

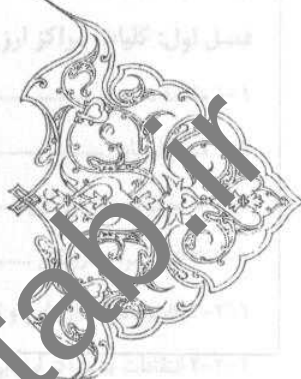


سازمان مدیریت صنعتی

عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه

تألیف و ترجمه:
دکتر حمزه جمشیدی کوهساری
زهرا بدلی
سید مجید حسینی

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی
۱۳۹۶



www.ketab.ir

شماره کتابشناسی ملی	۴۷۱۳۴۲۵	شابک	۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۲۲-۵
عنوان و نام پدیدآور	عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه / تالیف و ترجمه حمزه جمشیدی کوهساری، زهرا بدلی، سید مجید حسینی.		
مشخصات نشر	تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۶.		
مشخصات ظاهری	۲۹۲ص: مصور، جدول.		
موضوع	کارکنان -- ارزشیابی ارتقا		
موضوع	(Assessment centers) Personnel management procedure		
موضوع	کارکنان -- ایران -- گزینش و انتصاب Employee selection—Iran		
موضوع	مدیریت -- ارزشیابی Management -- Evaluation		
موضوع	موفقیت -- برنامه ریزی Success -- Planning		
رده بندی دیویی	۶۵۸/۳۱۳۵		
رده بندی کنگره	HF۵۵۴۹/۵/ف۴۳ج۸ ۱۳۹۶		
سرشناسه	جمشیدی، کوهساری، حمزه، ۱۳۶۱ -		
شناسه افزوده	بدلی، زهرا، ۱۳۶۱ -		
شناسه افزوده	حسینی، سید مجید، ۱۳۶۲ -		
شناسه افزوده	سازمان مدیریت صنعتی		
شناسه افزوده	Industrial Management Institute		
وضعیت فهرست نویسی	فیبا		



سازمان اسناد و کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

■ عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه

■ تألیف و ترجمه: دکتر حمزه جمشیدی کوهساری، زهرا بدلی، سید مجید حسینی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۶

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۲۲-۵ / ISBN: 978-600-275-122-5

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

۲۴۰۰۰ تومان

فهرست مطالب

۱۱	 سخن ناشر
۱۳	 پیشگفتار
۱۵	 فصل اول: کلیات مراکز ارزیابی و توسعه
۱۶	 ۱-۱ مقدمه
۱۸	 ۱-۲ مرکز ارزیابی
۲۱	 ۱-۳-۱ مفهوم مرکز ارزیابی
۲۴	 ۱-۳-۲ انواع مراکز ارزیابی
۲۵	 ۱-۳-۳ کاربرد مراکز ارزیابی و توسعه
۲۷	 ۱-۳-۴ انتقادات به مراکز ارزیابی
۲۸	 ۳-۱ مرکز توسعه
۳۰	 ۱-۳-۱ فرایند مرکز توسعه‌ای
۳۳	 ۲-۳-۱ چالش‌های پیش روی مرکز توسعه‌ای
۳۵	 ۳-۳-۱ انواع مراکز توسعه
۳۷	 ۴-۳-۱ تکامل مراکز توسعه‌ای
۳۹	 ۵-۳-۱ مزایا و معایب مراکز توسعه‌ای
۴۱	 ۴-۱ تمایز مراکز ارزیابی و توسعه
۵۰	 ۵-۱ اعتبار مراکز ارزیابی و توسعه
۵۲	 ۶-۱ الزامات اساسی یک مرکز ارزیابی و توسعه
۵۵	 ۷-۱ فعالیت‌های مغایر با اصول مراکز ارزیابی و توسعه
۵۷	 فصل دوم: استاندارد طراحی و اجرای مراکز ارزیابی
۵۸	 ۱-۲ یادداشت
۶۰	 ۲-۲ نحوه استفاده از استاندارد
۶۱	 ۳-۲ معرفی استاندارد

