



جمهوری اسلامی ایران
وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی

معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه ریزی

مبانی و چارچوب

الگوی ارزیابی شایستگی مدیران

پاییز ۱۴۰۰

مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری
گروه ارزیابی، انتخاب و توسعه مدیران



فهرست عناوین:

مقدمه:	۵
فصل اول: شناخت مفهوم کانون ارزیابی	۷
کانون ارزیابی چیست؟	۷
ارکان کلیدی کانون ارزیابی	۸
رکن اول شرکت کنندگان	۸
رکن دوم مدل شایستگی	۸
رکن سوم تمرین ها و ابزارها	۹
رکن چهارم ارزیابان	۹
فصل دوم: طراحی مدل شایستگی اختصاصی وزارت بهداشت	۱۰
شایستگی و مدل شایستگی	۱۰
مدل شایستگی عمومی ابلاغی دولت	۱۱
مدل شایستگی اولیه کانون ارزیابی شایستگی مدیران وزارت بهداشت	۱۴
نمونه هایی از مدل شایستگی های اختصاصی مدیریت سلامت	۱۷
مدل کنسرسیوم جهانی حرفه ای گرایبی مدیریت سلامت	۱۹
مدل سازمان جهانی بهداشت	۲۰
مدل شایستگی رهبری سلامت (مرکز ملی رهبری سلامت)	۲۱
فصل سوم: تمرین ها و ابزارهای کانون ارزیابی وزارت بهداشت	۲۵
ابزارهای انفرادی تعاملی:	۲۵
ابزارهای انفرادی غیر تعاملی:	۲۵
ابزارهای گروهی:	۲۵
۱. مصاحبه شایستگی محور (competency Interview)	۲۵
۲. ایفای نقش (Role-plays)	۲۶
۵. تمرین گروهی (Group Exer)	۲۸
۶. بازی های مدیریتی (Management Games)	۲۹
۷. تمرین کازیه (In tray Exercise)	۲۹
۸. تمرین نوشتاری (Written Exercise)	۳۱

۳۱ ۹. آزمون روان‌شناختی
۳۳ فصل چهارم: شرکت کنندگان کانون ارزیابی
۳۳ مضمولین کانون ارزیابی
۳۳ شرایط الزامی شرکت کنندگان قبل از ورود به کانون
۳۵ فصل پنجم: طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای کانون
۳۵ ساختار تیم اصلی کانون
۳۵ اعضای تیم اجرایی کانون:
۳۵ مدیر کانون:
۳۵ مدیر اجرایی کانون:
۳۶ ارزیابان:
۳۷ تیم پشتیبانی:
۳۷ طراح تمرین:
۳۷ فضای کانون ارزیابی:
۳۷ برنامه اجرایی کانون:
۳۸ بروشور راهنمای کانون:
۳۹ فصل ششم: نتایج کانون
۳۹ ساختار گزارش کانون
۳۹ (۱) بازخورد فردی:
۳۹ (۲) بازخورد مدیریتی:
۳۹ (۳) بازخورد سازمانی:
۴۰ پیوست‌ها:
۴۰ پیوست ۱: فرم‌های ثبت ارزیابان
۴۳ پیوست ۲: فرم‌های بازخورد
۴۸ پیوست ۳: راهنمای کانون ارزیابی
۴۷ پیوست ۴: برنامه کانون ارزیابی
۴۹ پیوست ۵: مجوز کانون ارزیابی

مقدمه:

پیشرفت حوزه‌های مختلف فرهنگی، سیاسی، اقتصادی، اجتماعی و به‌ویژه فناوری، محیطی رقابتی، پویا، مبهم، بی‌ثبات و به‌شدت متغیری را ایجاد کرده است که توان برنامه‌ریزی در شرایط مطمئن و پایدار را از بسیاری سازمان‌ها سلب کرده است. در چنین شرایطی به نظر می‌رسد یکی از اساسی‌ترین و مهم‌ترین چالش‌های پیش روی سازمان‌ها، افزایش نیاز به مدیران توانمند در سال‌های آینده است.

در حال حاضر، با توجه به عدم ثبات افراد در جایگاه‌های مدیریتی و بی‌توجهی به مبانی شایسته‌سالاری و لزوم آشنایی مدیران با ابتدایی‌ترین مبانی علم مدیریت از جمله برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل جهت مدیران نادیده گرفته می‌شود و روابط، سلايق شخصی و حتی سیاست، از عوامل انتخاب و انتصاب مدیران در سازمان گردیده است که در این میان وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی نیز مستثنی نیست. بدیهی است هرچه نقش سازمان در جامعه پررنگ‌تر بوده و اهمیت بیشتری داشته باشد، نحوه عملکرد آن باید بیشتر مورد توجه قرار گیرد. لذا در سازمانی نظیر وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی که محصول نهایی آن ارائه خدمات بهداشتی و درمانی به مردم است و به عبارتی عملکرد این سازمان با جان انسان‌ها ارتباط می‌یابد، نقش تصمیم‌گیرندگان در امور جاری و نیز شرایط بحرانی قابل‌چشم‌پوشی نیست و دقت در انتخاب افراد مناسب از جنبه‌های مختلف عمومی، حرفه‌ای و حتی روانشناسی جهت پست‌های مدیریتی شایان توجه است. چه‌بسا تعیین معیار و شاخص‌های مناسب جهت انتصاب افراد به پست‌های مدیریتی در چنین جایگاه مهمی، اثرات مثبت فراوان در رسیدن به اهداف و مأموریت سازمان داشته باشد.

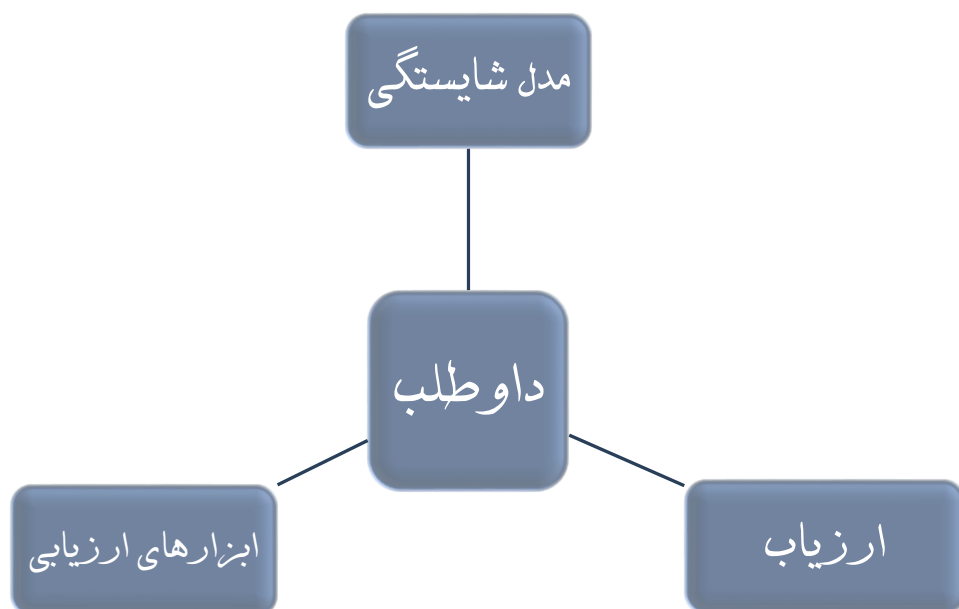
طراحی، استقرار و اجرای نظام مناسب ارزیابی و ارتقاء شایستگی‌های سرمایه انسانی با دیدگاه سنجش، اصلاح و بهبود مستمر در سطوح مختلف سازمانی ضروری است. بنابراین بنیان رویکرد مدیریتی مبتنی بر شایستگی از طریق به‌کارگیری افراد شایسته در سطح مدیران و تغییر نگاه از رویکرد مبتنی بر شغل و شاغل به رویکرد مبتنی بر شایستگی و توجه به پرورش مدیران شایسته در سازمان‌های مختلف، ضرورت نیاز به یک الگوی جامع مدیریت مبتنی بر شایستگی را در عرصه مدیریت تقویت می‌کند.

در همین رابطه، با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع انتخاب افراد شایسته در جایگاه‌های مدیریتی ستاد و دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور، معاونت توسعه مدیریت، منابع و برنامه‌ریزی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی ضمن تبعیت از دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران حرفه‌ای به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ مورخ ۹۶/۱۱/۴ سازمان اداری و استخدامی کشور و در اجرای مفاد ۹ و ۱۲ برنامه آموزش و تربیت مدیران، کانون ارزیابی شایستگی مدیران را با بهره‌گیری از یک نگرش علمی و استفاده از تجارب داخلی و خارجی موجود، پس از اخذ مجوز از سازمان اداری و استخدامی کشور راه‌اندازی نمود.

فصل اول: شناخت مفهوم کانون ارزیابی

کانون ارزیابی چیست؟

کانون یا مرکز ارزیابی و توسعه نه یک مکان فیزیکی یا جغرافیایی، بلکه یک رویکرد (یا فرآیند) ارزیابی است. در این فرآیند، شایستگی‌های گروهی از داوطلبین (به‌طور معمول بین ۴ تا ۸ نفر) توسط تیم ارزیابان با استفاده از ابزارهای متعدد جهت جذب، ارتقاء و توسعه شایستگی‌ها مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. کانون ارزیابی شایستگی مدیران از چهار رکن اصلی از جمله داوطلب، تمرین و ابزار، مدل شایستگی و ارزیاب تشکیل شده است.



به‌طور معمول در فرآیند معرفی داوطلب به کانون ارزیابی، ابتدا شرایط احراز الزامی و عمومی داوطلب بررسی و در صورت اطمینان از داشتن شرایط احراز، جهت ارزیابی شایستگی‌های پست مدیریتی سطح موردنظر به کانون ارزیابی معرفی می‌شود. کانون ارزیابی معمولاً گام نهایی در فرآیند انتخاب افراد به پست‌های مدیریتی است و جایی است که داوطلب پس از کسب امتیاز لازم از شایستگی‌های موردنیاز در هر یک از سطوح مشاغل مدیریتی، در فرآیند انتخاب و انتصاب قرار می‌گیرد. برنامه‌ریزی و اجرای کانون ارزیابی، منابع و وقت زیادی می‌خواهد، بنابراین فقط کاندیداهایی که شانس زیاد برای انتخاب دارند به مرکز ارزیابی دعوت می‌شوند.

ارکان کلیدی کانون ارزیابی

رکن اول شرکت کنندگان

اسامی مختلفی مانند داوطلب، مخاطب و ارزیابی شونده برای شرکت کنندگان کانون ارزیابی استفاده می شود. از آنجا که افراد شرکت کننده داوطلبانه در برنامه کانون ارزیابی شرکت می کنند؛ بهترین واژه برای شرکت کنندگان کلمه "داوطلب" است. این افراد با توجه به ماهیت ارزیابی یا توسعه ای بودن کانون به این فرآیند دعوت می شوند و شایستگی های این گروه از شرکت کنندگان بر اساس مدل شایستگی توسط ارزیابان حرفه ای از طریق ابزارها و تمرین های متناسب با هر یک از شایستگی ها ارزیابی می گردد.

تمامی مدیران حرفه ای سطوح ارشد، میانی و پایه در واحدهای ستادی و عملیاتی (اعضای غیر هیات علمی) و همچنین کارشناسان مستعد داوطلب تصدی پست های مدیریتی در ستاد وزارت، دانشگاه / دانشکده و سازمان با رابطه استخدامی رسمی، پیمانی و قراردادی می توانند شرکت کنندگان در کانون ارزیابی باشند.

مقامات موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری از شمول این دستورالعمل مستثنی می باشند.

رکن دوم مدل شایستگی

مدل های مختلفی در زمینه ارزیابی شایستگی مدیران وجود دارد. اما در راستای یکسان سازی شاخص های مختلف ارزیابی توسط ارزیاب، استناد به یک مدل و استفاده از آن در سازمان کفایت می کند. در این خصوص، سازمان اداری و استخدامی کشور بخشنامه ای به شماره ۱۶۵۷۳۶۳ در مورخ ۱۳۹۶/۱۱/۴، با موضوع نحوه ارزیابی و توسعه شایستگی های عمومی مدیران حرفه ای کشور به کلیه دستگاه های اجرایی مشمول قانون مدیریت خدمات کشوری ابلاغ نمود که فصل جدیدی را در اهمیت و اجرای کانون های ارزیابی مدیران در کشور رقم زد.

