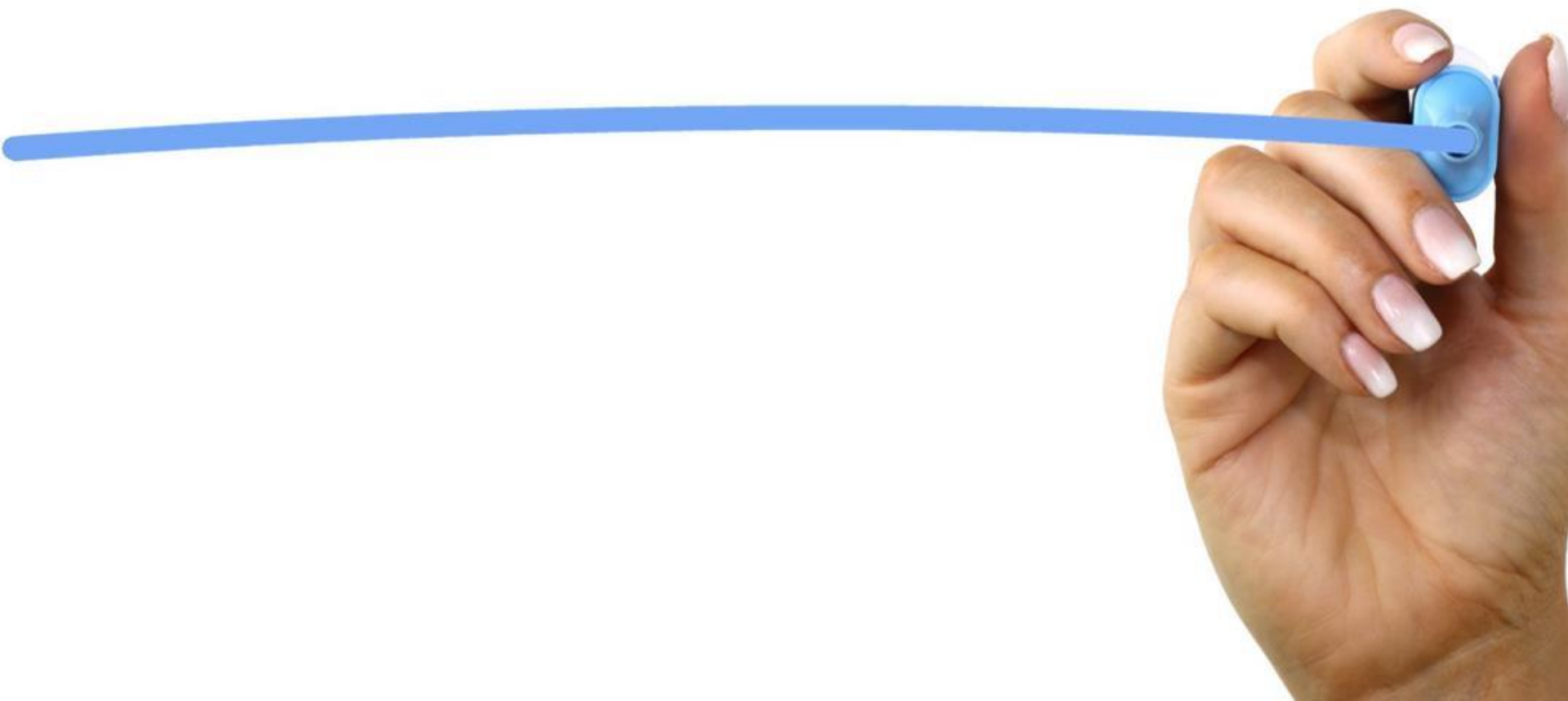


- چه کسی را استخدام کنیم؟
- چه کسی را اخراج کنیم؟
- چه کسی را ارتقا دهیم؟
- چه فردی برای چه شغلی مناسب است؟
- چگونه جانشین پروری کنیم؟
- مسیر شغلی مناسب هر یک از کارکنان به چه شکل است؟
- و...

ASSESSMENT



پژوهش‌ها نشان داده است که مجموعه‌ای از تکنیک‌های انتخاب، احتمالاً بهترین روش پیش‌بینی میزان موفقیت در انتخاب است و کاراتر از آن است که تنها به یک روش اکتفا شود و مراکز ارزیابی به دلیل استفاده از شبیه‌سازی‌ها و تمرین‌های چندگانه دارای قابلیت اعتبار و پیش‌بینی بالایی هستند.

تاریخچه

۱۹۷۳

- اولین کنگره مراکز ارزیابی
- رشد مراکز ارزیابی

۱۹۵۰

- شرکت تلفن و تلگراف آمریکا AT&T
- تاسیس DDI

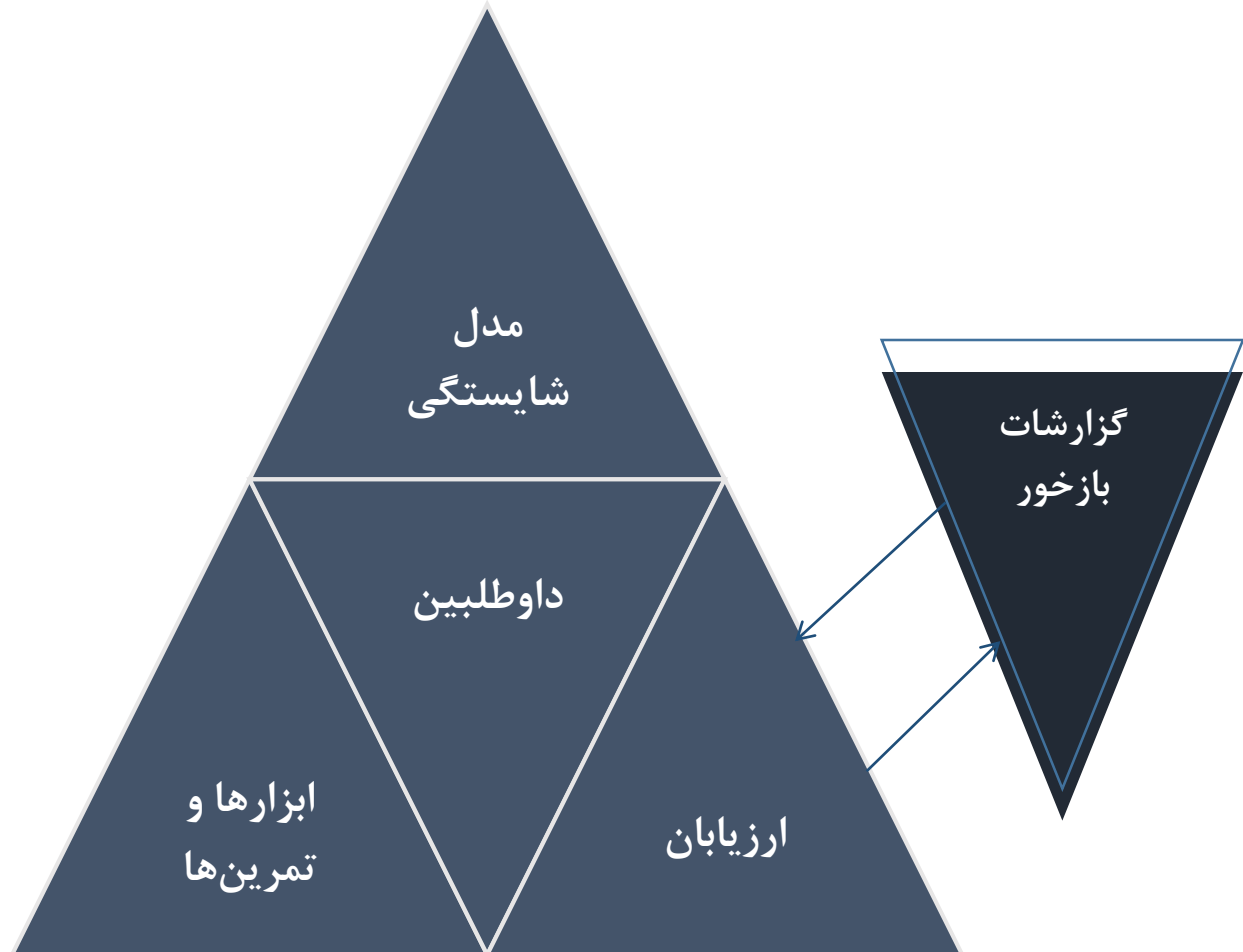
۱۹۴۲

- در جریان جنگ جهانی دوم (انگلیس و آمریکا)
- هیئت گزینش اداره جنگ
- انجام ارزیابی‌های مختلف



کانون ارزیابی رخدادی است که در آن تعدادی داوطلب در مجموعه تمرین‌ها یا آزمون‌ها شرکت می‌کنند و توسط ارزیابان آموزش‌دیده، از نظر شایستگی، مورد مشاهده و ارزیابی قرار می‌گیرند و نتایج در قالب گزارشات بازخورد در اختیار فرد و سازمان قرار می‌گیرد.

