

نگاتی پیرامون اثر بخشی قانون ارزیابی کارکنان

(به سفارش شرکت کیمیاچوب مازندران)

علیرضا مقدم

عضویت علمی دانشگاه سمنان

دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه علامه طباطبائی (ره)

بهار ۱۴۰۲

تلفن: ۰۹۱۲ ۲۴۸۸ ۲۲۱

پست الکترونیک: moghaddam@semnan.ac.ir

وبسایت: <https://moghaddam.profile.semnan.ac.ir>

فهرست مطالب

۲	۱- کانون ارزیابی
۲	۲- جایگاه کانون ارزیابی در نظام جامع منابع انسانی
۳	۳- خطاهای رایج در استفاده از کانون های ارزیابی
۶	۴- الزامات اساسی اثربخشی کانون
۶	الف) تعیین جایگاه کانون ارزیابی در نظام جامع منابع انسانی
۸	ب) مدل شایستگی منبعث از تحلیل استراتژی- فرایندها- ساختار
۹	ج) قابلیت تمایز و کاربرد عناصر شایستگی ها در زیرسیستم های مختلف نظام جامع منابع انسانی
۹	د) فرایند اجرای کانون ارزیابی
۱۰	۵- سخن پایانی

۱- کانون ارزیابی

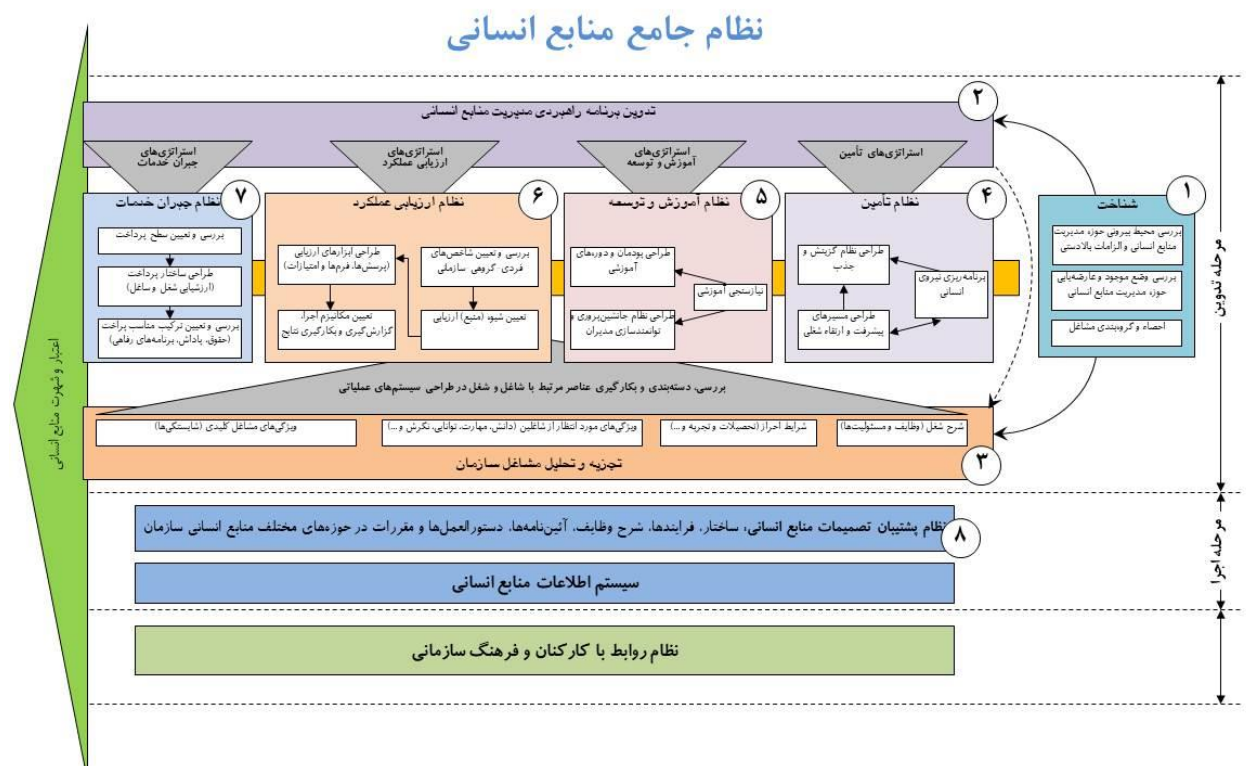
کانون ارزیابی کارکنان یا ASSESSMENT CENTER یک روش حضوری و شبیه‌سازی شده برای ارزیابی توانمندی‌های کارکنان است. در این روش، کارکنان با محیطی شبیه به شرایط وظیفه‌ی و ایفای نقش مد نظر سازمان مواجه می‌شوند و با وظایف و چالش‌هایی که در آن محیط برایشان فراهم می‌شود، مورد ارزیابی قرار می‌گیرند. ارزیابی کارکنان با استفاده از تست‌های روانشناختی، مصاحبه‌های شخصیتی، نقش‌آفرینی، گفتگوهای گروهی، انجام بازی‌های مدیریتی و ... صورت می‌گیرد. این روش ارزیابی، به دلیل نزدیک بودن به شرایط واقعی کار، به عنوان یک روش موثر برای ارزیابی توانمندی‌های کارکنان شناخته شده است.