بر این اساس مدل شایستگی عمومی مدیران حرفه ای (تصویر شماره ۱)، به دستگاه های مختلف اجرایی ابلاغ گردید. این مدل در واقع مجموعه ای از شایستگی های عمومی مدیریتی سطوح چهارگانه مدیران حرفه ای (شامل چهار شایستگی برای مدیران عملیاتی، پنج شایستگی برای مدیران پایه، دو شایستگی برای مدیران میانی و یک شایستگی برای مدیران ارشد)، با تعاریف و مصادیق رفتاری تعیین شده است.

به استناد دستورالعمل مذکور، دستگاه های اجرایی می توانند مدل شایستگی اختصاصی سازمان خود را طراحی و بر اساس آن مدیران خود را در مجموعه ای از شایستگی های تخصصی مدیریتی در یک زمینه خاص که از سوی دستگاه اجرایی تعیین می شود، ارزیابی نمایند. بر این اساس وزارت بهداشت نیز پس از کسب مجوزهای لازم از

سازمان اداری و استخدامی کشور، اقدامات لازم را در این زمینه انجام داده است که در فصل سوم به آن اشاره شده است.

رکن سوم تمرین‌ها و ابزارها

در کانون‌های ارزیابی بعد از طراحی مدل شایستگی و استخراج شایستگی‌های مرتبط با مشاغل موردنظر، باید ابزارهایی را در اختیار داشته باشیم تا شایستگی‌های موردنظر را بسنجیم. تمرین‌ها و ابزارهای لازم توسط مدیر کانون و تیم برگزارکننده طراحی می‌شود. نکته‌ای که در انتخاب، طراحی و به‌کارگیری ابزارها در کانون‌های ارزیابی باید بدان توجه کرد این است که شغل، محیط شغل و چالش‌های شغل در طراحی ابزارها می‌بایست در نظر گرفته شود. چراکه فراهم آوردن بستری برای بروز رفتارهای مرتبط با شایستگی‌ها در شرکت کنندگان بسیار بااهمیت است. بر اساس استانداردهای کانون ارزیابی هر شایستگی حداقل در دو تمرین (ابزار) سنجیده می‌شود. تمرین‌های در نظر گرفته شده برای کانون ارزیابی شامل راهنما برای ارزیاب و ارزیابی‌شونده، فرم ثبت و فرم نمره دهی (مصادیق) است که در روز برگزاری کانون توسط ارزیابان بکار گرفته می‌شود تا شایستگی‌های ارزیابی‌شوندگان مورد ارزیابی و سنجش قرار گیرد.

رکن چهارم ارزیابان

ارزیاب فردی است که رفتار ارزیابی‌شوندگان را در جریان ابزارها و تمرین‌های ارزیابی، مشاهده و ثبت نموده و سپس مورد سنجش و ارزیابی قرار می‌دهد. یک ارزیاب کلیه رفتارهایی را که مشاهده نموده لحظه‌به‌لحظه ثبت می‌کند تا به‌عنوان معیارهای ارزیابی فرد ارزیابی‌شونده مورد استفاده قرار دهد. منظور از رفتار هر چیزی است که ارزیابی‌شوندگان می‌گویند و انجام می‌دهند. با این وصف ارزیاب فردی خبره است که شایستگی‌های ارزیابی‌شوندگان را بر اساس عملکرد و رفتاری که در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده بروز می‌دهد با مدل شایستگی مقایسه و ارزیابی می‌کند. برای انجام وظایف یادشده ارزیابان باید از دانش و مهارت‌های لازم که عمدتاً تحلیلی و قضاوتی است برخوردار باشند. ارزیاب به‌واسطه ماهیت انسانی خود، عاملی مهم در فرآیند ارزیابی به حساب می‌آید. ارزیابان برای موفقیت در کار ارزیابی می‌بایست از برخی ویژگی‌های شخصیتی که لازمه ارزیابی است، برخوردار باشند. از جمله ویژگی‌های شخصیتی ارزیاب موفق عبارت‌اند از: متعهد بودن به کانون ارزیابی، مشاهده‌گر دقیق (شنود مؤثر)، جزئی‌نگر، تحلیلگر، مهارت‌های نوشتاری خوب، انعطاف‌پذیر، مهارت برقراری شفاهی خوب، قضاوت عینی، مشتاق و پرنرزی برای یک روز سخت کاری.

فصل دوم: طراحی مدل شایستگی اختصاصی وزارت بهداشت

شایستگی و مدل شایستگی

شایستگی ترکیبی از دانش، مهارت، نگرش و ویژگی‌های فردی است که به فرد امکان می‌دهد تا وظایف مربوطه را پس از احراز جایگاه مدیریتی یا ارتقاء به سطوح بالاتر به‌طور موفقیت‌آمیز انجام دهد.

مدل شایستگی شرح تفصیلی از رفتارهای مرتبط با یک حرفه است که از چند خوشه تشکیل شده است. مثال برقراری یک ارتباط مؤثر یک خوشه است که از چند شایستگی تشکیل می‌گردد. (Selvarajan & Cardy، ۲۰۰۶) مدل شایستگی فهرستی از شایستگی‌هاست که برای نوعی خاص از کار، به کار می‌رود. در واقع مدل شایستگی عبارت است از یک مدل قابل اندازه‌گیری توانایی‌ها و رفتارهای مورد نیاز جهت انجام دادن فعالیت‌های کاری به‌صورت موفقیت‌آمیز. (کامپر فرم، ۲۰۰۳) هدف از تدوین مدل شایستگی در سازمان ارائه مدلی برای یکپارچه‌سازی عملکرد است، به‌گونه‌ای که منجر به عملکرد مؤثر و موفقیت سازمانی گردد.

مهم‌ترین نقش مدل شایستگی ارائه‌زبانی برای صحبت کردن دقیق درباره دانش و مهارت‌های مدیریتی است. (زارعی متین و همکاران، ۲۸۹۱) معمولاً برای فهم بهتر مدل‌های شایستگی آن را در قالب یک شکل شماتیک ترسیم می‌کنند. این مدل شایستگی شکل انتزاعی است که رابطه بین شایستگی‌های مدنظر را به‌صورت شماتیک و مفهومی نمایش می‌دهد مدل شایستگی اشاره دارد به تعریف و چیدمان خوشه‌ها، شایستگی‌ها و شواهد رفتاری به‌صورت منظم و منسجم.

فرآیند ساخت انواع مدل شایستگی در واقع به‌نوعی سلیقه‌ای است. بعضی از سازمان‌ها به انتخاب خود مدل‌هایی می‌سازند که قرار است بعداً نسبت به شرایط به‌طور پیوسته تغییر پیدا کند. این مدل‌های چابک با گذشت زمان به تغییرات بازار واکنش نشان می‌دهند و با توجه به آن‌ها تغییر می‌یابند. برخی سازمان‌ها نیز از مدل‌هایی استفاده می‌کنند که ثبات بیشتری دارند زیرا مقتضیات کاری آن‌ها معمولاً بدون تغییر هستند و عملیاتی دارند که مستلزم پایایی و ثبات در مدل هستند.

با این هدف اولیه در ذهن، سازمان می‌تواند به مرحله تحقیق قدم بگذارد و شایستگی‌هایی که در گذشته برای سازمان کارآمد و مؤثر بوده‌اند را پیدا کند. تحقیق در این زمینه با جمع‌آوری اطلاعات موجود و مدل‌های شایستگی مشابه صورت می‌گیرد. برای این کار همچنین به یک جلسه بارش فکری نیاز هست که در آن بتوان با استناد به عملکرد

بهترین کارمندان فهرستی از شایستگی‌های کلیدی و صلاحیت‌های مختص مشاغل تهیه کرد. این فهرست باید شامل بهترین صلاحیت‌هایی از این افراد شود که توانسته‌اند پیوسته نتایج خوبی برای آن شغل رقم بزنند. انتخاب مدل مناسب برای شرکت یا سازمان مهم است. شناخت کارکرد انواع مدل‌های شایستگی و اینکه کدام مدل با اهداف شرکت، یا سازمان سازگارتر است، به انتخاب مدل شایستگی مناسب برای سازمان کمک می‌کند.

مدل شایستگی عمومی ابلاغی دولت

مدل شایستگی عمومی، مجموعه‌ای از شایستگی‌های را در برمی‌گیرد که برای کار کردن در یک سازمان ضروری هستند. شایستگی‌های کلیدی در واقع ارزش‌های مهمی هستند که لازمه سازمان به شمار می‌روند. بسیاری از سازمان‌ها برخوردار از مجموعه‌ای از شایستگی‌های پایه‌ای را برای همه کارکنان شان ضروری می‌دانند. برای مثال مهارت ارتباطی از شایستگی‌های عمومی کارکنان به شمار می‌رود. این شایستگی عناصر تشکیل دهنده‌ای از مهارت‌های ارتباطی را مشخص می‌کند. از جمله مدل‌های شایستگی عمومی، مدل شایستگی عمومی ابلاغی دولت است که شکل شماتیک آن در زیر آورده شده است:

تصویر شماره ۱: مدل شایستگی‌های عمومی بخشنامه ابلاغی دولت



مدل شایستگی اختصاصی وزارت بهداشت:

مدل‌های شایستگی را به شیوه‌های مختلف می‌توان تدوین کرد. اما قبل از هر چیز باید هدف سازمان برای طراحی مدل شایستگی مشخص باشد، یعنی سازمان کجا می‌خواهد از آن مدل استفاده کند. مدل همچنین باید ساده، دقیق و توان تشریحی و سیستماتیک داشته باشد. با توجه به دستورالعمل ارزیابی، انتخاب و انتصاب مدیران (ابلاغی هیات امنای مشترک وزارت بهداشت به دانشگاه‌های علوم پزشکی کشور)، افراد متقاضی پست‌های مدیریتی می‌بایست قبل از انتصاب، شایستگی‌های آنان برای سطح مدیریتی مورد نظر احراز گردد و در صورت کسب امتیازات لازم از ارزیابی و یا توسعه می‌توانند به پست‌های مدیریتی انتصاب گردند. از این رو رویکرد مدل شایستگی در وزارت بهداشت، ارزیابی و توسعه مدیران است.

وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی از تشکیلات سازمانی گسترده‌ای برخوردار است و بالطبع این ساختار گسترده از تنوع و تعدد پست‌های مدیریتی بسیار بالایی نیز برخوردار است. بنابراین در حال حاضر امکان طراحی مدل شایستگی برای هر شغل مدیریتی وجود ندارد. از این رو در طراحی مدل اختصاصی وزارت بهداشت، از رویکرد مدل شایستگی یک شکل برای همه مشاغل مدیریتی استفاده شده است. (مانسفیلد، ۱۹۹۶)

استخراج مدل شایستگی وزارت بهداشت در سه مرحله انجام شده است:

۱- مرحله مقدماتی

۲- مرحله توسعه‌ای

۳- مرحله اجرایی

۱- مرحله مقدماتی

به منظور درک ضرورت داشتن مدل اختصاصی شایستگی مدیران در وزارت بهداشت لازم بود تا اهداف، مأموریت‌های سازمان مورد بررسی قرار گیرد تا تصویر روشنی از شایستگی‌های مطلوب برای مدیرانی که آینده سازمان را از طریق اجرای استراتژی‌ها رقم می‌زنند به دست آید. درک ضرورت طراحی مدل، تعیین راهبرد و اهداف پیاده‌سازی مدل و تعریف برنامه عملیاتی از مقدماتی‌ترین مراحل تدوین مدل است.