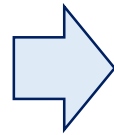
ارکان کلیدی کانون ارزیابی



فرآیند کانون ارزیاب

ورودی

داوطلبان
مدل شایستگی
تمرینات
ارزیابان



فرآیند

تکنیک‌ها و ابزارهای
ارزیابی شامل:
انفرادی
تعاملی با ارزیاب
گروهی با سایر
ارزیابی شوندگان



خروجی

شناخت متناسب ترین
افراد
شناسایی نقاط قوت و
نواحی قابل بهبود
داوطلب
برنامه توسعه مهارت‌ها و
آموزش‌های مورد نیاز

کاربردهای کانون ارزیابی و توسعه

استخدام مناسب‌ترین‌ها

استعدادیابی و جانشین پروری

طراحی مسیر شغلی

شناخت نیازهای توسعه‌ای افراد (گپ شایستگی‌ها)

ارزیابی برای ارتقا

رویکرد کانون ارزیابی، شرایط و موقعیت مناسب را
ایجاد می‌کند تا افراد شایسته سازمان را بیابیم چه
آن‌هایی که می‌شناسیم و چه آن‌هایی که گمنام
هستند.

از کانون ارزیابی تا کانون توسعه



ارزیابی



توسعه



چه زمانه کانون ارزیابه برای سازمان مناسب نیست؟

عنوان فرآیند	شماره فرآیند	سطح
رهبری و استراتژی منابع انسانی	۱۴	متعالی
مدیریت اخلاق، ارزش‌ها و فرهنگ سازمانی	۱۳	
مدیریت استعدادها و جانشین پروری	۱۲	بهینه
پیشنهادات و نوآوری مستمر	۱۱	
تیم‌سازی و توانمند سازی	۱۰	
تحلیل و توسعه شایستگی‌ها	۹	پیشرفته
مربی‌گری و منتورینگ	۸	
آموزش، یادگیری و مدیریت دانش	۷	
حقوق و مزایا و پاداش	۶	میانی
مدیریت عملکرد کارکنان	۵	
روابط کار و سلامت جامع منابع انسانی	۴	
برنامه‌ریزی منابع انسانی، جذب و گریدینگ شاغل	۳	مقدماتی
تجزیه و تحلیل شغل و گریدینگ شغلی	۲	
طراحی ساختار سازمانی کلان و تفصیلی	۱	
اقدامات کاری پراکنده و بی‌ثبات	۰	پراکنده

مزایای کانون‌های ارزیابی و توسعه

- دقیق، عادلانه و قابل اتکاتر بودن ارزیابی‌ها
- خودآگاهی و درک عمیق داوطلبان از خود
- کمک به تصمیم‌سازی مدیران و ایجاد تغییر
- شفاف‌سازی مسیر رشد و ارتقا برای کارکنان

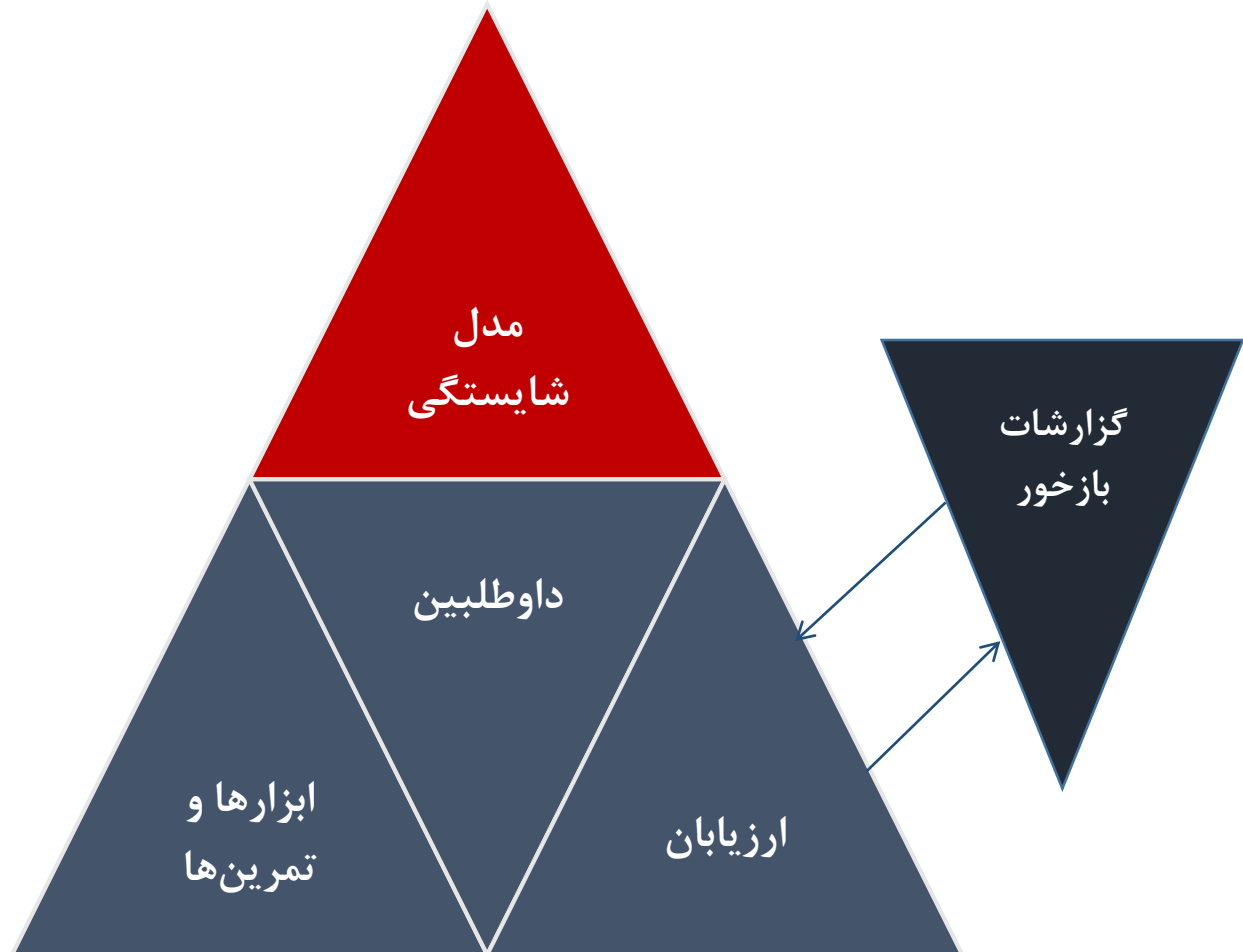
انتقادات به کانون‌های ارزیابی و توسعه

- نیازمند تخصیص‌های چندگانه، هزینه بالا و زمان طولانی (هزینه‌های توسعه کانون و ارزیابان)
- کانون ارزیابی عملکرد را نمی‌سنبجد.
- از کانون ارزیابی استفاده ابزاری می‌شود.
- در سازمان‌های نابالغ اهداف کانون محقق نمی‌شود.
- نرخ بازگشت سرمایه آن در طولانی مدت اتفاق می‌افتد.





ارکان کلیدی کانون ارزیابی





مدل شایستگی سنگ بنا و نقطه ورود کانون ارزیابی است.



شایستگے چیست؟



تعریف شایستگی

شایستگی مجموعه دانش، مهارت‌ها، خصوصیات شخصیتی،
علاقه، ارزش‌ها، تجربه‌ها و توانمندی‌های مرتبط با شغل که قابل
مشاهده، ارزیابی و پرتکرار بوده و دارنده آن‌ها را قادر می‌سازد در
سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد.

تعریف سازمان اداری

ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی که به یک فرد امکان می‌دهد تا وظایف را پس از احراز سمت‌های مدیریتی و یا ارتقا به سطوح بالاتر به طرز موفقیت آمیزی انجام دهد.