با استفاده از این روش، می‌توان نقاط قوت و ضعف کارکنان را به دقت شناسایی کرده و به صورت مستقیم برای بهبود عملکرد آن‌ها اقدام کرد. همچنین، از این روش می‌توان در فرآیند جذب، استخدام و ارتقاء کارکنان نیز استفاده کرد.

با این حال باید توجه داشت که استفاده از ابزارهای توسعه یافته در نظام منابع انسانی (به عنوان مثال کانون ارزیابی) لزوماً برای سازمان‌ها معجزه نکرده و نمی‌توان کلیه عارضه‌های مربوط به نظام مدیریت منابع انسانی را از طریق برگزاری کانون ارزیابی حل کرد. این نوشتار بنا بر درخواست مدیران محترم شرکت "کیمیا چوب" تهیه شده و مختصراً به جایگاه، الزامات و نکات مهم پیرامون طراحی، اجرا و اثربخشی کانون ارزیابی می‌پردازد.

۲- جایگاه کانون ارزیابی در نظام جامع منابع انسانی

نمودار ذیل الگوی نگارنده در خصوص یک نظام جامع منابع انسانی را نمایش می‌دهد.



همانطور که مشاهده می شود، اعتبار و شهرت منابع انسانی سازمان و به تبع آن اعتبار و بهره وری سازمان نیازمند زنجیره ای از اقدامات هدفمند و پیوسته است. در این میان کانون ارزیابی به عنوان یک ابزار باید نقش خود را به خوبی ایفا کند. ایفای چنین نقش اثربخشی نیازمند این است که در وهله اول هدف و جایگاه کانون در نظام تامین (فرایند شماره ۴)، آموزش و توسعه (فرایند شماره ۵) و ارزیابی عملکرد (فرایند شماره ۶) مشخص شود. بنابراین محتوا و نوع برگزاری کانون ارزیابی با محوریت هر یک از این سیستم ها اگر نه کاملاً، اما تفاوت های چشمگیری با یکدیگر خواهند داشت.

از سوی دیگر، همانطور که در الگوی نظام جامع منابع انسانی مشخص است؛ به منظور انسجام و همگی در طراحی و توسعه فرایندها و ابزارهای مربوط به نظام های تامین، آموزش و توسعه، ارزیابی عملکرد و جبران خدمات بعنوان فرایندهای صف نظام منابع انسانی ضروری است تا الزامات هماهنگی استراتژیک (فرایند شماره ۱ و ۲) و ساختاری (فرایند شماره ۳) در نظر گرفته شود. توجه به الزامات هماهنگی استراتژیک هدف مندی و جایگاه کانون ارزیابی در نظام جامع منابع انسانی را فراهم کرده و هماهنگی ساختار به افزایش اثربخشی محتوا و اجرای کانون کمک می کند.

