

مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه

www.ketab.ir

تألیف:

دکتر محمدعلی بابائی زکلیکی

عضو هیأت علمی دانشگاه الزهراء (س)

عضو هیأت مدیره انجمن مدیریت دولتی

شناسنامه

عنوان و نام پدیدآور: مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه/ دکتر محمدعلی بابائی زکلیکی

مشخصات نشر: تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۹۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۱۹-۴۳-۶

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

موضوع: کارکنان - ارزشیابی ارتقا

موضوع: کارکنان - گزینش و انتصاب

سرشناسه: بابائی زکلیکی، محمدعلی

شناسه افزوده: مرکز آموزش مدیریت دولتی

رده‌بندی کنگره: HF۵۵۴۹/۵

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۳۱۲۵

شماره کتابشناسی ملی: ۷۴۵۵۲۲۶

مهارت‌های ارزیابان در کانون‌های ارزیابی و توسعه

دکتر محمدعلی بابائی زکلیکی

ناشر: مرکز آموزش مدیریت دولتی

شمارگان: ۱۰۰۰ جلد

نوبت چاپ: اول، ۱۳۹۹

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۷۱۹-۴۳-۶

قیمت: ۵۲۰۰۰ تومان

فروشگاه و نمایشگاه کتاب: تهران، خیابان کریمخان زند، استاد نجات‌اللهی شمالی، شماره ۱۹۸ *

تلفن: ۴۲۵۰۱۷۵۱

دفتر تدوین و نشر منابع علمی و آموزشی

تلفن: ۴۲۵۰۱۴۵۱ - ۴۲۵۰۱۴۵۲

ویراستار: ژیلای طباطبایی علوی

صفحه آرا و طراح جلد: نیلوفر عظیمی

وبگاه مرکز: www.smtc.ac.ir

پورتال انتشارات: www.nashr.smtc.ac.ir

فهرست مطالب

فصل اول: سیر تکوین کانون‌های ارزیابی	۱۵
مقدمه	۱۵
۱-۱- دستورالعمل و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی	۱۵
۱-۲- عوامل کلیدی موفقیت	۱۸
۱-۳- خلاصه تکوین کانون‌های ارزیابی و توسعه	۲۱
۱-۴- اعتبار کانون‌های ارزیابی	۲۵
فصل دوم: کاربرد کانون ارزیابی در فرآیندهای منابع انسانی	۲۹
مقدمه	۲۹
۲-۱- تجارب کانون‌های ارزیابی در ایران	۳۰
۲-۲- فرصت‌ها و روندها	۳۱
۲-۳- مزایای به‌کارگیری کانون‌های ارزیابی	۳۳
۲-۴- مراحل طراحی و اجرای کانون	۳۶
۲-۵- کاربردها و اهداف پروژه‌ها	۳۸
فصل سوم: کاربرد شایستگی‌ها در مدیریت منابع انسانی	۴۱
مقدمه	۴۱
۳-۱- مفهوم شایستگی‌ها	۴۱
۳-۲- کاربرد و مزایای مدل شایستگی‌ها	۴۴
۳-۳- ویژگی‌های شایستگی‌ها	۴۸
۳-۴- طراحی مدل شایستگی‌ها	۴۹
۳-۵- انتقادات و توصیه‌ها	۵۳
۳-۶- مدل شایستگی‌ها	۵۴
فصل چهارم: طراحی کانون و انواع تمرین‌ها	۵۹
مقدمه	۵۹
۴-۱- مطالعات تطبیقی	۵۹
۴-۲- انواع تمرین‌ها و آزمون‌ها	۶۱
۴-۳- نظر شرکت‌کنندگان راجع به تمرین‌ها و آزمون‌ها	۶۵
۴-۴- ماتریس شایستگی‌ها و تمرین‌ها	۶۷

