

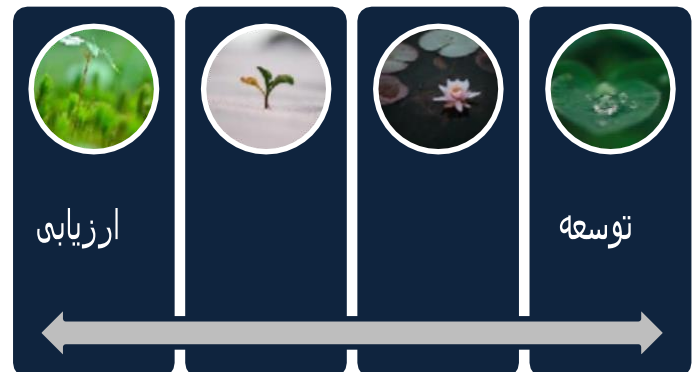
چرا کانون توسعه؟

کانون ارزیابی رخدادی است که در آن تعدادی کاندیدا در مجموعه تمرینها یا آزمونها شرکت میکنند و توسط ارزیابان آموزش دیده، از نظر شایستگی، مورد مشاهده و ارزیابی قرار میگیرند.

دو نوع کانون وجود دارد:

اول کانونهایی که برای تصمیم در مورد استخدام یا ارتقا طراحی میشوند. این کانونها را کانون ارزیابی مینامند. در کانون ارزیابی استخدام بیرونی و ارتقای درونی میتوانند هدف مورد نظر باشند و جنبه ارزیابی بسیار پررنگ است.

دوم کانونهایی که برای شناخت نقاط قوت و قابل توسعه فرد تشکیل میشوند. این نوع را کانون توسعهای مینامند.



کانون توسعه

کانون توسعه نقطه شروع یک فرآیند توسعه بلند مدت و ابزاری تشخیصی است که با کمک آن افراد بر توسعه متمرکز میشوند و بخشی از این توسعه در حین کانون رخ میدهد.

کانون توسعهای مهمترین توسعه در حوزه کانونهای ارزیابی است. در قرن بیست و یکم سازمانها به افراد اثربخشتری نیاز دارند، مفاهیمی چون توانمندسازی، رشد حرفهای و سازمان یادگیرنده، به معنای افراد و سازمانهایی است که نگاه مثبت به توسعه را ترغیب میکنند. کانونهای توسعه که این روزها مطرح است، نقش مهمی در کمک به سازمانها برای غلبه بر این چالشها دارند و این امر رشد کانونهای توسعهای در دنیا را تسریع کرده است.

کانونهای توسعه اولین بار در اوایل دهه 0791 به کار رفتند هر چند تا دهه 0791 گسترش نیافتند. از آن به بعد رشد استفاده از آنها تسریع شده است. از آن زمان 3 نسل از کانونهای توسعهای قابل تبیین است که در شکل زیر نمایش داده شده است و در ادامه به معرفی آنها میپردازیم.

دهه ۱۹۹۰	نسل سوم
	<ul style="list-style-type: none"> حضور شرکت کنندگان: تصمیم گیری بر اساس شایستگیهای مشاهده شده پس از هر تمرین انجام می شود. تمرین ها و آزمونها: مشکلات واقعی کسب و کار برنامه ریزی توسعه ای: زمان بیشتری از کانون با نظارت کامل و هدایت پس از برنامه ریزی
دهه ۱۹۸۰	نسل دوم
	<ul style="list-style-type: none"> حضور شرکت کنندگان: به شرکت کنندگان در پایان کانون و گاهی در پایان هر تمرین بازخورد می دهند. تمرین ها و آزمونها: تمرینهای موجود و آزمونهای روانشناختی برنامه ریزی توسعه ای: گاهی در کانون ارائه می شود که با نظارت و حمایت های بعدی همراه است
دهه ۱۹۷۰	نسل اول
	<ul style="list-style-type: none"> حضور شرکت کنندگان: حداقل / شرکت کنندگان فقط در تمرینها حضور دارند. تمرین ها و آزمونها: تمرینهای موجود و آزمونهای روانشناختی برنامه ریزی توسعه ای: کم / شاید در بازخورد پس از کانون

نسل اول کانونهای توسعهای (دهه 0791) به کانونهای ارزیابی شبیه است که 0 تا 0/5 روز به طول میانجامد و بیشتر بر شناسایی افراد مستعد تمرکز دارند.