۳- خطاهای رایج در استفاده از کانون های ارزیابی

با توجه به آنچه در خصوص جایگاه کانون در نظام جامع منابع انسانی و ضرورت هماهنگی در طراحی و اجرای کانون ارزیابی مطرح شد، اینجانب بر این باورم که مدگرایی در استفاده از کانون های ارزیابی و عدم توجه به جایگاه، ارزش و اهمیت زیرساخت ها و فرایندهای مرتبط با آن عموماً اعتبار این ابزار سودمند را زیر سؤال می برد. در ادامه به برخی از خطاهای رایج در استفاده از کانون ارزیابی_ علی الخصوص زمانی که این ابزار برای جانشین پروری و مدیریت استعدادها درون سازمانی استفاده می شود- اشاره می کنم:

- عدم شفافیت و صداقت

از مهمترین اهداف کانون ارزیابی عبارتست از تسهیل فرایند شناخت نسبت به توانمندی ها و نقاط قابل بهبود افراد در سازمان؛ از آنجا که حتی بهترین آزمون ها و ابزارهای رفتار سنجی و روانشناسی هنوز با درصد قابل توجهی خطا مواجهند، اعتبار فرایند کانون ارزیابی را می توان به تایید و قبول نتایج توسط ارزیابی شونده پیوند زد. فرایند مذاکره در خصوص نقاط قابل بهبود افراد و متقاعد کردن و متقاعد شدن زمان بر است و به همین دلیل عمدتاً کانون های ارزیابی بدلیل کاهش هزینه و عدم تمایل به اثبات نتایج بدست آمده برای ارزیابی شونده، نتایج را محرمانه تلقی کرده یا صرفاً گزارش نهایی را بدون ذکر دلیل و مصادیق استدلال شده برای کارمند ارسال می کنند.

از آنجا که در فرایند توسعه کارکنان، قبول و باور به نقاط قابل بهبود از سوی کارمند نقش بسیار مهمی در درگیر شدن ایشان در فرایند توسعه و احساس انصاف نسبت به تصمیمات منبعت از نتایج کانون ایفا میکند، شفافیت و صداقت در حین برگزاری کانون ارزیابی و ارائه نتایج به افراد از اهمیت بسزایی برخوردار است.

ایجاد جو رقابتی ناسالم و بی مورد

عمدتاً کانون ارزیابی در خصوص سمت های کلیدی و افراد کلیدی سازمان برگزار می شود. امروزه بدلیل دگرگونی های مداوم محیط کسب و کار، ساختارهای سازمانی و فرایندهای انجام کار بجای تاکید سلسله مراتبی و تقسیم کار، بر اشتراک وظایف، همکاری و تیم سازی گرایش دارند، باید این در حالی است که برچسب زنی به افراد بر اساس نتایج کانون ارزیابی، ریسک سوء تفاهم و کاهش همکاری اجتماعی بین افراد کلیدی در واحدهای سازمانی را در بلندمدت به همراه دارد. افراد اگر نسبت به جایگاه، فرایند و نتایج کانون اطمینان نداشته باشند و احساس کنند که زحمات ایشان در طول خدمت به پای فرد دیگری نوشته شده است یا گزارش کانون ایشان را تقویت خواهد کرد، از مشارکت در فعالیت های جمعی و ایفای نقش در تیم ها خودداری می کنند.

تمایل به قضاوت عددی / کمی افراد و ترسیم تصویر نموداری از کارکنان

هدف کانون ارزیابی شناخت است. بر خلاف موضوعات فنی مربوط به اشیاء، درک شناخت از رفتار فردی و اجتماعی و کشف استعداد نه به راحتی و نه بصورت قطعی امکان پذیر نیست. گرایش به ارائه میزان توانمندی و استعداد افراد در حوزه های مختلف بر اساس یک خط کش یکسان و قابل اندازه گیری و در قالب یک سری عبارات و نمودارهای عددی / کمی فقط و فقط یک موضوع پیچیده را بصورت ساده بیان کرده است. در واقع یکی از عارضه های جدی کانون های ارزیابی این است که با توجه به سطح شناخت مدیران ارشد (که عموماً بدلیل گرایش فنی- مهندسی شناخت محدود و عمومی از حوزه رفتار و روانشناسی دارند) تلاش می شود که عبارات کلامی و تحلیل های رفتاری پیچیده منبعت از مصاحبه های روانشناختی با کارکنان در قالب یک سری نمودارها و جدول هایی که قابلیت مقایسه داشته باشند ارائه شود؛ این موضوع باعث از دست رفتن حجم وسیعی از داده های ارزشمند و غیرقابل گزارش می شود. همواره توجه داشته باشید که ساده جلوه دادن یک موضوع، از سطح دشواری و پیچیدگی موضوع نمی کاهد.

