

آسیب‌شناسی و بررسی ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کانون‌های ارزیابی

میلاذ شمس زارع^۱

نیمارحیمیان^۲

چکیده

از کانون ارزیابی استفاده می‌کنند (SHL, 2018). بر اساس دستورالعمل بین‌المللی کانون‌های ارزیابی یک کانون ارزیابی عبارت است از:

«یک ارزشیابی استاندارد از رفتارها بر اساس ورودی‌های متعدد. هر کانون ارزیابی از مؤلفه‌های متعددی تشکیل شده است که شامل تمارین شبیه‌سازی رفتاری هستند که در آن‌ها چندین ارزیاب آموزش‌دیده به مشاهده و ثبت رفتارها، طبقه‌بندی آن‌ها براساس سازه‌های رفتاری مدنظر کانون و (به‌صورت انفرادی یا جمعی به) رتبه‌بندی (تک‌تک یا مجموع) رفتارها می‌پردازند. سپس بر اساس جلسه اجماع یا تجمیع آماری، نمرات ارزیابی مشخص می‌شوند که این نمرات نشان‌دهنده جایگاه ارزیابی‌شونده در سازه رفتاری و یا نمره نهایی ارزیابی هستند.»

در اصل روش مرکز ارزیابی به‌عنوان یک ابزار اندازه‌گیری جایگزین برای برآورد روابط پیش‌بینی‌کننده - معیار در نظر گرفته شد. اکثریت قریب به‌اتفاق تحقیقات به اعتبار مربوط به معیارها پرداخته و نشان داد که مراکز ارزیابی برای معیارهای مختلف اثربخشی مدیریت، پیش‌بینی‌کننده هستند. با این حال، با گذشت سال‌ها، مفهوم‌سازی اولیه مراکز ارزیابی به‌طور چشمگیری تغییر کرده است (هوارد، ۱۹۹۷). سه تغییر بسیار قابل توجه به‌نظر می‌رسد. اول، درحالی‌که خروجی مراکز ارزیابی هنوز مهم است، توجه بیشتری به "فرآیندهای" مرکز ارزیابی شده است. این امر به‌شدت در تحقیقات مربوط به اعتبار سازه مراکز ارزیابی منعکس شده است. تغییر دوم این است که استفاده از مراکز ارزیابی فراتر از اهداف انتخاب/قرار دادن/ارتقاء حرکت کرده است. بررسی‌های اخیر (به‌عنوان مثال،

نظر به گسترش به‌کارگیری روش کانون ارزیابی در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی و شغلی در جهان و به‌خصوص ایران در چند سال اخیر، هدف تحقیق حاضر بررسی آسیب‌ها و ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کانون‌های ارزیابی است. برای نیل به اهداف تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده و نوع پژوهش حاضر به‌صورت بررسی مروری بوده است. در این میان مقالاتی در داخل یا خارج از کشور به‌صورت خاص موردتوجه قرار گرفتند که در رابطه با آسیب‌شناسی و ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت کانون‌های ارزیابی صورت گرفته بودند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، می‌توان ۵۵ آسیب را در کانون‌های ارزیابی در هفت دسته مفهومی طبقه‌بندی نمود. یافته‌های این پژوهش می‌تواند مبنای مناسبی جهت آگاهی‌بخشی به مدیران کانون‌ها جهت تشخیص آسیب‌ها و ملاحظات الزامی مرتبط با اجرا، مدیریت و طراحی کانون‌های ارزیابی و همچنین پیش‌گیری از آن‌ها باشد.