۲- مرحله توسعه‌ای

در این گام تعیین روش‌شناسی انجام کار، استخراج شایستگی‌ها از منابع مختلف و تدوین مدل اولیه انجام شده است. از جمله منابع استخراج شایستگی شامل موارد زیر بوده است:

- بررسی ادبیات موضوع (مطالعه مروری مدل‌های شایستگی مدیران نظام سلامت)
- تحلیل شناسنامه‌های شغلی
- مصاحبه‌های ساختاریافته با صاحب‌نظران
- گروه‌های بحث گروهی متمرکز

دیوید مک کلند بر این باور است که برای شناسایی شایستگی‌ها، باید افرادی را که عملکرد بالا دارند شناخت و دید که آن‌ها چه ویژگی‌هایی دارند. همچنین آن‌هایی را که عملکرد خوب ندارند نیز باید شناخت و دید که آن‌ها فاقد چه ویژگی‌هایی هستند. مجموع ویژگی‌های مرتبطی که افراد با عملکرد بالا دارند و افراد با عملکرد پایین ندارند را می‌توان شایستگی‌های لازم برای موفقیت شغلی دانست. از این رو، افرادی را که عملکرد بالا دارند می‌توان مورد مصاحبه قرار داد. مصاحبه‌ها هم انواعی دارد که مصاحبه «رخداد بحرانی» و «رفتار گذشته» از بهترین انواع آن‌ها است. در این نوع مصاحبه‌ها، نمونه‌هایی از عملکرد عالی فرد در گذشته مورد بررسی قرار می‌گیرد و از وی خواسته می‌شود که آن موقعیت و رفتارها و اندیشه‌هایی را که در آن موقعیت داشته است شرح دهد. با تحلیل این موضوع که چه رفتارهایی منجر به موفقیت عملکردی وی شده است، می‌توان فهمید که وی چرا به عملکرد بالا دست پیدا کرده است. در تدوین مدل شایستگی به دنبال شناسایی فهرستی از شایستگی‌هایی که منجر به عملکرد بالا می‌شود هستیم. بنابراین اول باید مشخص کنیم که در شغل یا گروه شغلی مورد نظر، عملکرد بالا دقیقاً چیست و آن شغل یا مشاغل باید چه خروجی داشته باشند؟

با استفاده از روش تحلیل داده، شایستگی‌های کلیدی از مصاحبه‌ها و دیگر منابع اطلاعاتی استخراج گردیدند. یک مشکل اساسی در این مرحله، طولانی بودن و تعداد زیاد شایستگی‌ها بود. برای حل این مشکل شایستگی‌ها ترکیب شدند. برای مثال به جای داشتن دو شایستگی به اسم‌های «حل مسئله» و دیگری «شناخت مسئله» یک شایستگی به اسم «شناخت و حل مسئله» ایجاد شد. راهکار دیگر توجه به این نکته بود که شایستگی‌هایی را که اهمیت کمتری

دارند در نظر گرفته نشد و تلاش شد فقط شایستگی‌هایی که منجر به عملکرد بالا و قابل ارزیابی بودند، شناسایی کنیم.

مدل شایستگی اختصاصی مدیران وزارت بهداشت

با درک اهمیت به کارگیری مدل شایستگی در وزارت بهداشت، پس از مطالعه مدل‌های مختلف شایستگی در سازمان‌های مشابه داخلی از جمله سازمان تأمین اجتماعی، وزارت نیرو، شرکت مپنا و سازمان گسترش و نوسازی صنایع و همچنین مدل‌های خارجی از جمله مدل شایستگی سازمان جهانی بهداشت، رهبری سلامت، کنسرسیوم جهانی حرفه‌ای گرای مدیریت سلامت و... و انجام مصاحبه با تعدادی از مدیران ارشد ستادی و عملیاتی، پس از تحلیل محتوای کیفی مصاحبه‌ها فهرستی از شایستگی‌ها استخراج گردید و در جلسه بحث گروهی پس از جمع‌بندی و اولویت‌بندی شایستگی‌ها، شایستگی‌های همگن از فهرست کلی شایستگی‌ها جدا شده و دسته‌بندی گردیدند و در نهایت ۲۰ شایستگی به عنوان شایستگی‌های اصلی و کلیدی نهایی شد. این شایستگی‌ها در سه دسته عمومی، مدیریتی و رهبری گروه‌بندی شدند.

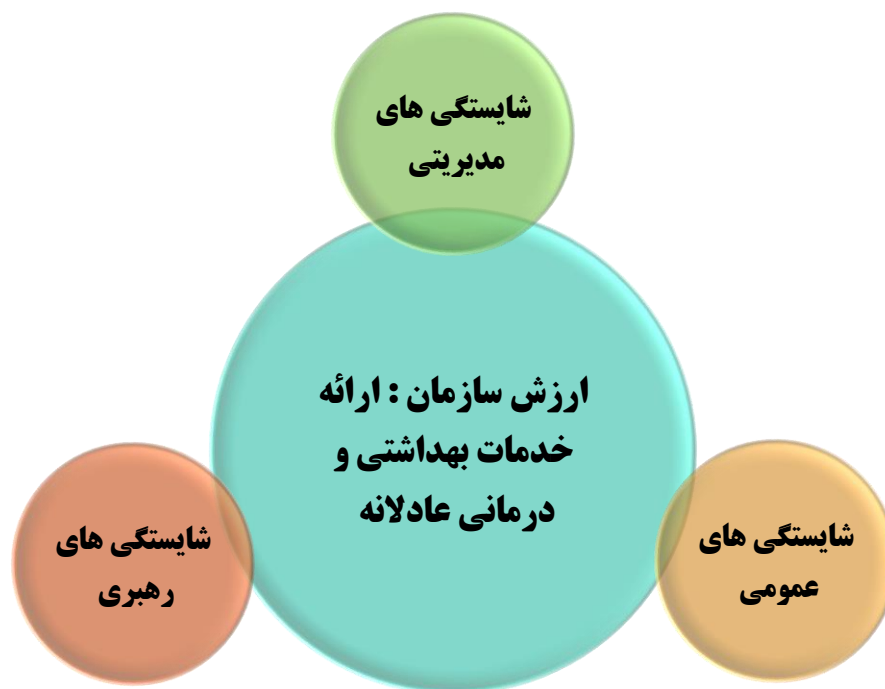
در مدل شایستگی وزارت بهداشت میزان اهمیت هر شایستگی بسته به نوع و سطح پست متفاوت است و با تعیین درجه اهمیت رفتار در هر یک از شایستگی‌ها میزان کفایت لازم یک فرد نسبت به شغل مورد نظر تعیین می‌شود. با این روش میزان اهمیت هر شایستگی، در هر شغل نمود بیشتری پیدا می‌کند.

۱۰	۹	۸	۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱
کاملاً مهم		مهم			اهمیت متوسط		کم اهمیت		کاملاً کم اهمیت
این وظیفه، هسته اصلی این شغل محسوب می‌شود و می‌توان گفت که دلیل اصلی وجود این شغل، انجام این وظیفه است. لذا اگر فرد این وظیفه را به خوبی انجام دهد، می‌توان گفت کار اصلی خود را به خوبی انجام داده است.		اهمیت این وظیفه در این شغل بالاست. اگر فرد نتواند این وظیفه را به درستی انجام بدهد، هزینه‌هایی متوجه واحد و سازمان می‌نماید ولی اگر آن را به خوبی انجام دهد، می‌توان گفت به هدف اصلی این شغل نزدیک شده است.			اهمیت این وظیفه در این شغل متوسط رو به بالاست. اگر فرد این وظیفه را خوب انجام دهد، نتایج مثبت نسبتاً زیادی حاصل می‌شود و اگر این وظیفه را بد انجام دهد، نتایج منفی نسبتاً زیادی برای خود شغل و سازمان به وجود می‌آید.		اهمیت این وظیفه در این شغل متوسط به پایین است. به این معنا که متصدی شغل باید آن را انجام دهد و خطا در انجام آن تبعات جزئی به همراه دارد ولی انجام درست آن دال بر این نیست که فرد کار بزرگ و مهمی انجام داده است.		این وظیفه جزء وظایف این شغل است ولی حاشیه‌ای محسوب می‌شود. اگر فردی این وظیفه را به خوبی انجام دهد نمی‌توان گفت عملکرد شغلی بالایی دارد و اگر آن را خوب انجام ندهد نیز اتفاق بد خاصی رخ نمی‌دهد.

ردیف	عنوان شایستگی
۱	مهارت رهبری
۲	تفکر راهبردی و استراتژیک
۳	تفکر سیستمی
۴	مدیریت منابع
۵	تیم و شبکه سازی
۶	مهارت مذاکره
۷	تفکر تحلیلی و حل مسئله
۸	نظارت و کنترل
۹	مهارت ارتباطی
۱۰	تصمیم گیری مبتنی بر شواهد
۱۱	آینده نگری
۱۲	خلاقیت و نوآوری
۱۳	مدیریت تغییر
۱۴	هدف گرایی و برنامه ریزی
۱۵	آشنایی با قوانین و مقررات سازمان
۱۶	مدیریت بحران و خطر
۱۷	مدیریت مالی
۱۸	مدیریت فناوری و اطلاعات
۱۹	تاب آوری
۲۰	خود آگاهی

این مدل شامل سه بخش یا سه دسته شایستگی اصلی است و هر شایستگی از چند زیر شایستگی تشکیل شده است، که در زیر به طور مختصر درباره آن توضیح داده شده است:

تصویر شماتیک دسته شایستگی های مدیران وزارت بهداشت



شایستگی های اختصاصی مدیران وزارت بهداشت

زیر شایستگی	دسته شایستگی
<ul style="list-style-type: none"> • هدایت و رهبری • تفکر راهبردی و استراتژیک • تصمیم گیری مبتنی بر شواهد • آینده نگری • تاب آوری • تفکر سیستمی 	شایستگی رهبری

<ul style="list-style-type: none"> • هدف‌گرایی و برنامه‌ریزی • مدیریت منابع سازمانی (مشهود و نامشهود) • نظارت و کنترل • مدیریت تغییر • مدیریت مالی • مدیریت بحران و خطر • مدیریت فناوری و اطلاعات 	شایستگی مدیریتی
<ul style="list-style-type: none"> • خودآگاهی • ارتباط مؤثر • مهارت مذاکره • تفکر تحلیلی و حل مسئله • خلاقیت و نوآوری • تیم و شبکه‌سازی • آشنایی نظام سلامت و قوانین و مقررات 	شایستگی عمومی

۳- مرحله اجرایی

این مرحله شامل اجرا، ارزیابی و به‌روزرسانی مدل است. در حال حاضر مدل اختصاصی وزارت بهداشت تدوین شده است. از آنجا که هر مدلی بدون اشکال نمی‌باشد، لازم است پس از چند بار اجرای آزمایشی نقاط ضعف را پیدا نمود و آن را بهبود بخشید و با توجه به متغیرهایی چون استراتژی‌های سازمانی، شرایط محیطی، طراحی مشاغل، مقررات و تغییر در دیگر عوامل کلیدی، آن را به‌روز نگه داشت. در حال حاضر فرایند اصلی اجرای کانون ارزیابی شکل گرفته است و در مرحله مقدماتی از مدل شایستگی عمومی دولت استفاده شده است. در نظر است با بهره‌گیری از تجربیات گذشته در اجرای چندین کانون ارزیابی با استفاده از مدل شایستگی عمومی دولت، مدل اختصاصی وزارت بهداشت عملیاتی و اجرایی گردد.

نمونه‌هایی از مدل شایستگی‌های اختصاصی مدیریت سلامت

فهرست شایستگی‌های HLA

ائتلاف رهبری سلامت متشکل از ۶ سازمان بود، که در سال ۲۰۰۵ برای اولین بار فهرست شایستگی‌های رهبری سلامت را منتشر کرد. این شایستگی‌ها در ۵ دسته به شرح زیر طبقه‌بندی شده‌اند.

دسته	خوشه
ارتباطات و مدیریت روابط	مهارت‌های ارتباطی تسهیل و مذاکره مدیریت روابط
رهبری	ایجاد و اشتراک چشم‌انداز مهارت‌ها و رفتارهای رهبری مدیریت تغییر فرهنگ و جو سازمانی
حرفه‌ای گرایی	مسئولیت‌پذیری شخصی و حرفه‌ای توسعه حرفه‌ای و یادگیری مداوم مشارکت در جامعه و حرفه
دانش محیط سلامت	پرسنل مراقبت سلامت سازمان و نظام سلامت جامعه و محیط چشم‌انداز بیماران
مهارت‌ها و دانش کسب‌وکار	مدیریت عمومی حکمرانی و پویایی سازمان برنامه‌ریزی و بازاریابی استراتژیک مدیریت مالی مدیریت منابع انسانی مدیریت اطلاعات بهبود کیفیت مدیریت ریسک

مدل کنسرسیوم جهانی حرفه‌ای گرای مدیریت سلامت

این مدل بر خواسته از فهرست شایستگی‌های HLA است که در سال ۲۰۱۵ با مشارکت ۱۸ سازمان تدوین گردیده است. این مدل شامل ابعاد و مؤلفه‌های زیر است. مجموعاً ۸۰ شایستگی و زیر شایستگی مدیریت و رهبری در این مدل گنجانده شده است.