کنجکاوای نسبت به افراد

گرایش به تجسس در خصوص افراد و پرونده سازی برای ایشان از عارضه های رایج در کانون های ارزیابی است. زمانی که یک مدیر ارشد در بین محتوای گزارش کانون ارزیابی افراد به دنبال نقاط منفی می گردد و با مشاهده نمودارها و جدول های پیرامون این موضوع به فکر فرو رفته و شواهدی دال بر اثبات چنین

رفتاری در فرد را جستجو می کند، زمینه را برای بروز مجموعه ای از خطاهای ادراکی در تصمیم گیری فراهم کرده است. توجه داشته باشید که هدف از کانون ارزیابی ایجاد تفاهم و زمینه سازی برای تداوم همکاری اثربخش است و نه پرونده سازی.

صحت سازی انتصابات

مدیران از قدرت و اختیارات کافی برای تصمیم گیری نسبت به انتصابات و تعیین همکاران خود برخوردارند. در واقع یکی از اصول اصلی پاسخگویی نسبت به عملکرد، اختیار کافی در تعیین تیم همکاران است. از مربی یک تیم فوتبال که بازیکنان را خودش انتخاب نکرده باشد نمی توان انتظار عملکرد قابل توجه و پاسخگویی داشت. اگر این اصل شایستگی مبتنی بر همکاری در تیم سازی را بپذیریم، به نظر می رسد که مدیران شایسته تردید و ترسی در خصوص انتخاب همکاران بر اساس قضاوت های شخصی نداشته باشند و اثبات صحت ادعای ایشان در نتایج عملکردی حوزه تحت سرپرستی ایشان مشخص است. اما متأسفانه برخی مدیران نه بدلیل ماهیت شناختی کانون های ارزیابی و اینکه می تواند یک ابزار تکمیلی در تصمیم گیری ها باشد که عمدتاً بدلیل مستندسازی و توجیه تصمیمات از پیش گرفته شده در خصوص انتصابات و کاهش بار پاسخ گویی به سراغ کانون ارزیابی می روند. چنین استفاده ای از کانون های ارزیابی علاوه بر تحمیل هزینه های بی مورد به سازمان، جو اعتماد را از بین برده و کارکنان را نسبت به سایر پروژه های توسعه ای در حوزه مدیریت منابع انسانی بدبین می کند.

ترویج ناامیدی

عدم اجرای صحیح کانون ارزیابی، عدم آگاهی از نتایج و یا قبول نتایج بدست آمده از سوی کارکنان و همچنین عدم مشاهده و باور به استفاده از نتایج کانون در تصمیم گیری های مدیریتی به ایجاد جو ناامیدی در سازمان دامن می زند. مشارکت کارکنان در فرایندهای برنامه ریزی شده و منظم کانون های ارزیابی که معمولاً برای افراد نیز جذاب می باشد، مدام ایشان را در معرض این سؤال و ابهام قرار می دهد که این فعالیت ها برای چیست و از نتایج آن چه استفاده ای می شود. درگیر شدن مداوم ذهن فرد با یک سؤال و ابهام به اهمیت روانی نتایج بدست آمده می افزاید. در اینجا است که اگر از قبل به خوبی در خصوص جایگاه کانون و چگونگی اجرا و بکارگیری نتایج آن نیاندیشیده باشیم، پاسخگوی انتظارات کارکنان نبوده و احساس ناامیدی و یاس را در جو سازمان (و علی الخصوص بین افراد کلیدی) تزریق کرده ایم.

ابزار زدگی و گرایش به مهندسی کردن رفتار

همانطور که در بخش بعد به تفصیل بحث خواهیم کرد، از مهمترین الزامات اثربخشی کانون های ارزیابی محتوای کانون است. محتوای کانون های ارزیابی مدل شایستگی های آن است. انجام مشاغل پیچیده

نیازمند توانمندی فرد در برخورداری از دانش- توانایی- مهارت- جنبه های شخصیتی و ارزش های کاری خاصی است که در قالب شایستگی های پیچیده بروز می کند. متأسفانه دانش محدود بشر نسبت به چگونگی اندازه گیری، شکل گیری و ترویج چنین توانمندی هایی، منجر به این می شود که آن دسته از شایستگی هایی که هنوز ابزار یا روشی برای شناسایی و اندازه گیری آنها توسعه نیافته است یا اندازه گیری آنها در قالب زمان و بودجه سازمان امکان پذیر نیست، از محدوده مدل شایستگی سازمان و اجرای کانون کنار گذاشته شوند. اینجانب بر این باورم که اتفاقاً موارد پیچیده کنار گذاشته شده، اثرگذاری بیشتری بر عملکرد خارق العاده و توفیق فرد در شغل مورد نظر دارند.

