهای مختلف ارزیابی (پل ماچینسکی، ترجمه: علی مهرداد، ۱۳۸۵)

(ب) طراحی و تدوین ابزارهای ارزیابی

در فرایند انجام مراکز ارزیابی تلاش می شود با شبیه سازی شرایط کاری و قراردادن افراد در محیطی مشابه محیط کارشان، فضای مناسبی برای ارزیابی شرکت کنندگان فراهم شود. به همین منظور بر استفاده از ابزار های مناسب برای سنجش قابلیتهای فراوان تاکید می شود. در این رابطه دسته بندی کلی ابزارها و آزمونهای ارزیابی و اندازه گیری شایستگیها به صورت زیر است:

فعالیتهای نوشتاری و خواندنی : واسط اصلی این فعالیتها مهارتهای نوشتن و خواندن است. در این دسته از فعالیتها، فرد و یا گروه در موقعیتی شبیه به کار اصلی که بنا به اقتضا، در آن از نوشتن و طیفی محدودتر از خواندن، استفاده می شود، شرکت می کند و به محرکه ها، واکنش نشان می دهد.

این گروه از ابزارها که اصطلاح ابزارهای مداد و کاغذی هم به آنان گفته می شود، گونه های مختلفی دارند که از نمونه های رایج آنها تمرین کارتا بل یا کازیه، تست ها و آزمونهای روانی شخصیتی، هوش، استدلال، مهارتهای لغوی و عددی و غیره می باشند.

فعالیت‌هایی که مبنای اصلی آنان بر گفتگو است: تمرکز این رشته فعالیت‌ها گفتگو و انجام فعالیت‌ها به صورت گفتاری است و چگونگی ارزیابی هم‌سنجش شیوه تعیین نشده و یا آرایه‌های شفاهی است. مصاحبه، آرایه و بحث گروهی، نمونه‌ای از این فعالیت‌ها است. برای آشنایی بیشتر به توضیح یکی از این موارد می‌پردازیم (رحیمی، ۹۲:۱۳۸۶-۹۱).

بحث گروهی

یکی از ابزارهایی که غالباً در کانون‌های ارزیابی به کار می‌رود، بحث گروهی است. در این بحث‌ها، مجموعه‌ای از اطلاعات مربوط به یک موقعیت سازمانی در قالب یک سناریو تدوین شده و در اختیار تیم که بین ۴ تا ۶ نفر از ارزیابی‌شوندگان آن را تشکیل داده‌اند، قرار می‌گیرد. اعضای این تیم زمان مناسبی (معمولاً بین ۴۰ تا ۸۰ دقیقه) در اختیار دارند تا نسبت به تجزیه و تحلیل موضوع (سناریو) بحث و گفتگوی تعاملی در مورد آن و پاسخ به پرسش‌های مطرح شده یا اتخاذ تصمیم‌های لازم اقدام کنند. مهم‌ترین قابلیت‌ها و مهارت‌هایی که با کمک این بحث‌ها می‌توان آنها را در اعضای تیم مشاهده و ارزیابی کرد و ارزیابی‌شوندگان را بر اساس آنها رتبه‌بندی کرد، عبارتند از:

- فکر خلاق و نوآورانه؛
- توانایی افراد در انجام مذاکره برای جلب تفاهم و تعهد دیگران؛
- توانایی ارائه موثر و مطلوب ایده‌ها و نقطه‌نظرات؛
- توانایی افراد برای مشارکت در کارهای گروهی و تصمیم‌گیری‌های مشارکتی؛
- تفکر تحلیلی و مهارت‌های ادراکی؛
- توانایی تاثیر گذاری و نفوذ در دیگران؛
- انعطاف پذیری و توانایی حل مسئله (ابوالعلائی: ۱۳۸۴).