ابعاد اصلی شایستگی	زیر بعد شایستگی
رهبری	مهارت‌ها و رفتار رهبری محیط و فرهنگ مشارکتی رهبری تغییر ترغیب نوآوری
ارتباطات و مدیریت روابط	مدیریت روابط مهارت ارتباطات تسهیلگری و مذاکره
مسئولیت حرفه‌ای و اجتماعی	مسئولیت‌پذیری شخصی و حرفه‌ای توسعه حرفه‌ای و یادگیری مداوم مشارکت در حرفه خودآگاهی رفتار اخلاقی و فهم اجتماعی
سلامت و محیط سلامت	سازمان‌ها و نظام‌های سلامت نیروی کار سلامت سلامت فرد محور بهداشت عمومی
کسب و کار	مدیریت عمومی قوانین و مقررات مدیریت مالی مدیریت منابع انسانی پویایی و حکمرانی سازمانی برنامه‌ریزی و بازاریابی استراتژیک

مدیریت اطلاعات
مدیریت ریسک
بهبود کیفیت
تفکر سیستمی
مدیریت زنجیره تأمین

مدل سازمان جهانی بهداشت

دسته	شایستگی
شایستگی های اصلی (Core Competencies)	برقراری ارتباطات موثق و مؤثر (تعامل، گوش دادن، مکاتبات مؤثر، به اشتراک گذاشتن اطلاعات)
	شناخت و مدیریت خود (مدیریت ابهام و فشار، انتقادپذیری، یادگیری مداوم، رشد حرفه‌ای)
	نتیجه مداری (تعهد به دستیابی به اهداف)
	حرکت در محیط متغیر (تطابق‌پذیری، پذیرش رویکردها و ایده‌های نوین)
	ترغیب یکپارچه‌سازی و کار تیمی (مدیریت تعارض)
	ارزش نهادن و ترویج تفاوت‌های فردی و فرهنگی
	الگو بودن (داشتن ارزش‌ها و اخلاق شخصی شفاف)
شایستگی های مدیریتی (Management competencies)	ایجاد محیطی انگیزاننده و توانمند ساز (ترغیب حس مالکیت و مسئولیت‌پذیری در قبال اهداف)
	استفاده مؤثر از منابع (اولویت‌بندی مطابق با جهت استراتژیک، تدوین برنامه عملیاتی، پایش نتایج)
	ایجاد و ترویج مشارکت در سراسر سازمان و خارج از آن
شایستگی های رهبری (Leadership competencies)	راهبری سازمان به سمت موفقیت (ایجاد چشم‌انداز جذاب، اهداف مشترک و نقشه راه)
	ارتقای نوآوری و یادگیری سازمانی
	ارتقای جایگاه سازمان در رهبری سلامت

مدل شایستگی رهبری سلامت (مرکز ملی رهبری سلامت ۱)

این مدل (نسخه ۳) از هفت حوزه شامل چهار حوزه "عمل" و سه حوزه "توانمند ساز" تشکیل شده است. حوزه‌های عمل رهبران را در زمینه انجام کار خود توصیف می‌کنند که شامل:

- اجرا
- روابط
- دگرگونی (تغییر)
- تعیین مرز

حوزه‌های توانمند ساز صلاحیت‌ها فعالیت‌های آماده‌سازی و توسعه‌ای را توصیف می‌کند که رهبران برای هدایت مؤثر سازمان به آن نیاز دارند. این حوزه‌ها شامل:

- آگاهی از نظام سلامت و سواد کسب و کار
- خودآگاهی و خودسازی
- ارزش‌ها

حوزه	مؤلفه	شایستگی
حوزه عمل	اجرا	مسئولیت‌پذیری گرایش به دستاورد تفکر تحلیلی مهارت‌های ارتباطی ۱ - نوشتن مهارت‌های ارتباطی ۲ - گفتار و تسهیل ابتکار عمل اندازه‌گیری عملکرد بهبود فرآیند و کیفیت مدیریت پروژه
	روابط	همکاری تأثیر و نفوذ

¹ National Center for Healthcare Leadership

تفاهم بین فردی پرورش استعدادها رهبری تیم		
رهبری تغییر جستجوی اطلاعات نوآوری جهت گیری استراتژیک	دگرگونی (تغییر)	
همکاری با جامعه آگاهی سازمانی توسعه شبکه ارتباط	تعیین مرز	
مهارت های مالی مدیریت منابع انسانی مدیریت فناوری اطلاعات	آگاهی از نظام سلامت و سواد کسب و کار	حوزه توانمند ساز
خود آگاهی اعتماد به نفس تندرستی	خود آگاهی و خود سازی	
مسئولیت حرفه ای و اجتماعی	ارزش ها	

پیلی در مطالعه خود در آفریقای جنوبی ۳۹ شایستگی را برای مدیران بیمارستان احصا کرده است. او این شایستگی ها را در ۵ گروه دسته بندی کرده است:

دسته	شایستگی
مهارت های مرتبط با افراد	انگیزش پرسنل مدیریت افراد و تیم ها مهارت ارتباطات مدیریت ارائه خدمات مدیریت تعارض مدیریت تغییر

ارتباط نیروی کار	
<p>ارائه مراقبت سلامت</p> <p>تخصص و صلاحیت بالینی</p> <p>توانایی هدایت ممیزی بالینی</p> <p>مهارت‌های ارتقای سلامت</p> <p>تحلیل اپیدمیولوژیک</p> <p>کنترل کیفیت و بهبود کیفیت در مراقبت‌های سلامت</p> <p>اصول مدیریت شده مراقبت‌های سلامت</p> <p>درک نظام سلامت استانی (محلی)</p> <p>پزشکی مبتنی بر شواهد</p>	
<p>مدیریت خود</p> <p>تحلیل موضوعات قانونی</p> <p>یادگیری از تجارب</p> <p>مدیریت زمان</p> <p>تعادل زندگی کاری و شخصی</p> <p>یکپارچگی و رفتار اخلاقی</p> <p>خودآگاهی</p> <p>توسعه فردی</p>	
<p>مهارت‌های مرتبط با وظیفه</p> <p>مهارت محاسبات و حسابداری</p> <p>مدیریت سیستم‌های اطلاعاتی</p> <p>انفورماتیک پزشکی</p> <p>بازاریابی سلامت</p> <p>ساختاردهی سازمان مراقبت سلامت</p> <p>بودجه‌ریزی و تخصیص منابع</p> <p>ارزشیابی عملکرد مالی</p> <p>اقتصاد سلامت</p> <p>مدیریت منابع انسانی</p> <p>اندازه‌گیری عملکرد سازمان مراقبت سلامت</p>	
تفکر استراتژیک	مدیریت استراتژیک

برنامه‌ریزی نیازهای آینده	
تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان	
تحلیل نظام سلامت	
تحلیل برنامه‌های دولت	
ارزشیابی فناوری سلامت	

فصل سوم: تمرین‌ها و ابزارهای کانون ارزیابی وزارت بهداشت

انتخاب، طراحی و به‌کارگیری ابزارهای کانون ارزیابی وزارت بهداشت به گونه‌ای است که ماهیت شغل، محیط شغل و چالش‌های آن شغل مدنظر قرار می‌گیرد. چراکه آنچه در این فرآیند مهم است، فراهم آوردن بستری برای بروز رفتارهای مرتبط با شایستگی‌ها در شرکت‌کنندگان است تا بتوان عملکرد آن‌ها را مشاهده و ارزیابی کرد. برای مثال در سناریونویسی، بازی گروهی یا ایفای نقش، پس از شناسایی چالش‌ها و ویژگی‌های خاص شغل موردنظر، سناریونویسی و شبیه‌سازی‌هایی صورت خواهد گرفت و با قرار دادن افراد ارزیابی‌شونده در آن موقعیت شبیه‌سازی‌شده، عیار آن‌ها سنجیده خواهد شد. کلیه رفتارهای داوطلبین در ابزارهای مختلف کانون ارزیابی توسط ارزیابان تعاملی و غیرتعاملی با دقت ثبت می‌گردد. درواقع ارزیاب در حین تمرین، تنها اطلاعات را جمع‌آوری می‌کند و سپس به طبقه‌بندی آن‌ها می‌پردازد. کلیه رفتارها در فرم‌های ثبتی که به این منظور تهیه شده است انجام می‌گیرد. (پیوست شماره ۱)

ابزارهایی که در کانون وزارت بهداشت به کار گرفته شوند، سه دسته‌اند:

ابزارهای انفرادی تعاملی: مثل مصاحبه عمومی و تخصصی، ایفای نقش، ارائه شفایی، مورد کاوی

ابزارهای انفرادی غیرتعاملی: شامل تست‌های شخصیتی، کارتابل

ابزارهای گروهی: بازی‌های گروهی، بحث‌های گروهی.

۱. مصاحبه شایستگی محور (competency Interview)

مصاحبه‌های شایستگی محور (که به آن‌ها مصاحبه‌های ساختارمند و رفتاری نیز گفته می‌شود) مهارت یا شایستگی خاصی را هدف قرار می‌دهد. از کاندیداها پرسش‌هایی پرسیده می‌شود که مربوط به رفتارشان در شرایط خاصی است و ایشان باید با مثال‌های واقعی جواب دهند. مصاحبه‌کنندگان آنگاه با پرسیدن سؤالاتی در مورد توضیحات مشخص شده (سؤالات کاوش) در مورد رفتار یا مهارت کاندیدا، عمیق‌تر می‌شوند.

۲. ایفای نقش (Role-plays)

از دیگر ابزارهای مورد استفاده در کانون ارزیابی تمرین ایفای نقش است. در این تمرین ارزیابی شوندگان بر اساس یک سناریوی فرضی و به گونه‌ای که منعکس کننده وضعیت واقعی محیط کاری آینده باشد، نقشی را که در آینده خواهند داشت، بازی می‌کنند. فردی که روبروی ارزیابی‌شونده، بازی خواهد کرد ارزیاب است. در تمرین ایفای نقش از فرد انتظار می‌رود که به گونه‌ای رفتار کند که برای شغل مورد نظر لازم است. قبل از شروع تمرین به فرد وقت داده می‌شود تا خوب سناریو را مطالعه کرده و بر آن مسلط شود. ایفای نقش معمولاً در شرایط تحت فشار و استرس برگزار می‌گردد و هدف از آن ارزیابی، نحوه برخورد ارزیابی‌شونده با شرایط دشوار و برخوردهای نامناسب است.

از جمله موضوعاتی که در ایفای نقش می‌توان از آن استفاده کرد می‌توان به موضوعات زیر اشاره کرد:

- یک ارباب رجوع عصبانی
- یک همکار ناراضی
- یک مشتری عصبانی

قبل از انجام تمرین ایفای نقش، به طور معمول داوطلب ۱۵-۳۰ دقیقه وقت دارد تا اطلاعات پیش‌زمینه را بخواند و آماده شود.

۳. مطالعه موردی (Case Study)

مطالعه موردی، اغلب چیزی شبیه یک سناریوی کسب و کار است که به ارزیابی‌شوندگان در قالب یک یا چند صفحه ارائه می‌شود. این سناریو اغلب شامل وضعیتی از کسب و کار مشتری است و فرد باید پیشنهادها و نظراتی به مشتری در رابطه با شرایط حاضرش بدهد. به طور معمول در این ابزار چند دقیقه‌ای زمان در اختیار فرد قرار می‌گیرد تا اطلاعات داده شده را مطالعه و سپس به سؤالات ارزیاب در قالب سؤالات مشخصی که در انتهای سناریو از داوطلب خواسته شده است، به بحث و مصاحبه بپردازد. سؤالات مطالعه موردی غالباً به منظور سؤالات مشخصی در خصوص مهارت‌های تحلیلی، خلاقیت و توانایی حل مسئله افراد است. همچنین این سؤالات ممکن است توانایی ارزیابی‌شوندگان از توانایی تفسیر داده‌ها از روی جداول و نمودارها را نیز ارزیابی نماید. در اغلب اوقات تمرین مطالعه موردی به همراه تمرین ارائه شفاهی هم‌زمان انجام می‌شود.