مقدمه

در سال‌های اخیر استفاده از روش کانون ارزیابی در اروپای غربی، آمریکای شمالی و استرالیا، آسیای شرقی و به‌خصوص خاورمیانه گستردگی زیادی پیدا کرده است و جایگاه این کانون‌ها به‌صورت روزافزونی رو به توسعه است (نیول و شکلتون، ۱۹۹۴). بر اساس گزارش روندهای جهانی ارزیابی، حدود ۵۲٪ شرکت‌ها در دنیا در حال استفاده از این روش در فرآیندهای ارزیابی خود هستند؛ یا قصد استفاده از آن در آینده نزدیک را دارند و حدود ۶۹٪ از ۵۰۰ شرکت برتر فورچون

۱. دانشجوی دکتری رشته مدیریت دولتی - منابع انسانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی

۲. دانشجوی دکتری سنجش و اندازه‌گیری دانشکده روان‌شناسی و علوم تربیتی دانشگاه تهران

را در افراد برانگیزد. به‌عنوان مثال، کانون ارزیابی می‌تواند از چند ساعت تا چند روز به طول بینجامد. اکثر کانون‌ها از تمرین‌های متنوعی استفاده می‌کنند، اما همیشه نیز این‌طور نیست. الگوی انگلیسی اصلی شامل چند مصاحبه و آزمون‌های نوشتاری است. با وجود اهمیت این ابزارها، مصاحبه و آزمون نوشتاری تنها بخش کوچکی از کانونی سه‌روزه هستند. برخی از کانون‌های ارزیابی شامل بازخورد از همکاران، عناصری از خودارزیابی و آزمون‌های روان‌شناختی نیز می‌شوند؛ درحالی‌که برخی دیگر چنین ابزارهایی را ندارند. تعبیری که برای هدف ارزیابی استفاده می‌شوند، بسیار مبهم و پیچیده‌اند و با تعبیری مثل ویژگی‌ها، شایستگی‌ها، معیارها یا ابعاد عملکرد عنوان می‌شوند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

کانون ارزیابی یک فرایند به‌خوبی تثبیت‌شده در انتخاب کارکنان است. با کمک تکنیک‌های ارزیابی‌های متعدد، که هدف آن‌ها شبیه‌سازی وظایف شغلی است، به‌طوری‌که یک متقاضی رفتار مربوط به یک شغل را نمایش دهد. چنین تکنیک‌هایی شامل شبیه‌سازی مربوط به شغل، آزمون‌ها، مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها هستند. شبیه‌سازی، به‌ویژه، به‌عنوان عنصر کلیدی کانون‌های ارزیابی است. آن‌ها شامل تمرینات و یا تکنیک‌هایی است که شرکت‌کنندگان نیاز به پاسخ رفتاری به محرک‌های موقعیتی دارند، از جمله تمرینات گروهی، ایفای نقش (D. Woehr, 2003). اگر چه متآنالیزهای اخیر نشان می‌دهد که اعتبار کانون‌های ارزیابی در سال‌های اخیر (Hermelin, Lievens, & Robertson, 2007) کاهش یافته است، به‌طور کلی، کانون‌های ارزیابی پیش‌بینی‌کننده‌های معتبر عملکرد شغلی هستند اگر مطابق با دستورالعمل‌های حرفه‌ای (Becker, Höft, Holzenkamp, & Spinath, 2011) برنامه‌ریزی و اجرا شوند (Benit, Mojzisch, & Soellner, 2014).

طبق تعریف کمیته ویژه بین‌المللی خطوط راهنمای بین‌المللی کانون ارزیابی (تأیید شده از سوی سی و چهارمین کنگره بین‌المللی روش کانون ارزیابی) در سال، ۲۰۱۵ یک کانون ارزیابی، دربرگیرنده ارزیابی استاندارد شده ویژگی‌های رفتاری بر اساس ابعاد چندگانه است که از مشاهده‌کنندگان یا ارزیابان متبحر و فنون متعدد استفاده می‌شود. قضاوت‌ها درباره رفتار افراد، به‌طور عمده، به‌واسطه شبیه‌سازی‌های ارزیابی - که به‌طور خاص برای این هدف ایجاد شده‌اند - انجام می‌شود. این قضاوت‌ها و نظرات در نشست‌های بین ارزیابان یا از طریق فرآیند یکپارچه‌سازی آماری با یکدیگر ادغام می‌شوند. در این راستا کامپیوتر و فن‌آوری اطلاعات غالباً برای تسهیل گزارش‌نویسی،