۶۲	بخش ۱. دامنه کاربرد استاندارد
۶۳	بخش ۲. اصطلاحات و تعاریف
۷۲	بخش ۳. انعقاد قرارداد و تعیین دامنه کاربرد
۷۷	بخش ۴. طراحی و برنامه‌ریزی
۸۹	بخش ۵. طرح‌ریزی اجرای مرکز
۱۰۰	بخش ۶ اجرای مرکز
۱۰۲	بخش ۷. یکپارچه‌سازی داده‌ها
۱۰۵	بخش ۸. ابلاغ نتایج نهایی
۱۰۹	بخش ۹. بازنگری پس از اجرای مرکز
۱۱۱	بخش ۱۰. پیوست‌ها
۱۱۱	پیوست ۱. نمونه‌ای از قرارداد مرکز
۱۱۶	پیوست ۲. مسائل آموزشی
۱۲۴	پیوست ۳. توسعه یک بیانیه خط‌مشی سازمانی
۱۲۶	پیوست ۴. مسائل قانونی
۱۳۳	پیوست ۵. متناسب‌سازی مرکز با ویژگی‌های خاص شرکت‌کنندگان
۱۴۲	پیوست ۶ تأثیر فناوری اطلاعات و ارتباطات بر مراکز
۱۴۷	پیوست ۷. اجرای مرکز به صورت پایلوت
۱۵۱	فصل سوم: عوامل کلیدی موفقیت مراکز ارزیابی و توسعه
۱۵۲	۱-۳ مقدمه
۱۵۲	۲-۳ چارچوب مفهومی عوامل کلیدی موفقیت مراکز ارزیابی و توسعه
۱۵۴	۱-۲-۳ پیش از اجرا (ورودی)
۱۵۴	۱-۱-۲-۳ عوامل ساختاری
۱۶۲	۲-۱-۲-۳ عوامل محیطی
۱۶۴	۳-۱-۲-۳ عوامل رفتاری
۱۶۸	۴-۱-۲-۳ همسویی ذی‌نفعان
۱۷۴	۲-۲-۳ در حین اجرا (فرایندی)
۱۷۴	۱-۲-۳-۳ شایستگی

۱۹۷	۲-۲-۳ ابزار
۲۰۸	۳-۲-۳ ارزیاب
۲۲۵	۴-۲-۳ ارزیابی شونده
۲۳۱	۵-۲-۳ طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای مرکز
۲۵۳	۳-۲-۳ پس از اجرا (خروجی و نتایج)
۲۵۴	۱-۳-۲ گزارش مرکز
۲۶۱	۲-۳-۲ نظام بازخورد
۲۷۲	۳-۳-۲ دستاوردهای مرکز
۲۷۵	۴-۳-۲ برنامه‌های توسعه
۲۸۷	۴-۲-۳ حلقه بازخورد
۲۸۷	۱-۴-۲ یابی، ارزیابی، مؤلفه‌های مرکز
۲۸۹	منابع

فضای فرهنگی سازمان‌های ایرانی به گونه‌ای است که پذیرای موضوعات و فناوری‌های جدید است. متولیان منابع انسانی بالطبع در این فضای فرهنگی، مشتاق توجه و به کارگیری تکنولوژی‌ها و رویکردهای جدید در این حوزه هستند. مرکز ارزیابی و توسعه به عنوان یکی از این رویکردهای جدید، از استقبال خوبی برخوردار گردید و تقریباً در تمام شرکت‌ها و سازمان‌های بزرگ، متوسط و کوچک دولتی و خصوصی به دنبال استقرار آن در مجموعه خود هستند. با بررسی میدانی وضعیت مرکز در کشور، می‌توان گفت برخی از این سازمان‌ها بدون توجه به سطح بلوغ سازمانی و فرهنگی و میزان آمادگی خود، این رویکرد را مقدس می‌شمارند و با صرف هزینه‌های هنگفت سعی دارند در ویتترین انتخاب خود قرار دهند و در امواج خروشان مدرگرایی افسارگسیخته موج‌سواری کنند.