در تمرین مطالعه موردی مجموعه اسناد ساختگی از جمله گزارش، گزارش مشاور، نتایج حاصل از تحقیقات به داوطلب ارائه می‌شود. سپس از داوطلب خواسته می‌شود بر اساس اطلاعات تصمیم بگیرد. این تمرین یک تمرین فردی است اما می‌توان به صورت گروهی نیز انجام گیرد. اما در کانون ارزیابی وزارت بهداشت این تمرین به صورت انفرادی انجام می‌گیرد.

پس از تحلیل اسناد و تصمیم‌گیری در مورد آن، داوطلب (یا تیم) ملزم به ارائه پیشنهاد خود در قالب یک گزارش یا ارائه مختصر خواهد بود. در صورتی که این تمرین انفرادی انجام گرفته باشد، احتمالاً می‌بایستی پیشنهادها خود را در مصاحبه با یک ارزیابی‌کننده ارائه دهد.

در واقع، تمرین‌های مطالعه موردی معمولاً طوری طراحی می‌شوند که یک پاسخ «درست» نداشته باشند و به شرطی داوطلب بتواند به طور منطقی از پیشنهادها خود دفاع کند، نمره لازم را می‌گیرد. مهارت‌هایی که برای انجام تمرین مطالعه موردی نیاز مدنظر است، عبارت‌اند از:

- تفسیر داده‌ها در قالب‌های مختلف و از منابع مختلف
- تحلیل استراتژیک مشکلات
- ارائه راهکارهای منطقی برای تصمیم‌گیری
- بینش فرد در مورد حل یک مشکل
- داشتن مهارت‌های ارتباط شفاهی برای بحث در مورد پیشنهادها

۴. ارائه مطلب (Presentation)

ارائه مطلب شامل ارائه‌ای کوتاه در رابطه با یک موضوع است که به عنوان بخشی از مورد کاوی یا ابزاری جداگانه در روز ارزیابی مورد استفاده قرار می‌گیرد. در رابطه با این ابزار، در کانون از فرد خواسته می‌شود که با توجه به تجهیزات و اطلاعاتی که در اختیار وی قرار می‌گیرد، ارائه‌ای را آماده کند. در زمان ارائه ممکن است مخاطب یک مصاحبه‌کننده باشد یا گروهی از ارزیابان یا حتی اتاقی پر از دیگر ارزیابی‌شوندگان باشد. بنابراین ارزیابی‌کنندگان می‌خواهند ببینند آیا داوطلب قادر به ارائه یک سخنرانی با ساختار، واضح و مطمئن هست.

برای چالشی شدن تمرین، ارزیاب‌ها می‌توانند در هنگام ارائه مداخله کنند و یا تغییراتی را در آخرین لحظه انجام دهند. آماده بودن داوطلب باعث عملکرد بهتر در تمرین ارائه می‌شود. مدت‌زمان تمرین ارائه برای داوطلبین فقط ۵-۱۰ دقیقه است.

نمونه‌ای از نوع مصادیق رفتاری قابل‌انتظار در ارائه به شرح ذیل است:

- وسایل کمک بصری تا چه اندازه به‌طور مؤثر مورد استفاده قرار گرفت؟
- آیا برنامه‌ریزی قبلی برای ارائه مشهود بود؟
- آیا ارائه داوطلب با اطمینان به نفس و قانع‌کننده بود؟
- داوطلب ارتباط با مخاطبین برقرار کرد؟
- آیا به سؤالات کوتاه پاسخ‌های مناسبی داده شد؟
- نحوه ارائه شفاهی مناسب بود؟

۵. تمرین گروهی (Group Exercise)

ابزار تمرین گروهی که به آن تمرین بحث گروهی هم گفته می‌شود یکی دیگر از ابزارهای کانون ارزیابی است که شامل گروه کوچکی از ارزیابی‌شوندگان (حداقل ۴ نفر) می‌شود. در این تمرین بر اساس سناریویی که مطرح می‌شود، از ارزیابی‌شوندگان خواسته می‌شود تا روی آن سناریو و سؤالات مطرح‌شده در آن به‌خوبی فکر کرده و سپس با اعضای گروه به بحث و تبادل نظر پرداخته و در پایان با ارائه راه‌حل‌های بهینه به یک جمع‌بندی کلی برسند. افراد حین بحث و گفتگو توسط ارزیابان مورد ارزیابی قرار می‌گیرند و شایستگی‌های موجود در آنان توسط ارزیابان احصا می‌گردد.

در تمرین گروهی هر ارزیابی‌شونده یک ارزیاب در اتاق خواهد داشت. ارزیاب داوطلب را در زمان تمرین مشاهده و رفتارها و گفته‌هایش را به‌طور دقیق ثبت می‌نماید. برای ارزیاب این موضوع اهمیت دارد که آیا داوطلب می‌تواند در مذاکرات گروهی شرکت کند؟ متکی به دانش خود هست؟ نسبت به سایر داوطلبان خود رفتار مؤدبانه دارد؟ با اعتماد به نفس و مسلط عمل می‌کند و دیگران را در گروه خود تشویق می‌کند؟

در طول ارزیابی، ارزیابان اساساً به این نکته توجه می‌کنند که داوطلب چقدر می‌تواند در موضوعات سازمانی مشارکت کند و به دنبال یافتن مصادیق رفتاری از نوع سؤالات زیر هستند:

- آیا داوطلب نکات ارائه‌شده توسط سایرین را درک می‌کند؟

- نحوه برخورد داوطلب با افراد ساکت چگونه است؟
 - ساختارمند بودن مطالب چگونه است؟
 - آیا داوطلب صرفاً به خاطر حرف زدن صحبت می کند؟ یا مشارکت فرد به حل مشکل کمک کرده است؟
 - چقدر مشارکت دارد؟ آیا با سایر داوطلبین رابطه دارد؟
 - آیا از دیگران انتقاد می کند یا آن‌ها را تشویق می کند؟
 - چقدر توانایی قانع کردن سایرین را دارد؟ آیا شما با اطمینان صحبت می کند؟
 - آیا وقتی مسئله‌ای پیش بیاید می تواند بر اساس دانسته‌هایش عمل کند؟
 - آیا می تواند ایده‌های خوب را تشخیص دهد؟ با ایده‌های ضعیف چگونه برخورد می کند؟
 - آیا برای حل مسئله وقت می گذارد یا بیشتر تمایل به صحبت کردن دارد؟
- در بیشتر تمرینات گروهی، عمدتاً نقش خاصی به ارزیابی شوندگان اختصاص داده نمی شود. این کار به خاطر این است که مشخص شود چه کسی به طور طبیعی رهبر، تسهیل کننده و ایده پرداز است. اما گاهی به داوطلبین نقش‌هایی مانند "هماهنگ کننده"، "مشتری"، "تنظیم کننده" یا "رئیس" اختصاص داده می شود. این نوع از بحث‌های گروهی بیشتر برای اطمینان از نقش‌های ارزیابی شوندگان طراحی می شود.

۶. بازی‌های مدیریتی (Management Games)

در تمرین بازی‌های مدیریتی از ارزیابی شوندگان خواسته می شود تا ماکت یک چیز مثل پل، ماشین، خانه و ... را بسازند و طی انجام بازی افراد رفتارهای تیمی افراد توسط ارزیابان مورد ارزیابی قرار می گیرند.

۷. تمرین کازیه

کازیه یک شبیه‌سازی مبتنی بر کاغذ است. در تمرین کازیه تعدادی از مکاتبات اداری، شکایات و گزارش‌ها ارائه می گردد. بعد از آن از فرد خواسته می شود که هر یک از مکاتبات را بررسی و توضیحات لازم جهت اقدامات مناسب با نامه را مرقوم نماید و سپس مطابق با اهمیت ادراک شده‌اش و با ارائه دلیل اولویت بندی کند. برای مثال عنوان می شود که داوطلب تازه از تعطیلات برگشته است و با اتوماسیونی پر از نامه‌های اداری روبرو می شود و باید سریعاً به نامه‌ها پاسخ دهد و یا اقدامات لازم را انجام دهد. داوطلبین به طور معمول با ۱۲-۲۰ مورد سند و محدودیت زمانی ۹۰ دقیقه روبرو می شوند. تمرین کازیه از ابزارهای انفرادی غیر تعاملی است. در اینجا چند نمونه از انواع اسنادی که در تمرین کازیه قرار دارد، آورده شده است:

- نامه‌ای از مدیرعامل در مورد بازدید وی در روزهای آخر

- نامه‌ای از منابع انسانی برای تکمیل میزان مزایای کارکنان
- پیام مسئول دفتر مبنی بر یک جلسه آنی و ارائه گزارش
- معرفی یک نیروی جدید و تدوین برنامه کاری
- دریافت ایمیل از رئیس مبنی بر شرکت در جلسه
- مجموعه پیام‌ها در خصوص اختلافات همکاران درباره مسئولیت‌ها
- دریافت پیام از واحد پشتیبانی IT برای تعمیر و نگهداری وسایل
- نامه شکایت ارباب رجوع

پاسخ افراد به تمرینات کازیه با یک برگه امتیازدهی مقایسه می‌شود. این برگه فهرستی از اقدامات است که باید برای هر مورد در نظر گرفته شود. بیشتر اوقات پاسخ‌ها کاملاً کتبی است اما اغلب داوطلبان باید جزئیات تصمیمات خود را با یک ارزیاب در میان بگذارند.

در ابزار کازیه به نحوه اولویت‌بندی کارها امتیاز داده می‌شود. شاید مهم‌تر از اولییتی که افراد تعیین می‌کنند، استدلال افراد در این باره باشد. اگر منطق خوبی برای اولویت‌بندی داشته باشند، نمره خوبی خواهند گرفت. تمرینات کازیه ابزار بسیار دقیق و عیارداری در کانون ارزیابی است زیرا شبیه‌سازی خوبی برای خواسته‌های شغلی محسوب می‌شوند. تمرین کازیه عمدتاً آزمایشی است که توانایی اولویت‌بندی داوطلبین را در مقابل انبوهی از اطلاعات ارزیابی می‌کند و نشان می‌دهد داوطلب چگونه موارد نامرتبط را به هم ارتباط می‌دهد.

شایستگی‌هایی که در تمرینات کازیه در مراکز سنجش ارزیابی خواهد شد، انعکاس نقشی است که داوطلب برای آن درخواست داده است. در اینجا برخی از مهارت‌های معمولی وجود دارد که در تمرینات کازیه استفاده می‌شود:

- شناخت سلسله‌مراتب ارشدیت و اینکه چه کسی نیاز به پاسخ فوری‌تر دارد؟
- چه وظایفی قابل تفویض است و به چه کسانی؟
- آیا می‌تواند قطعات به هم پیوسته یک پازل را به هم پیوند دهد؟
- آیا با شکایت مشتری با ضرورت و اهمیت فوری برخورد می‌کند؟
- آیا تحت فشار زمان خلاق هست؟
- آیا زمان مناسب برای ملاقات یا جلسات را می‌داند؟
- آیا می‌تواند محترمانه برخی از اولویت‌ها را برای انجام کارهای مهم‌تر جابجا کند.

۸. تمرین نوشتاری (Written Exercise)

در تمرین نوشتاری نامه‌ای اداری در پاسخ به موضوعی مشخص، گزارش و را با رعایت دستورات آیین نگارش، تهیه و به ارزیاب ارائه نماید در این ابزار قصد بر سنجش دانش موضوعات یک صنعت و همچنین رویه‌های کاری نیست. بلکه میزان توانایی و مهارت ارتباط نوشتاری فرد مورد تأکید است.