فعالیت‌هایی که مبنای اصلی آنها حرکت و عمل است: در این گروه از فعالیت‌ها، افراد نقش‌هایی از انسان‌های واقعی، به عنوان: مخاطب، مشتری، ارباب رجوع، رئیس، همکار و غیره را در جغرافیایی شبیه به وضعیت واقعی بازی کرده و شرکت‌کننده در مرکز ارزیابی به موقعیت‌های موجود آمده به صورت رودرو و تعاملی عکس‌العمل نشان می‌دهد. قابلیت‌هایی که توسط این فعالیت‌ها قابل اندازه‌گیری هستند، عبارتند از: تمایل به کارگروهی، رهبری، خلاقیت و نوآوری، اعتماد به نفس، مسئولیت‌پذیری، نظم و ترتیب و اثرگذاری. رایج‌ترین نمونه‌های این فعالیت‌ها، عبارتند از: مدل سازی، بازیهای مختلف با استفاده از (طناب، مکعبهای چوبی، پازل‌ها، کاغذ) انجام کار واقعی در محیط مجازی، بازیهای گروهی با هدف‌های مشخص (رحیمی، ۹۴:۱۳۸۶-۹۲).

ج) انتخاب ارزیابان و اجرای برنامه کانون ارزیابی

ارزیابان:

بهترین و معتبرترین ابزارهای سنجش و اندازه‌گیری بدون وجود ارزیاب‌های ماهر و با تجربه، نتایج چندان مطلوبی به بار نمی‌آورند. در انتخاب ارزیابان باید ترتیبی اتخاذ کرد که آنها از جنسیت‌ها، نژاد، سن، سطح سازمانی و حوزه‌های حرفه‌ای و تخصصی مختلف بوده، با شغل و نقش مورد نظر آشنا باشند. انتظار می‌رود ارزیابان در جریان انجام وظایفی مانند:

مشاهده رفتار فرد در تمرین‌ها، تست‌ها و تعاملات طراحی شده؛

ثبت رفتارهای مشاهده شده از راه تکمیل فرم‌ها؛

طبقه بندی رفتارهای مشاهده شده به ابعاد رفتاری مختلف، مثل مهارت، استعداد، دانش و... و نیز طبقه بندی رفتارها در چارچوب قابلیتها؛

رتبه بندی رفتار افراد بر مبنای شواهد و قرائن رفتاری؛

تسهیم و توافق بر روی رتبه بندی قابلیت‌های افراد همراه با سایر ارزیابان. شنونده خوبی باشند، تمرکز و دقت خود را در تمام طول فرایند ارزیابی حفظ کنند. تیز بین باشند. بتوانند نیمه پنهان رفتارها و گفتارها را نیز لمس کنند. قضاوت خود در مورد ارزیابی شونده تا پایان فرایند به حالت تعلیق درآورند و بی‌طرفی خود را نسبت به ارزیابی شونده تا پایان ارزیابی حفظ کنند و نشان دهند (ابوالعالی ۱۳۸۴: ۱۵۴-۱۴۳).

اجرای کانون ارزیابی

پس از شناسایی قابلیت‌ها و ابزارها، نوبت به تنظیم برنامه اجرای کانون ارزیابی می‌رسد. در این مرحله تیم مدیریتی کانون ارزیابی می‌بایستی به این عوامل توجه کند:

۱. شناسایی، انتخاب و هماهنگی با ارزیابان خبره؛
۲. آموزش ارزیابها براساس قابلیت‌های موردنظر؛
۳. تهیه و تنظیم برنامه های زمان بندی شده داوطلبان؛
۴. تهیه و تنظیم برنامه های زمان بندی شده ارزیابان؛
۵. اجرای ارزیابی براساس برنامه تعیین شده؛
۶. جمع‌بندی ارزیابی در جلسه پایانی^۱ توجه و دقت نظر کنند.