- ارزیابی عملکرد

توجه داشته باشید که بر اساس مدل های رایج در مدیریت استعداد، کارکنان بر اساس دو بعد "عملکرد" و "توانمندی (شما بخوانید استعداد)" بر روی یک ماتریس دسته بندی می شوند. عمده هدف کانون های شناخت بعد توانمندی در این ماتریس است. بنابراین بررسی عملکرد گذشته افراد با هدف ارزیابی و رتبه بندی ایشان هدف اصلی کانون های ارزیابی نیست بلکه هدف تعیین توانمندی های افراد است. توجه داشته باشید که اگرچه در فرایند اجرای کانون ممکن است عملکرد گذشته فرد نیز کنکاش شده و مورد بررسی قرار گیرد اما هدف از این کار برای ارزیابی، کسب شناخت و شواهدی دال بر اعتبار یافته های روانشناختی است و نه ارزیابی عملکرد فرد. ارزیابی عملکرد بعنوان یک زیرسیستم منابع انسانی نیازمند رصد رفتار و خروجی های مورد انتظار فرد در طول زمان است که یکی از منابع معتبر در آن ارزیابی مافوق مستقیم، همکاران و خود فرد است.

۴- الزامات اساسی اثربخشی کانون

با توجه به آنچه تا کنون مطرح شد، اینجانب الزاماتی به شرح ذیل برای اثربخشی کانون های ارزیابی ارائه می کنم:

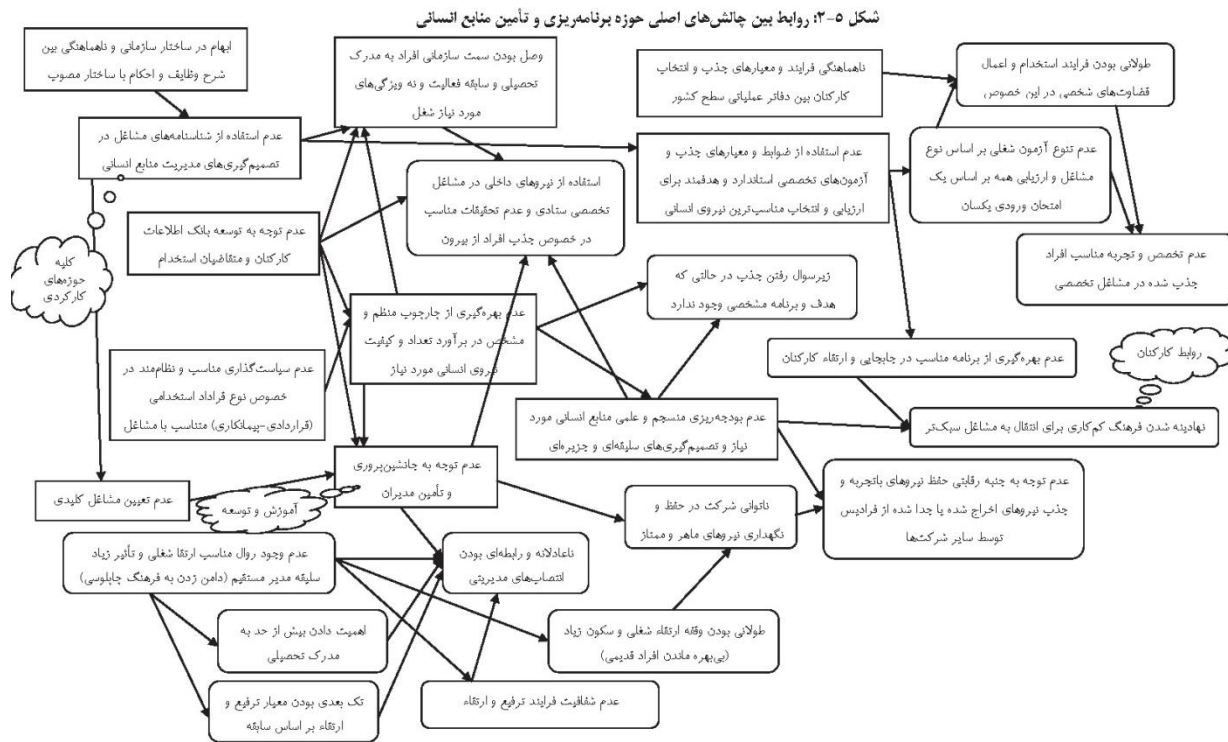
الف) تعیین جایگاه کانون ارزیابی در نظام جامع منابع انسانی