- شایستگی شامل دانش، مهارت و ویژگی‌های فردی از جمله: انگیزه، شخصیت، ارزش، باور نگرش و ... است.

- شایستگی آن دسته از خصوصیات شاغلان است که زیربنای رفتارهای موفق شغلی آنان را تشکیل می‌دهد و موجب عملکرد برتر و مؤثر فرد در آن شغل، وظیفه یا شرایط می‌شود.

- شایستگی‌ها باید قابل مشاهده و قابل اندازه‌گیری باشند و با ثبات و تکرار در رفتار فرد مشاهده شوند.

aparat.com/Harika.ir

نمونه شایستگی‌ها

مهارت‌های ارتباطی

مسئولیت‌پذیری

مهارت کار تیمی

رهبری

تخصص فنی

انعطاف‌پذیری

توجه به جزئیات

توانایی حل مساله

مربی‌گری

تصمیم‌گیری

تفکر سیستمی

تفکر تحلیلی

مدیریت زمان

دانش

مهارت

ارزش‌ها

ویژگی‌های شخصیتی

نگرش‌ها

باورها

انگیزه‌ها



مدل شایستگی

مجموعه‌ای منسجم از شایستگی‌ها که برای عملکرد برتر در شغل خاصی ضروری است. بطور معمول در مجموع ۸ تا ۱۲ عدد می‌شود.

انواع شایستگی‌ها

شایستگی‌های عمومی (هسته‌ای): شایستگی‌هایی که صرف‌نظر از کارکرد یا سطح، برای تمامی کارکنان ضروری و حیاتی هستند.

شایستگی‌های مدیریتی: شایستگی‌هایی که برای کارکنان دارای مسئولیت‌های سرپرستی و مدیریتی در هر حوزه کارکردی، لازم هستند.

شایستگی‌های اختصاصی: شایستگی‌هایی خاص که برای انجام هر شغلی در سازمان، در فضای کاری معین فنی یا عملکردی، ضروری هستند.



مدل شایستگی مدیران ارشد شهرداری تهران



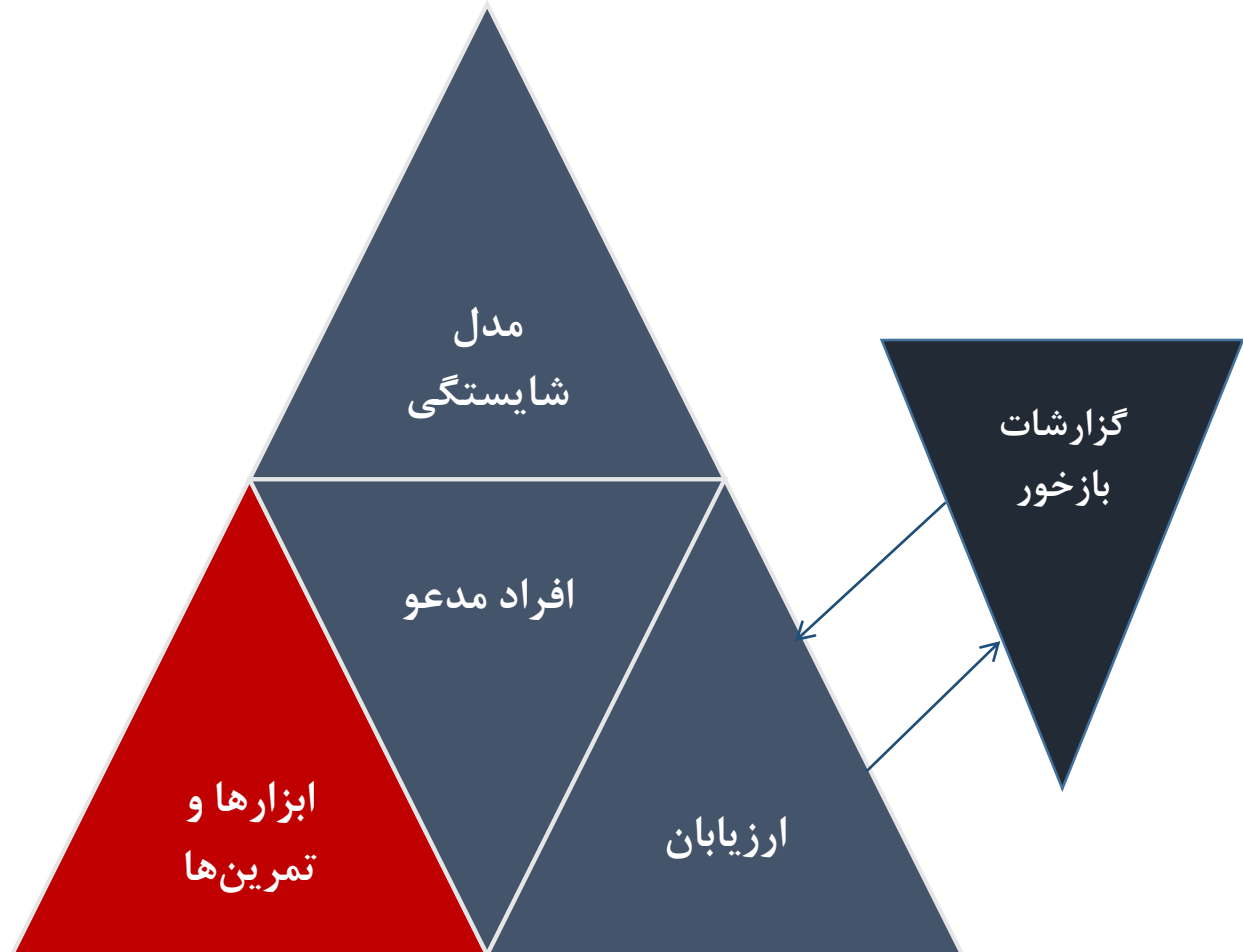
مدل شایستگی عمومی مدیران دولتی



شایستگی‌های تکمیل



ارکان کلیدی کانون ارزیابی



تعریف

به مجموعه تمرین‌های شبیه‌سازی و آزمون‌هایی گفته می‌شود که برای شناخت میزان یک شایستگی در وجود یک فرد مورد استفاده قرار می‌گیرند.

انواع تمرین‌ها در کانون ارزیابی

ابزارها و تمرین‌های شبیه سازی

مصاحبه

آزمون‌های روانشناختی

انواع تمرین‌ها در کانون ارزیابی

ابزارها و تمرین‌های شبیه سازی

مصاحبه

آزمون‌های روانشناختی

تمرین‌های گروهی

- بحث گروهی
- کار گروهی

تمرین‌های دو نفره

- ایفای نقش
- جستجوی اطلاعات و تصمیم‌گیری
- ارائه مطلب

تمرین‌های انفرادی

- کارتابل
- مطالعه موردی
- تمرین نوشتاری



بحث
گروهی



کارتابل



ایفای
نقش



جستجوی
اطلاعات و
تصمیم گیری



ارائه
شفاهی



تمرین
نوشتاری



کار گروهی

2010/10/28 01:09



مطالعه
موردی

ماتریس شایستگی / ابزار

ابزار					عنوان شایستگی
ایفای نقش	ارائه مطلب	کارتابل	کار گروهی	مصاحبه شایستگی محور	
*			*	*	مسئولیت پذیری
			*	*	تیم و شبکه سازی
	*	*		*	تفکر تحلیلی و حل مساله
*		*		*	هدف گرایی و هدایت عملکرد
	*			*	تعهد و تعلق سازمانی



در حالت ایده آل هر شایستگی با سه
ابزار ارزیابی می شود.

بحث گروهی



در این تمرین از گروه‌های ۴ تا ۶ نفر خواسته می‌شود مسائلی را در قالب یک تیم کارشناسی در مدت زمانی معین حل کنند. اعضای گروه می‌بایست درباره مشکلات مطرح شده با هم بحث نمایند و توصیه‌ها و راه‌حل‌های مکتوب خود را با امضا و تأیید همه اعضا آماده نمایند.

ارائہ مطلب (ارائہ شفاہی)



این تمرین بیشتر برای مشاغل خاصی که نیاز به مذاکره و فن بیان در آن بسیار قوی است مورد استفاده قرار می‌گیرد.



ایفای نقش



ایفای نقش یک گفتگوی شبیه سازی شده است که در آن شرکت کننده با فرد دیگری که نقش زبردست همکار یا مشتری را ایفا می کند، تک به تک به گفتگو می پردازد و ارزیابی شونده بر اساس یک سناریوی خیالی و به گونه ای که منعکس کننده وضعیت واقعی محیط کاری آینده باشد، نقشی را که در آینده خواهند داشت، الان بازی می کنند. نقش مقابل فرد را داوطلب دیگر یا ارزیاب یا بازیگر به عهده خواهد داشت.

قبل از شروع تمرین سناریویی به شرکت کنندگان داده می‌شود که نقش افراد در سناریو مشخص است و به فرد وقت داده می‌شود تا خوب سناریو را مطالعه کرده و بر آن مسلط شود.



کارتابل



در این تمرین یادداشت‌ها، نامه‌ها، گزارش‌ها، درخواست‌ها در برابر داوطلب قرار داده شود. داوطلب در نقش مدیر شرکت می‌بایست لیستی از اقدامات و تحلیل‌های مورد نظر و پیشنهاد حل مسائل هر کدام از این آیتم‌ها را در قالب یادداشت، درخواست جلسه، تصمیم، درخواست اطلاعات بیشتر، ارجاع به سایر همکاران، بایگانی و ... تعیین تکلیف نماید.

A close-up photograph of a person's hand holding a blue pencil, poised to write on a blank page of a spiral-bound notebook. The person is wearing a light-colored, long-sleeved shirt. The notebook is resting on a wooden surface. The background is softly blurred, showing a wooden chair. The text 'تمرین نوشتاری' is overlaid on the page in a bold, black, Persian font.

تمرین نوشتاری

بازی گروہے (کار گروہے)



در این تمرین ارزیابی شوندگان به صورت گروهی درگیر یک فعالیت مشارکتی می‌شوند و می‌بایست برای رسیدن به اهداف و یا دستاوردهایی با هم همکاری نمایند.

مطالعه موردی



مطالعه موردی، اغلب چیزی شبیه یک سناریوی کسب و کار است که به ارزیابی شوندگان در قالب یک یا چند صفحه ارائه می شود. این سناریو اغلب شامل وضعیتی از کسب و کار است و فرد باید پیشنهادات و نظراتی در رابطه با شرایط حاضر بدهد.

A futuristic digital interface with a hand interacting with a glowing globe and various data elements. The background is dark blue with glowing lines and nodes, suggesting a network or data flow. A hand is visible in the foreground, reaching towards a large, glowing globe. The globe is surrounded by various data elements, including smaller globes, icons, and text boxes. The overall aesthetic is high-tech and digital.

جستجوی اطلاعات و تصمیم گیری

در این تمرین شرح کوتاهی از وضعیت یک شرکت به شرکت
کننده می‌دهند و از وی می‌خواهند برای کسب اطلاعات بیشتر از
ارزیاب(دانای کل) پرسش کند.

این تمرین بیشتر برای ارزیابی مهارت‌های تحلیلی، تفکر
راهبردی، حل مساله و تصمیم‌گیری کاربرد دارد.

انواع تمرین‌ها در کانون ارزیابی

ابزارها و تمرین‌های شبیه سازی

مصاحبه

آزمون‌های روانشناختی

مصاحبه امروزه رایج‌ترین ابزاری است که در
ارزیابی‌هایی که برای انتخاب و استخدام افراد
انجام می‌شود به کار می‌رود.



بیشتر مدیران از روش " نیاز به مطالعه قبلی
نیست در زمان مصاحبه شخصی مصاحبه
شونده را با حس خود خواهیم شناخت " پیروی
می کنند!

انواع مصاحبه

مصاحبه موقعیتی
(موقعیت محور)

مصاحبه بیوگرافی محور

مصاحبه شایستگی
محور (رفتار محور)

مصاحبه موردی

مصاحبہ شایستگے محور

یکی از انواع مصاحبه‌های ساختار یافته مصاحبه مبتنی بر شایستگی یا مصاحبه‌های رفتارمحور است، که قابلیت پیش بینی بالاتر عملکرد آتی متقاضی شغل را نسبت به مصاحبه‌های رایج دارد.

مصاحبه شایسته محور

این مصاحبه بر این فرض استوار است که رفتارهای گذشته اخیر فرد بهترین پیش بینی کننده رفتار و عملکرد او در آینده، به ویژه آینده نزدیک است. این نوع مصاحبه باید بتواند شواهدی دال بر نوع رفتار داوطلب استخدام در شرایط خاص و معین بدست آورد.

انواع تمرین‌ها در کانون ارزیابی

ابزارها و تمرین‌های شبیه سازی

مصاحبه

آزمون‌های روانشناختی

تست های شخصیت

MBTI

NEO

HOLLAND

DISC

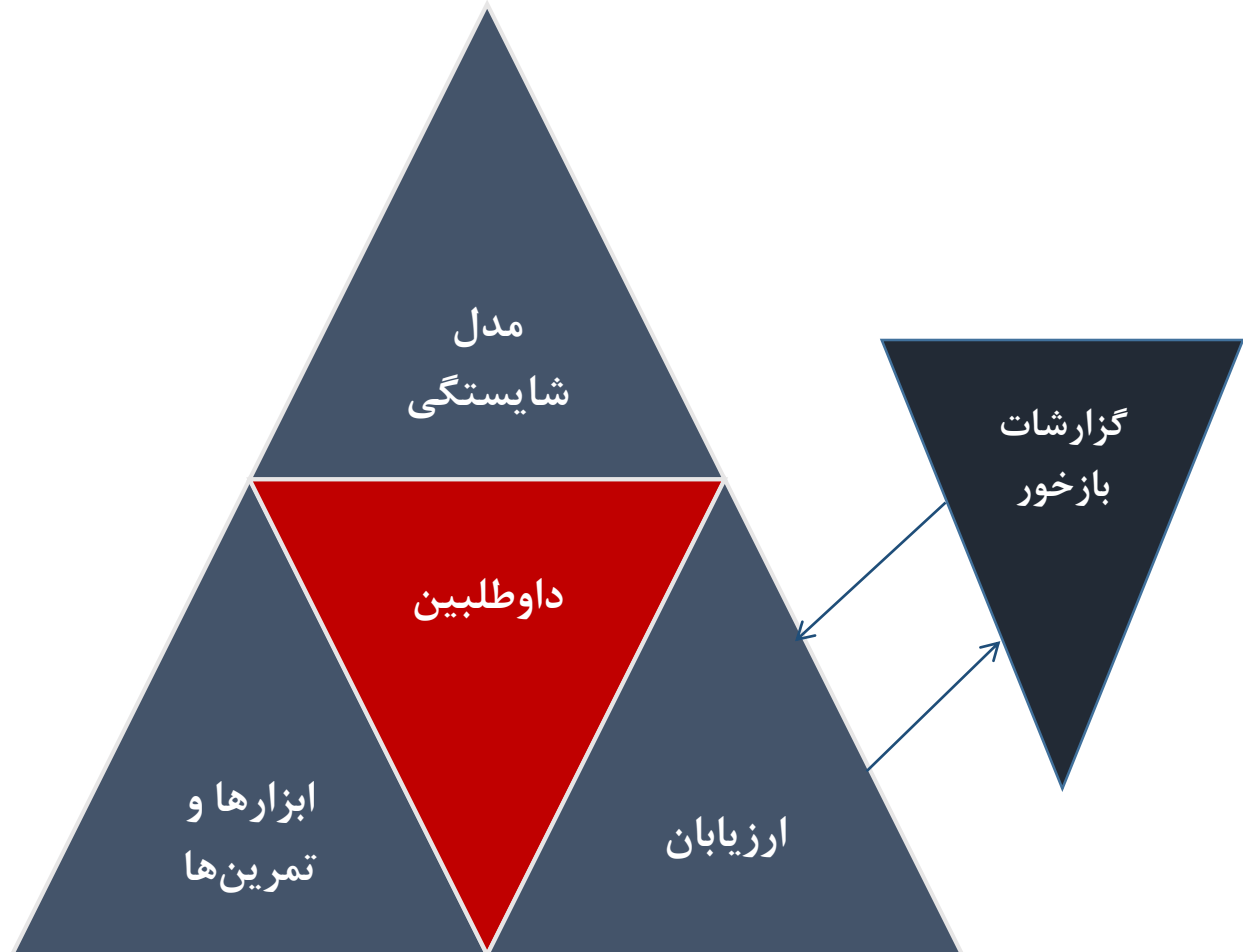
آزمون‌های شناخته

تفکر نقادانه

هوش

آزمون خلاقیت

ارکان کلیدی کانون ارزیابی

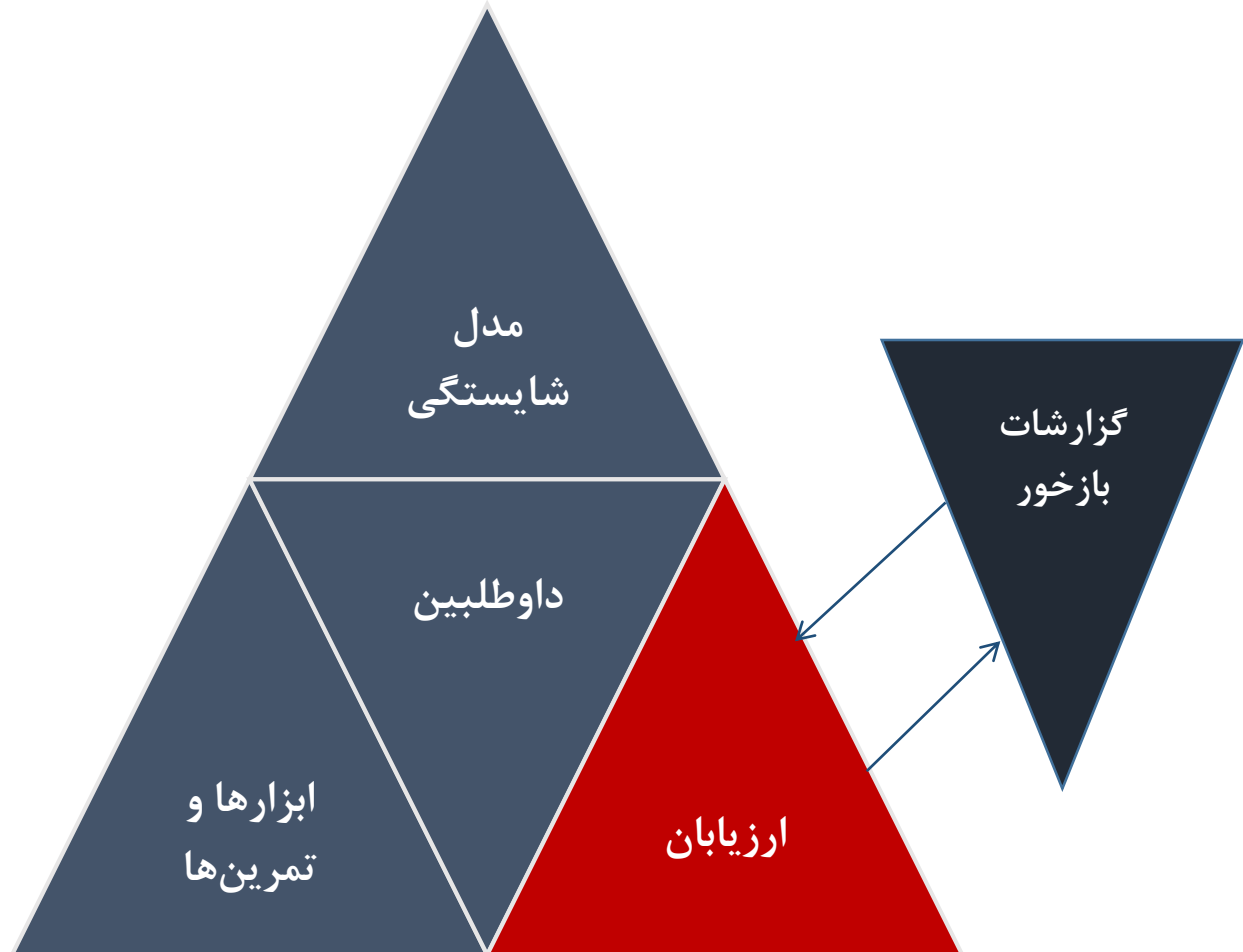


داوطلبین



در کانون‌های ارزیابی و توسعه، داوطلبین یکی از ارکان اصلی هستند؛ چرا که نتایج کانون قرار است به تصمیم‌گیری در خصوص انتخاب و یا توسعه آن‌ها منجر شود.

ارکان کلیدی کانون ارزیابی



ارزیابان افرادی هستند که به مشاهده و ارزیابی، داوطلبین می‌پردازند و وظایفی را بر عهده دارند که باید برای انجام آن از دانش، مهارت و تجربه کافی برخوردار باشند.



در بسیاری از مراکز ارزیابی، ارزیابان خبره، ضعف طراحی و اجرای کانون را جبران می کنند.



وظیفه ارزیابان کانون ارزیابی در دو کلمه خلاصه
می‌شود:

ارزیابی رفتار

ارزیابی

طبقه بندی و تخصیص رفتارها

ثبت و نگارش درست و دقیق
وقایع

مشاهده دقیق و شنیدن تمام وقایع

کار ارزیابی یک فرآیند طاقت فرساست.

ارزیاب می‌بایست طیف وسیعی از شایستگی‌ها از جمله بی طرفی، توانایی ثبت و طبقه بندی رفتارهای مشاهده شده به طور مداوم، شنونده خوب بودن، توانایی تحلیل رفتار دیگران، خودکنترالی و نیز سطح بالایی از هوش، استقامت و تعهد را دارا باشد.

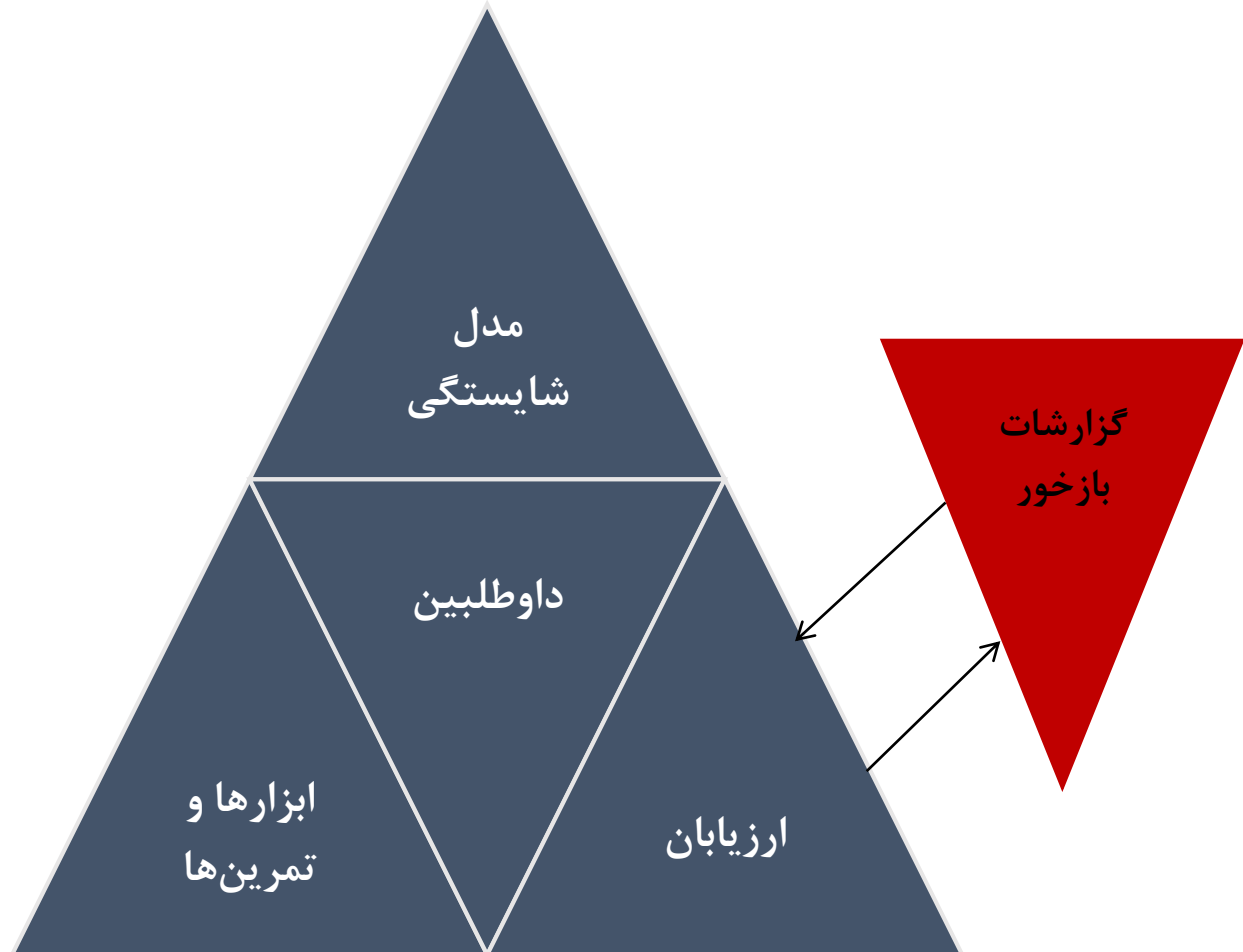
شایستگی‌های ارزیابان

ارائه بازخورد	شنود موثر	قضاوت عینی و دقیق
تصمیم‌گیری	قدرت تجزیه و تحلیل	آشنایی کامل با کانون‌های ارزیابی
انعطاف‌پذیری	انرژی بالا	وجدان کاری
توجه به جزئیات	مهارت‌های نوشتاری	سیستماتیک و منضبط