د) تهیه گزارشهای فردی

اگر چرخه ارزیابی را با دادن اطلاعات بازخورد به افراد ذینفع تکمیل کنیم، این امر می تواند مرکز ارزیابی و نتایج حاصل از آن را به مقدمه ای برای تدوین و اجرای برنامه رشد و توسعه افراد تبدیل کند. اطلاعات حاصل از این ارزیابی ها می تواند جنبه های پنهان قابلیت‌ها، نقاط قوت و نقاط قابل بهبود و آرزوهای افراد را برای آنها واضح و شفاف کند. اطلاعات گزارشهای فردی معمولاً شامل این موارد می‌باشند:

- ۱- خلاصه ای از مشخصات فردی (شامل: نام، سمت، مشخصات شغلی، تحصیلات، دوره‌های آموزشی طی شده، توانمندی‌ها و...)
- ۲- پروفایل شایستگی فرد به تفکیک معیارها؛
- ۳- پروفایل شایستگی فرد به تفکیک تمرینها؛
- ۴- خلاصه‌ای از نقاط قوت و قابل بهبود شرکت کننده؛
- ۵- نیازهای توسعه‌ای و برنامه عمل. (همان منبع).

^۱ Wash up

نتیجه گیری

به دنبال تغییرات سریع و گوناگون در سالهای اخیر، چالشها و مسائل جدیدی برای سازمانها ایجاد شده است که عبور بدون زیان از آنها نیازمند کاربست عوامل مختلفی نظیر بهره گیری از تجربه‌های مدیران در حوزه های گوناگون سازمانی است. از جمله این چالشها، همان گونه که پیشتر اشاره شد، افزایش تقاضای سازمانها به نیروهای مستعد مدیریتی به دلایل زیر است:

- ۱- افزایش تعداد مدیران در شرف بازنشستگی؛
- ۲- تغییرات سریع دنیای کسب و کار؛
- ۳- افزایش رقابتهای سازمانی برای دستیابی به استعدادهای برتر، در سالهای آینده است.



شکل ۱: فرایند مراکز ارزیابی

به همین سبب، بسیاری از سازمانهای پیشرو، برنامه های جانشین پروری خویش را مبتنی بر شناسایی استعدادهای درون سازمانی (دراپتدا) و برون سازمانی کرده‌اند. شناسایی و بهره‌گیری از استعدادهای درونی، دستاوردهای مختلفی را به همراه دارد که برخی از آنها عبارت است از:

بهبود روحیه کارکنان سازمان؛

حفظ و نگهداری استعدادهای درون سازمانی؛

پرورش فرهنگ شایسته‌گزینی؛

ایجاد انگیزه برای یادگیری کارکنان؛

افزایش تعهد و مسئولیت پذیری کارکنان؛

افزایش میل به پیشرفت و در نتیجه تلاش در جهت بهبود فعالیتها؛

کاهش هزینه های جذب و به کارگماری نیروهای بیرونی و...

بحث و نتیجه گیری

در برنامه های جانشین پروری، با استفاده از روشهای ارزیابی معتبر و اثربخش، افراد توانمند و مستعد شناسایی و برای سرمایه گذاری معرفی می شوند. در این رابطه روش مراکز ارزیابی به دلیل بهره گیری از تکنیکها و ابزارهای مختلف در موقعیتهای شبیه سازی شده، از مقبولیت و جایگاه قابل توجه ای در میان سازمانهای صنعتی و غیر صنعتی، برخوردار شده است. حال پرسش این است که: برای شناسایی استعدادهای برتر و سرمایه گذاری بر روی آنها، چگونه می توانیم از تجربه های مدیران در قالب مکانیزم مراکز ارزیابی استفاده کنیم؟

به طور کلی در فرایند مراکز ارزیابی می توانیم از راههای یادشده در زیر، در بهره گیری از تجربه های مدیران استفاده کنیم:

الف) طراحی و تدوین شایستگی ها،

ب) شناسایی و معرفی استعدادها برای ارزیابی،

ج) اجرای فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب،

د) بررسی نتایج بازخورد به عنوان معیار و ممیز،

ه) طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توصیه کارراهها،

و) مشاوره و راهنمایی ارزیابی شوندگان.