نمودار ذیل، تجربه مشاور در خصوص جمع بندی یکپارچه چالش های پیرامون فرایندهای مرتبط با برنامه ریزی و تامین نیروی انسانی در یک شرکت ارائه دهنده خدمات پشتیبانی تخصصی در صنعت بانکداری را نشان می دهد. به این نمودار با دقت توجه کنید.

چالش هایی نظیر:

- ناتوانی شرکت در حفظ و نگهداری نیروهای ماهر و ممتاز
- عدم توجه به جنبه رقابتی حفظ نیروهای باتجربه و جذب نیروهای اخراج شده یا جدا شده از شرکت توسط سایر شرکت ها

- طولانی بودن وقفه ارتقاء شغلی و سکون زیاد (بی بهره ماندن افراد قدیمی)
- عدم بهره گیری از برنامه مناسب در جابجایی و ارتقاء کارکنان
- عدم تخصص و تجربه مناسب افراد جذب شده در مشاغل تخصصی
- و ...



که با شکل خاصی نمایش داده شده‌اند ادراک کارکنان این شرکت نسبت به عارضه‌های فرایند برنامه‌ریزی و تأمین نیروی انسانی را نشان می‌دهد؛ این عبارات از طریق نظرسنجی و مصاحبه باز با کارکنان شرکت به دست آمده است. نتایج مطالعات ما نشان داد که با توجه به عارضه‌های عملکردی موجود در شرکت (که بر اساس بررسی اسناد و آیین‌نامه‌ها و فرایندهای مدیریت منابع انسانی شرکت به دست آمد)، چنین ادراکی بی‌مورد و دور از ذهن نیست. زنجیره اقدامات انجام شده یا کاستی‌های موجود در نظام مدیریت منابع انسانی به ترتیبی که در این نمودار مشاهده می‌شود، چنین جوی را در سازمان بوجود آورده است.

از سوی دیگر توجه داشته باشید که کانون ارزیابی بعنوان یک ابزار شناخته شده فقط می‌تواند ایفای نقش محدودی در جانشین‌پروری و تأمین مدیران داشته باشد، در حالیکه فرایند برنامه‌ریزی و تأمین با چالش‌های متعددی روبرو است و حتی اثربخشی فرایند کانون ارزیابی در این فرایند کلان، نیازمند توجه به پیش‌نیازها و ارتباطات اساسی آن با سایر اقدامات و زیرسیستم‌ها است.

ب) مدل شایستگی منبعث از تحلیل استراتژی - فرایندها - ساختار

عمدتاً بدلالی نظیر محدودیت زمان و هزینه، سازمان‌ها به سرعت وارد فرایند اجرای کانون‌های ارزیابی شده و وقت مناسبی برای تحلیل مدل شایستگی‌های بومی سازمان اختصاص نمی‌دهند. مدل شایستگی‌های سازمان نقش کلیدی در ایجاد هماهنگی محتوایی در نظام‌های مدیریت منابع انسانی ایفا کرده و اثربخشی فرایندهای برنامه‌ریزی نیروی انسانی، جذب و آزمون‌های استخدامی، آموزش و توسعه، مدیریت عملکرد و حتی جبران خدمات به تجزیه و تحلیل صحیح نقش و شغل در ساختار وابسته است.

