

## عارضه‌یابی کانون‌های ارزیابی و توسعه در ایران و ارائه‌ی راهکار

تاریخ دریافت: ۹۴/۴/۲۰

تاریخ پذیرش: ۹۴/۶/۵

لیلا واژیر\*

بی‌بی‌مرجان فیاضی\*\*

### چکیده:

رویکرد کسب و کارهای نوین به سمت پویایی محیط، توسعه شایستگی‌ها و سعی در ایجاد سازمان‌های یادگیرنده و دانش‌آفرین بوده است. در این راستا استفاده از فرآیند کانون‌های ارزیابی و توسعه عاملی اثرگذار در مسیر توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان محسوب می‌شود. کانون ارزیابی با عمر بیش از ۶۰ سال در جهان و بیش از یک دهه در ایران روشی است ترکیبی از تمرین‌های مختلف مبتنی بر شرایط متنوع شغلی که به منظور جمع‌آوری اطلاعات معتبر و دقیق از نامزدها جهت جذب، انتخاب، ارتقاء و ارزیابی آنها در یک محیط کاری استفاده می‌شود. کانون ارزیابی با رویکرد توسعه، فرآیندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغلی که در آن فعال است و جهت‌گیری‌های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین‌صورت برنامه توسعه فردی متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت‌کننده ارائه می‌شود. هدف این پژوهش شناسایی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی و توسعه و دسته‌بندی آنها و ارائه راهکارهای بهبود و در نهایت ارائه چارچوبی از ملزومات و پیش‌نیازهای اجرای کانون در ایران است. جامعه آماری پژوهش، تمام افراد فعال در حوزه کانون، متشکل از ۲۱ نفر از مجریان، متخصصان و خبرگان کانون بودند که با آنان مصاحبه به عمل آمد. با تحلیل مصاحبه‌ها عارضه‌های کانون شناسایی و در شش دسته‌ی مفهومی که شامل فرهنگ پذیرش سازمانی، فرآیند آماده‌سازی و برنامه‌ریزی جهت برگزاری کانون، فرآیند اجرا، دستاوردها و نتایج و فرآیند ارزیابی کانون می‌باشد، طبقه‌بندی شدند.

**واژگان کلیدی:** کانون ارزیابی، کانون توسعه‌ای، مدل شایستگی، عارضه‌یابی، سنجش ارزیابی.

\* کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، گرایش استراتژیک، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران.

Email: leila.vazhir@ut.ac.ir

\*\* استادیار گروه منابع انسانی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۳۷، بهار ۱۳۹۴، ص ۱۲۶-۱۰۳

## مقدمه

سازمان‌ها برای موفقیت در صحنه رقابت باید در حوزه جذب، ارتقاء و توسعه منابع انسانی تلاش نمایند. بدین‌منظور از ابزارهای متفاوتی استفاده می‌شود. یکی از این ابزارها که در شناخت شایستگی‌های افراد کاربرد فراوانی دارد، فرآیند کانون ارزیابی<sup>۱</sup> است. نقش و تأثیر شگرف کانون ارزیابی و توسعه در سال‌های اخیر آنچنان برای سازمان‌های ایرانی روشن گردیده است که استفاده از آن در فرآیند انتخاب و ارتقای پرسنل به یک مد رایج مدیریتی تبدیل شده است. فرآیند کانون ارزیابی با عمر بیش از پنجاه ساله خود (Bowler & Woehr, 2009) به عنوان یک روش ارزیابی (Chen, 2006. Hoffman & Meade, 2012) به سنجش شایستگی‌های شرکت‌کنندگان<sup>۲</sup> (اکثراً مدیران) (Dilchert & Ones, 2009) توسط تیم ارزیاب‌ها<sup>۳</sup> با استفاده از تمرین‌های شبیه‌سازی دلالت دارد (Thornton & Rupp, 2006). این روش، حاوی چهار مؤلفه اصلی است: اولین مؤلفه، شایستگی یا در اصطلاح کانون ارزیابی، ابعاد<sup>۴</sup> (Chen, 2006) نام دارد و منظور از آن مجموعه عوامل مرتبط با شغل است که باعث موفقیت فرد در شغلش می‌شود (Burnett & Dutsch, 2006). دومین مؤلفه، ابزارها هستند. ابزارهای مورد استفاده در کانون‌های ارزیابی و توسعه امکان ورود و اعمال نظرات شخصی ارزیاب را به صفر تقلیل داده‌اند، به عبارت دیگر، ارزیاب به وسیله ابزارهای مورد استفاده به بررسی توانمندی‌ها و ظرفیت‌های اشخاص می‌پردازد، نه مبتنی بر قضاوت‌های شخصی (Thornton & Rupp, 2006) (Thornton & Mueller Hanson, 2004). سومین مؤلفه، شرکت‌کننده است، فردی که شایستگی‌های او به وسیله تمرین‌های شبیه‌سازی مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. چهارمین مؤلفه ارزیاب است، فردی که شایستگی‌های شرکت‌کننده را با استفاده از ابزارها مورد سنجش و اندازه‌گیری قرار می‌دهد (Ballantyne & Povah, 2007).

کانون‌ها با استفاده از ابزارها و روش‌های مدرن و متنوع به سازمان‌ها کمک می‌کنند، علل رفتار انسان‌ها را درک کرده و رفتار آنان را در آینده پیش‌بینی نمایند. این روش اولین بار توسط شرکت مخابرات آمریکا (AT&T)<sup>۵</sup> جهت ارزیابی توان مدیریتی صدها کارمند به کار گرفته شده است (Thornton & Rupp, 2006). طی سالیان گذشته، کانون‌های ارزیابی، به‌طور گسترده‌ای در سراسر جهان مورد استفاده قرار گرفته‌اند. کانون‌های ارزیابی طی سالیان متمادی در برنامه‌ریزی جانشین‌پروری جهت شناسایی افراد مستعد به مدیران کمک می‌کند. به‌طور معمول، کانون‌های ارزیابی بر ارزیابی مهارت‌های خاص - رفتارهای نمود یافته در قالب فعالیت‌ها - مانند مدیریت تعارض، رهبری بحث و یا ارائه سخنرانی، متمرکز هستند (Brownell, 2005). هم

اکنون نیز استفاده از این روش در کشورهای مختلف، رو به افزایش است. این امر ناشی از جدید بودن موضوع و نیز نتایجی است که از اجرای موفق کانون به‌دست آمده است. نمونه‌های اجرایی کانون ارزیابی در کشورهای مختلف، نشان از تنوع به‌کارگیری این روش در حوزه‌های متنوع دارند. ادارات پلیس، سازمان‌های دولتی و خصوصی، آتش‌نشانی، کارخانه‌ها، شرکت‌های الکترونیکی و نفتی، شرکت‌های هوایی و... نمونه‌های اجرایی کانون ارزیابی‌اند. این روش نسبت به دیگر روش‌های ارزیابی هزینه بیشتری در بردارد ولی در مقابل از قابلیت پیش‌بینی بالایی برخوردار بوده و چنانچه به صورت استاندارد توسعه داده شوند، قابلیت دفاع بالایی خواهند داشت (Byham, 1970; Howard, 1974; Thornton & Byham, 1982). در ایران نیز سازمان‌های ایرانی به دلیل رواج این روش و ایجاد بازار رقابتی و میل به کسب مزیت‌های رقابتی جدید و همچنین ابلاغیه مصوبه دولت در خصوص لزوم برگزاری فرآیند کانون ارزیابی برای استخدام‌های جدید و توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران، استقبال زیادی از کانون شده است. بر اساس مصوبه مذکور انتخاب، انتصاب و ارتقاء مدیران باید از طریق کانون صورت پذیرد. به این منظور سازمان‌های بسیاری به این موضوع روی آورده‌اند و همین امر موجب ظهور یکی از عارضه‌های حائز اهمیت در حوزه کانون شده است و آن کم بودن تعداد تیم‌های حرفه‌ای ارزیابی است که باعث پایین آمدن کیفیت کار و بالتبع بی‌اعتبار شدن کانون در بازار کسب و کار می‌شود. همین امر پژوهشگران را بر آن داشت تا با هدف شناسایی عارضه‌های کانون به مصاحبه با متخصصین و افراد صاحب تجربه در این حوزه بپردازد و به دلیل ضرورت این مسئله راهکارهایی را به منظور کاربرد صحیح آن در سازمان‌های متقاضی کانون ارائه دهد.

## مرور ادبیات

کانون ارزیابی یک فرآیند جامع و منعطف جهت ارزیابی و توسعه متقاضیان و کارکنان در یک محیط کاری ارائه می‌دهد و دارای رویکردهای متفاوتی است. کانون ارزیابی با رویکرد جذب، کانون ارزیابی با رویکرد ارتقاء و انتصاب، کانون ارزیابی با رویکرد توسعه. کانون ارزیابی دارای نقاط قوت زیادی می‌باشد، از جمله ۱. کانون امکان سنجش شاخص‌های پیچیده رفتاری و عملکردی را فراهم می‌کند، ۲. از دید کسانی که در آن شرکت کرده‌اند دارای رویکردی بی‌طرفانه و دارای «چهره‌ای معتبر» است، ۳. کانون ارزیابی تأثیرات نامطلوب کمی دارد، ۴. کانون ابعاد مختلفی را پیش‌بینی می‌کند. در کانون، ارزیابان با در نظر گرفتن شایستگی‌های خاص مشاغل، تصمیم‌های لازم را در خصوص گزینش، ارتقاء و یا راه‌های بهبود توانمندی‌های مدیریتی داوطلبان

اتخاذ می‌کنند (Thornton & Rupp, 2006). در کانون ارزیابی از تمرین‌ها و ابزارهای یکسانی استفاده می‌شود ولی محتوا و نگرش استفاده از ابزارها و تمرین‌ها متفاوت هستند و در درجه نخست برای انتخاب طراحی می‌شود (Ian Taylor, 2007).