۹. آزمون روان‌شناختی

در کانون ارزیابی وزارت بهداشت از سه ابزار روان‌شناختی نئو، دیسک، مایرز بریگر استفاده می‌گردد. در جدول زیر به‌طور دقیق‌تر مشخصات و ساختار عاملی این سه ابزار روان‌شناختی برای سنجش تیپ‌های شخصیتی، تیپ‌های شغلی و نیز توانمندی‌های ذهنی در زیر آورده شده است.:

ردیف	ابزار	کارکرد	مؤلفه‌ها
۱	(NEO نئو)	تست نئو یکی از معتبرترین تست‌های روان‌شناسی در دنیاست. محققانی که این تست را به وجود آورده‌اند سال‌ها صفات مختلف شخصیتی را انتخاب کرده‌اند و پرسشنامه‌های مفصل را روی مردم اجرا کرده‌اند و بعد با روش‌های پیچیده آماری رسیده‌اند به این پنج عامل بزرگ شخصیت. ۵ عامل یعنی روان‌نژندی، برون‌گرایی، اشتیاق به تجارب تازه، توافق‌پذیری و وظیفه‌شناسی. ۵ عاملی که تحقیقات بین فرهنگی ثابت کرده‌اند در بیشتر کشورهای دنیا هم مثل اروپا ۵ عامل بزرگ شخصیت است. این پرسشنامه ۵ عامل اصلی شخصیت و ۶ خصوصیت در هر عامل یا به عبارتی ۳۰ خصوصیت را اندازه می‌گیرد؛ و بر این اساس ارزیابی جامعی از شخصیت را ارائه می‌دهد. تست نئو دارای دو فرم یکی (S) برای گزارش‌های شخصی است و شامل ۲۴۰ سؤال پنج‌درج‌های از کاملاً موافق تا کاملاً مخالف است که توسط خود آزمودنی درجه‌بندی می‌شود و متناسب مردان و زنان در تمام سنین است؛ و دیگری فرم R یا تجدیدنظر شده نام دارد و بر اساس درجه‌بندی‌های مشاهده‌گر است. این فرم تست نئو نیز دارای همان ۲۴۰ سؤال بوده با این تفاوت که با ضمیر سوم شخص شروع می‌شود. فرم R هم می‌تواند به‌طور مستقل برای ارزیابی شخصیت به کار رود و هم به‌عنوان مکملی برای گزارش‌های شخصی فرم S و یا روایی آن مورد استفاده قرار گیرد.	روان‌نژندی برون‌گرایی انعطاف‌پذیری دلپذیر بودن مسئولیت‌پذیری و باوجدان بودن

<p>درون‌گرایی یا برونگرایی</p> <p>حسی یا شهودی</p> <p>احساسی یا منطقی</p> <p>دریافت‌گرا یا قضاوتی</p>	<p>تست MBTI یکی از معتبرترین تست‌های شخصیت جهان است. این تست برای سنجش ۴ شاخص اصلی و کلی به کار می‌رود که هر شاخص دو طرف طیف دارد. شاخص تعاملات اجتماعی (برون‌گرایی و درون‌گرایی)، شاخص روش‌های جمع‌آوری و توجه به اطلاعات (شیمی یا حسی) شاخص روش‌های تصمیم‌گیری (احساسی یا فکری) و ارتباط با جهان پیرامون (ملاحظه‌کننده یا داوری‌کننده) است.</p> <p>بر اساس MBTI همه مردم در یکی از این ۱۶ تیپ شخصیتی قرار می‌گیرند. تیپ نمای مایرز بریگز چهار بعد شخصیت را می‌سنجد و می‌توان استفاده‌های گوناگونی از آن به عمل آورد. سه بعد از این ابعاد مستقیماً از نظریه یونگ گرفته شده و بعد چهارم توسط مایرز بریگز اضافه شده است. چهار دسته‌بندی مایرز-بریگز برای ترجیحات شخصیتی عبارت‌اند از:</p> <p>E/فرد انرژی خود را از کجا دریافت می‌کند؟ (درون‌گرا - برونگرا)</p> <p>S/N نوع اطلاعاتی که فرد بیشتر متوجه می‌شود چیست؟ (حسی - شهودی یا شیمی)</p> <p>F/T فرد چگونه تصمیم می‌گیرد؟ (احساسی - فکری)</p> <p>P/J فرد چه روشی را برای سازمان‌دهی زندگی خود ترجیح می‌دهد؟ (ملاحظه‌کننده یا منعطف - داوری‌کننده یا با ساختار)</p>	<p>مایرز بریگز (MBTI)</p>	<p>۲</p>
<p>برتری‌طلبی</p> <p>تأثیرگذاری</p> <p>ثبات</p> <p>تطابق</p>	<p>آزمون (DISC) که نام درست‌تر آن مدل رفتارشناسی (DISC) است، از جمله مدل‌های کلاسیک رفتارشناسی است که نزدیک به یک قرن از مطرح‌شدن آن می‌گذرد. آزمون (DISC) بر اساس مطالعات ویلیام مولتون مارستون شکل گرفته است.</p> <p>حرف اول این چهار رفتار که Dominance برتری‌طلبی و Influence تأثیرگذاری و Steadiness ثبات و Compliance تطابق بودند، در کنار هم قرار گرفت و مخفف DISC را ایجاد کرد</p>	<p>دیسک (DISC)</p>	<p>۳</p>

فصل چهارم: شرکت کنندگان کانون ارزیابی

مشمولین کانون ارزیابی

تمامی مدیران حرفه‌ای سطوح ارشد، میانی و پایه در واحدهای ستادی و عملیاتی و همچنین کارشناسان مستعد داوطلب تصدی پست‌های مدیریتی در ستاد وزارت، دانشگاه/دانشکده و سازمان با رابطه استخدامی رسمی، پیمانی و قراردادی مشمولین کانون ارزیابی می‌باشند.

تبصره ۱: مقامات موضوع ماده ۷۱ قانون مدیریت خدمات کشوری از شمول این دستورالعمل مستثنی می‌باشند.

شرایط الزامی شرکت کنندگان قبل از ورود به کانون

حداقل شرایط عمومی و الزامی شرکت کنندگان قبل از ورود به کانون ارزیابی، داشتن شرایط احراز در پست‌های مدیریتی سطوح ارشد، میانی و پایه در دو بخش ستادی و عملیاتی به شرح زیر می‌باشد:

شرایط عمومی و الزامی تصدی پست‌های مدیریتی ستادی

عنوان	مدیریت پایه	مدیریت میانی	مدیریت ارشد
حداقل مدرک تحصیلی	لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل	فوق لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل	فوق لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل
حداقل سابقه خدمت دولتی	۸	۱۰	۱۲
طی دوره آموزشی مدیریتی	الزامی	الزامی	الزامی
تجربه در سمت مدیریت سطح قبلی	-	حداقل ۴ سال مدیریت سطح پایه	حداقل ۴ سال مدیریت سطح میانی
سوابق تجربی در پست مرتبط	حداقل ۶ سال تجربه در مشاغل کارشناسی مرتبط با پست مدیریتی مربوطه	حداقل ۸ سال تجربه مربوط و مشابه	حداقل ۱۰ سال تجربه مربوط و مشابه
امتیاز ارزیابی عملکرد ۴ سال متوالی آخر (هرسال)	%۹۰	%۹۰	%۹۰

شرایط عمومی و الزامی تصدی پست‌های مدیریتی عملیاتی

عنوان	مدیریت پایه	مدیریت میانی	مدیریت ارشد
حداقل مدرک تحصیلی	لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل	لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل	فوق لیسانس بر اساس شرایط احراز شغل
حداقل سابقه خدمت دولتی	۶	۸	۱۰
طی دوره آموزشی مدیریتی	الزامی	الزامی	الزامی
تجربه در سمت مدیریت سطح قبلی	-	حداقل ۴ سال مدیریت سطح پایه	حداقل ۴ سال مدیریت سطح میانی
سوابق تجربی در پست مرتبط	حداقل ۴ سال تجربه در مشاغل کارشناسی مرتبط با پست مدیریتی مربوطه	حداقل ۶ سال تجربه مربوط و مشابه	حداقل ۸ سال تجربه مربوط و مشابه
امتیاز ارزیابی عملکرد ۴ سال متوالی آخر هر سال	٪۸۵	٪۸۵	٪۸۵

فصل پنجم: طراحی، برنامه‌ریزی و اجرای کانون

ساختار تیم اصلی کانون

تیم اجرایی کانون ارزیابی وزارت بهداشت متشکل از مدیر کانون، مدیر اجرایی کانون، تیم پشتیبان شامل تعدادی از کارشناسان مطلع و آموزش‌دیده (تسهیلگر)، منشی کانون، طراح تمرین، روانشناس و ارزیابان حرفه‌ای می‌باشند.

اعضای تیم اجرایی کانون:

مدیر کانون:

عالی‌ترین عضو کانون ارزیابی، مدیر کانون است که مسئولیت کلیه فرآیندهای کانون و پاسخگویی بر عهده ایشان است. در وزارت بهداشت، مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری متولی امر اجرای کانون ارزیابی بوده از این‌رو رئیس مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری به‌عنوان مدیر اصلی کانون می‌باشد.

مدیر اجرایی کانون:

اجرای مناسب تمرین‌ها طبق زمان‌بندی تعریف‌شده برای شرکت‌کنندگان مختلف توسط ارزیابان متعدد، بر عهده مدیر اجرایی کانون است. ایشان مسئولیت کسب اطمینان از وجود آمادگی‌های لازم جهت اجرای کانون و نیز استقبال از شرکت‌کنندگان و هدایت آن‌ها جهت انجام تمرین‌ها و نیز پیگیری مسائل پشتیبانی موردنیاز را بر عهده دارند. همه این وظایف به عهده مدیر اجرایی کانون است که تا حدی تصمیم‌گیرنده و راهبر محوری اجرای کانون است. تمام ارکان تیم ارزیابی و پشتیبانی باید با مدیر اجرایی کانون هماهنگ باشند. ایشان نسبت به تمام فعالیت‌هایی که در روز کانون انجام می‌شود، تسلط کامل دارد. این فعالیت‌ها شامل برگزاری وارم‌آپ، ارزیابی، مذاکره با بازدیدکنندگان احتمالی، پذیرایی و هماهنگ‌کننده تمام ارکان اجرایی است.

مسئولیت اجرای کانون بر عهده مدیر اجرایی است. این فرد به‌طور مستقیم در ارزیابی‌ها مشارکت ندارد اما به‌طور کامل از فرآیند کانون ارزیابی آگاه است. تمامی افراد حاضر در کانون اعم از تیم ارزیابان، شرکت‌کنندگان و تیم پشتیبان لازم است از ایشان در فرآیند اجرای کانون تبعیت نمایند. مدیر اجرایی کانون تمام برنامه‌زمانی تمرین‌ها را

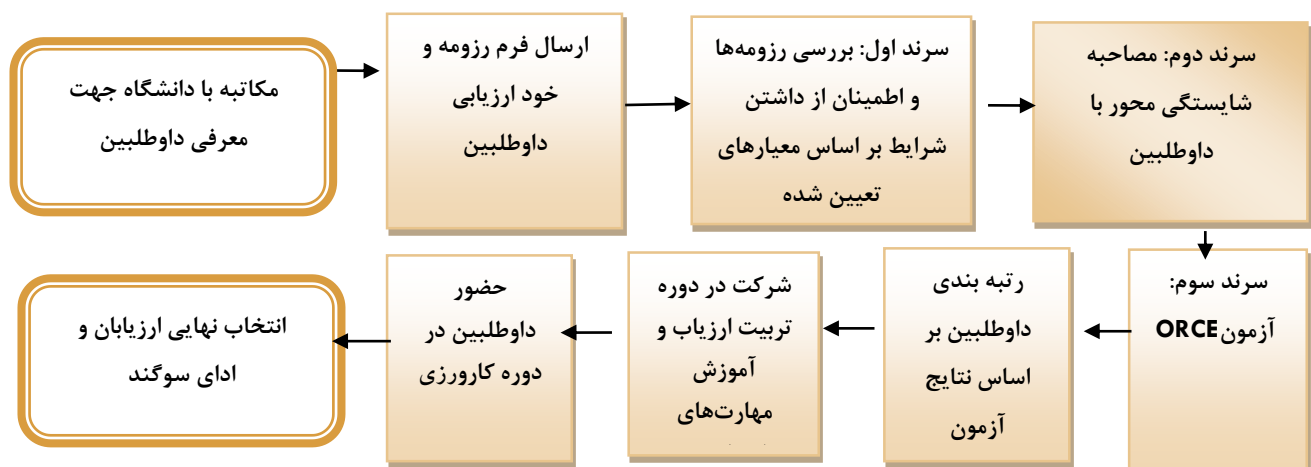
برنامه‌ریزی می‌کند و به آگاهی حاضرین می‌رساند. تمامی مستندات ارزیابی در اختیار ایشان است و این فرد باید عالی‌ترین سطح محرمانگی و دقت را در فرآیند اجرای کانون داشته باشد. در کانون‌های قطب مسئولین کانون با هماهنگی مدیر کانون وظایف مشابه را در قطب‌ها بر عهده دارند.