الف) طراحی و تدوین شایستگی ها:

قابلیتها و شایستگی های مدیریتی، اقتضایی هستند و بسته به اینکه سازمانها جوان _ در حال توسعه و یا بلوغ یافته باشند _ نوع نیازمندی های آنها به مدیران آینده، متفاوت است. سازمانهای جوان نیازمند مدیرانی هستند که به رشد و پیشرفت آنها کمک کنند. سازمانهای در حال توسعه و با اندازه متوسط، به مدیرانی نیاز دارند که ضمن حفظ منافع و موقعیت موجود، فرصتهای جدیدی بیافرینند و در نهایت سازمانهای بالغ نیازمند رهبرانی برای بازسازی و احیای مجدد خود هستند؛ بنابراین، مدیران با شناخت خوبی که از چشم اندازها و ویژگیهای سازمانی و الزامات آن دارند، منبع بسیار مفیدی برای طراحی و تدوین شایستگیها می باشند؛ بنابراین استفاده از تجربه مدیران در این حوزه، می تواند بسیار مفید و سازنده باشد و از انحراف در تدوین شایستگیهای غیر مرتبط جلوگیری کند.

ب) شناسایی و معرفی استعدادها برای ارزیابی:

با وجود آنکه از روش رویکرد مراکز ارزیابی برای انتخاب مناسب ترین افراد از میان کاندیداهای تصدی همه مشاغل سازمان می توان استفاده کرد، اما با توجه به بالا بودن هزینه های اجرای مراکز ارزیابی، بهتر آن است که پیش از معرفی شرکت کنندگان،

یک غربال اولیه صورت گیرد. به طورمسلّم در این مورد مدیران با شناختی که از خصوصیات درونی مجموعه خویش دارند، منبعی مهم در معرفی و تشویق افراد مستعد برای شرکت در فرایند ارزیابی هستند و از این راه می توانند از به هدر رفتن سرمایه های مادی شرکت جلوگیری کنند.

ج) اجرای فرایند ارزیابی به عنوان ارزیاب:

همان گونه که گفته شد مدیران یک سازمان بیش از هرکسی از الزامات و شایستگی های مورد نیاز سازمان خود، آگاهی دارند، بنابراین در صورت داشتن علاقه و آموزش در رابطه با کانونهای ارزیابی می توانند در فرایند ارزیابی ها مشارکت فعال داشته، در کنار سایر ارزیابان و متخصصان بیرونی به امر ارزیابی و سنجش داوطلبان بپردازند. معمولا کانونهای ارزیابی به گونه ای طراحی می شوند که ترکیبی از ارزیابان درونی و برونی در امر ارزیابی مشارکت کنند.

د) بهره گیری از تجربه های مدیران در زمینه بررسی نتایج بازخورد، به عنوان معیار و ممیز:

پس از اجرای کانون ارزیابی، بلافاصله جلسه ای برگزار می شود که به آن نهایی می گویند. در این جلسه همان گونه که پیشتر هم اشاره شد، ارزیابان به طور گروهی به بحث و بررسی پیرامون افرادی می پردازند که مورد ارزیابی قرار داده اند. در این رابطه مدیران معمولا ارزیابی شوندگان داخلی سازمان را می شناسند و کم و بیش، مستقیم و غیر مستقیم، با آنها آشنا هستند، بنابراین به عنوان یک معیار و ملاک می توانند محکی برای ارزیابی های انجام شده کاندیدا (شرکت کنندگان) در کانونهای ارزیابی باشند و با اظهارنظرهای خود به هرچه اثربخش تر شدن ارزیابیها، کمک کنند.