در سال ۱۹۲۳ (در خلال جنگ جهانی اول)، روانشناسان و افسران عالی رتبه برای گزینش رهبران نظامی روش بدیع قضاوت را ابداع کردند، به نحوی که ارزیابان همراه با برگزاری آزمون‌ها، رفتار داوطلبان یا کاندیدها را هم مورد ملاحظه و ارزیابی قرار می‌دادند (Riggio, et al., 2003). در جریان جنگ جهانی دوم، روش مشابه برای گزینش جاسوسان و کارشناسان امنیتی اجرا شد. پیشرفت‌های حاصله در زمینه تست‌های روانشناختی (به ویژه مطالعات موردی ۱۹۳۸) و تمرین‌های فکری و ذهنی، روش مزبور را غنی‌تر ساخت. ارزیابان همراه با انجام تست‌های لازم، مثل آزمایش‌های فیزیکی (بدنی) و تحمل فشار و استرس، رفتار شرکت‌کنندگان را مورد بررسی قرار می‌دادند.

سال ۱۹۴۹، دانشگاه کالیفرنیا در آمریکا، کانون ارزیابی مدیران دولتی را دایر کرد. به دلیل اثبات نتایج حاصله، علاقه و توجه به استفاده از کانون‌های ارزیابی تشدید گردید و به سرعت به تشکیلات شرکت‌های معتبر کشیده شد. مثلاً در سال ۱۹۵۳ شرکت‌های جنرال الکتریک<sup>۶</sup> و استاندارد اوپل<sup>۷</sup> و در سال ۱۹۷۲ شرکت‌های آی‌بی‌ام<sup>۸</sup> و سیرز<sup>۹</sup> به ایجاد کانون ارزیابی اقدام کردند. در سال‌های بعد روش مزبور با شتاب چشمگیری در سرتاسر جهان پخش و به کار گرفته شد. به طوری که در اواخر دهه ۱۹۷۰، گسترش آن در اکثر شرکت‌های چند ملیتی مثل شل، زیمنس، فیلیپس، نستله و آنگو<sup>۱۰</sup> باب شد.

مشهورترین تجارت در این خصوص به شرکت AT&T مربوط است که در سال ۱۹۵۶ دایر شد و به کرات توسط استادان و پژوهشگران تحلیل شده و آزمون‌ها و تمرین‌های آن مورد بازنگری قرار گرفته است. مثلاً در سال ۱۹۷۴ دو نفر از محققان مدیریت یافته‌های ارزشمندی را از تجربه فوق ارزیابی و منتشر کرده‌اند.

هارت و تامپسون<sup>۱۱</sup> (۱۹۷۹) در پژوهشی مشکلاتی که از کانون ارزیابی ناشی می‌شود را این‌چنین مطرح می‌کنند: ۱. عقاید متفاوتی نسبت به نتایج کانون ارزیابی وجود دارد، یک کانون ارزیابی با کیفیت اطلاعات مفیدی را فراهم می‌آورد، اما این نتایج ۱۰۰ درصد با عملکرد آتی مرتبط نیستند. ۲. کارکنان معتقد بودند که فرصت‌های آتی آنها توسط نتایج کانون ارزیابی محدود می‌شود. ۳. روش‌های اشتباه انتخاب افراد در کانون ارزیابی.

تورنتن و همکارانش (۲۰۰۳) در پژوهشی خطاهای رایج در کانون‌های ارزیابی به شرح زیر مطرح نموده‌اند:

برنامه‌ریزی ضعیف؛ تجزیه و تحلیل ناکافی شغل؛ تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی؛ تمرین‌های ضعیف؛ ارزیابی نکردن قبل از کانون؛ ارزیابان بی‌صلاحیت؛ آموزش ناکافی ارزیابان؛ آمادگی ناکافی داوطلبان؛ امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیابان؛ استفاده نادرست از نتایج (Caldwell, Thornton, & Gruys, 2003).

تورنتن و راپ (۲۰۰۶) مطرح نموده‌اند که کانون ارزیابی بهترین و تنهاترین ابزار برای انجام برنامه‌های منابع انسانی محسوب نمی‌شود. در واقع استفاده از کانون ارزیابی عاری از عیب نیست. نقدهایی که بر کانون ارزیابی وارد می‌شود ماهیتاً کاربردی هستند (برای مثال، فرآیند کانون، فرآیندی پیچیده است و برای تربیت ارزیاب‌ها نیاز به زمان دارد)، نقدهای دیگر، منتج از پژوهش‌هایی است که برخی از رویه‌های کانون ارزیابی را حمایت نکرده است، مطرح گردیده‌اند. به عنوان مثال، رویه‌های مختلفی برای مشاهده، گزارش‌گیری و ترکیب مشاهدات رفتاری وجود دارد. سایر نقدها هنوز به صورت تئوری هستند، این نقدها برخی از مفروضات کانون را در مورد درک سایر رفتارهای افراد و اعتبار قضاوت اجتماعی به چالش می‌کشند. علاوه بر این، کانون از این جهت که آیا منافع آن بیشتر از هزینه‌های آن است به ویژه در مقایسه با روش‌های ارزیابی کم هزینه‌تر مورد بازخواست قرار می‌گیرد. کانون ارزیابی هزینه‌های قابل توجهی را متوجه سازمان‌ها می‌سازد، این هزینه‌ها شامل هزینه متخصصین، ارزیابان، مجریان، مشاوران، طراحان کانون و فضای فیزیکی، هستند (Thornton & Rupp, 2006). مراکز ارزیابی اگر صحیح طراحی شوند موارد زیر میسر می‌گردد:

۱. کانون قادر به تشخیص این است که شرکت‌کنندگان چگونه بر اساس شایستگی‌های اصلی در قالب رفتار، می‌آموزند.
۲. بهبود انتقال یادگیری در قالب برنامه‌های آموزش. کانون قابلیت این را دارد که مشخص کند چگونه مطالب یاد گرفته شده در رفتار کاری فرد بروز پیدا می‌کند.
۳. پیش‌بینی معتبری از آینده و نتایج مورد نظر. مطالعه اعتبار کانون ارزیابی اعتبار پیش‌بینی بالایی را نشان می‌دهد (Melancon, 2006).

در سال ۱۳۸۳، سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران با دعوت از آقای دکتر جف<sup>۱۲</sup>، مدیر عامل شرکت A&DC<sup>۱۳</sup> در لندن، اقدام به برگزاری دوره آموزش کانون ارزیابی نمود و بر اساس آن اولین ارزیاب‌های کانون ارزیابی وارد صحنه مدیریت منابع انسانی کشور شدند. سپس سازمان

گسترش و نوسازی صنایع، مدیران صنایع کشور را برای ارزیابی به این کانون دعوت نمود و این نخستین اقدام در ایجاد کانون‌های ارزیابی در کشور بوده است؛ که پس از آن این رویه به سازمان مدیریت صنعتی در قالب دپارتمان ارزیابی واگذار گردید که در ابتدا نام آن، مرکز ارزیابی مدیران و پس از آن به مرکز شهاب (شبکه هدایت استعدادها بالقوه) تغییر نام داد از آن پس شرکت‌های مختلفی از خدمات مرکز ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی استفاده نمودند.

### کانون ارزیابی با رویکرد جذب

کانون ارزیابی با رویکرد جذب یا انتخاب، تمرین‌ها و ابزارهایی را به منظور ارزیابی گستره‌ای از مهارت‌ها و الزامات مورد نیاز شغل به کار می‌گیرد (Oliver, et al., 2014). سازمان‌ها به منظور تصمیم‌گیری برای انتخاب و یا رد شرکت‌کنندگان در شغل مورد نظر از کانون با رویکرد انتخاب استفاده می‌کنند (Gatewood & Feild, 2001). این روش به سازمان‌ها جهت شناسایی افرادی که احتمال موفقیتشان در شغل بالاست، کمک می‌کند. کانون ارزیابی به منظور پایش و انتخاب خلبانان (Damitz Manzey, Kleinmann, & Severin, 2003)، مربیان برنامه‌های آموزشی کارخانه خودروسازی (Franks, Ferguson, Rolls, & Henderson, 1999) و افسران پلیس (Coulton & Feild, 1995) نیز استفاده می‌شود.

