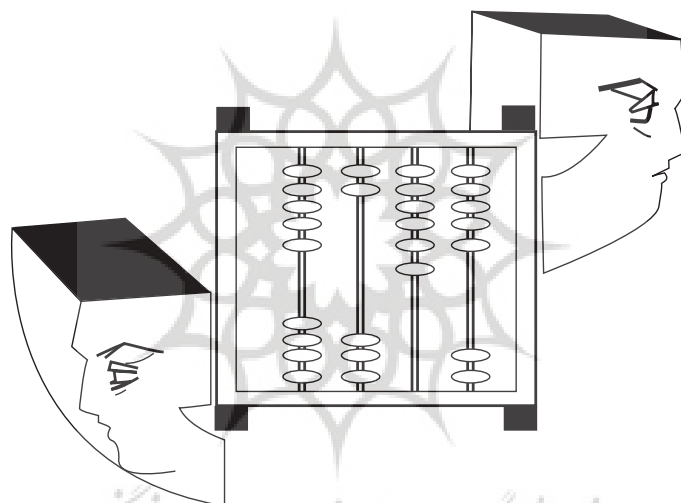


خطوط راهنما و ملاحظات اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی

ترجمه و تلخیص: محمد حبیبی
Habibi@imi.ir

زهرا بدلی
Badali@imi.ir



چکیده

رویکرد کانون ارزیابی، اگرچه در کشورهای پیشرفته سابقه نسبتاً زیادی دارد، اما در ایران چند سالی بیش نیست که در حوزه مدیریت و توسعه منابع انسانی سازمانها به کار گرفته می‌شود. هدف از به‌کارگیری این رویکرد یا روش، افزایش ضریب اطمینان جذب یا توسعه کارکنان در سازمانهاست. با این حال در صورتی که استانداردهای تجربه شده کانون ارزیابی و توسعه به دقت مورد توجه قرار نگیرد، نه تنها هدف ارزیابی شایستگی‌های افراد محقق نمی‌شود، بلکه احتمال به‌خطا رفتن افزایش می‌یابد. این سند (که بخشهای اصلی آن انتخاب و ترجمه شده است) که در بردارنده خطوط راهنمای مهم در طراحی و اجرای کانونهای ارزیابی و توسعه است، اطلاعات ارزشمندی را در اختیار مدیران منابع انسانی، دانش پژوهان و دیگر علاقه‌مندان قرار می‌دهد.

این سند یا خطوط راهنما، ویرایش جدید و بازنگری شده استاندارد سال ۱۹۷۵ در مورد راهنما و ملاحظات اخلاقی «کانون ارزیابی» است و هر بخش از آن مورد تایید متخصصان گروههای پژوهش، توسعه و اجرایی است. خطوط راهنما مستندی از ملاحظاتی است که به عقیده متخصصان برای کلیه کاربران روش کانون ارزیابی حائز اهمیت است.

۱. هدف

هدف این سند، استقرار خطوط راهنمای حرفه‌ای و ملاحظات اخلاقی برای کاربران روش کانون ارزیابی است. موضوع «کانون ارزیابی» منحصر به روشهایی است که از این خطوط راهنما تبعیت می‌کنند. این خطوط راهنما، با هدف تامین موارد ذیل طراحی شده است:

۱. ارائه راهنمایی به روان‌شناسان صنعتی / سازمانی، مشاوران سازمانی، مدیران منابع انسانی، متخصصان و سایر طراحان و برنامه‌ریزان کانون ارزیابی؛
۲. ارائه اطلاعات به مدیران به منظور تسهیل در تصمیم‌گیری جهت استقرار کانون ارزیابی؛
۳. آموزش به ارزیابان کانون ارزیابی؛
۴. راهنمایی استفاده از تکنولوژی در ارزیابی افراد.

۲. پیشینه

اولین خطوط راهنما در سومین گنگره بین‌المللی روش کانون ارزیابی (می ۱۹۷۵) در بک کانادا، مورد تأیید قرار گرفت. پنج سال بعد، خطوط راهنمای ۱۹۷۹، موضوعات اساسی خطوط راهنمای اولیه را در بر داشت و تغییراتی نیز در آن اعمال شد.

از سال ۱۹۷۹ استفاده از کانون ارزیابی در سازمانهای متعدد، با مشاغل گوناگون گسترش یافته است. طی این دوره، فشار برای اصلاح روش کانون ارزیابی، به سه دلیل وارد شده است: نخست، ساده‌سازی رویه‌ها با هدف کاهش زمان و هزینه اجرا، دوم، ضرورت اصلاح و بازنگری روش کانون ارزیابی به دلیل عدم انطباق اجرای این روش با برخی استدلالهای متخصصان کانون ارزیابی و سوم، عدم مطابقت بسیاری از رویه‌های کانون ارزیابی با خطوط راهنمای پیشین و نیز مبهم بودن این رویه‌ها. هدف از بازنگری در ویرایش سوم (۱۹۸۹)، اعمال تغییرات ضروری و پاسخ به برخی از نگرانیهای ایجاد شده در این فاصله ده ساله بود.