مدل‌های شایستگی‌ها باید به تحلیل استراتژیک از چشم‌انداز، اهداف و استراتژی‌های سازمان‌ها پرداخته و سپس گروهی از قابلیت‌های مورد نیاز برای تحقق آن چشم‌انداز و استراتژی را تدوین کند. در این رویکرد اطلاعات مورد نیاز برای تبیین قابلیت‌های، از طریق مجموعه فعالیت‌های زیر بدست می‌آورد:

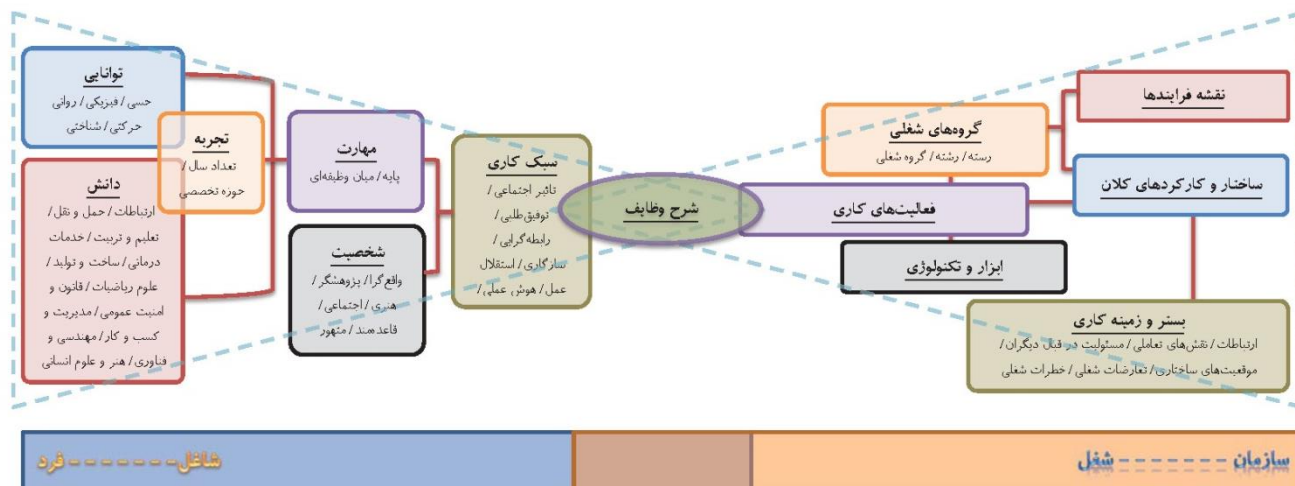
- تحلیل محیط درونی و بیرونی سازمان
- تبیین مأموریت، اهداف و استراتژی‌های سازمان
- تحلیل نقش‌ها و فعالیت‌های حال و آینده سازمان
- تبیین توانایی‌های انسانی مورد نیاز برای ایفای بهینه آن نقش‌ها و فعالیت‌ها جهت دستیابی به اهداف و استراتژی‌های سازمانی مورد نظر.

فهرست قابلیت‌های مدیریتی باید بازتاب شرایطی باشد که بر امروز و فردای سازمان مورد نظر اثرگذار هستند. در این میان، علاوه بر الگو برداری از سازمان‌های پیشرو، مطالعه دقیق و تجزیه و تحلیل رفتارها، سبک‌های مدیریت، شیوه‌های تصمیم‌گیری و ویژگی‌های شخصی و شخصیتی مورد نیاز برای مشاغل کلیدی که از تجزیه و تحلیل ساختار و مشاغل به دست می‌آید بسیار حائز اهمیت است. برای این منظور توجه به نمودار ذیل در توسعه مدل شایستگی کانون قابل توجه است!



ج) قابلیت تمایز و کاربرد عناصر شایستگی ها در زیرسیستم های مختلف نظام جامع منابع انسانی

به مدل محتوایی تجزیه و تحلیل مشاغل تهیه شده توسط علیرضا مقدم توجه کنید:



همانطور که مشاهده می شود: اولاً ارتباط بین سازمان- فرد در تجزیه و تحلیل مشاغل باید مدنظر باشد. بعبارت دیگر سازمان تمایل به جذب و بکارگیری توانمندی های افراد در ایفای نقش های سازمان دارد. از این رو توجه به شرح وظایف و نقش ها در ساختار سازمانی به گونه ای هماهنگ با استراتژی و فرایندها از اهمیت برخوردار است. ثانیاً جایگاه مدل شایستگی در چنین مدل محتوایی، در سمت چپ تصویر مشخص است. مدل شایستگی به عنوان مدلی برای تحلیل توانمندی های مورد نیاز برای ایفای نقش باید قابلیت تفکیک عناصر مختلف مدل مشتمل بر توانایی، دانش، تجربه، مهارت، شخصیت و ارزش ها و سبک کاری را داشته باشد. این عناصر هم به لحاظ پیچیدگی مفهومی و هم به لحاظ روش و زمان بندی برنامه توسعه فردی، تفاوت های اساسی با یکدیگر دارند که در صورت عدم توجه به آنها نمی توان یک نظام جامع منابع انسانی موثر را طرح ریزی کرد. عدم تفکیک عناصر مدل شایستگی بر اساس ماهیت و مفهوم آنها، استفاده از نتایج کانون ارزیابی در برنامه توسعه فردی را با ابهام و خطا مواجه می سازد.