نشان می‌دهد که از مراکز ارزیابی به‌طور فزاینده‌ای برای اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. همان‌طور که توسط Kudisch, Ladd و Dobbins (۱۹۹۷) اشاره شد، اهداف این مراکز ارزیابی توسعه از شناسایی نیازهای آموزشی شرکت‌کنندگان، تدوین توصیه‌های توسعه شخصی و برنامه‌های عملیاتی، توسعه مهارت‌ها براساس بازخورد فوری می‌باشد. این ذینفعان شامل ارزیابی‌کنندگان، ارزیابان، کاربران مرکز ارزیابی و سازمان است. این تغییرات و افزایش نیازهای سازمان‌ها به روشی مشخص برای برگزیدن افراد کارآمد و شایسته در سمت‌های شغلی متفاوت سبب گسترش استفاده از کانون‌های ارزیابی در سال‌های اخیر گردیده است.

بنابراین ضرورت این احساس می‌شود که در زمینه ملاحظات و آسیب‌های احتمالی کانون‌های ارزیابی تحقیق جامعی صورت گیرد. تاکنون مطالعه جامعی در این زمینه صورت نگرفته و تحقیقات صرفاً به جنبه‌های خاص و محدودی از کانون‌ها پرداخته‌اند. با توجه به این مسائل تحقیق حاضر به دنبال آسیب‌شناسی و بررسی ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کانون‌های ارزیابی با بازخوانی پژوهش‌های داخلی و خارجی است. در این راستا پس از بررسی و معرفی اجمالی پیشینه کانون‌های ارزیابی، به تشریح برخی از مقالات که به‌طور خاص به آسیب‌شناسی کانون‌ها پرداخته‌اند، پرداخته شد. سپس با تشریح روش تحقیق، به شناسایی و دسته‌بندی عوامل تهدیدکننده اعتبار کانون‌های ارزیابی و آسیب‌های احتمالی و ملاحظات لازم در طراحی، مدیریت و اجرای کانون‌های ارزیابی پرداخته شد.

مفهوم کانون ارزیابی

کانون ارزیابی یک رویداد است و به مکان خاصی اطلاق نمی‌شود. این تعبیر از مکانی در شرکت مخابرات آمریکا (AT&T) گرفته شده است. ما از عبارت فن‌آوری کانون ارزیابی استفاده کرده‌ایم، چون معتقدیم که این تعبیر دو ویژگی مهم را نشان می‌دهد. نخست آنکه، این رویداد فرآیندی منسجم با اجزایی کلیدی است. مثل بسیاری از فرآیندها، رویه‌های متعددی برای رسیدن به هدف وجود دارد؛ اما مسیرهای مشخصی نیز وجود دارند که بی‌توجهی به آن‌ها نتایج نامناسبی به دنبال دارد. دوم، همانند بیشتر فناوری‌ها، ابزارهای انجام کار تا حدی انعطاف دارند. این درجه از انعطاف‌پذیری باعث می‌شود که دو کانون ارزیابی متفاوت، احساس و نتیجه متفاوتی

یکی از عوامل مؤثر بر کانون‌های ارزیابی، ارزیاب‌ها هستند. ارزیاب‌ها باید شناختی دقیق از مفهوم شایستگی‌ها و مدل مورد استفاده، ابزارها و تمرین‌ها، روش ارزیابی که شامل مشاهده، ثبت رفتار و تخصیص شایستگی‌ها و تکنیک‌های مصاحبه است، داشته تا بتوانند قضاوتی مناسب در مورد شایستگی‌های فرد مورد ارزیابی داشته باشند. این مهم با استفاده از ارزیاب‌های متخصص و باتجربه و ارائه آموزش‌های لازم به آن‌ها میسر خواهد بود. (McClimon, ۲۰۱۸).