اواخر دهه 0791 و اوایل دهه 0771، با ورود به نسل دوم دو تفاوت عمده در کانونهای توسعهای ایجاد شد. آنها بازخورد دارند و زمانی را در حین کانون به برنامه ریزی توسعهای اختصاص میدهند.

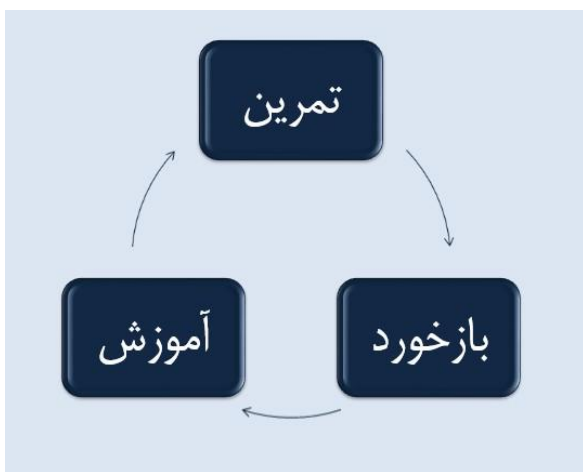
نسل سوم (اواسط دهه 0771) نیز سه تغییر عمده را نشان میدهد. اول: مسائل

واقعی کاری به عنوان اساس تمرینها به کار می رود و از تمرینهای موجود کمتر استفاده میشود.

دوم: زمان و توجه بیشتری برای برنامه ریزی توسعهای در کانون و پس از آن صرف میشود.

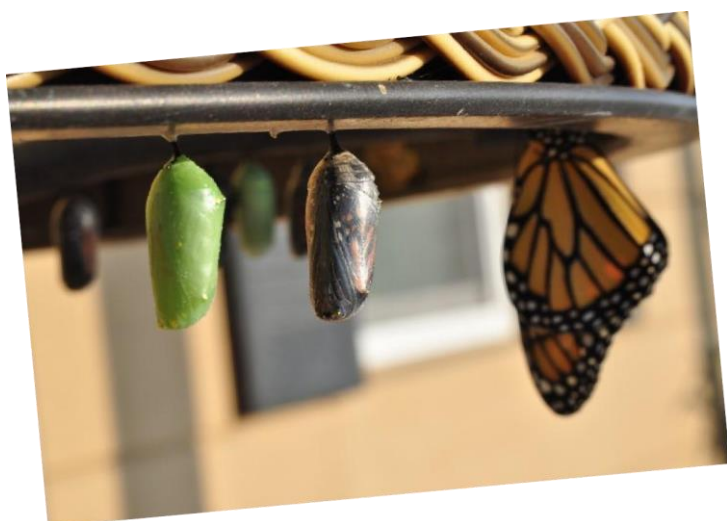
سوم و مهمتر از همه، شرکت کنندگان با مشارکت در ارزیابی خود، توانمند میشوند.

میبیند چگونه شرکت کننده استراتژیهای رفتاری جدید را جذب و به کار مینماید.



4- در کانونهای توسعهای، توسعه در حین کانون رخ میدهد. این امر از طریق ارائه بازخورد در مورد عملکرد فرد در هر تمرین و همچنین از طریق فعالیتهایی که ارزیابی نمیشوند ولی ما را از نقاط قوت و ضعفمان آگاه میسازد "مثل پرسشنامههای شخصیت"، صورت میپذیرد. همچنین زمانها به نحوی تخصیص مییابد که شرکتکننده بتواند در حین کانون بیاموزد و نسبت به یادگیری و تجربه مهارتهای جدید تعهد کافی داشته باشد.

5- ماهیت توسعهای کانونهای توسعه ایجاب میکند که مدیر کانون یا ارزیابها و یا دیگران نقش مشاور و تسهیلگر را برعهده بگیرند بنابراین نیاز بیشتری به مهارتهای مشاوره و تسهیلگری احساس میشود.



95 درصد سازمانها از نسل اول، 01 درصد از نسل دوم و تنها 5 درصد از نسل سوم کانونهای توسعهای استفاده میکنند.

چیزی که ما در کشورمان تحت عنوان کانونهای توسعهای میشناسیم، برگرفته از نسل اول این کانونهاست.