بازنگری خطوط راهنما در سالهای ۱۹۸۹ (در بوستون) و ۲۰۰۰ (در سانفرانسیسکو)، انجام شد و در این گنگره، ۱۵۰ شرکت‌کننده حضور داشتند.

در سال ۲۰۰۶ در لندن، خطوط راهنمای بیشتری در دو زمینه پیشنهاد شد:

۱. به کارگیری تکنولوژی در عملیات کانون ارزیابی؛
۲. شناخت تفاوت‌های متدولوژیکی کانونهای ارزیابی که با مقاصد مختلف به کار برده می‌شدند.

۳. تعریف کانون ارزیابی

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، به طور عمده، به واسطه شبیه‌سازیهای ارزیابی - که به طور خاص برای این هدف ایجاد شده‌اند - انجام می‌شود. این قضاوتها و نظرات در نشست بین ارزیابان

ارزیابی در کانون ارزیابی مشخص شود. هدف از به کارگیری روشهای مدل‌سازی شایستگی، شناسایی شایستگی‌هاست. در این رویه از مشارکت خبرگان حرفه‌ای و آگاه در زمینه نیازسنجی شغلی، ارزیابی کمی اجزای اصلی شغل و نیز ارائه نتایج معتبر استفاده می‌شود. به طور کلی تجزیه و تحلیل شغل یا فرایندهای مدل‌سازی شایستگی سبب دسته‌بندی بهتر ویژگیهای رفتاری می‌شوند.

یک «شایستگی» ممکن است با ارزیابی ویژگیهای رفتاری مرتبط باشد یا نباشد. شایستگی همانگونه که در منابع مختلف به کار برده می‌شود، به میزان توانمندی سازمان، هدف سازمان، ارزش و ساختار یا گروهی از رفتارها یا ویژگیهای مرتبط اشاره دارد. یک شایستگی زمانی به عنوان یک شاخص سنجش در کانون ارزیابی شناخته می‌شود که به درستی تعریف شود و در قالب رفتارهای قابل مشاهده شغلی در تمرینهای شبیه‌سازی قابل شناسایی باشد. هر شایستگی باید با موفقیت در شغل یا پست مورد نظر یا گروه شغلی مرتبط باشد.

۲. طبقه‌بندی رفتاری: رفتارهای مشاهده شده از شرکت کنندگان باید در گروه‌های مرتبط و معنی‌دار مانند گروه ابعاد رفتاری، ویژگیها، خصوصیات، تمایلات، کیفیتها، مهارتها، تواناییها، شایستگی‌ها یا دانش طبقه‌بندی شوند. در این خطوط راهنما، اصطلاح «بُعد» به عنوان یک توصیفگر عمومی برای تمام دسته‌های رفتاری استفاده می‌شود. البته سایر الگوهای طبقه‌بندی نیز قابل استفاده‌اند. به عنوان نمونه ممکن است که طبقه‌بندی‌ها بیانگر اجزای شغل یا خود موضوع ارزیابی باشند.

۳. فنون ارزیابی: فنون کاربردی در مراکز ارزیابی باید به گونه‌ای طراحی شوند که بتوان به کمک آنها اطلاعاتی برای ارزیابی ابعاد شایستگی‌ها فراهم کرد. مجریان کانون ارزیابی، باید پیوندی سه‌گانه میان رفتارها، شایستگی‌ها و فنون ارزیابی ایجاد کنند. این پیوند، باید به صورت ماتریس ابعاد - روش ارزیابی تعریف شود.

۴. ارزیابی‌های چندگانه: در ارزیابی چندگانه باید از روشهای ارزیابی چندگانه شامل آزمونها، مصاحبه‌ها، پرسش‌نامه‌ها

تجزیه و تحلیل شغل با هدف تجزیه و تحلیل رفتارهای مرتبط با آن انجام می‌شود تا بدین وسیله، ابعاد مورد ارزیابی در کانون ارزیابی مشخص شود

یا از طریق فرایند یکپارچه‌سازی آماری با یکدیگر ادغام می‌شوند. در این راستا کامپیوتر و فناوری اطلاعات غالباً برای تسهیل گزارش نویسی، ارائه تمرینها، رتبه‌بندی ویژگیها، طبقه‌بندی رفتارها و... به کار می‌رود.

اجزای کانون ارزیابی

توجه: در این سند، اصطلاح «ابعاد» و «شایستگی‌ها» به یک معنا به کار برده می‌شوند.