آموزش ارزیاب‌ها

همانند شناسایی دقیق معیارها با استفاده از تحلیل شغل و طراحی مناسب تمرین‌ها - برای توفیق کانون از اهمیت فراوانی برخوردار است. درواقع، آموزش ارزیاب به دلایلی که عنوان می‌شود، مهم‌ترین عامل صحت نتایج کانون است. از همین رو، برخی مطالعات فقدان آموزش مناسب ارزیاب‌ها را مسئله برانگیز می‌دانند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

در سطح مقدماتی این ارزیاب‌ها هستند که درباره فرد قضاوت می‌کنند. اثر ارزیابی ضعیف تا حدی می‌تواند توسط مدیر کانون و در جلسه جمع‌بندی اصلاح شود، اما بهتر است که تمام افراد حاضر در جلسه جمع‌بندی درک مشابهی از معیارها داشته باشند. نکته اصلی این است که آموزش ارزیاب‌ها بر پایایی ارزیابی بیفزاید. اگر ارزیاب‌ها پایایی نداشته باشند، ارزیابی نیز معتبر نخواهد بود. پایایی به این معناست که مطمئن باشیم امتیاز فرد معرف توانایی‌های اوست و در شرایط مختلف این امتیاز فرق چندانی نمی‌کند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵).

ویژگی‌های شخصیتی ارزیاب موفق

یکی از مهم‌ترین موضوعاتی که در ادبیات کانون‌های ارزیابی به آن پرداخته شده است، بحث آموزش ارزیابان و جزئیات مربوط به آن است. از این رو بالانتاین و پوا (۱۳۸۵) ویژگی‌هایی را برای یک ارزیاب موفق ذکر کرده‌اند:

- تعهد به فرایند و مفهوم کانون ارزیابی
- مردم‌گرایی (همدل بودن با دیگران)
- مشاهده‌گر دقیق (شوند مؤثر)
- توجه کامل به جزئیات
- تحلیل‌گر (علاقه به درک و فهم روابط علت و معلول در تعاملات رفتاری)
- سیستمی و سازمان‌یافته
- مشهور به مدیریت افراد
- سابقه توسعه و مشورت دادن به کارکنان
- مهارت‌های نوشتاری خوب

ارائه تمرین‌ها، رتبه‌بندی ویژگی‌ها، طبقه‌بندی رفتارها و غیره به کار می‌رود ("Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations," 2015).

عناصر اصلی کانون ارزیابی

مجموعه‌ای از راهنماهای حرفه‌ای بین‌المللی، راهنمایی‌ها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی از سال ۱۹۷۵ کانون ارزیابی را راهنمایی کرده است. این راهنما اظهارات سیاستی مبتنی بر شواهد است که اثرگذاری، انصاف و دفاع قانونی از برنامه‌های کانون را راهنمایی می‌کند. آن‌طور که در راهنماها بیان شده است، هشت عنصر اصلی هر کانون ارزیابی عبارت است از:

- آنالیز شغل هدف برای تعیین سازه‌های کانونی (مانند ابعاد، شایستگی‌ها، وظایف) که باید ارزیابی شوند، انجام می‌شود.
- ابزارهای ارزیابی متعددی استفاده می‌شود.
- شبیه‌سازی‌های مربوط به شغل (مثل تمرین‌های شبیه‌سازی) برای استخراج رفتار مرتبط با سازه کانونی استفاده می‌شود.
- در طول ارزیابی رفتارهای آشکار واقعی شرکت‌کنندگان مشاهده، طبقه‌بندی و بررسی می‌شود.
- ارزیابان متعددی استفاده می‌شوند.
- ارزیابان آموزش می‌بینند.
- یک روش نظام‌مند برای ثبت و امتیازدهی به رفتار افراد استفاده می‌شود.
- داده‌ها در ارزیابی‌ها و شبیه‌سازی‌ها برای ایجاد نمرات کلی، یکپارچه می‌شوند.

