



## آسیب‌شناسی و بررسی ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کانون‌های ارزیابی

میلاد شمس زارع<sup>۱</sup>نیما رحیمیان<sup>۲</sup>

### 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 آموزش دیده به مشاهده و ثبت رفتارها، طبقه‌بندی آن‌ها براساس سازه‌های رفتاری مدنظر کانون و (به صورت انفرادی یا جمیع به) رتبه‌بندی (تک‌تک یا مجموع) رفتارها می‌پردازند. سپس بر اساس جلسه اجماع یا تجمعیج 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 به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری جایگزین برای برآورد روابط پیش‌بینی کننده- معیار درنظر گرفته شد. اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات به اعتبار مربوط به معیارها پرداخته و نشان داد که مرکز ارزیابی برای معیارهای مختلف اثربخشی مدیریت، پیش‌بینی کننده هستند. با این حال، با گذشت سال‌ها، مفهوم‌سازی اولیه مرکز ارزیابی به طور چشمگیری تغییر کرده است (هوارد، ۱۹۹۷). سه تغییر بسیار قبل توجه به نظر می‌رسد. اول، درحالی که خروجی مرکز ارزیابی هنوز مهم است، توجه بیشتری به "فرایندهای" مرکز ارزیابی شده است. این امر به شدت در تحقیقات مربوط به اعتبار سازه مرکز ارزیابی منعکس شده است. تغییر دوم این است که استفاده از مرکز ارزیابی فراتر از اهداف انتخاب/ قرار دادن/ ارتقاء حرکت کرده است. بررسی‌های اخیر (به عنوان مثال،

نظر به گسترش به کارگیری روش کانون ارزیابی در ارزیابی شایستگی‌های مدیریتی و شغلی در جهان و به خصوص ایران در چند سال اخیر، هدف تحقیق حاضر بررسی آسیب‌ها و ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرایندهای کانون‌های ارزیابی است. برای نیل به اهداف تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده و نوع پژوهش حاضر به صورت بررسی مروری بوده است. در این میان مقالاتی در داخل یا خارج از کشور به صورت خاص مورد توجه قرار گرفته‌اند 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 به خصوص خاورمیانه گستردگی زیادی پیدا کرده است و جایگاه این کانون‌ها به صورت روزافزونی رو به توسعه است (نیویل و شکلتون، ۱۹۹۴). بر اساس گزارش روندهای جهانی ارزیابی، حدود ۵۲٪ شرکت‌ها در حال استفاده از این روش در فرایندهای ارزیابی خود هستند؛ یا قصد استفاده از آن در آینده نزدیک را دارند و حدود ۵۰٪ از ۶۹٪ 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. به عنوان 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 روان‌شنختی نیز می‌شوند؛ درحالی که برخی دیگر چنین ابزارهایی را ندارند. تعابیری که برای هدف ارزیابی استفاده می‌شوند، بسیار مبهم و پیچیده‌اند و با تعابیری مثل ویژگی‌ها، شایستگی‌ها، معیارها یا ابعاد عملکرد عنوان می‌شوند (بالاترین و پوا، ۱۳۸۵).

کانون ارزیابی یک فرایند به خوبی تثبیت شده در انتخاب کارکنان است. با کمک تکنیک‌های ارزیابی‌های متعدد، که هدف آن‌ها شبیه‌سازی و ظایف شغلی است، به‌طوری که یک مقاضی رفتار مربوط به یک شغل را نمایش دهد. چنین تکنیک‌هایی شامل شبیه‌سازی مربوط به شغل، آزمون‌ها، مصاحبه‌ها و پرسشنامه‌ها هستند. شبیه‌سازی، به‌ویژه، به عنوان عنصر کلیدی کانون‌های ارزیابی است. آن‌ها شامل تمرینات و یا تکنیک‌هایی است که شرکت‌کنندگان نیاز به پاسخ رفتاری به محرك‌های موقعیتی دارند، از جمله تمرینات گروهی، ایفاي نقش (D. Woehr, 2003) و اگر چه متانالیزهای اخیر نشان می‌دهد (D. Woehr, 2003) که اعتبار کانون‌های ارزیابی در سال‌های اخیر (Hermelin, 2007) کانون‌های ارزیابی پیش‌بینی کننده‌های معتبر عملکرد شغلی هستند اگر مطابق با دستورالعمل‌های حرفه‌ای (Becker, Höft, Holzenkamp, & Spinath, 2011) برنامه‌ریزی و اجرا شوند (Benit, Mojsisch, & 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 مشاهده کنندگان 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 نشستی بین ارزیابان یا از طریق فرآیند یکپارچه‌سازی آماری با یکدیگر ادغام می‌شوند. در این راستا کامپیوتر و فن‌آوری اطلاعات غالباً برای تسهیل گزارش نویسی،

Pohley, Quinones, Gaugler و Spychalski (۱۹۹۷) نشان می‌دهد که از مراکز ارزیابی به‌طور فزاینده‌ای برای اهداف توسعه‌ای استفاده می‌شود. همان‌طور که توسط Kudisch 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 ارزیابی کنندگان، ارزیابان، کاربران مرکز ارزیابی و سازمان است. این تغییرات و افزایش نیازهای سازمان‌ها به روی 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 باشند قضاوتی مناسب در مورد شایستگی‌های فرد مورد ارزیابی داشته باشند. این مهم با استفاده از ارزیاب‌ها مختص 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 (بالاترین و پو، ۱۳۸۵).

در سطح مقدماتی این ارزیاب‌ها هستند که درباره فرد قضاوت می‌کنند. اثر ارزیابی ضعیف تاحدی 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 معروف توانایی‌های اوست و در شرایط مختلف این امتیاز فرق چندانی نمی‌کند (بالاترین و پو، 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 بالاترین و پو (۱۳۸۵) ویژگی‌هایی را برای یک ارزیاب موفق ذکر کرده‌اند:

- تعهد به فرایند و مفهوم کانون ارزیابی
- مردم‌گرایی (همدل بودن با دیگران)
- مشاهده‌گر دقیق (شنود مؤثر)
- توجه کامل به جزئیات
- تحلیل‌گر (علاقة به درک و فهم روابط علت و معلول در تعاملات رفتاری)
- سیستمی و سازمان یافته
- 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 As- sessment Center Operations," 2015).

### عناصر اصلی کانون ارزیابی

مجموعه‌ای از راهنمای‌های حرفه‌ای بین‌المللی، راهنمایی‌ها و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی از سال ۱۹۷۵ کانون ارزیابی را راهنمایی کرده است. این راهنمای اظهارات سیاستی مبتنی بر شواهد است که اثربخشی، انصاف و دفاع قانونی از برنامه‌های کانون را راهنمایی می‌کند

آن طور که در راهنمایها بیان شده است، هشت عنصر اصلی هر کانون ارزیابی عبارت است از:

- آتالیز 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 شرکت کنندگان مشاهده، طبقه‌بندی و بررسی می‌شود.
- ارزیابیان متعددی استفاده می‌شوند.
- ارزیابیان 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.

در حالی که 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 شرکت کنندگان 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 شرکت کنندگان 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 دارد.

### آموزش مشاهده رفتارها

این رویکرد بر مشاهده‌های رفتاری امتیازدهنگان - 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 قضاوی 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 قضاوی، سطح آموزش معیارهای عملکرد است. این رویکرد علاوه بر آشناکردن فرد با معیارهای موردنظر، به آنان مبنایی برای قضاوی می‌دهد. این آموزش 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 به عنوان عنصری مرکزی، به ارزیابان این فرصت را می‌دهد که استانداردها را در موقعیت‌های مختلف از جمله تمرين‌ها به کار بندند. مطالعات تحقیقی نشان می‌دهد که این رویکرد اثربخش ترین استراتژی آموزش است و دقت امتیازدهی را فراخیش داده و باعث کاهش اثر تمرين می‌شود. الیونز (۱۳۴۰)، (۲۰۰۱)، گوداستون و لوپز (۱۳۵۰) و سلاشیر (۱۲۶۰) 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 دونفره)

- قضاوی 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 قضاوی ارزیابها فراهم شود.

- دانش و فهم کامل معیارهای ارزیابی، تعریف معیارها، روابط آن‌ها با عملکرد شغلی و مثال‌هایی از عملکرد اثربخش و نامثر.  
- 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 بدهنند).

برای این که موارد بالا به طور 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 خطاهای را در کار ارزیابها حداقل کند. در این روش فرض بر آن است که آموزش خطاهای به کاهش آن‌ها منجر می‌شود و به این