ارزیابان:

کار ارزیابی یک فرآیند طاقت‌فرسا است، ارزیاب می‌بایست طیف وسیعی از مهارت‌ها از جمله بی‌طرفی، توانایی ثبت و طبقه‌بندی رفتارهای مشاهده‌شده به‌طور مداوم و نیز سطح بالایی از تعهد را دارا باشد. اعتبار و قابلیت اطمینان مراکز ارزیابی تا حدود زیادی به وجود ارزیابان واجد شرایط و شایسته وابسته است.

در گام اول، تعداد ۳۰ ارزیاب با همکاری مرکز آموزش مدیریت دولتی دوره‌های آموزشی تربیت ارزیاب و همچنین دوره‌های کارورزی را طی نموده‌اند و در حال حاضر به‌عنوان ارزیاب در کانون ارزیابی وزارت بهداشت همکاری می‌نمایند. با توجه به راه‌اندازی کانون‌های ارزیابی درده قطب کشور در نظر است؛ برای هر قطب حداقل ۱۲ ارزیاب آموزش‌های لازم را دیده و به‌عنوان ارزیاب در کانون‌های ارزیابی قطب یا بین‌قطبی همکاری نمایند.

از آنجاکه ارزیابان یکی از ارکان مهم کانون‌های ارزیابی به‌شمار می‌روند، در وزارت بهداشت فرایند انتخاب ارزیاب با دقت و حساسیت بسیار بالایی انجام می‌شود. در واقع داوطلبین همکاری در کانون ارزیابی با نقش ارزیاب طی چند مرحله ارزیابی انتخاب می‌شوند. نمودار زیر فرایند انتخاب ارزیاب را نشان می‌دهد:



تیم پشتیبانی:

فرآیند اجرای کانون ارزیابی از پیچیدگی خاصی برخوردار است به گونه‌ای که نیازمند تیم پشتیبان حرفه‌ای است. اعضای تیم پشتیبان شامل نیروهای فنی که شامل تحلیل نرم‌افزار و تحلیل داده‌ها برای جلسه جمع‌بندی است. تیم پشتیبانی کانون وزارت بهداشت شامل ۴ نفر از کارشناسان فنی و حرفه‌ای است. این ساختار در دانشگاه‌های قطب نیز مشابه است.

طراح تمرین:

از آنجا که تمرین‌ها بنیان کانون ارزیابی هستند، باید از دقت و تمرکز آن‌ها بر شغل موردنظر مطمئن شد. بنابراین برای طراحی تمرین‌های کانون ارزیابی در وزارت بهداشت از ظرفیت‌های نیروی انسانی متخصص و علمی داخل سازمان که اصولاً "افرادی با تجربه‌های مدیریتی در زمینه‌های مختلف می‌باشند استفاده می‌شود." از این رو کارگروهی از افراد آشنا با فرآیندهای کانون و در عین حال دارای دانش کافی در زمینه سناریونویسی و طراحی ابزار تشکیل گردید. وظیفه تحقیق، تدوین، طراحی و آزمون تمرین‌های مختلف بر عهده این تیم است.

فضای کانون ارزیابی:

کانون ارزیابی وزارت بهداشت (کانون اصلی) در حال حاضر در دانشکده مدیریت و اطلاع‌رسانی ایران در خیابان شهید یاسمی ساختمان نورمی باشد. این ساختمان در دو طبقه شامل یک اتاق کنفرانس با ۲۰ صندلی برای برگزاری جلسات وارم آپ و واش آپ؛ ۸ اتاق برای انجام تمرینات انفرادی و ۲ اتاق برای بازی و بحث‌های گروهی و... است. این فضا ظرفیت برگزاری کانون ۸ نفر در یک روز کانون را دارد.

برنامه اجرایی کانون:

برنامه اجرای کانون توسط تیم اجرایی کانون تهیه می‌شود. در این برنامه، نقش اعضای تیم کانون شامل مدیر کانون، تیم پشتیبانی، منشی کانون، ارزیابان و... به همراه زمان‌بندی اجرای تمرین‌ها مشخص می‌شود و تمام اعضای تیم ملزم به رعایت آن هستند.

فرآیند کانون ارزیابی و توسعه به گونه‌ای است که بسیاری از فعالیت‌ها به صورت تیمی طراحی و برنامه‌ریزی و در نهایت اجرا می‌شود؛ بنابراین هر عضوی از تیم دارای نقش، وظیفه و مسئولیت مشخص است. جهت اجرای فرآیند کانون، افراد مختلفی فعالیت دارند که وظایف و مسئولیت‌های تعریف شده‌ای دارند. این افراد قطعاً باید به صورت یک تیم منسجم کانون را اجرا کنند که با مسئولیت مدیر اجرایی کانون، عملیاتی می‌گردد. نمونه‌ای از برنامه اجرایی کانون ارزیابی وزارت بهداشت در گزارش آورده شده است. (پیوست ۳)

بروشور راهنمای کانون:

به منظور آشنایی بیشتر ارزیابی‌شوندگان با کانون ارزیابی بروشور راهنما تهیه و در روز کانون ارزیابی در اختیار ارزیابی‌شوندگان قرار می‌گیرد. (پیوست ۴)

فصل ششم: نتایج کانون

ساختار گزارش کانون

آخرین مرحله از فرآیند کانون ارزیابی تهیه گزارش بازخورد است که در کانون توسعه اهمیت بازخورد بسیار بالاست. زیرا ماهیت این فرآیند بر اساس بازخوردهای توسعه‌ای است نه ارزیابی. در برنامه اجرایی کانون، آخرین نشست عمومی تیم کانون، جلسه جمع‌بندی یا واش آپ (Wash up) است که در آن نسبت به تمام شایستگی‌های شرکت‌کننده تصمیم‌گیری می‌شود و این تصمیم به همراه توضیحات فنی ارزیابان، خوراک تهیه بازخورد فردی و سازمانی تهیه می‌گردد. بازخوردها به سه نوع فردی (برای شرکت‌کننده)، مدیریتی (متولی کانون جهت تصمیم‌گیری) و سازمانی (مدیریت ارشد جهت شناخت وضعیت افراد) تقسیم می‌گردد که هر کدام از آن‌ها متفاوت است و محتویات آن‌ها یکسان نیست.

۱) **بازخورد فردی:** یکی از اصلی‌ترین گزارش‌های کانون که از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است، گزارش‌های بازخورد فردی است. این گزارش را تنها خود شرکت‌کننده باید مطالعه کند، لذا این گزارش به صورت کاملاً محرمانه به شرکت‌کننده ارائه ارسال می‌گردد. (پیوست ۲ - فرم ۶)

در این گزارش به مواردی مثل ابعاد خاص شخصیتی یا توصیف رفتارهای خاص شرکت‌کننده در تمرین‌های مختلف اشاره می‌شود.

۲) **بازخورد مدیریتی:** گزارش‌های بازخورد فردی و سازمانی طوری تنظیم می‌شود که تمام مراحل اجرای طرح و نتایج را به صورت تفصیلی ارائه می‌کند. این گزارش‌های برای مدیران ارشد بسیار خسته‌کننده و طولانی است لذا خلاصه گزارش مدیریتی در حد یک صفحه تنظیم می‌شود تا کلیات توانمندی شرکت‌کننده توسط مدیریت ارشد مطالعه شود. (پیوست ۲ - فرم ۷)

۳) **بازخورد سازمانی:** گزارش سازمانی شامل تمام اطلاعات مرتبط با کانون و نتایج کلی آن است که شامل تحلیل و آسیب‌شناسی کلی عملکرد شرکت‌کنندگان است که برای مشتریان داخل سازمانی اعم از واحد منابع انسانی، واحد آموزش و مدیران ارشد تصمیم‌گیری بسیار کلیدی محسوب می‌گردد.

فرم شماره ۲: فرم ثبت ایفای نقش

تاریخ: _____ شماره صفحه: _____		
ارزیابی شونده: _____ ساعت: _____		
ارزیاب: _____ ارزیاب نقش: _____		
ایفاگر	شرکت کننده	زمان

فرم شماره ۳: فرم ثبت بازی گروهی

نام ارزیابی شونده:	نام ارزیاب:	ساعت شروع: :	ساعت خاتمه: :	تاریخ: ... / ... / ...
موضوع تمرین:	سرپرست ارزیابان:	تعداد اعضای گروه:	شماره صفحه:	

توجه: ۱. تمام رفتارها و گفتارها را ثبت نمایید. ۲. رفتارهایی را که فرد از خود نشان نداد را نیز ثبت

کنید. ۳. حتما زمانهای هر رفتار را ثبت کنید. ۴. اتمام هر بخش از تمرین را ثبت کنید.

ساعت	ثبت مشاهدات شامل گفتار، کردار، رفتارهای غیر کلامی	کد شایستگی

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

خود ارزیابی
DISC

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

خود ارزیابی
Bar-On

هوش هیجانی شامل شناخت احساسات خود و استفاده از آن برای گرفتن تصمیم های مناسب در زندگی است و توانایی اداره مطلوب رنج ریزی، کنترل رفتار، میانه روی و تعامل است که به هنگام شکست ناشی از دست نیافتن به هدف، در شخص ایجاد انگیزه و امید میکند.

<p>هوش عمومی General Mood</p> <p>شکل ذهنی احساسات رضایت از زندگی عشق، یاد گرفتن، خود مدیریت، یاد گرفتن، خود مدیریت، یاد گرفتن، خود</p>	<p>سازگاری Adaptability</p> <p>این بخش تعارض پذیری و توان عملی و واقع گرایی شخص را مورد بررسی قرار میدهد.</p>	<p>مدیریت استرس Stress Management</p> <p>نحوه رفتار با استرس، برنامه ریزی برای کنترل استرس، توانایی مدیریت مشکلات، توانایی مدیریت مشکلات، توانایی مدیریت مشکلات</p>	<p>هوش درون فردی Intrapersonal Components</p> <p>همه چیز درونی که از آن استفاده می شود برای مدیریت خود، توانایی مدیریت مشکلات، توانایی مدیریت مشکلات</p>	<p>هوش درون اجتماعی Interpersonal Components</p> <p>توانایی فرد در کار گروهی، توانایی مدیریت مشکلات، توانایی مدیریت مشکلات</p>
--	---	---	--	--

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

خود ارزیابی
Bar-On

نتیجه هوش هیجانی

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتایج کانون
مسئولیت پذیری

تعریف شایستگی مسئولیت پذیری:
پذیرش مسئولیت در مقابل تصمیمات، اقدامات و نتایج آن و حس وظیفه شناسی و پیگیری تا سرانجام امور محوله.

روایت عملکرد شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد شایستگی مسئولیت پذیری:

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتایج کانون
تفکر تحلیلی

تعریف شایستگی تفکر تحلیلی:
شناسایی مشکلات و استفاده از یک رویکرد منطقی و سیستماتیک برای تشخیص به راه حل هایی جهت مقابله با مشکل شناسایی شده.

روایت عملکرد شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد شایستگی تفکر تحلیلی:

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتایج کانون
هدف گرایی و مسئولیت به نتایج

تعریف شایستگی هدف گرایی و مسئولیت به نتایج:
تاکتیک مستمر در مسیر چشم انداز و تحقق اهداف تعیین شده.

روایت عملکرد شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد هدف گرایی و مسئولیت به نتایج:

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتایج کانون
ارتباط موثر

تعریف شایستگی ارتباط موثر:
استفاده صحیح گفتگو و بیان افکار و عقاید به دیگران به روش شفاهی یا نوشتاری و استفاده موثر از مهارت شنیداری و توجه به نقطه نظرات و ابده های دیگران.

روایت عملکرد شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد شایستگی ارتباط موثر:

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتایج کانون
تیم و شبکه سازی

تعریف شایستگی تیم و شبکه سازی:
استفاده از توانایی های خود و دیگران به آسانی ایجاد و گسترش روابط گروهی و مشترک و استفاده از روش های مناسب و اعتدال پذیر برای ساختن تیم های رسمی و غیر رسمی که رسیدن به اهداف تیمی را تسهیل می کند.

روایت عملکرد شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد شایستگی تیم و شبکه سازی:

کانون ارزیابی معیاران

Assessment Center Report

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتیجه کانون نظارت و کنترل

تبرید شایستگی نظارت و کنترل درگ انجام وجود کنترل بر برگزیننده، افراد و وظایف، و انجام اقداماتی برای اطمینان از فرآیند نظارت

نویسندگان مشاوره شما در این شایستگی:

مصادیق رفتاری استاندارد شایستگی نظارت و کنترل:

Assessment Center Report

17

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نتیجه شایستگی ها

در جمع بندی نتایج (Wash Up) با توجه به نتایجی که در هر یک از ۶ ابزار کانون ارزیابی کسب گردیدید و اجماع ارزیابان، نمره نهایی شما در شایستگی های مربوطه تعیین شده است و مبنای میانگین تعادل شده است.