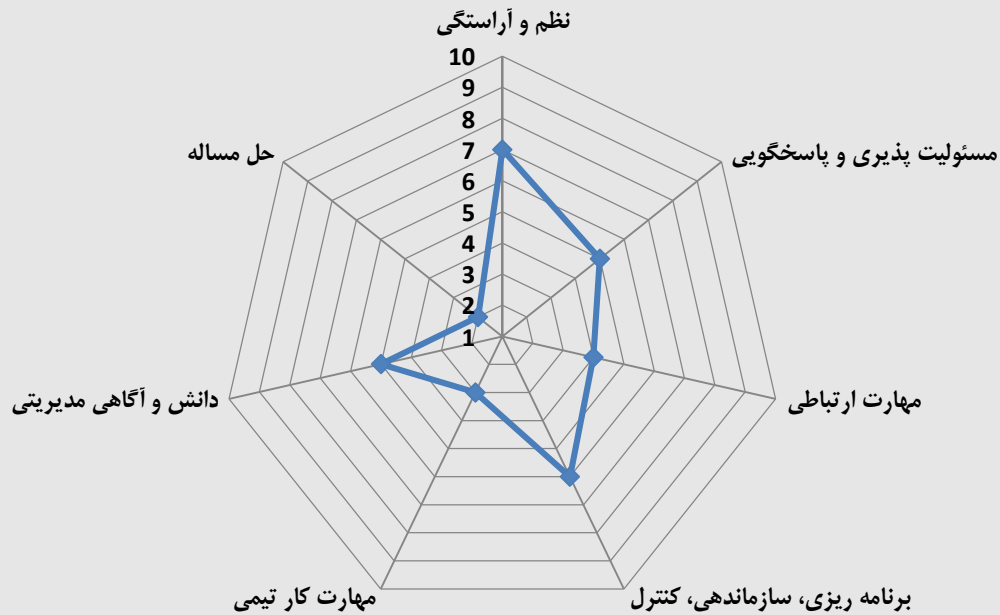
جلسه Wash Up

پس از برگزاری کانون ارزیابی و ترک شرکت کنندگان، ارزیابان می‌بایست طی جلسه‌ای که **Wash up** نامیده می‌شود؛ به بحث و بررسی و تحلیل ارزیابی خود از شرکت کنندگان پرداخته و نظرات خود را در خصوص تک تک شرکت کنندگان، یکپارچه کنند. این جلسه اهمیت بسزایی دارد زیرا خروجی اصلی کانون ارزیابی برای هر یک از شرکت کنندگان طی این جلسه نهایی می‌شود.

ارکان کلیدی کانون ارزیابی



گزارشات بازخورد



گزارش نهایی، خروجی اصلی کانون ارزیابی است که بنای تصمیمات آتی در حوزه فردی و سازمانی خواهد بود.

بازخورد فرآیندی است که کانون ارزیابی با کمک آن به هدفش دست می‌یابد، یکی از اهداف هر کانونی این است که به شناخت، خودآگاهی و توسعه شخصی شرکت کنندگان کمک شود، حتی کانون‌هایی که در آن جنبه ارزیابی پررنگ‌تر است و کانون تنها به منظور پاسخ آری / نه برای استخدام برگزار شده باشد.

انواع گزارش بازخورد

گزارش فردی

گزارش مدیریتی

گزارش سازمانی

اجرای گزارش فردی

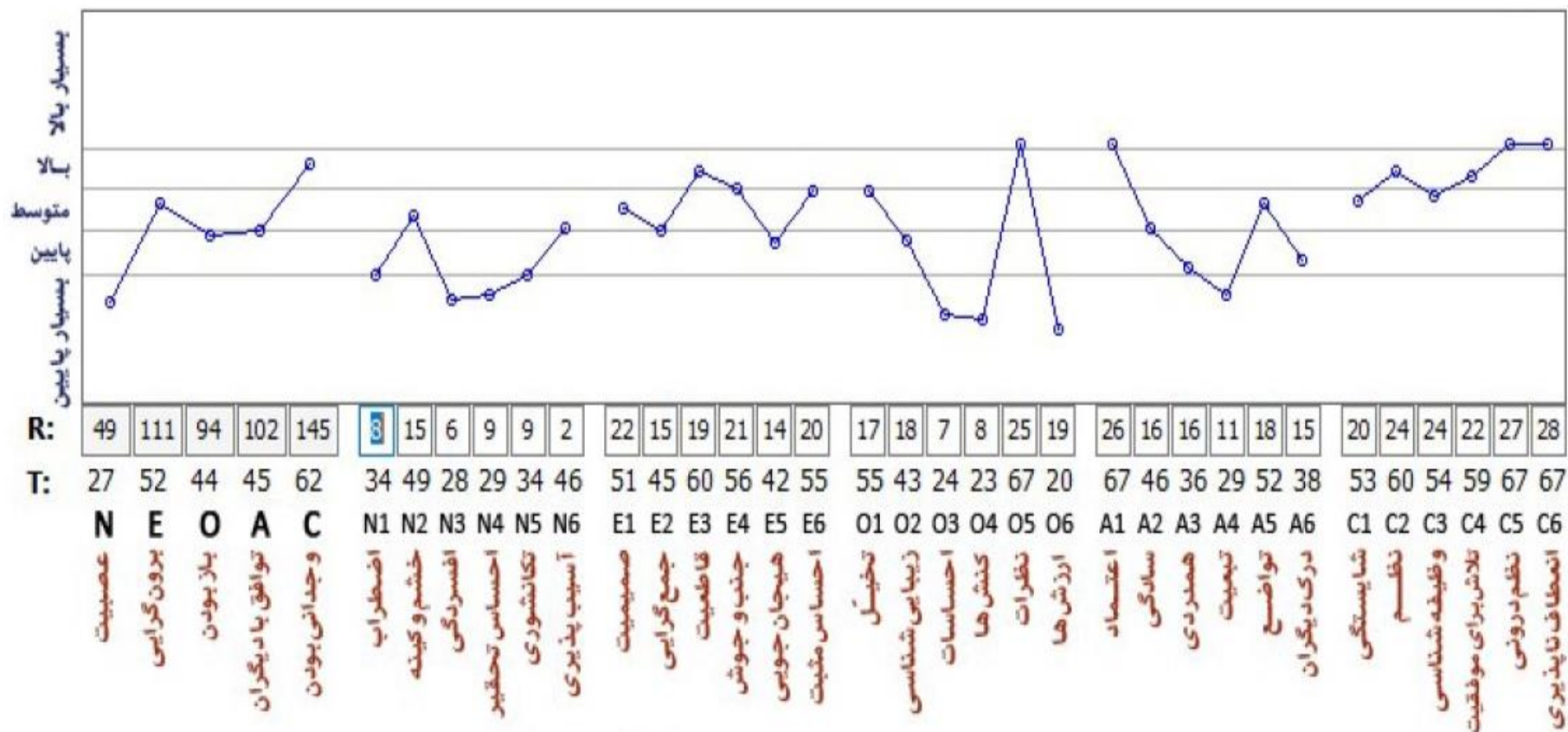
- * توضیح در مورد کانون ارزیابی و اهداف آن
- * نامه تقدیر و تشکر از شرکت کننده
- * توضیح در مورد شایستگی‌ها، چگونگی استخراج آن و تعاریف هر یک
- * معرفی تمرین‌ها و آزمون‌ها
- * خلاصه‌ای از عملکرد شرکت کننده در تمرین‌ها
- * خلاصه ارزیابی هر شایستگی شامل امتیاز کسب شده و تبیین شواهد رفتاری برای توجیه امتیاز مزبور
- * جمع‌بندی نقاط قوت و نواحی قابل بهبود
- * توصیه‌های آموزشی و توسعه‌ای