درحالی‌که هر یک از این عناصر ممکن است جزئی از روش‌های ارزیابی دیگر باشند، از ویژگی‌های بارز کانون ارزیابی است که همه این ویژگی‌ها را با هم دارد (Thornton III, Rupp, & Hoff, 2014).

ارزیابان

در فرهنگ لغت ارزیاب کسی است که ارزش هر چیزی را تعیین می‌کند. بر اساس تعریف خطوط راهنمای بین‌المللی ویژگی‌های ارزیابان ۲۰۰۹، ارزیاب کانون ارزیابی فردی خبره و آموزش‌دیده‌ای است که از شایستگی‌ها و مهارت‌های ویژه برای ارزیابی شرکت‌کنندگان برخوردار باشد. یک ارزیاب باید مهارت‌های تحلیلی و قضاوتی ویژه‌ای داشته باشد تا بتواند در موقعیت‌های شبیه‌سازی شده عملکرد پیچیده افراد را مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد و نقش فرد را در واحد سازمانی به خوبی درک کند؛ یعنی بتواند به موقع با استدلال‌های منطقی و تحلیلی خود به نتایج درستی در مورد ارزیابی شرکت‌کنندگان دست یابد.



ترتیب امتیازدهی مناسبی خواهیم داشت. هرچند رویکرد آموزش خطاهای امتیازدهی در برنامه‌های آموزش ارزیاب‌ها زیاد استفاده می‌شود، مطالعات مختلف درخصوص عدم اثربخشی این رویکرد در دقت امتیازدهی اتفاق نظر دارند.

آموزش مشاهده رفتارها

این رویکرد بر مشاهده‌های رفتاری امتیازدهندگان - که به ارزیابی آن‌ها از رفتارها منجر می‌شود - متمرکز است. این امر مستلزم بهره‌گیری از فرایندی شامل کشف، درک و فهم وقایع رفتاری خاصی است که به ارزیابی رفتار مشاهده شده منجر می‌شود و از فرایندهای قضاوتی مثل طبقه‌بندی، منسجم‌سازی و ارزیابی استفاده می‌کند. در این آموزش روش‌هایی بیان می‌شود که توانایی ارزیابان را برای مشاهده و ثبت رفتارها و یادداشت‌برداری تقویت می‌کند. مطالعات تحقیقی نشان می‌دهند که آموزش مشاهده رفتارها بر دقت مشاهده و امتیازدهی اثر مثبت دارد.

آموزش چارچوب داوری

آموزش چارچوب داوری و قضاوت، بسط آموزش معیارهای عملکرد است. این رویکرد علاوه بر آشناکردن فرد با معیارهای موردنظر، به آنان مبنایی برای قضاوت می‌دهد. این چارچوب بر استانداردهای مشترک ارزیابی عملکرد متکی است. این آموزش بر ماهیت چندبعدی عملکرد تأکید دارد. در ضمن، نمونه‌هایی از شواهد رفتاری هر معیار را در سطوح مختلف عملکردی ارائه می‌کند. درواقع، این آموزش ارزیابان را قادر می‌سازد که عملکرد را در مقایسه با معیارهای بهینه‌ای که ارزیابان خبره مشخص کرده‌اند، ارزیابی کنند. استفاده از معیارها به‌عنوان عنصری مرکزی، به ارزیابان این فرصت را می‌دهد که استانداردها را در موقعیت‌های مختلف از جمله تمرین‌ها به کار بندند. مطالعات تحقیقی نشان می‌دهد که این رویکرد اثربخش‌ترین استراتژی آموزش است و دقت امتیازدهی را افزایش داده و باعث کاهش اثر تمرین می‌شود. الیونز (۱۲۴) (۲۰۰۱)، گوداستون و لویز (۱۲۵) (۲۰۰۱) و شلاشیر (۱۲۶) و دیگران (۲۰۰۲) نشان داده‌اند که استفاده از آموزش چارچوب داوری در کانون‌های ارزیابی دقت را افزایش می‌دهد و در مقایسه با رویکرد سنتی آموزش ارزیاب‌ها، سطح بالاتری از پایایی درونی و بیرونی محقق می‌شود. بی‌تردید جنبه مهم اثربخشی آموزش چارچوب داوری، شیوه تعریف استانداردهای بهینه‌ای است که سطح عملکرد مورد نیاز شغل موردنظر را با توجه به اهداف و ارزش‌های سازمان منعکس می‌سازد. واضح است که در این رویکرد به زمان، تلاش و هزینه