ویژگیهای کلیدی کانونهای توسعهای

ویژگیهای کلیدی کانونهای توسعهای را با هم مرور می کنیم تا برایمان شفاف شود کانون توسعه چه چیزی هست و چه چیزی نیست؟

اصولترین ویژگیهای کانون توسعه

داوطلب مالک دادها	انجام بازخورد بعد از هر تمرین	شرکت کنندگان داوطلب تغییر و توسعه
نقش منتوری و تسهیلگری ارزیابان	مشارکت بالای شرکت کنندگان	تاکید بر شایستگیهای قابل توسعه
فضای بازتر و کم استرس تر	تاکید زیاد بر برنامه توسعه فردی	نزدیک بودن تمرینها به مشکلات واقعی کسب و کار

0- کانون توسعهای اغلب طولانیتر است و بنابراین هزینه بالاتری نسبت به کانون ارزیابی دارد. این امر دو علت دارد: اول، باید اطلاعات بیشتر برای شناسایی دقیق نقاط قوت و ضعف بر اساس شایستگیهای مدون، جمع آوری کنیم، و دوم بازخورد و فرایند توسعه بخشی از خود رویداد است و پس از اجرای کانون مطرح نمیشود.

0- برخلاف کانونهای ارزیابی که سازمان مالک دادههاست در کانونهای توسعهای فرد علاوه بر حق دسترسی به اطلاعات، مالک اصلی دادهها دانسته میشود.

3- در کانون توسعهای اغلب پس از هر تمرین، بازخورد ارائه میشود و تا پایان کانون صبر نمیکنند. این امر به شرکتکننده این امکان را میدهد که در طی کانون با آن سازگار شود و از آن بیاموزد. این امر چهار مرحله دارد تمرین- بازخورد- آموزش- تمرین مجدد، به این ترتیب شرکتکننده از بازخوردها و آموزش یاد میگیرد و ارزیابها

7- در مراکز توسعه‌ای مشارکت شرکت کنندگان بالاتر است و باعث میشود فرایند قابل قبولتر شود. این امر باعث تعهد بالاتر به برنامه توسعه فردی میشود.

هدف اصلی این کانونها ایجاد تغییر رفتاری است. ماهیت این رویداد توسعه‌ای است و شرکت کنندگان باید احساس کنند در محیطی امن قرار دارند که در آن اشتباهاتشان فرصتی برای بهبود تلقی میشود و به عنوان نقطه منفی در کارنامه شان ثبت نمیشود. بازخورد سریع نیز ویژگی مهمی است که به شرکت کننده این امکان را میدهد که مسایل عملکردی کلیدی قبل از این که دوباره در

تمرینی دیگر بروز کنند، شناسایی شوند.

01- فضای اجرا نباید موقعیت امتحان باشد، بلکه باید راحت بوده و ماهیت فضای کار را داشته باشد.

00- جنبه مهم دیگر کانونهای توسعه استفاده از راهنمایی در حین عمل است. مربی شرکت کنندگان را در موقعیتهای کاری واقعی مشاهده کرده و پیشنهادات بهبود را ارائه میکند. همچنین استفاده از خودارزیابی و بازخورد همکاران نیز در این نسل از کانونها استفاده میشود.

6- در کانونهای توسعه بر شایستگیهای قابل توسعه تمرکز میشود و

اگر شایستگی قابل توسعه نباشد، گنجاندن آن در فهرست شایستگیها بیفایده است. بسیاری مواقع از این نکته ساده غفلت میشود، هدف اصلی کانونهای توسعه کمک به توسعه عملکرد شغلی آتی و فعلی شرکت کننده است، از این رو نباید انگیزه فرد از بین برود، بنابراین ارزیابی موارد غیرقابل آموزش فایدهای ندارد.

9- بر خلاف کانونهای ارزیابی سنتی که در هاله‌ای از رمز و راز قرار دارند، کانون توسعه‌ای بازتر بوده و فرصت آشنایی با فرایند کانون به شرکت کنندگان داده میشود. این امر بدین معناست که شرکت کنندگان از شایستگیهای مورد ارزیابی آگاهی کامل دارند به واقع اغلب از شرکت کنندگان میخواهیم پیش از حضور در کانون توسعه‌ای به خودشان در مورد شایستگیهای مورد ارزیابی امتیاز بدهند. گاهی از مدیر مستقیم فرد نیز در مورد شایستگیهای شرکت کننده سوال میکنیم. برخی از کانونهای توسعه‌ای از ابزارهایی مثل پرسشنامه بازخورد 361 درجه که برای داشتن دیدی جامع از شرکت کننده طراحی شده‌اند، استفاده میکنند.