لازم به ذکر است که تجربیات موفق و ناموفق مرکز ارزیابی و توسعه از بدو تولد در ایران، به صورت منسجم مستندسازی نشده است تا این مستندات برای سازمان‌هایی که خواهان به کارگیری مناسب این رویکرد هستند، مرهء استفاده قرار گیرد. لازم است به این نکته اشاره کنم که منابع موجود در حوزه مرکز ارزیابی و توسعه، ترجمان منابع خارجی است که با توجه به اقتضائات فرهنگی آن‌ها نگاشته شده است. کتاب حاضر تلاش می‌کند بر اساس ارکان کلیدی مرکز ارزیابی و توسعه و با توجه به فرهنگ سازمان‌ها، از نکاتی کلیدی را در قالب یک مدل مفهومی کلان‌تر به مخاطب انتقال دهد. در این کتاب نکات کلیدی در مراکز را به عنوان عوامل کلیدی موفقیت در نظر گرفته شده و مؤلفان تلاش نمودند هر عاملی که باعث شکست یا موفقیت استقرار مراکز ارزیابی و توسعه می‌شود را مطرح کنند. همچنین تلاش شد تا تجربیات برخی سازمان‌ها بدون ذکر نامشان مطرح شود، اما در اینجا لازم می‌دانم نام این شرکت‌ها و سازمان‌ها را که بنده به عنوان مجری، مشاور، ناظر، ارزیاب و تسهیلگر مرکز ارزیابی و توسعه می‌باشم، در سال‌های ۱۳۸۵ تا ۱۳۹۵ حضور داشتم را بیان نمایم:

سازمان مدیریت صنعتی، بانک کشاورزی ایران، فدراسیون تیراندازی ج.ا.ا، سازمان تأمین اجتماعی، وزارت مسکن و شهرسازی، شرکت فولاد خوزستان، نیروگاه اتمی بوشهر، بانک ملت، شرکت ارزش‌آفرینان کردستان، شرکت صادرات گاز استان تهران، شرکت ملی نفت، شرکت هنکل، شرکت پتروپارس، گروه مپنا، شرکت فولاد مبارکه، شرکت توسعه نیشکر اهواز، شرکت معدنی و صنعتی گل گهر سیرجان، بانک سپه، شهرداری تهران، راه آهن ج.ا.ا، شرکت معدنی مس سرچشمه، شرکت ریل‌پرداز نوآفرین، شرکت همراه اول، بانک شهر، بانک رفاه، بانک تجارت، سازمان مدیریت دولتی، بنیاد مستضعفان و جانبازان، شرکت سن ایچ، شرکت ایران ترانسفو، شرکت

ذوب آهن اصفهان و ...

این کتاب مزیت‌های زیادی دارد که برای طیف وسیعی از مخاطبان اعم از دانشگاهیان، مدیران و کارشناسان منابع انسانی، متولیان تصمیم‌گیر و مشاوران حوزه منابع انسانی را در بر می‌گیرد. برخی از مزیت‌های کلیدی این کتاب عبارت است از:

الف) مدل مفهومی قابل اجرا جهت آسیب‌شناسی مرکز ارزیابی و توسعه در قبل، حین و بعد از استقرار

ب) وجود پرسشنامه خوداظهاری در هر یک از عوامل کلیدی موفقیت به صورت مجزا
ج) مطرح شدن نکات بسیار کلیدی در مرکز ارزیابی و توسعه با توجه به اقتضات فرهنگی ایرانی

د) استاندارد مرکز ارزیابی مورد تأیید انجمن روانشناسی بریتانیا که تمامی ابعاد کلیدی مرکز را پوشش می‌دهد

ه) به کارگیری منابع محلی و اجرای داخلی و اجرایی
و) بیان تجربیات سازمان‌های ایرانی در به کارگیری درست مرکز ارزیابی و توسعه
در پایان لازم می‌دانم از آقایان دکتر محمدعلی بابایی، دکتر بهزاد ابوالعالی، دکتر قنبر محمدی الیاسی، دکتر عین الله فرامرزی، دکتر ابوالکاسم شیخ، مهندس محسن وروانی و دکتر کامبیز جلالی فراهانی که در حوزه مرکز ارزیابی و توسعه در ایران تولد آن در ایران تا اکنون به صورت حرفه‌ای فعالیت نمودند و بنده این سعادت را داشتم تا در کنار این بزرگواران بهره‌مند شوم، قدردانی کنم. همچنین از سرکار خانم زهرا بدلی و مهندس سید مرید حسینی که در تهیه این کتاب زحمات ستودنی و اثرگذاری داشتند، تشکر ویژه نمایم.

حمزه حسینی کوهساری

دکترای مدیریت منابع انسانی، دانشگاه تهران