تعریف شایستگی	عنوان شایستگی
<p>توانایی برقراری ارتباط کلامی و شنیدن موثر، توانایی نگارش شفاف و ساختارمند، تاثیرگذاری مطلوب، اطلاع‌رسانی و متقاعدسازی، نشان دادن همدلی و حساسیت نسبت به نیازها و دغدغه‌های دیگران</p>	<p>مهارت ارتباطی</p>
<p>توانایی کار کردن با دیگر اعضای یک تیم بر اساس تعامل و انعطاف با درک کامل و پذیرش نقش محول شده در تیم، پذیرش مسئولیت در تیم، افزایش اعتماد متقابل، تشویق همکاری، هماهنگی و شناخت در واحد کاری، سهمیم کردن دیگران در موفقیت‌ها</p>	<p>کار تیمی</p>
<p>شناسایی مشکلات و مسائل مرتبط با کار، توانایی تجزیه و تحلیل مشکلات به اجزای آن و بررسی آنها، نتیجه‌گیری سریع و واقع بینانه بر اساس داده‌ها و اطلاعات؛ و ارزیابی دقیق علل ریشه‌ای قبل از ارائه راه حل‌ها، ارائه راه حل‌های خلاقانه ایجاد و ارزیابی گزینه‌های مختلف قبل از تصمیم‌گیری یا اقدام، در نظر گرفتن ریسک‌های یک گزینه و انتخاب گزینه‌ای که بهترین توازن از ریسک و منفعت را داشته باشد، ارزیابی اثربخشی تصمیمات پس از اتخاذ آنها.</p>	<p>حل مساله و تصمیم‌گیری</p>

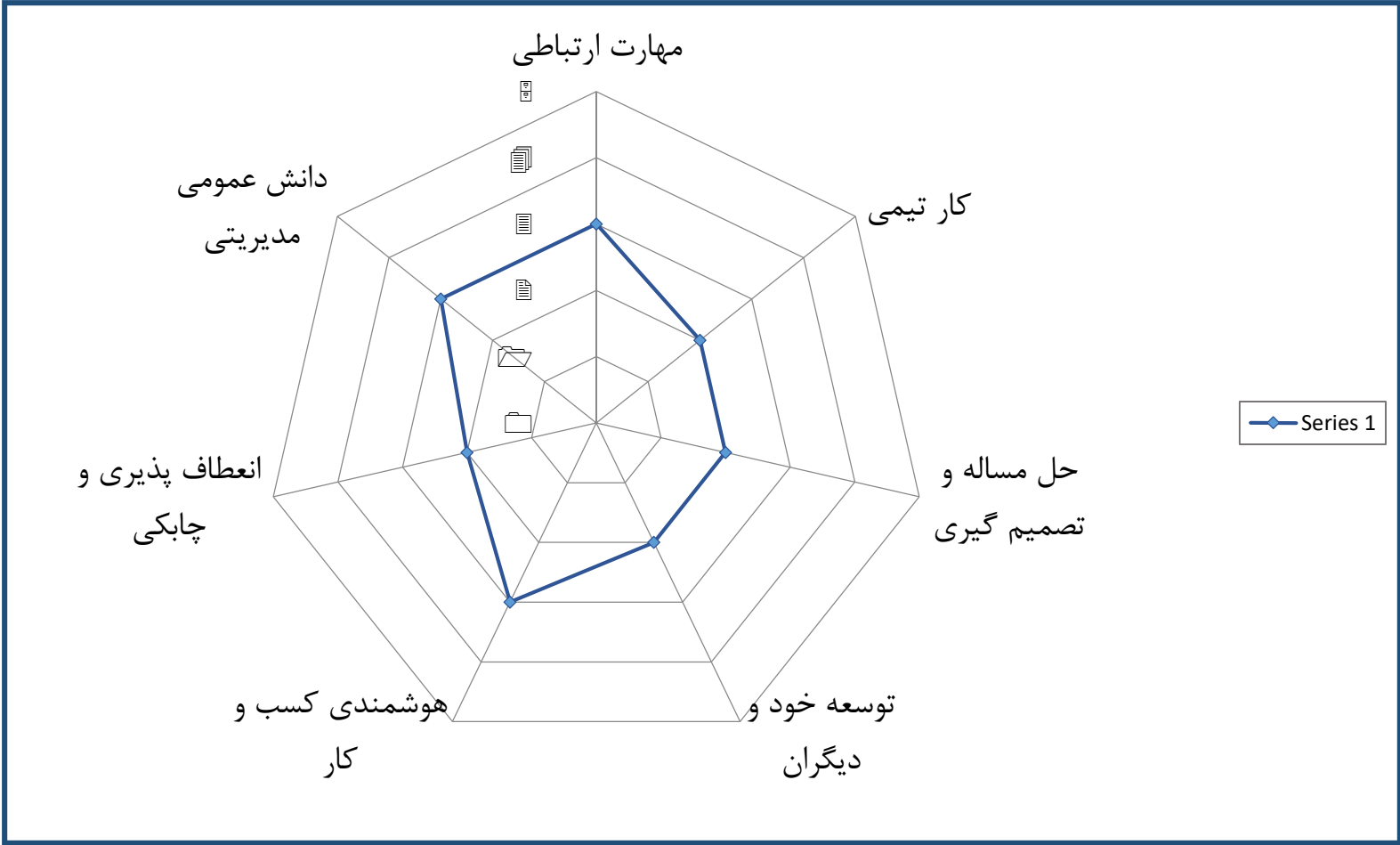
شرح تمرین	تمرین
<p>این مصاحبه به شکل عمقی انجام می‌شود و آن قدر در مورد یک موضوع، تجربه، رفتار و عملکرد سوال پرسیده می‌شود که مصاحبه‌کنندگان احساس کنند که اطلاعات لازم را در مورد عملکرد فرد در موقعیت‌های خاص بدست آورده‌اند. در این کانون هر یک از شرکت‌کنندگان یک جلسه یک ساعته مصاحبه با ارزیابان داشتند.</p>	<p>مصاحبه شایستگی محور</p>
<p>در این تمرین مجموعه‌ای از اطلاعات مربوط به چند موقعیت سازمانی در قالب یک سناریو در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گرفت و از گروه‌های ۴ و ۵ نفره خواسته شد مسائل مطرح شده را در قالب یک تیم مدیریتی در مدت زمانی معین حل کنند. اعضای گروه می‌بایست درباره موضوعات و مشکلات مطرح شده با هم بحث نموده و توصیه‌ها و راحل‌های مکتوب خود را با امضا و تأیید همه اعضا آماده نمایند.</p>	<p>بحث گروهی</p>
<p>در این تمرین ارزیابی شونده‌گان به صورت گروهی (۴ و ۵ نفره) درگیر یک فعالیت مشارکتی شدند. به گونه‌ای که در قالب تیم، سازه‌ای را طراحی و اجرا نمودند، در این تمرین همچنین امکانات و لوازم مورد نیاز قیمت‌گذاری شده و اعضای تیم می‌بایست در خصوص تجهیزات مورد نیاز با توجه به محدودیت منابع تصمیم‌گیری می‌کردند.</p>	<p>کار گروهی</p>

نتایج تست شخصیت نئو



خلاصه عملکرد شرکت کننده در بحث گروهی

شما فرد اجرایی و نتیجه گرایی هستید، توانایی این را دارید که در اجرا موفق عمل کنید. اما در کارهای فردی بهتر از گروهی عمل می‌کنید، در بحث، در ابتدای جلسه سعی کردید که ساختاری برای جلسه استخراج کنید، اما توفیق چندانی در ایجاد توافق در گروه نداشتید، به نظر می‌رسید تمایل چندانی به شنیدن ایده‌های دیگران ندارید و نشانه‌های شنیدن و توجه به سایر اعضای گروه مثل ارتباط چشمی و تایید سر کمتر طی کانون از شما مشاهده شد. بعضا در مقابل نظرهای دیگران جبهه می‌گرفتید. که نشانگر این است که کار تیمی و همچنین مهارت ارتباطی (به خصوص شنیدن و متقاعدسازی) برای شما به عنوان یک اولویت بهبود مطرح است. در حل مسائل به برخی از ابعاد ایجاد آن توجه کردید، و راه‌حلهایی را نیز ارائه دادید. اما عدم توجه کافی به زوایای پنهان و ریسک‌های مسائل، باعث شد که راه کارهای خلاقانه‌ای برای حل مسائل ارائه نشود.