فصل پنجم: مهارت‌های مشاهده‌گری و ارزیابی ۶۹

مقدمه ۶۹

۱-۵- مرحله اول: مشاهده ۷۰

۲-۵- مرحله دوم: ثبت رفتارها ۷۵

۳-۵- مرحله سوم: طبقه‌بندی یا تخصیص رفتارها ۷۶

۴-۵- مرحله چهارم: امتیازدهی به شایستگی‌ها ۷۸

۵-۵- جلسه اجماع یا جمع‌بندی ۸۱

فصل ششم: مهارت‌های مصاحبه‌گری ۸۵

مقدمه ۸۵

۱-۶- مفهوم مصاحبه اثربخش ۸۵

۲-۶- فرآیند مصاحبه اثربخش ۸۶

۳-۶- شنود مؤثر ۹۰

۴-۶- نحوه طرح پرسش و کاوش ۹۱

۵-۶- کاوش در مصاحبه ۹۳

۶-۶- هوشمندی مصاحبه‌گر ۹۶

فصل هفتم: تحلیل شخصیت افراد و انواع آزمون‌ها ۹۹

مقدمه ۹۹

۱-۷- مفهوم شخصیت ۱۰۰

۲-۷- نظریه‌های سنتی ۱۰۲

۳-۷- نظریه یونگ ۱۰۴

۴-۷- روش‌های شناخت ویژگی‌های شخصیتی افراد ۱۰۷

فصل هشتم: گزارش بازخورد ۱۲۳

مقدمه ۱۲۳

۱-۸- کلیاتی راجع به بازخورد ۱۲۳

۲-۸- گزارش بازخورد فردی (شرکت‌کننده) ۱۲۵

۳-۸- گزارش بازخورد مدیریتی ۱۴۳

۴-۸- گزارش تحلیلی و تلفیقی (سازمانی) ۱۴۵

۵-۸- گزارش بازخورد آموزشی ۱۴۶

همواره در این اندیشه بودم و هستم که اگر بتوانیم از استعدادهای بیکران خود (در سطح ملی) بهره‌مند شویم، شرایطی ایده‌آل خواهیم داشت. هرگاه قادر باشیم پتانسیل‌های افراد را کشف کنیم و توسعه دهیم؛ یعنی آنان را شکوفا سازیم و سپس این شکوفایی را برای خدمت به بشر، مدیریت کنیم و به‌کارگیریم؛ می‌توانیم سعادت و رستگاری را در دنیای هستی به دست آوریم.

اگر به داشته‌های خود بنگریم، متوجه می‌شویم که ما از نعمت‌های گسترده‌ای برخورداریم و باید شاکر پروردگار باشیم که علاوه بر سرمایه‌های طبیعی چون ذخیره‌های معدنی غنی، سرزمین حاصلخیز، موقعیت جغرافیایی مناسب، آب و هوای مساعد و تنوع جوی که هر کدام به‌تنهایی می‌تواند هر کشور را مرفه سازد، از جمعیت و منابع انسانی مستعدی نیز برخورداریم؛ تاریخی کهن و غرورآفرین، فرهنگی انسانی، آداب و رسوم دلنشین، هوش و انرژی سرشار، تعاملات صمیمی، سرشتی مهربان و خوی پسنندیده نیز داریم؛ اما افسوس که نتوانستیم از این نعمت‌های خدادادی، استفاده مؤثری به عمل آوریم. مسلماً کاوش برای کشف چرایی، کاری ارزشمند و دارای عرصه‌ای گسترده است و می‌توان از جنبه‌های مختلف بدان پرداخت (مانند: منظرهای اجتماعی، سیاسی و مذهبی). همان‌طوری که اندیشمندان مزبور طی سال‌های اخیر در نوشته‌های مختلف به این پرسش پرداخته‌اند که چرا ما چنین شدیم؟

در عین حال، هدف و رسالت کتاب، کاوش پرسش بالا نیست.

بنده که یک دانش آموخته مدیریت هستم و مسئولیت متعددی داشته‌ام، توانسته‌ام در حوزه‌ها و عرصه‌های متنوع تجربه‌اندوزی کنم. به باور خویش، به‌یقین آن طور که باید، ما از استعدادهای انسانی خود به قدر لازم استفاده مؤثر به عمل نیاورده‌ایم؛ نه اینکه استعدادهای انسانی محدودی داشته باشیم؛ البته ما به لحاظ کمی و کیفی، ملت برخوردار هستیم - تا حدی نیز توسعه یافته‌ایم - بهتر و سریع‌تر از ملت‌های دیگر فراگرفته‌ایم، خود دارای تمدن بودیم، به تمدن بشری نیز کمک کردیم، همان‌طوری که شاردن می‌گوید:

«هیچ ملتی مانند ایرانیان با استعدادهای طبیعی به دنیا نمی‌آید و هیچ ملتی مانند آن‌ها این

استعدادهای را ضایع نمی‌سازد.» [۱]