- انعطاف‌پذیر (پذیرش راه‌های جدید انجام کارها)
- مهارت‌های ارتباط شفاهی خوب (بیان دیدگاه‌ها در جمع و در برخورد‌های دوفره)

- قضاوت عینی (عاری از پیش داوری)
- حفظ سطح انرژی و شوق در یک روز سخت کاری
- تعهد به معیارهای کاری بالا
با توجه به اهداف آموزش ارزیاب‌ها، توصیه می‌شود که ارزیاب‌ها ویژگی‌های زیر را داشته باشند:

- دانش کامل در مورد سازمان و خانواده شغلی یا گروهی که قرار است ارزیابی کند تا زمینه مناسبی برای قضاوت ارزیاب‌ها فراهم شود.

- دانش و فهم کامل معیارهای ارزیابی، تعریف معیارها، روابط آن‌ها با عملکرد شغلی و مثال‌هایی از عملکرد اثربخش و ناموثر.
- دانش و فهم کامل تکنیک‌های ارزیابی و معیارهای مرتبطی که باید در هر بخش از کانون مشاهده شوند. این شناخت شامل رفتارهای مورد انتظار، مثال‌ها یا نمونه‌هایی از رفتارهای واقعی نیز می‌شود.

- توانایی مشهود مشاهده، ثبت و طبقه‌بندی رفتارها در معیارهای موردنظر، شامل آگاهی از فرم‌هایی که در کانون استفاده می‌شوند.
- دانش و فهم کامل رویه امتیازدهی و ارزیابی، شامل روش منسجم کردن اطلاعات مورد بحث.

- دانش و فهم کامل سیاست‌ها و فعالیت‌های ارزیابی سازمان، شامل محدودیت‌های استفاده از داده‌های ارزیابی
- دانش و فهم کامل رویه‌های بازخورد (در صورت نیاز).

- توانایی مشهود ارائه بازخورد دقیق کتبی و شفاهی (در صورتی که ارزیاب‌ها قرار است بازخورد بدهند).
برای این که موارد بالا به‌طور کامل پوشش یابد، به ۳ تا ۵ روز آموزش نیاز است. البته کار ارزیاب پس از آموزش نیز باید به این زمان افزوده شود.

با وجود تأثیر حیاتی آموزش ارزیاب‌ها بر اثربخشی کانون‌های ارزیابی به ماهیت و کیفیت آموزش ارزیاب‌ها توجه اندکی می‌شود. ووهر و هافکات (۱۹۹۴) اثربخشی چهار استراتژی آموزش ارزیاب‌ها را با مرور ۲۹ مطالعه مختلف از ۱۹۴۹ تا ۱۹۹۲ بررسی کرده‌اند.

خطاهای امتیازدهی

بر آن است تا با آموزش خطاهای امتیازدهی - چون اثر هاله‌ای، سهل‌گیری (۱۱۹)، گرایش به مرکز (۱۲۰). تأثیر این خطاها را در کار ارزیاب‌ها حداقل کند. در این روش فرض بر آن است که آموزش خطاها به کاهش آن‌ها منجر می‌شود و به این