نمونه پیشنهادات برای توسعه

دوره‌های آموزشی: شرکت در دوره‌های آموزشی درون و برون سازمانی با موضوع حل مسئله (فراگیری اصول تصمیم‌گیری عقلایی شامل شناسائی مسئله، توانایی اتخاذ تصمیم در شرایط عدم اطمینان و ابهام، تحلیل ریسک، شناخت دقیق مسأله، ارائه راه حل‌های متعدد، ارزیابی راه حل‌های، تشخیص اولویت‌های، انتخاب راه حل مناسب و تحلیل ریسک و اتخاذ تصمیم در شرایط عدم اطمینان) و نقشه ذهنی (Mind Mapping) (شامل روش‌های بهبود تفکر، کاربرد روش‌های در تحلیل مسایل شرکت یا واحد تحت تصدی)

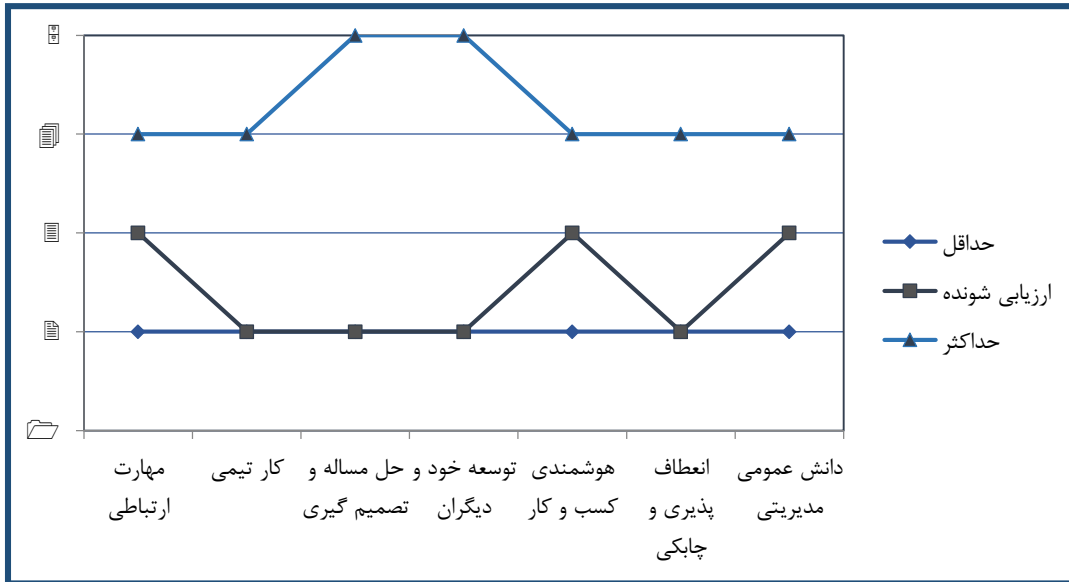
مطالعه کتاب: مطالعه کتاب‌هایی نظیر قدرت خلاقیت در حل مسائل: طوفان فکر و سایر تکنیک‌ها نویسنده منوچهر کیانی، ناشر مرنديز، کتاب مدیران و چالش‌های تصمیم‌گیری: جلوگیری از بروز خطاهای رایج در قضاوت و تصمیم‌گیری نویسنده: بیرزمن، ماکس؛ ترجمه علی سرزعی، انتشارات آریانا قلم

یادگیری از طریق کسب تجربه: درک و به کارگیری مستمر اصول و یا فرآیند تصمیم‌گیری عقلایی (تعریف مسئله، نوع اطلاعات لازم، تولید راهکار، ارزیابی راه‌حل‌ها، نتیجه‌گیری) و تحلیل تصمیم‌های خود و دیگران، درس‌اندوزی از آن‌های برای تصمیم‌های آتی
بحث و تبادل نظر با همکاران راجع به تصمیم‌های گذشته و آتی شرکت و یا تصمیم‌های مهم در عرصه کشور و جهان مثل مسایل بغرنج جهان نظیر آلودگی هوا، فقر، بیکاری و جنگ

گزارش مدیریتے

برای هر شرکت کننده یک خلاصه گزارش مدیریتی در حد یک صفحه به صورت گرافیکی تنظیم می شود تا کلیات توانمندی شرکت کننده توسط مدیریت ارشد به سرعت و سهولت مطالعه شود.

گزارش مدیریت



نتایج تست شخصیت	
بسیار پایین	عصبیت
بالا	برونگرایی
بالا	باز بودن
بسیار بالا	توافق با دیگران
بالا	وجدانی بودن

توصیه نهایی

آقای ... در تمرینات کانون ارزیابی و در مجموعه شایستگی‌ها عملکرد کمتر از انتظار و در حد انتظار از خود بروز دادند، و در حال حاضر برای ارتقا به پست‌های مدیریتی بالاتر آماده نیستند. البته ایشان از نظر اجرایی فرد توانمندی است و در مشاغلی که مسئولیت اجرا بر عهده ایشان باشد می‌تواند عملکرد مناسبی داشته باشد به خصوص این که روحیه به نتیجه رساندن کارها در ایشان وجود دارد. اما با توجه به ناکافی بودن مهارت‌های کار تیمی و ارتباطی، آماده ایفای نقش تیم سازی، رهبری تیم و همچنین عضو موثر در تیم نیست.

گزارش سازمانی

شامل تمام اطلاعات مرتبط با کانون و نتایج کلی آن است که شامل تحلیل و عملکرد کلی شرکت کنندگان است و برای مدیران ارشد، آموزش و منابع انسانی جهت تصمیم گیری و تصمیم سازی بسیار کلیدی محسوب می شود.

بسیاری از کسانی که برای اولین بار از کانون ارزیابی استفاده می‌کنند، تامین تجهیزات اجرای کانون را ترسناک می‌دانند! زیرا جزئیات فراوانی وجود دارد که باید به آن توجه کرد.

در برنامه ریزی به چه نکاتی توجه کنیم؟

































افراد حاضر در
کانون ارزیابی

برنامه کانون
ارزیابی

تامین اتاقها
تسهیلات

رویه‌های توجیه
شرکت کنندگان

نمونه برنامه کانون

    	   	   	   	   	   	   	نام	ردی ف
wash up	کارگروهی	تست شخصیت	ایفای نقش	کارتابل	مصاحبه	warm up	علی رضایی	
wash up	کارگروهی	تست شخصیت	ایفای نقش	کارتابل	مصاحبه	warm up	مهسا جدیدی	
wash up	کارگروهی	تست شخصیت	ایفای نقش	کارتابل	مصاحبه	warm up	محسن اخوان	
wash up	کارگروهی	تست شخصیت	ایفای نقش	کارتابل	مصاحبه	warm up	مریم کیانی	
wash up	کارگروهی	ایفای نقش	تست شخصیت	مصاحبه	کارتابل	warm up	هدا جمالی	
wash up	کارگروهی	ایفای نقش	تست شخصیت	مصاحبه	کارتابل	warm up	احسان کرمی	

افراد حاضر در کانون

مدیر کانون
ارزیابان
ایفاگران نقش
ارزیاب دانای کل!
هماهنگ کننده
روانشناس
داوطلبین

مدیر کانون ارزیابی

مدیر کانون علاوه بر مدیریت مستقیم فرآیند که بی تردید لازم است دو نقش مهم دیگر دارد.

اداره جلسه wash up
کنترل کیفی کانون ارزیابی

فضاهای مورد نیاز

- * یک اتاق بزرگ مثل اتاق کنفرانس برای جلسات وارم آپ و واش آپ و تمرینات انفرادی
- * اتاق مناسب برای جلسات بحث گروهی / کار گروهی / ایفای نقش
- * اتاق مناسب برای اختصاص به فضای مصاحبه
- * یک اتاق برای استراحت ارزیابان
- * تجهیزات اتاق‌ها با توجه به نوع استفاده

سپاس از توجه شما