د) فرایند اجرای کانون ارزیابی

با توجه به آنچه در خصوص خطاهای رایج در اجرای کانون ارزیابی اشاره شد، عدم تخصیص زمان و منابع مناسب برای تعیین جایگاه و نقش کانون ارزیابی، دامنه کانون ارزیابی و تهیه پیش نیازهای کانون ارزیابی نه تنها اثربخشی کانون ها را زیر سؤال برده بلکه می تواند به بدبینی نهادینه شده نسبت به اقدامات سطح بالای توسعه سازمانی نیز

منجر گردد. تعجیل در ورد به فاز اجرای کانون بدون توجه به الزامات مورد نیاز و از سوی دیگر تمرکز بر استفاده از ابزارهای متعدد و به قول معروف باکلاس در فرایند اجرای کانون های ارزیابی منجر به خدشه دار شدن اعتبار و شهرت نظام منابع انسانی شرکت می شود.

در فرایند اجرای کانون ارزیابی علاوه بر توانمندی فنی مجریان کانون در توسعه و استفاده از ابزارهای مهندسی شده و ارائه گزارشات شکیل و عددی باید به موارد ذیل نیز توجه داشت:

- قبل از شروع به انجام آزمون ها، مطالعه و شناخت دقیق از نوع، هدف و محتوای آزمون ها و تمرین های ارائه شده در چارچوب مدل محتوایی شایستگی های شرکت ضروری است.
- اصول اخلاقی و رفتار حرفه ای در ارتباط با دیگر کارکنان و ارائه دادن پاسخ های صادقانه، منطبق با واقعیت و مبتنی بر شواهد، نقش مهمی در نتیجه گیری نهایی دارد.
- ایجاد هماهنگی و همکاری بین اعضای تیم مجری فرایند کانون ارزیابی و همچنین دریافت بازخورد به منظور بهبود عملکرد در آینده، از نکات مهم این فرایند است.
- مشارکت مدیران ارشد سازمان در فرایند اجرای کانون ارزیابی با هدف کسب نتایج منطبق با نیازهای شرکت و همچنین استفاده از کانون به عنوان فرصتی برای تعامل و ارتباطات باز بین مسئولان شرکت و کارکنان بسیار حائز اهمیت است.

۵- سخن پایانی

همانطور که اشاره شد، جذب، نگهداشت و بکارگیری نیروهای مستعد در سازمان یک فرایند تک بعدی و محدود به یک بازه زمانی خاص و با استفاده از یک ابزار نیست. کانون ارزیابی با فرض اینکه به نحو مطلوب و صحیح طراحی شده باشد و به شکل معتبر و موثقی اجرا شود، فقط بخش کوچکی از نظام جامع مدیریت منابع انسانی است. کلیه فرایندهای مربوط به تدوین استراتژی، طراحی ساختار، جذب و استخدام، برنامه ریزی مسیر پیشرفت شغلی، آموزش، روابط رهبری و مربی گری، مدیریت عملکرد، پاداش و جبران خدمات هم بر اثربخشی کانون ارزیابی موثرند و هم از آن تاثیر می پذیرند.

تجربه نگارنده حاکی از این است که توسعه کانون ارزیابی موثر قبل از هر چیز نیازمند تعیین جایگاه و رویکرد نسبت به این موضوع است که در سایه عارضه یابی و شناخت نظام منابع انسانی و تدوین استراتژی منابع انسانی شرکت میسر می شود. پس از این مرحله می توان به اولویت بندی برنامه های بهبود در نظام منابع انسانی بر اساس تقدم و تاخر فرایندها و فراهم بودن پیش نیازها و الزامات هر فرایند پرداخت. در نهایت با اجرای یک کانون ارزیابی مشارکتی با نیروهای توانمند شرکت، می توان اثربخشی این فرایندها در بهره وری سازمان را انتظار داشت.