عنوان شایستگی	نتیجه
مسئولیت پذیری	
تیم و شبکه سازی	
تفکر تحلیلی و حل مسئله	
هدف گرایی و دستیابی به نتایج	
کفایت و کنترل	
ارتباط موثر	

Assessment Center Report

18

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

نقاط قوت کلیدی

با توجه به نتایج حاصل از کانون ارزیابی، نقاط قوت و گایی بهبود شما به شرح زیر است:

Assessment Center Report

19

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

برنامه های توسعه ای

Assessment Center Report

20

گزارش نتیجه کانون ارزیابی

جمع بندی

جناب آقای/سرکار خانم:

با توجه به امتیازات کسب شده، جنابعالی/سرکارعالی نیازمند توسعه می باشید. بنابراین پس از طی دوره های توسعه ای اعلام شده، گواهی شایستگی های عمومی مدیریت سطح میانی برای شما صادر و سپس واجد شرایط برای انتصاب به پست های مدیریتی سطح میانی خواهید بود.

Assessment Center Report

21



معاونت توسعه مدیریت منابع و برنامه ریزی / مرکز توسعه مدیریت و تحول اداری / کانون ارزیابی مدیران

مشخصات

نام و نام خانوادگی: _____
 کد ملی: _____
 دانشگاه محل خدمت: _____
 آخرین مقطع و رشته تحصیلی: _____
 پست سازمانی فعلی: _____
 پست سازمانی مورد درخواست: _____
 تاریخ کانون: _____
 شماره و تاریخ معرفی نامه: _____

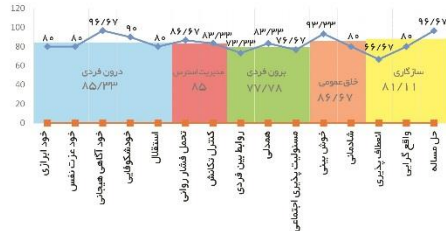
تاریخ تولد: _____
 پست الکترونیکی: _____
 واحد محل خدمت: _____
 کد کانون: _____

نتایج رفتارشناسی (DISC)

الگوی رفتاری ایشان DC با ابعاد رفتاری تسلط و وظیفه شناسی است و در گروه افراد خلاق طبقه بندی می شود. این افراد بدنیاال موفقیت های منحصری فرد و راه حل های مبتکرانه هستند. اغلب به واسطه داشتن روحیه خلاق سعی می کند کنترل محیط را بدست بگیرد.

نتایج هوش هیجانی

نمره کلی شما در این آزمون « ۳۷۴ » بوده که در طبقه « چهارم » هوش هیجانی قرار داشته و میزان هوش هیجانی شما، به طور کلی، « زیاد » است.



نتایج ارزیابی شایستگی های مدیریتی

شایستگی	نمره	وضعیت	
		غیر قابل قبول (۰-۳۹)	نیازمند توسعه (۴۰-۵۹)
مسئولیت پذیری	۶۰		
تفکر تحلیلی و حل مسئله	۵۰		
تیم و شبکه سازی	۴۰		
تعهد و تعلق سازمانی	۶۰		
هدفگرایی و هدایت عملکرد	۵۰		
مهارت ارتباطی	۶۰		
نظارت و کنترل	۶۰		
میانگین	۵۳		

برنامه های توسعه ای

- تفکر تحلیلی
- هدفگرایی
- تیم و شبکه سازی

گزارش بازخورد:

با استناد به دستورالعمل انتخاب و انتصاب مدیران وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی افرادی که در کانون ارزیابی مجموع امتیازات آنان از ۶۰ بالاتر باشد «گواهینامه شایستگی مدیریت حرفه‌ای» را دریافت می کنند و واجد شرایط برای انتصاب پست مدیریتی در سطح مورد نظری باشند. در صورتی که فرد امتیاز بین ۴۰ تا ۵۹ درصد در هر یک از شایستگی های عمومی و اختصاصی پست مورد نظر را کسب نماید، به دوره های آموزشی و برنامه های توسعه‌ای معرفی می‌گردند و در صورت موفقیت « گواهینامه شایستگی مدیریت حرفه‌ای» برای این افراد صادر خواهد شد و واجد شرایط برای انتصاب پست مدیریتی در سطح مورد نظر می باشند.

در تمرین ها و روش های مختلف سنجش شایستگی، نامبرده از ۳ شایستگی کلیدی سطح میانی نمره قابل قبول را کسب نموده و برای انتصاب به سمت‌های مدیریتی سطح میانی نیازمند برنامه های توسعه ای می باشند و در صورت گذراندن موفقیت آمیز دوره های آموزشی مورد نیاز گواهی نامه صلاحیت حرفه ای برای ایشان صادر می گردد.

جمع بندی و IDP:

نتایج تحلیل ارزیابی شایستگی نشان می دهد: نقاط قوت : به طور کلی ایشان فردی هستند که به صورت معقول با استفاده از معیارها و شاخصهای مناسب هر هدف، رسیدن به اهداف را نظارت و کنترل می کنند. از مهارت ارتباطی خوب و حس وظیفه شناسی در انجام امور محوله برخوردارند.

نقاط قابل بهبود: نتایج تحلیل نشان می دهد کارهایی که ماهیت فردی دارند را به خوبی انجام می دهد اما در کارهایی که مستلزم کار تیمی و تعاملی بالاست نیاز به بهبود دارند.

پیوست ۳: برنامه کانون ارزیابی

شکل ۱: نمونه برنامه اجرایی کانون ارزیابی

کانون ارزیابی مدیران وزارت بهداشت درمان و آموزش پزشکی																					
برنامه اجرایی کانون ۰۰۲۲ مورخ																					
اتاقی	راهنما	نام و نام خانوادگی	۸۳۰-۹۳۰	۹۳۰-۹۴۵	۹۴۵-۱۰	۱۰-۱۰:۴۵	۱۰:۴۵-۱۱	۱۱-۱۱:۱۵	۱۱:۱۵-۱۱:۴۵	۱۱:۴۵-۱۲:۳۰	۱۲:۳۰-۱۳:۳۰	۱۳:۳۰-۱۴:۳۰	۱۴:۳۰-۱۴:۴۰	۱۴:۴۰-۱۵:۱۰							
		آقای ...	تمرین تحلیلی	ارائه	استراحت	مصحح	دکتر ...	استراحت	بحث گروهی	بازی گروهی	نماز و نهار	کازبه	دکتر ...	ایفانگر							
		رئیس اداره امور عمومی	دکتر ...	ارائه					ارائه	مصحح				آقای ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	
		آقای ...	تمرین تحلیلی	ارائه					مصحح	دکتر ...				دکتر ...	بحث گروهی	بازی گروهی	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	دکتر ...	
		رئیس اداره امور عمومی	تمرین تحلیلی	ارائه					مصحح	آقای ...				دکتر ...	بحث گروهی	بازی گروهی	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	دکتر ...	
		رئیس گروه سلامت خانواده جمعیت و مدارس	دکتر ...	استراحت	مصحح	تمرین تحلیلی	ارائه	استراحت	دکتر ...	نماز و نهار	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	آقای ...							
		آقای ...	مصحح						دکتر قادری	دکتر ...				دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	
		رئیس اداره منابع فیزیکی و طرح های عمرانی	دکتر ...						مصحح	ارائه				مصحح	دکتر ...	بحث گروهی	بازی گروهی	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	دکتر ...
		رئیس گروه برنامه ریزی و ارزیابی تحقیقات	دکتر ...						مصحح	تمرین تحلیلی				دکتر ...	دکتر ...	بحث گروهی	بازی گروهی	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	دکتر ...
		رئیس گروه سلامت میانسالان و سالمندان	آقای ...	استراحت	مصحح	تمرین تحلیلی	ارائه	استراحت	آقای ...	نماز و نهار	کازبه	دکتر ...	ایفانگر	دکتر ...							
		رئیس گروه سلامت میانسالان و سالمندان	آقای ...						دکتر ...	دکتر ...				دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	دکتر ...	

پیوست ۴: راهنمای کانون ارزیابی

شکل ۲: راهنمای کانون ارزیابی

سازمان پژوهش‌های ملی آمار و پژوهش‌های کانون ارزیابی ایران

یک روز کانون ارزیابی

۱. پذیرش و ثبت نام

شرکت کننده با در دست داشتن معرفی نامه از سازمان مربوطه خود را به کانون ارزیابی معرفی می‌کند. پس از ثبت نام، افراد باید فرم رزومه خود را تکمیل کنند. به هر یک از افراد یک کمد جهت قرار دادن وسایل شخصی و الکترونیکی اختصاص داده می‌شود.

مکان: اتاق ۱۰۱ وسایل الکترونیکی در سالن کانون، مجموع است.

فهرست مطالب

- ۱- پذیرش و ثبت نام
- ۲- معارفه و آشنا سازی
- ۳- تمرین بحث گروهی
- ۴- مصاحبه شایستگی محور
- ۵- تمرین تحلیلی/ ارائه شفاهی
- ۶- تمرین ایفای نقش
- ۷- تمرین کازیه
- ۸- آزمون های روانشناختی

۲. معارفه و آشنا سازی

همه شرکت کنندگان در سالن معارفه حضور می‌یابند و در این قسمت مدیر کانون معرفی کوتاهی از کانون ارائه داده و برنامه هر فرد را در اختیار وی قرار می‌دهد. علاوه بر این هر یک از افراد بصورت مختصر خود را معرفی می‌کند.

زمان:

۳. تمرین بحث گروهی

با حضور همه شرکت کنندگان در اتاق بحث گروهی، یک موضوع توسط یکی از ارزیابان فراتر می‌شود. موضوع مورد بحث و اطلاعات در اختیار افراد قرار می‌گیرد و شرکت کنندگان ۳۰ دقیقه زمان برای بحث دارند. در این قسمت چهار ارزیاب در سالن حضور دارند.

زمان:

۴. مصاحبه شایستگی محور

در این قسمت مصاحبه به صورت نیمه ساختار یافته برگزار می‌شود. مدت زمان مصاحبه ۴۵ دقیقه است که بصورت یک به یک انجام خواهد شد.

مکان: اتاق شماره ۳ یا ۴

زمان:

کانون ارزیابی مدیران نظام سلامت
تهران خیابان رشید یاسمی دانشکده مدیریت و اطلاع رسانی پزشکی

Phone Number
Email
Web Address

۱. تمرین ایفای نقش

ایفای نقش یک گفتگوی شبه‌سازی شده و تمرینی موقعیتی است که در آن، شرکت کننده با فرد دیگری که نقش یک زودرسد همکار یا مشتری را ایفاء می‌کند. تک به تک به گفتگو می‌پردازد. در این قسمت شرایط پیش رو ابتدا توسط فرد مطالعه شده و سپس تمرین آغاز می‌شود.

مکان: اتاق تمرین ایفای نقش

زمان:

۵. تمرین تحلیلی

چارچوب اصلی ترین تحلیلی، توصیف واقع‌گرایانه حوادث و رویدادهای درون سازمان است که حول یک مسئله اصلی و چند مسئله پیرامونی شکل گرفته است. در این قسمت هر فرد بدون حضور ارزیاب بصورت جداگانه به تحلیل مورد ارائه شده می‌پردازد و در مدت زمان ۴۵ دقیقه باید خود را برای ارائه نتایج تحلیلی انجام شده ظرف ۱۰ دقیقه آماده کند.

مکان: اتاق شماره ۱ یا ۶

زمان:

۷. تمرین کازیه

در تمرین‌های نوشتاری یا کازیه‌ای از مطالعه موردی، سوالات تشریحی، نامه های اداری و برخی تمرین‌های دیگر استفاده می‌شود. در این آزمون، شرکت کننده در زمانی مشخص در برابر کازیهایی شامل مواردی گوناگون قرار می‌گیرد.

مکان: اتاق شماره ۲ یا ۵

زمان:

۸. آزمون های روانشناختی

این قسمت شامل پرسشنامه‌های روان‌شناختی (تست شخصیت، تست هوش هیجانی) می‌باشد و در انتهای فرآیند ارزیابی تکمیل خواهند شد.

مکان: سالن صافه

زمان:

