

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

میلاذ شمس زارع^۱

نیمارحیمیان^۲

چکیده

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 فرآیندهای 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 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 به خصوص خاورمیانه گستردگی زیادی پیدا کرده است و جایگاه این کانون‌ها به صورت 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

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 بر اساس سازه‌های رفتاری مدنظر کانون و (به صورت 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 به عنوان یک ابزار اندازه‌گیری جایگزین برای برآورد روابط پیش‌بینی کننده- معیار در نظر گرفته شد. اکثریت قریب به اتفاق تحقیقات به اعتبار مربوط به معیارها پرداخته و نشان داد که مراکز ارزیابی برای معیارهای مختلف اثربخشی مدیریت، پیش‌بینی کننده هستند. با این حال، با گذشت سال‌ها، مفهوم‌سازی اولیه مراکز ارزیابی به طور چشمگیری تغییر کرده است (هوارد، ۱۹۹۷). سه تغییر بسیار قابل توجه به نظر می‌رسد. اول، درحالی که خروجی مراکز ارزیابی هنوز مهم است، توجه بیشتری به "فرآیندهای" مرکز ارزیابی شده است. این امر به شدت 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 (به عنوان مثال،

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 می تواند از چند ساعت تا چند روز به طول بینجامد. اکثر کانون ها از تمرین های متنوعی استفاده می کنند، اما همیشه نیز این طور نیست. الگوی انگلیسی اصلی شامل چند مصاحبه و آزمون های نوشتاری است. با وجود اهمیت این ابزارها، مصاحبه و آزمون نوشتاری تنها بخش کوچکی از کانونی سه روزه هستند. برخی از کانون های ارزیابی شامل بازخورد از همکاران، عناصری از خودارزیابی و آزمون های روان شناختی نیز می شوند؛ در حالی که برخی دیگر چنین ابزارهایی را ندارند. تعبیری که برای هدف ارزیابی استفاده می شوند، بسیار مبهم و پیچیده اند و با تعبیری مثل ویژگی ها، شایستگی ها، معیارها یا ابعاد عملکرد عنوان می شوند (بالانتاین و پوا، ۱۳۸۵)

کانون ارزیابی یک فرایند به خوبی تثبیت شده در انتخاب کارکنان است. با کمک تکنیک های ارزیابی های متعدد، که هدف آن ها شبیه سازی وظایف شغلی است، به طوری که یک متقاضی رفتار مربوط به یک شغل را نمایش دهد. چنین تکنیک هایی شامل شبیه سازی مربوط به شغل، آزمون ها، مصاحبه ها و پرسشنامه ها هستند. شبیه سازی، به ویژه، به عنوان عنصر کلیدی کانون های ارزیابی است. آن ها شامل تمرینات و یا تکنیک هایی است که شرکت کنندگان نیاز به پاسخ رفتاری به محرک های موقعیتی دارند، از جمله تمرینات گروهی، ایفای نقش (D. Woehr, 2003). اگر چه متاآنالیزهای اخیر نشان می دهد که اعتبار کانون های ارزیابی در سال های اخیر (Hermelin, 2007; Lievens, & Robertson, 2007) کاهش یافته است، به طور کلی، کانون های ارزیابی پیش بینی کننده های معتبر عملکرد شغلی هستند اگر مطابق با دستورالعمل های حرفه ای (Becker, Höft, 2011; Holzenkamp, & Spinath, 2011) برنامه ریزی و اجرا شوند (Benit, Mojzisch, & Soellner, 2014).

طبق تعریف کمیته ویژه بین المللی خطوط راهنمای بین المللی کانون ارزیابی (تأیید شده از سوی سی و چهارمین کنگره بین المللی روش کانون ارزیابی) در سال، ۲۰۱۵ یک کانون ارزیابی، دربرگیرنده ارزیابی استاندارد شده ویژگی های رفتاری بر اساس ابعاد چندگانه است که از مشاهده کنندگان یا ارزیابان متبحر و فنون متعدد استفاده می شود. قضاوت ها درباره رفتار افراد، به طور عمده، به واسطه شبیه سازی های ارزیابی - که به طور خاص برای این هدف ایجاد شده اند - انجام می شود. این قضاوت ها و نظرات در نشست بین ارزیابان یا از طریق فرآیند یکپارچه سازی آماری با یکدیگر ادغام می شوند. در این راستا کامپیوتر و فن آوری اطلاعات غالباً برای تسهیل گزارش نویسی،

نشان می دهد که از مراکز ارزیابی به طور فزاینده ای برای اهداف توسعه ای استفاده می شود. همان طور که توسط Kudisch, Ladd و Dobbins (۱۹۹۷) اشاره شد، اهداف این مراکز ارزیابی توسعه از شناسایی نیازهای آموزشی شرکت کنندگان، تدوین توصیه های توسعه شخصی و برنامه های عملیاتی، توسعه مهارت ها براساس بازخورد فوری می باشد. این ذینفعان شامل ارزیابی کنندگان، ارزیابان، کاربران مرکز ارزیابی و سازمان است. این تغییرات و افزایش نیازهای سازمان ها به روشی مشخص برای برگزیدن افراد کارآمد و شایسته در سمت های شغلی متفاوت سبب گسترش استفاده از کانون های ارزیابی در سال های اخیر گردیده است.

بنابراین ضرورت این احساس می شود که در زمینه ملاحظات و آسیب های احتمالی کانون های ارزیابی تحقیق جامعی صورت گیرد. تاکنون مطالعه جامعی در این زمینه صورت نگرفته و تحقیقات صرفاً به جنبه های خاص و محدودی از کانون ها پرداخته اند. با توجه به این مسائل تحقیق حاضر به دنبال آسیب شناسی و بررسی ملاحظات طراحی، اجرا و مدیریت فرآیندهای کانون های ارزیابی با بازخوانی پژوهش های داخلی و خارجی است. در این راستا پس از بررسی و معرفی اجمالی پیشینه کانون های ارزیابی، به تشریح برخی از مقالات که به طور خاص به آسیب شناسی کانون ها پرداخته اند، پرداخته شد. سپس با تشریح روش تحقیق، به شناسایی و دسته بندی عوامل تهدیدکننده اعتبار کانون های ارزیابی و آسیب های احتمالی و ملاحظات لازم در طراحی، مدیریت و اجرای کانون های ارزیابی پرداخته شد.

مفهوم کانون ارزیابی

کانون ارزیابی یک رویداد است و به مکان خاصی اطلاق نمی شود. این تعبیر از مکانی در شرکت مخابرات آمریکا (AT&T) گرفته شده است. ما از عبارت فن آوری کانون ارزیابی استفاده کرده ایم، چون معتقدیم که این تعبیر دو ویژگی مهم را نشان می دهد. نخست آنکه، این رویداد فرآیندی منسجم با اجزایی کلیدی است. مثل بسیاری از فرآیندها، رویه های متعددی برای رسیدن به هدف وجود دارد؛ اما مسیرهای مشخصی نیز وجود دارند که بی توجهی به آن ها نتایج نامناسبی به دنبال دارد. دوم، همانند بیشتر فناوری ها، ابزارهای انجام کار تا حدی انعطاف دارند. این درجه از انعطاف پذیری باعث می شود 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 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 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 (شنود 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 به‌خوبی درک کند؛ یعنی بتواند به‌موقع 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 (۱۹۹۴) (۲۰۰۱)، گوداستون و لویز (۱۹۲۵) (۲۰۰۱) و شلاشیر (۱۹۲۶) 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 (۱۹)، 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