### کانون ارزیابی با رویکرد ارتقاء و انتصاب

دادن مسئولیت‌های جدید در سطح بالاتر و ارتقاء کارمندان، یک تصمیم مهم برای متقاضی و فردی که سرپرست او خواهد بود، می‌باشد. AT&T و بسیاری از شرکت‌های بل<sup>۱۴</sup>، از کانون‌های ارزیابی بیش از ۴۰ سال جهت شناسایی استعدادها بالقوه افراد برای موفقیت در پست‌های مدیریتی که برنامه ارزیابی بالقوه مدیریت پیشرفته نامیده می‌شود، استفاده می‌کنند. البته عملکرد فرد در شغل فعلی نیز اهمیت فراوانی دارد (Bray, Campbell, & Grant, 1974; Bray & Grant, 1966; Ritchie, 1994). برخی اوقات ممکن است چند جایگاه شغلی برای یک کارمند جدید وجود داشته باشد؛ که حالت ایده‌آل این امر منصوب کردن فردی با نقاط قوتی است که با الزامات و نیازهای شغل تناسب دارد. شرکت سیرز<sup>۱۵</sup> (Bentz, 1967) نیز از کانون ارزیابی نه تنها برای انتخاب شرکت‌کنندگان، بلکه برای منصوب کردن متقاضی در پستی که بهترین تناسب را با آن دارد، استفاده می‌کند (Thornton & Rupp, 2006).

### کانون ارزیابی با رویکرد توسعه (کانون توسعه‌ای)

کانون ارزیابی با رویکرد توسعه، فرآیندی است که در آن شخص شاغل با توجه به رویکردهای شغل فعال در آن و جهت‌گیری‌های سازمان، در کانون توسعه مورد ارزیابی قرار گرفته و بدین‌صورت برنامه توسعه فردی (IDP)<sup>۱۶</sup> متناسب با توانایی، دانش و مهارت در قالب گزارش بازخورد به شرکت‌کننده ارائه می‌شود که این گزارش بازخورد شامل دوره و کارگاه آموزشی، دوره‌های بازآموزی، ارتقاء ویژگی‌های رفتاری و بهبود عوامل تأثیرگذار بر عملکرد وی می‌باشد. بازخورد اگر موجب بهبود عملکرد شود، هم برای سازمان و هم برای افراد مفید واقع می‌شوند. بازخورد همچنین در توسعه نگرش و رفتار کارکنان نقش مهمی را ایفا می‌کند (Hetty van Emmerik & et al., 2007). کانون توسعه‌ای هدفی دوگانه دارد: ارزیابی و توسعه. انتظار می‌رود که یادگیری و بهبود در پایان دوره کانون توسعه‌ای اتفاق بیفتد (Joiner, 2002; Iles & Forster, 1994). Kudisch, Ladd, & Dobbins, 1997). کانون توسعه‌ای به منظور شناسایی نقاط بالقوه و نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان برگزار می‌گردد. همچنین جهت کسب داده‌های گسترده‌تر و ارائه بازخورد به عنوان یک فرآیند مداوم در نظر گرفته می‌شود. در عمل تأیید یا رد وجود ندارد. برون‌داده‌ها معمولاً یک گزارش بازخورد رسمی و نوشتاری است که برنامه توسعه فردی محسوب می‌شود (Ian Taylor, 2007).

### عارضه‌یابی

عارضه‌یابی<sup>۱۷</sup>، به معنی تشخیص عارضه‌های وارده بر سیستم مورد مطالعه است. این علم که به طور گسترده در علوم زیستی کاربرد دارد در علوم انسانی نیز رایج شده است به طوری که پاتولوژی سازمان تحت همین عنوان، توجه دانشمندان علوم انسانی را به خود معطوف کرده است (Beer, 2008). آنچه در عارضه‌یابی مدیریت منابع انسانی حائز اهمیت است، تشخیص صحیح عارضه‌ها و ریشه‌یابی آنها می‌باشد (Mathis, 2005). با وجود پژوهش‌های گسترده در طول ۳۰ سال گذشته (Sackett & Dreher, 1982)، اختلافات قابل توجهی در مورد اینکه آیا کانون ارزیابی قابلیت اندازه‌گیری مؤثر ابعاد را دارد یا خیر به چشم می‌خورد (Lance, et al. 2004). بر این اساس و با بررسی‌های صورت گرفته در پژوهش‌های پیشین آسیب‌هایی در زمینه کانون مطرح گردیده که در جدول (۱) به آن اشاره شده است.

## جدول ۱. آسیب‌های کانون ارزیابی

نویسنده	سال	عارضه‌های مطرح شده
هارت و تامپسون	۱۹۷۹	۱. عقاید متفاوتی نسبت به نتایج کانون ارزیابی وجود دارد، یک کانون ارزیابی با کیفیت اطلاعات مفیدی را فراهم می‌آورد، اما این نتایج ۱۰۰٪ با عملکرد آتی مرتبط نیستند. ۲. کارکنان معتقد بودند که فرصت‌های آتی آنها توسط نتایج کانون ارزیابی محدود می‌شود. ۳. روش‌های اشتباه انتخاب افراد در کانون ارزیابی.
تورتن و همکارانش	۲۰۰۳	برنامه‌ریزی ضعیف؛ تجزیه و تحلیل ناکافی شغل؛ تعریف ضعیف معیارهای ارزیابی؛ تمرین‌های ضعیف؛ ارزیابی نکردن قبل از کانون؛ ارزیابان بی‌صلاحیت؛ آموزش ناکافی ارزیابان؛ آمادگی ناکافی داوطلبان؛ امتیازبندی و مستندسازی نامرتب ارزیابان؛ استفاده نادرست از نتایج
بایهام	۲۰۰۳	۱. افراد تازه استخدام شده با انتظارات بالای شغلی دچار ناامیدی می‌شوند اگر در کانون ارزیابی میان ارزش‌های خود و سازمان نزدیکی حس کرده باشند ولی در عمل به این شکل نباشد. ۲. اگر قبل از کانون تعریف درستی از شایستگی‌های کلیدی و راه‌های سنجش و ارزیابی آنها نداشته باشیم، تنها قادر به مقایسه مصادیق بسیار جزئی در ارزیابی شونده‌گان خواهیم شد.
چارلز هیل	۲۰۰۵	۱. هزینه بسیار بالا، ۲. کانون‌های ارزیابی به سختی اداره می‌شوند و ممکن است با اشتباهات زیادی اجرا شوند. ۳. بازیکنان نقش ممکن است قادر به ارائه تصویری قوی از خود نباشند و نقش خود را ضعیف بازی کنند. ۴. ارزیابان ممکن است ارزیابی غرض‌ورزانه‌ای داشته باشند. ۵. ارزیابی‌شونده‌گان احساس راحتی در کانون نکنند و این مسئله بر ابراز ویژگی‌های حقیقی آنها خلل ایجاد کند. ۶. نتایج کانون ارزیابی مصون از خطا نیست. این امکان وجود دارد که شخص توانمند و شایسته قادر به بروز استعدادهای خود نشود و ارزیابی نادرستی از وی گردد و یا برعکس، از یک فرد ناشایست ارزیابی قوی صورت گیرد.
تورتن و راب	۲۰۰۶	۱. کانون از این جهت که آیا منافع آن بیشتر از هزینه‌های آن است به ویژه در مقایسه با روش‌های ارزیابی کم‌هزینه‌تر مورد بازخواست قرار می‌گیرد. ۲. کانون ارزیابی هزینه‌های قابل توجهی را متوجه سازمان‌ها می‌سازد، این هزینه‌ها شامل هزینه نیروی کار، فضای فیزیکی و زمان زیادی که صرف این کار می‌شود، هستند.
نیگل پوآ	۲۰۰۷	بر طبق نظرسنجی که از ۲۸۳ نفر در مورد کانون‌های توسعه ای صورت پذیرفته بود، ۴ عارضه زیر به چشم خورد: ایجاد توقع‌هایی که سازمان توانایی برآورده کردن آنها را ندارد. دشواری عمل به برنامه‌های توسعه‌ای در محل کار، فقدان حمایت مدیر عملیاتی از فرد، هزینه‌های مالی



### جامعه و نمونه آماری پژوهش

جامعه آماری پژوهش، تمام افراد فعال در حوزه کانون و نمونه آماری ۲۱ نفر از مجریان، متخصصان و خبرگان کانون می‌باشند. این افراد متشکل از مجریان و متخصصان حرفه‌ای که برای سازمان‌ها و شرکت‌ها کانون ارزیابی و توسعه‌ای طراحی و اجرا کرده‌اند و همچنین مدیران و ارزیابان فعال در کانون می‌باشند. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن تجربه اجرا، مدیریت، مشاوره و یا شرکت در کانون، متخصص و حرفه‌ای بودن، فعالیت در کانون سازمان‌های بزرگ و بنام صنعت بوده است. نمونه‌گیری با استفاده از روش نمونه‌گیری گلوله برفی انجام شد. در نمونه آماری ۶ نفر به عنوان مدیر کانون، ۸ نفر مجری کانون، ۸ نفر ارزیاب، ۱ نفر طراح کانون، ۴ نفر ارزیابی‌شونده می‌باشند. ۲۱ نفر (۹۶,۱۵ درصد) از اعضای نمونه مرد و ۱ نفر (۳,۸۵ درصد) زن بودند. معیار انتخاب مصاحبه‌شوندگان داشتن تجربه اجرا، سابقه‌ی مدیریت، مشاوره و یا شرکت در کانون، متخصص و حرفه‌ای بودن و فعالیت در کانون سازمان‌های بزرگ صنعت بوده است. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان در جدول (۲) ارائه شده است:

جدول ۲. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان کانون

کد مصاحبه‌شونده	نقش فرد در کانون	پست سازمانی	سازمان محل فعالیت	جنسیت
۱	مدیر / مجری کانون	مدیر	موسسه بهسو	مرد
۲	مدیر / مجری کانون	---	مپنا	مرد
۳	مجری کانون	رئیس اداره توسعه مدیریت در صنعت	سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران	مرد
۴	مدیر / مجری کانون	مشاور منابع انسانی مدیر کانون ارزیابی	بانک توسعه و تعاون مؤسسه سبا	مرد
۵	مجری کانون	کارشناس	سازمان مدیریت صنعتی	مرد
۶	ارزیاب	کارشناس	سازمان مدیریت صنعتی	مرد
۷	مدیر کانون	---	بانک کشاورزی	مرد
۸	ارزیاب	مدیر منابع انسانی	شرکت پرداخت نوین	مرد
۹	ارزیاب / مجری	کارشناس	سازمان مدیریت صنعتی	مرد
۱۰	ارزیاب	مدیر واحد توسعه سرمایه انسانی هدلینگ تدبیر	هدلینگ تدبیر	مرد

مرد	مرکز مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی	کارشناس	ارزیاب	۱۱
مرد	مرکز مطالعات و بهره‌وری منابع انسانی (سازمان مدیریت صنعتی)	رئیس مرکز ارزیابی و ارتقاء شایستگی‌های مدیران	مدیر کانون	۱۲
مرد	گروه بهمن	مشاور گروه بهمن	ارزیاب	۱۳
مرد	گروه بهمن	مدیر برنامه‌ریزی منابع انسانی	مجری کانون	۱۴
مرد	گروه بهمن	معاونت منابع انسانی	خبره / ارزیابی‌شونده	۱۵
زن	بانک رفاه کارگران	---	ارزیابی‌شونده	۱۶
مرد	بانک رفاه کارگران	---	ارزیابی‌شونده	۱۷
مرد	بانک رفاه کارگران	---	ارزیابی‌شونده	۱۸
مرد	گروه بهمن	کارشناس مسئول دبیرخانه هیئت مدیره	ارزیاب	۱۹
مرد	وزارت دفاع	مدیر گروه منابع انسانی بنیاد نخبگان وزارت دفاع	طراح کانون	۲۰
مرد	شرکت پالکو (زیرمجموعه صنایع هوایی)	معاون طرح و برنامه	ارزیاب	۲۱

### روشنی پژوهش

تحقیق حاضر از حیث هدف، پژوهشی توصیفی و از لحاظ شیوه‌ی گردآوری داده‌ها از نوع پیمایشی می‌باشد (نیومن ۱۳۹۴). در مورد جمع‌آوری اطلاعات نیز با توجه به اینکه موضوع کانون از گستردگی کمی برخوردار می‌باشد، مصاحبه به عنوان کارآمدترین ابزار جمع‌آوری اطلاعات مورد استفاده قرار گرفت. به منظور انجام مصاحبه‌ها دستورالعملی تهیه شد. در ابتدای مصاحبه به‌طور کلی هدف پژوهش ذکر گردید و تأکید شد که از مصاحبه‌ها تنها برای مقاصد پژوهشی استفاده خواهد شد و هویت افراد به هیچ وجه در گزارش‌های تحقیق و مقالات منتشره مشخص نخواهد شد. برای ضبط صدای مصاحبه کسب اجازه گردید و در صورت مخالفت با ضبط صدای مصاحبه صرفاً از جلسه مصاحبه یادداشت برداشته شد. با توجه به سؤالات تحقیق، سؤالات زیر در مصاحبه به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شد و با توجه به ماهیت نیمه‌ساختار یافته آن، سؤالات دیگری نیز با توجه به پاسخ‌ها و به منظور روشن‌تر شدن مفهوم پاسخ‌های ارائه شده امکان طرح داشت.

- تعریفی کلی از کانون در ایران و ارکان آن ارائه کنید؟
- چه عواملی باعث اجرای موفق کانون ارزیابی و توسعه در ایران می‌شود؟
- از نظر شما کانون ارزیابی و کانون توسعه‌ای با رویکردهای متفاوتی در عمل اجرا می‌گردند؟
- آیا ابزارهای مورد استفاده در کانون معتبر هستند و قابلیت سنجش شایستگی‌های را دارند؟
- اجرای کانون در سازمان‌های ایرانی اثربخشی کافی را دارا می‌باشد؟
- چه عارضه‌ها و آسیب‌هایی در اجرای کانون وجود دارد؟

متن مصاحبه‌ها به دقت پیاده‌سازی شد و به همراه یادداشت‌های برداشته شده از تنها یک مورد مصاحبه که در آن اجازه ضبط صدا داده نشده بود برای تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. برای تحلیل متن مصاحبه‌ها از روش تحلیل تم<sup>۱۸</sup> که در تحقیقات کیفی کاربرد گسترده‌ای دارد استفاده شد. این تحلیل شامل یک رفت و برگشت مستمر بین مجموعه داده‌ها و خلاصه‌های کدگذاری شده و تحلیل داده‌هایی است که به وجود می‌آیند (Braun & Clarke, 2006: 86). طبق روش تحلیل تم، ابتدا متن مصاحبه از روی صوت ضبط شده از جلسه مصاحبه پیاده‌سازی شد و با استفاده از یادداشت‌های برداشته شده در طی جلسات مصاحبه تکمیل گردید. سپس با مطالعه دقیق این متون، عارضه‌ها شناسایی و طبقه‌بندی شدند و در نهایت چارچوبی از الزامات و پیش‌نیازهای کانون ایجاد گردید. برای محاسبه پایایی مصاحبه از روش توافق دورن موضوعی دوکدگذار استفاده شد. به این ترتیب که از یک فارغ‌التحصیل دکترای رشته مدیریت اجرایی گرایش منابع انسانی و مسلط بر موضوع، درخواست شد تا به عنوان همکار پژوهش (کدگذار) در پژوهش مشارکت کند؛ آموزش‌ها و تکنیک‌های لازم جهت کدگذاری مصاحبه‌ها به ایشان انتقال داده شد. سپس محقق به همراه این همکار پژوهش، تعداد سه مصاحبه را کدگذاری کرده و در آخر درصد توافق درون موضوعی قابل قبولی حاصل شد.

### یافته‌های تحقیق

با تحلیل متن مصاحبه‌ها و مطالعه مقالات و کتب مرتبط با حوزه کانون، آسیب‌های شناسایی شده در قالب شش وجه اصلی طبقه‌بندی شدند و بر همین اساس چارچوبی از کانون نیز استخراج گردید. وجه اول فرهنگ پذیرش سازمانی است. به این معنی که به منظور اجرای اثربخش فرآیند کانون، لازم است زیرساخت‌ها و الزامات سازمانی، ارتباط معنایی کانون با سیستم‌های منابع انسانی، ضرورت اجرای کانون و نتایج مورد انتظار آن برای کارکنان و مدیریت ارشد سازمان درک و مشخص شود. بدین معنی که ورودی‌ها و خروجی‌های کانون قابل سنجش و اندازه‌گیری شود. در این مقوله موضوع آمادگی سازمانی برای استفاده از کانون جهت ارزیابی شایستگی‌های موردنظر

مورد بررسی قرار می‌گیرد. رعایت اصول اخلاق حرفه‌ای توسط مشاوران و مجریان کانون، بررسی ضرورت استفاده از کانون، حمایت یا عدم حمایت مدیران ارشد سازمان، کاربردهایی که کانون برای سازمان دارد و رویکردهای استفاده از کانون، کدهای مفهومی بعدی را تشکیل می‌دهند. فرآیند تبدیل یکی از کدهای باز به کد مفهومی در ذیل ارائه می‌گردد:

برای مثال؛ مصاحبه‌شونده کد ۱ مطرح می‌کند «باید آمادگی و قابلیت سازمان را برای بکارگیری کانون ارزیابی مورد بررسی قرار داد» (۱-۱). در تحلیل‌هایی که پژوهشگران انجام دادند این مفهوم استخراج گردید: سازمان نیاز به کانون را احساس نکرده است و فقط به این دلیل که کانون مد است آن را اجرا می‌کند و پیش از کسب آمادگی و بلوغ سازمانی اقدام به پیاده‌سازی آن می‌نماید. در جدول ۲ برخی از عارضه‌های وجه اول کانون به عنوان نمونه ارائه شده است.

### جدول ۲. عارضه‌های وجه فرهنگ پذیرش سازمانی

وجه ۱ کانون	عارضه‌های شناسایی شده	راهکارها
فرهنگ پذیرش سازمانی	عدم حمایت مدیریت ارشد سازمان از پیاده‌سازی کانون	✓آموزش و توجیه مدیریت ارشد سازمان نسبت به کانون و مزایای آن توسط مشاوران یا متولیان درون سازمان
	عدم ثبات مدیریتی	✓برقراری نظام جانشین‌پروری و شایسته‌سالاری
	عدم پایبندی به نتایج کانون مطابق با اهداف تعیین شده	✓حمایت مدیریت در اجرای نتایج کانون ✓به رسمیت شناختن مشروعیت کانون
	کانون به چشم یک ابزار دیده می‌شود نه یک فرآیند	✓دید فرآیندی داشتن نسبت به فرآیند کانون و فرآیندهای منابع انسانی ✓اتصال فرآیند کانون به سایر فرآیندها و سیستم‌های منابع انسانی سازمان
	سازمان نیاز به کانون را احساس نکرده است و فقط به این دلیل که کانون مد است آن را اجرا می‌کند و پیش از کسب آمادگی و بلوغ سازمانی لازم اقدام به پیاده‌سازی آن می‌کند.	✓انجام مطالعات و بررسی‌های زیر ساختی ✓رسیدن به بلوغ و ظرفیت سازمانی متناسب برای برگزاری کانون ✓توانمندسازی کارفرما در کانون باید قبل از کانون توسط مجری و مشاور صورت پذیرد.
	مشروعیت کانون برای مدیران کارکنان و شرکت‌کنندگان نامشخص است.	✓نهادینه ساختن تفکر کانونی در سازمان
	کانون رویکرد گرانی است.	✓می‌توان با تربیت ارزیابان از درون سازمان و نگاه سیستمی به منابع انسانی، استخراج شایستگی و طراحی تمرین‌ها و آیتم‌های متناسب با آن را، در راستای کاهش هزینه دانست.

در وجه دوم که فرآیند آماده‌سازی کانون است به بررسی و تحلیل اسناد بالادستی سازمان برای شناخت سازمان متقاضی کانون و تعیین چارچوب‌های تعیین شایستگی‌ها می‌پردازیم و به منظور اجرای اثربخش، فرآیند کانون و هدف اجرای آن را به سازمان و شرکت‌کنندگان منتخب معرفی می‌نماییم. همچنین ارزیابان را انتخاب نموده و برای حضور در کانون تربیت می‌نماییم. تعیین روش‌های ارزیابی و طراحی جدول برنامه زمانی اجرای کانون نیز از موضوعاتی است که در این مرحله انجام می‌پذیرد. به طور کلی در این وجه پیش‌نیازهای اولیه برای آمادگی اجرای کانون و تعیین برنامه زمانی اجرای کانون بررسی می‌گردد. فرآیند تبدیل یکی از کدهای باز به کد مفهومی در ذیل ارائه می‌گردد:

برای مثال؛ مصاحبه‌شونده کد ۱۲ مطرح نمود «جلسه هم‌آموزی ارزیابان قبل از ارزیابی برای آشنایی با محیط سازمان، فضا و جو سازمان و آشنایی با ابزارها باید صورت گیرد» (۶-۱۲). در تحلیل‌های صورت گرفته توسط پژوهشگران این مفهوم استخراج گردید: ارزیابان آشنایی کافی با سازمان مورد نظر را ندارند و آموزش کافی ندیده‌اند. در جدول ۳ برخی از عارضه‌های وجه دوم کانون به عنوان نمونه ارائه شده است.

جدول ۳. عارضه‌های وجه آماده‌سازی کانون

راهکارها	عارضه‌های شناسایی شده	وجه ۲ کانون
	پیش از اجرای کانون اسناد بالادستی سازمان (ساختار، بیانیه مأموریت، بیانیه ارزش، چشم‌انداز، مأموریت، مصاحبه با افراد خارج سازمان، استراتژی سازمان) مورد مطالعه قرار نمی‌گیرد.	فرآیند آماده‌سازی کانون
	عدم رعایت بعد اخلاق حرفه‌ای مشاوران و مجریان کانون	
	شرکت‌های مشاوره از پتانسیل درون سازمان برای ارزیابی و تربیت ارزیاب استفاده نمی‌کنند.	
	آشنا نبودن مجریان با ابعاد کانون	
✓ توجه به این نکته که استخراج شایستگی‌های اساسی بدون توجه به رویکرد این اسناد جهت‌دهی مناسب ندارد.	✓ توانمندسازی کارفرما طی جلسات مشاوره و آشنایی با کانون قبل از اجرای آن	
✓ شرکت مشاوره باید به تربیت ارزیابانی از درون سازمان بپردازد تا در کانون‌های بعدی از ارزیابان درونی که شناخت بیشتری از سازمان دارند استفاده شود.	✓ برگزاری کانون پایلوت	
✓ برای برگزاری کانون باید شرایط خاصی را جهت کسب صلاحیت مورد نظر دارا بود.		
✓ برگزاری کانون به هر شخص یا تیمی داده نشود.		

✓ اتصال نتایج کانون به سیستم‌های منابع انسانی سازمان	فرآیند کانون هم‌راستا با استراتژی‌های منابع انسانی سازمان برگزار نمی‌شود.
✓ برگزاری دوره‌های تربیت ارزیاب با رویکرد رفتار محور، ثبت وقایع، تحلیل‌گر ✓ ارائه مباحث رفتاری و تطبیق با عملکرد برای ارزیابان ✓ افراد با تجربه در هر شغل گزینه‌های خوب ارزیاب هستند. ✓ ارزیابان دروسی را در حوزه رفتار و تحلیل‌های رفتاری بگذرانند.	ارزیابان آموزش حرفه‌ای نمی‌بینند و قادر به تحلیل رفتاری شرکت‌کنندگان نیستند.
✓ تیم ارزیابی مورد قبول ارزیابی شوندگان باشند. ✓ افراد با تجربه در هر شغل گزینه‌های خوب ارزیاب هستند. ✓ رزومه ارزیابان قبل از کانون در اختیار شرکت‌کنندگان قرار گیرد. ✓ ترجیحاً از ارزیابان جوان استفاده نشود.	ارزیابان از نظر شرکت‌کنندگان صلاحیت ارزیابی ندارند.

وجه بعدی فرآیند برنامه‌ریزی برگزاری کانون است. پس از بررسی اسناد بالادستی سازمان (چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی‌های سطح کسب و کار و سطح عملیاتی سازمان از جمله استراتژی‌های منابع انسانی) و مرور ادبیات موضوع و الگوبرداری از سازمان‌های موفق مشابه داخلی و خارجی، تجزیه و تحلیل شناسنامه شغل‌ها با رویکرد شایستگی‌محوری، بررسی نظر خبرگان، بررسی نظر متصدی شغل، مدیر منابع انسانی و مدیر ارشد سازمان و مصاحبه با ذینفعان برون‌سازمانی چارچوب‌های شایستگی‌ها تعیین می‌گردد. پس از آن شایستگی‌ها اولویت‌بندی شده و متناسب با اهمیتشان و میزان هم‌راستایی‌شان با جهت‌گیری سازمان وزن می‌گیرند. مصاحبه‌شوندگان معتقد بودند که تناسب شایستگی‌ها با نیازهای شغل و تدوین مدل شایستگی متناسب با اقتضات سازمان نقش به‌سزایی در موفقیت کانون دارد. تعیین شاخص برای انتخاب شرکت‌کنندگان و دعوت از آنها در این مرحله صورت می‌گیرد. برنامه زمانی تفصیلی آیت‌های کانون نیز تعیین شده و ابلاغ می‌گردد. به فرآیند تبدیل یکی از کدهای باز به کد مفهومی در ذیل ارائه می‌گردد:

برای مثال؛ مصاحبه‌شونده کد ۱۱ مطرح می‌کند که «مدل شایستگی باید هم‌راستا با چشم‌انداز شرکت و جهت‌گیری استراتژیک آن باشد» (۲۶-۱۱). در تحلیل‌های صورت گرفته توسط

پژوهشگران این مفهوم استخراج گردید؛ شایستگی‌ها تناسبی با شغل ندارند و مدل شایستگی متناسب با فضای سازمان تدوین نمی‌شود. در جدول ۴ برخی از عارضه‌های وجه سوم کانون به عنوان نمونه ارائه شده است.

#### جدول ۴. عارضه‌های وجه فرآیند برنامه‌ریزی اجرای کانون

وجه ۳ کانون	عارضه‌های شناسایی شده	راهکارها
فرآیند برنامه‌ریزی اجرای کانون	معیار مشخصی برای انتخاب شرکت کنندگان وجود ندارد.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ باید معیار انتخاب شرکت کنندگان مشخص باشد.</li> <li>✓ انتخاب شرکت کنندگان باید بر اساس عملکرد فعلی، تحلیل جایگاه شغلی بعدی و نظر مدیر مربوطه صورت گیرد.</li> <li>✓ عدالت در انتخاب افراد شرکت کننده باید رعایت گردد.</li> </ul>
	عوامل درون سازمانی بر متقاضی تأثیر منفی می‌گذارد (مثلاً تجربیات کانون‌های گذشته)	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ افزایش شفافیت کانون</li> <li>✓ مطلع ساختن متقاضی از تأثیرگذاری فرآیند کانون بر سایر فرآیندها مثلاً ارتقاء.</li> </ul>
	شرکت کنندگان هم سطح نیستند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ شرکت کنندگان متناسب با سطوح دانشی و ساختاری از هم تفکیک شوند چرا که ابزارها و تمرین‌ها متناسب با شرکت کنندگان طراحی می‌شود.</li> </ul>
	شرکت کنندگان به اندازه‌ی کافی در مورد فرآیند کانون توجیه نمی‌شوند و با شناخت محدودی وارد کانون می‌شوند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ قبل از برگزاری کانون باید اطلاع‌رسانی کافی در مورد کانون، رویکرد آن و ابزارها صورت گیرد.</li> <li>✓ شرکت کنندگان قبل کانون با مجربان آشنا شوند.</li> </ul>
	مؤلفه‌های تعیین شایستگی نامشخص است و شایستگی‌ها تقلیدی از سایر سازمان‌هاست.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ به منظور تعیین شایستگی‌ها از بهینه‌کاوای صرفاً برای جهت‌دهی استفاده شود نه کپی‌برداری.</li> <li>✓ توجه به این نکته که شایستگی‌های عمومی و فراگیر سازمان لزوماً شایستگی‌های اساسی نیستند، ضروری است.</li> <li>✓ شایستگی‌ها به دلیل توسعه‌پذیری باید حداکثر در بازه ۲ ساله بررسی و بازبینی شوند.</li> </ul>
	شایستگی‌ها تناسبی با شغل ندارند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پایایی و روایی شایستگی‌ها سنجیده شود.</li> <li>✓ شایستگی‌ها بر اساس جهت‌گیری استراتژیک سازمان، شناسنامه مشاغل، نظر مدیریت و خبرگان تعیین شود.</li> </ul>
	مدل شایستگی متناسب با فضای سازمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ مدل شایستگی باید بومی سازمان باشد.</li> </ul>

✓ در راستای استراتژی‌ها، شرح شغل‌ها و اهداف سازمان تدوین شود.	تدوین نمی‌شود.
✓ تبدیل شایستگی‌ها به شاخص‌های رفتاری برای قابل سنجش کردن آن (استفاده از تکنیک بارس). ✓ مسائل اخلاقی و شایستگی‌های کیفی نباید جزو شایستگی‌ها باشند.	مصادیق رفتاری شایستگی‌ها نامشخص هستند.
✓ تست اعتبارسنجی ابزار برای تایید اینکه آیا موجب بروز شایستگی می‌شود یا خیر.	ابزارها قادر به سنجش شایستگی‌ها نیستند.
✓ استفاده از ابزارها و آیتم‌های طراحی شده بومی و تغییر و بروزرسانی دوره‌ای ابزارهای کانون	ابزارها بعد از چند بار اجرا پیچیدگی خود را از دست می‌دهند و شرکت‌کنندگان نحوه امتیازگیری در آن را متوجه می‌شوند (عدم تخصصی بودن و عدم تنوع در برنامه‌های کانونی)

در وجه چهارم که فرآیند اجرای کانون است مکان برگزاری کانون مشخص می‌گردد و بهتر است که در این مرحله کانون آزمایشی با عنوان کانون پایلوت جهت شناسایی شکاف‌ها اجرا شود. علاوه بر این موارد جلسه توجیهی شرکت‌کنندگان و ارزیابان نیز تشکیل می‌شود. در جلسه توجیهی برای شرکت‌کنندگان با عنوان Warm Up، شرکت‌کنندگان و ارزیابان به یکدیگر معرفی می‌گردند و با رزومه ارزیابان آشنا می‌گردند و با ابزارهای مورد استفاده نیز آشنا می‌شوند. در جلسه Wash Up که جلسه جمع‌بندی است نتایج ارزیابی‌ها پس از اجرای کانون تجمیع و نظر واحدی در مورد امتیازهای مصادیق رفتاری شرکت‌کنندگان ارائه می‌گردد. طبق نظر مصاحبه‌کنندگان مکان برگزاری کانون باید متناسب با ابزارها باشد و هر تمرینی در مکان مناسب انجام گیرد و امکان مستقر کردن شرکت‌کنندگان را در جای مناسب خود داشته باشد. فرآیند تبدیل یکی از کدهای باز به کد مفهومی در ذیل ارائه می‌گردد:

برای مثال؛ مصاحبه‌شونده کد ۲ مطرح می‌کند که «اولین قدم در پیاده‌سازی کانون، ایجاد یک موقعیت مناسب فیزیکی است که معمولاً مورد بی‌توجهی قرار می‌گیرد» (۳۱-۲). استخراج مفهوم مناسب نبودن مکان برگزاری کانون (از نظر چیدمان، دکوراسیون و اندازه‌ی اتاق‌ها، محل استراحت شرکت‌کنندگان)، در جدول ۵ برخی از عارضه‌های وجه چهارم کانون به عنوان نمونه ارائه شده است.



## جدول ۵. عارضه‌های وجه فرآیند اجرای کانون

وجه ۴ کانون	عارضه‌های شناسایی شده	راهکار
فرآیند اجرای کانون	مناسب نبودن مکان برگزاری کانون (از نظر چیدمان، دکوراسیون و اندازه‌ی اتاق‌ها، محل استراحت شرکت‌کنندگان)	✓ در کانون پایلوت بررسی‌های لازم از محیط برای تطبیق با آیت‌ها و امکان‌سنجی برگزاری کانون اصلی صورت پذیرد. ✓ عدم استفاده از میز مربعی شکل (به دلیل ایجاد حس برتری در یک فرد) ✓ فضای تعبیه شده برای استراحت شرکت‌کنندگان، ارزیابان و مجریان کانون باید مناسب باشد.
	عدم برگزاری کانون پایلوت	✓ تهیه چک لیستی از ابعاد مختلف کانون و بررسی آنها جهت اطمینان از صحت و دقت برگزاری فرآیند کانون مطابق با اهداف تعیین شده.
	عدم بیان مصادیق رفتاری توسط ارزیابان برای جمع‌بندی نمره/ امتیاز	✓ توجه ارزیابان برای ثبت وقایع ✓ توجه ارزیابان در خصوص شایستگی‌ها و مصادیق رفتاری مرتبط
	نتایج ارزیابی ارزیابان درون سازمانی تحت تاثیر حضور افراد صاحب نظر سازمان قرار می‌گیرد.	✓ در صورت استفاده از ارزیابان درون سازمانی مدیران/ سرپرستان/ واحد منابع انسانی در جلسه wash up حضور پیدا نکنند.

در وجه پنجم که به نتایج و دستاوردهای کانون اشاره می‌گردد میزان استفاده از نتایج کانون در سیستم‌های منابع انسانی برای مثال سیستم ارزیابی عملکرد شایستگی محور بررسی می‌شود. این وجه با ارائه بازخورد کانون به فرد و مدیر ارشد سازمان تکمیل می‌گردد. طبق نظرات مصاحبه‌شوندگان، یکی از عارضه‌های این وجه پایبند نبودن به نتایج کانون است. برای مثال برخی از سازمان‌ها از کانون با رویکرد توسعه استفاده می‌کنند ولی در مرحله ارائه بازخورد و تعیین برنامه‌های آموزشی متوقف می‌شوند و برنامه توسعه‌ای برای شرکت‌کننده در نظر نمی‌گیرند. بخشی از مصاحبه‌ها و عارضه‌های مربوط به این مقوله در زیر بیان شده است:

مصاحبه‌شونده کد ۱ مطرح می‌کند که «آسیب‌های بعد از اجرا می‌تواند شامل دادن بازخورد نامناسب و غیر اثربخش به شرکت‌کنندگان باشد» (۱-۳۲)، «عمل نکردن به نتایج کانون و انتصاب یا ارتقاء فردی که امتیاز کمی گرفته یا اصلاً در کانون ارزیابی نشده و شرکت نکرده است» (۱-۳۳)، «همچنین بی‌توجهی به برنامه‌ریزی نیازهای آموزشی مشخص شده شرکت‌کنندگان در طی ارزیابی» (۱-۳۵). طبق تحلیل‌های پژوهشگران این مفاهیم استخراج گردید: عدم پایبندی به نتایج کانون مطابق با اهداف تعیین شده و عدم ارائه آموزش‌های مناسب جهت ارتقاء شایستگی‌های سنجیده شده. در جدول ۶ برخی از عارضه‌های وجه پنجم کانون به عنوان نمونه ارائه شده است.

جدول ۶. عارضه‌های وجه دستاوردها و نتایج کانون

وجه ۵ کانون	عارضه‌های شناسایی شده	راهکار
دستاوردها و نتایج کانون	عدم کاربردی بودن نتایج	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ سنجش صحت و دقت شایستگی‌ها و آیتم‌های کانون جهت بروز شایستگی‌ها</li> <li>✓ برگزاری کانون پایلوت</li> </ul>
	افرادی که از کانون خروج پیدا کرده‌اند الزاماً نباید اولویت‌های ارتقاء سازمان باشند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ نظر مدیر در مورد فردی که امتیاز لازم را به منظور ارتقاء کسب کرده است باید اعمال شود.</li> <li>✓ باید دو دسته افراد مشخص شوند: قابل ارتقاء و قابل سرمایه‌گذاری</li> <li>✓ کانون توسعه اصل لازم برای تصمیم‌گیری در مورد ارتقاء است اما شرط کافی اخذ نظر واحد عملکرد است.</li> <li>✓ کانون (رفتارگرا) به علاوه واحد عملکرد (عملکردگرا)</li> </ul>
	عدم طراحی برنامه توسعه فردی مناسب	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحلیل نتایج کانون و ارائه راهکارهای مناسب جهت توسعه توانایی‌ها و شایستگی‌های شرکت‌کننده</li> <li>✓ توجه مدیر نسبت به ضرورت و اهمیت برنامه توسعه فردی</li> </ul>
	عدم ارائه آموزش‌های مناسب جهت ارتقاء شایستگی‌های سنجیده شده	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توجه مدیریت برای آموزش‌های پس از ارزیابی جهت تکمیل فرآیند کانون</li> <li>✓ ارائه آموزش‌های توسعه‌دهنده برای شایستگی‌های سنجیده شده عارضه است.</li> <li>✓ اثربخشی آموزش‌های ارائه شده که منجر به تغییر رفتار و عملکرد گردیده مورد سنجش قرار گیرد.</li> </ul>
	کانون با رویکرد توسعه‌ای اجرا می‌شود ولی برنامه توسعه‌ای و دوره‌های آموزشی ارائه نمی‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ پس از کانون توسعه پیگیری و رصد شرکت‌کننده تا تغییر رفتار و عملکرد باید انجام شود</li> <li>✓ توصیه و نکات قابل بهبود به شرکت‌کننده دقیقاً پس از هر تمرین ارائه شود.</li> <li>✓ ارائه آموزش‌های توسعه‌دهنده برای شایستگی‌های سنجیده شده عارضه است.</li> </ul>
	بازخوردهای ارائه شده برای شرکت‌کنندگان قابل قبول نیستند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ در ارائه بازخورد مستقیماً عدم شایستگی فرد بیان نشود.</li> <li>✓ شرح کامل مصادیق رفتاری</li> <li>✓ بیان شفاهی نکات ارزیابی شده به منظور راهنمایی به شرکت‌کننده پس از هر آیتم</li> <li>✓ حق اعتراض قائل شدن به گزارش و نتایج برای شرکت‌کننده</li> </ul>
	بازخوردهای ارائه شده به شرکت‌کنندگان کلی هستند.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بازخوردهای تخصصی و جزئی بیشتری ارائه شود.</li> <li>✓ مشخص شود هر بازخورد دقیقاً برای کدام رفتار است.</li> <li>✓ گزارش بازخورد باید تفصیلی و تفصیلی باشد.</li> <li>✓ بیان مصادیق رفتاری دقیق و جز به جز باید باشد.</li> <li>✓ ساختار گزارش‌های فردی:</li> <li>✓ شایستگی‌ها، مصادیق رفتاری، حرکات و رفتارها، نتیجه آزمون‌های روانشناختی، بیان نقاط قوت و قابل بهبود و ارائه پیشنهادات و فیلم و ویدئو و کتاب‌هایی جهت توسعه</li> </ul>

وجه آخر فرآیند ارزیابی کانون است. در این وجه به بازنگری مراحل اجرایی کانون پرداخته می‌شود و اثربخشی کانون مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. بر طبق مصاحبه‌های انجام گرفته مشخص شد سازمان‌های ایرانی پس از اجرای کانون به ارزیابی فرآیند تجربه شده نمی‌پردازند و آن را بازنگری نمی‌کنند. این مسئله موجب کاهش اثربخش نتایج کانون می‌شود. بخشی از مصاحبه‌های انجام شده ارائه می‌شود:

مصاحبه‌شونده کد ۵ مطرح می‌کند که «در شرکت X، کمتر از ۳۰ درصد، از نتایج کانون استفاده می‌شود و همبستگی عملکرد افراد ارزیابی شده و ارتقا یافته را پس از گذشت زمانی با امتیاز کسب شده او اندازه نمی‌گیرند» (۱۵-۵). مصاحبه‌شونده کد ۷ مطرح می‌کند «فرد انتخاب شده در برخی از شایستگی‌ها امتیاز پایین‌تری را کسب کرده باشد که برای این موارد برنامه آموزشی و بازخورد توسعه‌ای از کانون مطرح نشده است» (۱۰-۷). مصاحبه‌شونده کد ۹ مطرح می‌کند که «مدیر پس از پایان کانون آن را ارزیابی و بازبینی نمی‌کند» (۲۶-۹). در جدول ۷ عارضه‌های وجه ششم کانون ارائه شده است.

#### جدول ۷. عارضه‌های وجه ارزیابی کانون

عارضه‌های شناسایی شده	راهکار	وجه ۶ کانون
ارزیابی اثربخشی کانون انجام نمی‌شود.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ درصد افراد انتخاب شده در کار و مقایسه عملکرد آنها با افرادی که با رویکرد کانون انتخاب نشده اند</li> <li>✓ فرم نظر سنجی و رضایت سنجی از شرکت‌کنندگان</li> <li>✓ نظرخواهی از مدیر ارشد سازمان در مورد اثربخشی کانون</li> <li>✓ پیگیری اجرای برنامه توسعه پس از چند ماه از سازمان</li> <li>✓ کانون باید دارای تاریخ انقضا باشد</li> </ul>	ارزیابی کانون
عدم بازنگری ابزارهای سنجش	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ استفاده از ماتریس چند روش-ویژگی (MTMM) برای سنجش کارایی و روایی ابزارها</li> </ul>	
عدم بازنگری سیستم انتخاب و آموزش ارزیاب	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ بررسی عملکرد ارزیاب به روش اعتبار سنجی نتایج بدست آورده در مقایسه با نتایج دیگر ارزیابان</li> </ul>	
عدم بازنگری نظام بازخورد	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ توجه به نحوه مطرح نمودن نقاط ضعف</li> <li>✓ نمره‌دهی کمی/کیفی متناسب با فرهنگ سازمان و شرکت‌کننده</li> </ul>	

با تحلیل متن مصاحبه‌ها، مطالعه کتب و مقالات، ارکان کانون شناسایی شدند و با دسته‌بندی مفاهیم هم‌شکل و هم‌جنس، شش وجه (محور) مشخص و معیارهای هر محور تعیین شدند. این چارچوب در واقع بیان‌کننده‌ی مراحل اجرای کانون و تقویت دید فرآیندی به آن است. در شکل (۱) چارچوبی از کانون ارزیابی ارائه شده است.



شکل ۱. چارچوب کانون ارزیابی

### نتیجه‌گیری و پیشنهادات

در این پژوهش، با توجه به تحقیقات کتابخانه‌ای، مطالعات میدانی، مصاحبه‌ها و بررسی‌های صورت پذیرفته در سازمان‌هایی که تفکر کانونی در آنها حاکم است، این مسئله شناسایی گردید که کانون‌های در حال اجرا در عمل، کارایی چندانی نداشته و فرآیندهای متصل به آن شناسایی

نشده و اثربخشی لازم را ایجاد نمی‌کنند؛ بنابراین شناسایی عارضه‌های کانون‌های ارزیابی در سازمان‌های ایرانی و معرفی آنها امری ضروری تلقی می‌گردد. پژوهشگران با انجام مصاحبه‌های مختلف با عاملان کانون، متوجه این مسئله شدند که سرعت استفاده ابزارگونه از کانون روز به روز در حال افزایش است. وجود این مسئله و توجه به عمر کوتاه استقرار و پیاده‌سازی تفکر کانونی در سازمان‌های ایرانی پژوهشگران را بر آن داشت تا اقدام به بررسی و تحلیل فرآیندهای برگزاری کانون‌های مختلف در سازمان‌ها و صنایع نماید. در بررسی فرآیند کانون و نحوه‌ی ورود آن به ایران مشخص شد که ریشه‌ای‌ترین مشکلات سازمان‌ها در این حوزه ناشی از عدم ورود علمی کانون بوده و اصول و ادبیات این فرآیند کاری در اختیار سازمان‌ها قرار نگرفته است و دید ابزار نسیب به کانون باعث محدودیت‌ها و ایجاد عارضه‌هایی در ارکان اصلی کانون گشته است. عارضه‌های شناسایی شده در ابزارهای مورد استفاده در کانون، عدم دسترسی به ابزارهای متناسب با فرهنگ سازمانی ایران و در بعد ارزیاب، عدم آشنایی با فرآیند ارزیابی، عدم تربیت ارزیاب حرفه‌ای، عدم تحلیل‌های رفتاری شرکت‌کنندگان و بسط دادن آنها به شایستگی‌ها و عملکردهای شغل موردنظر و در بعد شرکت‌کنندگان، آشنا نبودن با کانون و نداشتن اعتماد به فرآیند کانون و نتایج آن که ناشی از بی‌اعتمادی به سازمان و فرهنگ شایسته‌گزینی است. در بعد مدل شایستگی، عدم انتخاب شایستگی‌های متناسب با هدف کانون و طراحی نکردن مدل‌های شایستگی مشاغل که باعث می‌شود مشاغلی که دانش، مهارت و توانمندی‌های متفاوت دارند توسط شایستگی‌های همسان سنجیده شوند. در بعد نظام بازخورد، عدم طراحی گزارش‌های بازخورد متناسب با سطح فردی و سازمانی و در نهایت عدم بازنگری ابعادهای کانون و غفلت از ارزیابی اثربخشی کانون و تحقق هدف اصلی سازمان از اجرای کانون از جمله آسیب‌های شناسایی شده هستند. در این راستا، ابلاغیه دولت در خصوص برگزاری فرآیند کانون ارزیابی برای استخدام‌های جدید و توسعه‌ی شایستگی‌های مدیران ضرورت انجام این پژوهش را در جهت کاهش و رفع آسیب‌های ذکر شده بیشتر می‌کند. لذا در این پژوهش سعی بر آن است که با عارضه‌یابی، ارائه‌ی دسته‌بندی‌ایی از عارضه‌های شناسایی شده و پیشنهادهایی در مورد راهکارهای مقتضی، از تکرار این عارضه‌ها جلوگیری به عمل آورده و استفاده از روش کانون ارزیابی و توسعه‌ای را به صورت بهره‌ورتر و کارا تر در میان سازمان‌ها رواج دهیم. همچنین به استخراج چارچوبی از کانون با تحلیل مصاحبه‌ها پرداخته شد تا مقدمه اجرای استاندارد کانون در سازمان‌های ایرانی فراهم شود. در همین راستا پیشنهادهایی برای سازمان‌ها جهت بهبود بکارگیری کانون ارائه می‌گردد:

سازمان‌ها قبل از اجرای کانون به آمادگی سازمانی و بلوغ مدیریتی سازمان خود توجه کرده و از مشاوران خبره و معتبر به منظور مشاوره استفاده نمایند. در این راستا بهتر است رویکرد استفاده از کانون و هدف و نتایج مورد نظر از اجرای کانون را مشخص نمایند. بنابراین لازم است اسناد بالادستی سازمان اعم از چشم‌انداز، مأموریت، استراتژی‌ها و... را مطالعه و در راستای آن شایستگی‌ها را تعیین کنند. برای انتخاب ارزیابان کانون باید شاخص‌های روشنی داشته و از ارزیاب‌های حرفه‌ای و با تجربه استفاده کند. در این مورد خاطر نشان می‌گردد که ارزیابان به اتکاء گذراندن یک دوره تربیت ارزیاب، ارزیاب حرفه‌ای نمی‌شوند. ارزیابان باید دارای خصیصه‌های شخصیتی خاصی باشند و همچنین در یک بازه زمانی در کنار ارزیابان تربیت شده به کسب تجربه پرداخته و پس از تأیید صلاحیت به عنوان ارزیاب در فرآیند کانون به ایفای نقش بپردازند.

به نظر می‌رسد بهتر است مدیران معیارهای انتخاب شرکت‌کنندگان را مشخص و به منظور اجتناب از هزینه‌های بی‌ثمر بر اساس آن افراد را در کانون شرکت دهند. به منظور تعیین شایستگی‌ها به مطالعه اسناد سازمان و اسناد مرتبط با شغل، مشاهده یک روز کاری، تحلیل شرح شغل (مشاهده/مصاحبه) و بهینه‌کاوی بپردازند و شایستگی‌ها را متناسب با نیازها و الزامات شغل مورد ارزیابی تعیین نمایند. علاوه بر شایستگی‌های عمومی، شایستگی‌های تخصصی را مورد سنجش قرار دهند. از مدل شایستگی یکسانی برای ارزیابی مشاغل مختلف نباید استفاده کرد. در این مورد مدل شایستگی تخصصی شغل یا مدل شایستگی عمومی با ضرایب متفاوت برای مشاغل و سطوح متفاوت پیشنهاد می‌شود. ذکر این نکته لازمست که استفاده از ارزیابان درون‌سازمانی و برون‌سازمانی کیفیت ارزیابی را افزایش می‌دهد. همچنین استفاده از کانون توسعه برای تشخیص اینکه فرد برای پست فعلی مناسب است یا خیر، در کدام مشاغل افقی دیگری می‌تواند اثربخش باشد و یا با چه آموزش‌هایی به حداکثر راندمان کاری و بهره‌وری می‌رسد، برای تعیین مسیر شغلی بعدی فرد ضرورت دارد.

### پی‌نوشت‌ها

- |                                   |   |
|-----------------------------------|---|
| 1. Assessment Center              | 10. Shell & Siemens & Philips & Nestle & Anko |
| 2. participants                   | 11. Hart & Thompson                           |
| 3. assessors                      | 12. Jeff                                      |
| 4. dimensions                     | 13. Assessment and Development Consultants    |
| 5. American Telephone & Telegraph | 14. Bell                                      |

- |                     |                                       |
|---------------------|---------------------------------------|
| 6. General Electric | 15. Sears                             |
| 7. Standard Oil     | 16. Individual developmental Planning |
| 8. IBM              | 17. Pathology                         |
| 9. Sears            | 18. Thematic Analysis                 |

## منابع

- ابوالعلائی، بهزاد و غفاری، عباس. (۱۳۸۶). «مدیران آینده»، تهران: سازمان مدیریت صنعتی، چاپ سوم.
- بابایی، محمدعلی. (۱۳۸۳). «طراحی کانون ارزیابی مدیران». ماهنامه تدبیر، شماره ۱۴۵، ص ۱۵.
- بالانتاین، یان و پواه نیگل. (۱۹۹۵). «کانون ارزیابی و توسعه مدیران». (ترجمه: سلطانی، مسعود). تهران: انتشارات آسیا.
- تورنتن، جرج سی. (۱۹۴۰). «کانون‌های ارزیابی در مدیریت منابع انسانی». (ترجمه: جعفری مقدم، سعید. سلیمی، مجید و شهباز مرادی، سعید. تهران: انتشارات دانشگاه تهران).
- جمشیدی کهنساری، حمزه و بخشایش، مرتضی. (۱۳۸۷). «مراکز ارزیابی؛ ابزاری برای بهینه‌سازی ارزیابی‌های سازمانی».

- Bray, D. W. & Campbell, R. J. (1968). "Selection of salesmen by means of an assessment center". *Journal of Applied Psychology*, 52, 36-41.
- Bray, D. W., Campbell, R. J., & Grant, D. L. (1974). "Formative years in business: A long-term AT&T. study of managerial lives". New York: Wiley.
- Brownell, Judi. (2005). "Predicting leadership The assessment center's extended role". *International Journal of Contemporary Hospitality Management* Vol. 17 No. 1, 2005 , pp. 7-21.
- Byham, W. C. (1970). "Assessment center for spotting future managers". *Harvard Business Review*, 48, 150-160, plus appendix
- Caldwell, C., Thornton, G. C., & Gruys, M. L. (2003). Ten classic assessment center
- Chen, Hsin-Chin & Naquin, Sharon S. (2006). "An Integrative Model of Competency Development, Training Design, Assessment Center, and Multi-Rater Assessment". *Advances in Developing Human Resources* Vol. 8, No. 2 May 2006 265-282
- Chen, Hsin-Chin, (2006). "Assessment Center: A critical Mechanism for Assessing HRD Effectiveness and Accountability". *Advances in Developing Human Resources* Vol. 8, No. 2 May 2006 247-264
- Damitz, M., Manzey, D., Kleinmann, M., & Severin, K. (2003). "Assessment center for pilot selection: Construct and criterion validity and the impact of assessor type". *Applied Psychology: An International Review*, 52, 193-212.

- Gatewood, R. D., & Feild, H. S. (2001). *"Human resource selection"* (5th ed). Mason, OH: South-Western.
- Harel, Gedaliahu H & Arditi-Vogel, Anat & Janz, Tom. (2002). "Comparing the validity and utility of behavior description interview versus assessment center ratings". *Journal of Managerial Psychology* Vol. 18 No. 2, 2003 pp. 94-104.
- Hetty Van Emmerik, I.J & Bakker & Euwema, Martin C. (2008). "What happens after the developmental assessment center? Employees' reactions to unfavorable performance feedback". *Journal of Management Development* Vol. 27 No. 5, 2008 pp. 513-527.
- Iles, P., & Forster, A. (1994). *"Developing organizations through collaborative development centers"*. *Organization Development Journal*, 12, 45-51. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil, & C. Viswesvaran (Eds.), *"Handbook of"*.
- Kudisch, J. D., Avis, J. M., Fallon, J. D., Thibodeaux, H. F., Roberts, F. E., Rollier, T. J., & Rotolo, C. T. (2001, September). *"A survey of assessment center practices in organizations worldwide: Maximizing innovation or business as usual?"* Paper presented at the 16th annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, San Diego, CA.
- Lance, C. E., Foster, M. R., Thoresen, J. D., & Gentry, W. A. (2004). *"Assessor cognitive processes in an operational assessment center"*. *Journal of Applied Psychology*, 89, 22-35.
- Lehman, Milchael S & Hudson, Jerry R. & Appley, George W. & Sheehan, Jr & Slevin, Dennis P. (2011). *"Modified assessment center approach facilitates organizational change"*. *Journal of Management Development* Vol. 30 No. 9, 2011 ,pp. 893-913
- Melancon, Sylvia C. & William, Martha S. (2006). *"Competency-Based Assessment Center Design: A Case Study"*. *Advances in Developing Human Resources* Vol. 8, No. 2 May 2006 283-314.
- Meriac, John P & Hoffman, Brain J & Woehr, David J. (2014). *"A Conceptual and Empirical Review of the Structure of Assessment Center Dimensions"*. *Journal of Management*.
- Oliver, Tom & Hausdorf, Peter & Livens, Filip & Conlon, Peter. (2014). *"Interpersonal Dynamics in Assessment Center Exercises: Effects of Role Player Portrayed Disposition"*. *Journal of Management*.
- Riggio, Ronald E. & Mayes, Bronston T. & Scheleicher, Deidra J. (2003). *"Using Assessment Center Methods for Measuring Undergraduate Business Student Outcomes"*. *JOURNAL OF MANAGEMENT INQUIRY*, Vol. 12 No. 1, March 2003 68-78.
- Sackett, P. R. (1982). *"A critical look at some common beliefs about assessment centers"*. *Public Personnel Management Journal*, 2, 140-147.