ه) طراحی و اجرای برنامه های آموزشی و توصیه کارراهها:

مدیران با محدودیتهای، فرصتها، امکانات سازمانی و نیز مقررات و دستورکارها و برنامه ریزی های سازمان در حوزه منابع انسانی و زیر سیستمهای آن آشنایی دارند و به واسطه این آشنایی می توانند در ارائه توصیه های آموزشی، توسعه ای و کارراه ارزیابی شوندگان نقش موثری ایفا کنند.

و) بهره گیری از تجربه های مدیران در زمینه مشاوره و راهنمایی ارزیابی شوندگان:

روشن شدن نقاط قابل بهبود و نقاط قوت ارزیابی شوندگان، یکی از دستاوردهای جالب کانونهای ارزیابی است و حقیقت آن است که بسیاری از ضعفها و قوتهای ارزیابی شوندگان از راه مشاوره و راهنمایی افراد با تجربه و متبحر قابل رفع و یا ارتقا است؛ بنابراین یکی دیگر از راههای بهره گیری از تجربه های مدیران از راه کانون ارزیابی، نقش مشاوره ای و راهنمایی آنان است.

به هرگونه، امید است سازمانها با شناسایی موانع و مشکلات فراروی برنامه های جانشین پروری و اجرای آنها و بهره گیری از تجربه های ارزنده مدیران خویش، بتوانند گامی مهم در تحقق اثربخشی هرچه بیشتر هدفهای خویش بردارند.

منابع

۱. ابوالعلائی، بهزاد، غفاری، عباس: مدیران آینده، مبانی نظری و تجارب عملی برنامه‌های استعدادیابی و جانشین پروری مدیران تهران، انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۸۴
۲. بابایی محمد علی، مبانی تدوین شایستگی های مدیران، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران - تهران، ۱۳۸۶
۳. رحیمی، شهرام، انتخاب و یا طراحی ابزار اندازه گیری، همایش تخصصی ارزیابی و توسعه مدیران، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا، ۱۳۸۶
۱. ماچینسکی پل، روانشناسی امور کارکنان، ترجمه علی مهرداد، تهران، نشر جنگل، ۱۳۸۵
۲. نیکنام، منظر، قابلیت‌های مدیریتی و مراکز ارزیابی، سمینار و کارگاه آموزشی آشنایی با مفاهیم و روشهای ارزیابی، سازمان مدیریت صنعتی، جزوه چاپ نشده، ۱۳۸۳
۳. یان بالانتین، نیگل پوا، کانون ارزیابی و توسعه مدیران، ترجمه مسعود سلطانی، تهران، انتشارات آسیا، ۱۳۸۵
4. Richard E Boyatzis, The competent manager: a model for effective performance, John Wiley & Sons, 1982.
5. Neil Rankin, The IRS Handbook on competencies: law and practice, IRS, 2001.

A Reflection on the Creation of Assessment Centers as a New Approach to the Succession Planning System in the Banking System

Daryush Ghorbani

Master of Accounting

Abstract

Research shows the lack of management forces and the increased need of organizations for more powerful, talented, skillful and competent managers in the coming years, and the fact is that recognizing the need to use qualified managers is one of the most fundamental challenges facing organizations to pass through the difficult situations of the future. For this purpose, many forward-thinking organizations seek to design serious and systematic succession planning programs in order to estimate and supply their own future needs in this area. Obviously, the implementation of these programs involves the use of reliable evaluation techniques which can properly assess the considered capabilities. To this aim, assessment centers are among the processes which are of high credibility and validity. Assessment centers refer to places where a group of participants (volunteers) are assessed by the evaluation team using a variety of exercises and tests, and which are used mainly to select qualified people to fill management positions. In this process, we can make use of the experiences of the present capable managers in areas such as design and development of capabilities, identifying talents within and outside the organization and carrying out assessments and so on in order to guarantee the success of the organization to pass through the difficulties and obstacles. This paper tries first to introduce the assessment centers and then to discuss different ways of using the managers' experiences in the form of assessment centers.

Keywords: Assessment Centers, New Approach, Succession Planning System, Banking System