9- کانون توسعه‌ای ابتدای راه است و افراد و سازمان باید بتوانند در فرایندی که به تفاهم یادگیری موسوم است، وارد شوند. افراد باید بتوانند برای پیشرفت و توسعه خودشان تلاش کنند و سازمان نیز منابع لازم را برای حمایت از فرایند یادگیری مهیا سازد این منابع شامل بودجه کافی و سطح مناسبی از تعهد مدیریتی است.

در یک روز کانون توسعه چه اتفاقی میافتد؟

در کانون توسعه با نگاه جدید متمرکز بر نسل سوم که موضوع مطلب ماست، ابتدا شایستگیهای مناسب شناسایی و تمرینها و ابزارهای ارزیابی شایستگی طراحی میشوند.

پس از تکمیل این مراحل، کانون توسعه با حضور شرکت کنندگان در تمرینها و آزمونها آغاز میشود.

روز اول تمرینهای تعاملی برای بحث آتی ضبط میشوند.

روز دوم، شرکت کنندگان از شایستگیهای رفتاری بروز یافته در کانون مطلع میشوند و توضیحی درباره نحوه و علت بروز معیارها دریافت میکنند. به این ترتیب، شرکت کنندگان از شایستگیهای شغل مورد نظر آگاه شده و ارتباط



تمرینهای شبیهسازی شده را با نیازهای مزبور درک میکنند. بقیه روز مباحث آموزش ارزیابها ارائه میشود.

شاید زمان آن رسیده که با نگاه توسعهای مبتنی بر نسل سوم، کانونهای توسعه در کشورمان را باز طراحی کنیم.

روز سوم و چهارم به ارزیابی پرداخته میشود. شرکت کنندگان در کنار

تسهیلگران عنوان ارزیاب عمل کرده و عملکرد خودشان و همکارانشان را در

تمرینهای مختلف به طور کامل ارزیابی میکنند. پس از تحلیل کامل هر تمرین، شرکت کنندگان به عنوان ارزیاب به یکدیگر بازخورد میدهند. جلسهای بازخورد به طور معمول بسیار مثبت و سازندهاند. علت سازنده بودن بازخورد این است که شرکت کنندگان پیشتر فرصت ارزیابی عملکردشان را داشتهاند و نگاه عینی به ارزیابی تسهیل شده است.

در روز پنجم، شرکت کنندگان تمام اطلاعات جلسات مختلف بازخورد را جمعآوری میکنند و آن را به شکلی ساختار یافته در طرح توسعه شخصی خود یکپارچه میسازند. در این رویکرد شرکت کننده تنها کسی است که تصویری کامل از عملکردش دارد. به این ترتیب، کانون توسعه رویدادی ترسناک نیست و

ابزار خودتوسعههای مناسبی به حساب میآید.

منابع:

کتاب کانون ارزیابی/ بالشتاین و پوآ

کتاب عوامل کلیدی موفقیت در مراکز ارزیابی و توسعه/ دکتر جمشیدی، بدلی، حسینی

تجربیات شخصی نویسنده در زمینه طراحی و اجرای کانونهای ارزیابی و توسعه



افزایش خودآگاهی
فرد دستاورد مهم
کانونهای توسعه

با توجه به توضیحات داده شده، این نکته آشکار میشود که بسیاری از کانونهای توسعه در کشورمان تنها در نام با کانون ارزیابی تفاوت دارند، هر چند هیچ مرکز توسعهای خالی از ارزیابی نیست اما نباید رویدادی که عنصر توسعهای ندارد مرکز توسعه نامیده شود.

آکادمی تخصصی مدیریت

منابع انسانی

به سازمانها کمک میکند که

با به کارگیری راه‌های آزموده شده، منابع انسانی سازمان خود را در راستای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان خود بهتر مدیریت نمایند.



به افراد کمک میکند که

دانش و مهارت تخصصی خویش در حوزه مدیریت منابع انسانی را با استفاده از ابزارها و روشهای گوناگون توسعه داده و مسیر حرفهای خویش را ترسیم نمایند.

معرفی دورههای آموزشی غیر حضوری مدیریت منابع انسانی

از طریق منتورینگ

آموزشهای سازمانی

برنامه توسعه مدیران



0xvx90xx



www.hrmacy.ir