اجزای مهم فرایند کانون ارزیابی عبارت‌اند از:

۱. تجزیه و تحلیل شغل و مدل‌سازی شایستگی: تجزیه و تحلیل شغل با هدف تجزیه و تحلیل رفتارهای مرتبط با آن انجام می‌شود تا بدین وسیله، ابعاد مورد

و تمرینهای شبیه سازی استفاده کرد. روشهای ارزیابی با این هدف انتخاب می‌شوند و توسعه می‌یابند که حجم زیادی از اطلاعات و رفتارهای گوناگون مربوط به شایستگی‌ها را استخراج کنند. داده‌های خود ارزیابی و ارزیابی ۳۶۰ درجه، غالباً به عنوان اطلاعات پایه ارزیابی، گردآوری می‌شوند.

۵. شبیه سازی‌ها: این تکنیک، باید شامل تعداد کافی تمرینهای شبیه سازی مرتبط با شغل باشد تا فرصت مشاهده رفتارهای مرتبط با هر شایستگی، فراهم شود. هر کانون ارزیابی باید حداقل شامل یک و معمولاً چندین ابزار شبیه سازی مرتبط با شغل باشد.

طراحان کانون ارزیابی، باید تمرینهایی را طراحی کنند که تعداد زیادی از رفتارهای مرتبط با شایستگی‌های شغلی را با اطمینان استخراج کنند. این اقدام، فرصتهای مناسب برای ارزیابان به وجود می‌آورد تا رفتارهای مرتبط با شایستگی‌ها را مشاهده کنند. محرکهای تمرینهای شبیه‌سازی می‌بایست با محرکهای موقعیت شغلی مشابه یا همراستا باشند و طراحان کانون ارزیابی باید آگاه باشند که محتوای تمرینها به دلایل غیرمعقول، به نفع یک گروه خاص از ارزیابی شوندگان نباشد (مثل یک قومیت، نژاد یا جنس خاص).

همانطور که اشاره شد، مناسب بودن تمرینهای شبیه سازی رفتاری درکانون ارزیابی، به میزان آشکار بودن رفتارها از سوی ارزیابی شوندگان بستگی دارد. از ارزیابی شوندگان انتظار می‌رود که پاسخهای مشخصی به محرکها نشان دهند، اما این الزام در آزمونهایی که ارزیابی شوندگان مستلزم انتخاب یک پاسخ از میان گزینه‌ها هستند، عملی نیست.

قابل ذکر است که اجزای کانون ارزیابی، غالباً به عنوان یک دارایی فکری برای سازمان محسوب می‌شوند که تحت حمایت قوانین کپی رایت قرار دارند.

۶. ارزیابان: برای ارزیابی هر فرد باید ارزیابان متعددی حضور داشته باشند. هنگام انتخاب ارزیابان، باید به لزوم تنوع در انتخاب از قبیل تنوع قومیت، سن، جنسیت و نیز ویژگیهای زمینه کاری فرد از قبیل سطح سازمانی و حوزه وظایف

کاری، توجه کرد.

بیشترین نسبت تعداد ارزیابی شوندگان به ارزیابان، تابعی از چند متغیر است، نظیر نوع تمرینهای مورد استفاده، ابعاد مورد ارزیابی، نقشهای ارزیابان، یکپارچگی داده‌ها، میزان آموزش ارزیاب، تجربه ارزیابان و هدف کانون ارزیابی. به عنوان مثال هنگامی که نتایج ارزیابی با هدف انتخاب یا ارتقا مورد استفاده قرار می‌گیرد، سرپرست فرد شرکت کننده نباید در ارزیابی زیردست مستقیم خود حضور داشته باشد. ارزیابان باید آموزش و مهارت کافی کسب کنند و خطوط راهنمای عملکرد را به نحوی که در بخشهای قبلی به آن اشاره شد، درکانون ارزیابی رعایت کنند.

۷. ثبت رفتار و رتبه‌بندی آنها: ارزیابان باید

**طراحان کانون ارزیابی،
باید تمرینهایی را طراحی کنند
که تعداد زیادی از رفتارهای
مرتبط با شایستگی‌های شغلی
را با اطمینان استخراج کنند**

از اطلاعات ارزیابان و یا از طریق فرایند یکپارچه سازی آماری صورت گیرد. این فرایند می‌بایست مطابق با استانداردهای پذیرفته شده حرفه ای انجام شود.

در جلسات جمع‌بندی یا یکپارچه‌سازی، ارزیابان باید اطلاعات حاصله از شیوه‌های مختلف ارزیابی برای هر شایستگی را موردنظر قرار دهند و اطلاعات نامرتبط با شایستگی‌ها یا مغایر با هدف ارزیابی را حذف کنند. روشهای یکپارچه سازی اطلاعات ارزیابان مختلف، باید بر مبنای دسته‌بندی صحیح ارزیابان باشد. از کامپیوتر برای پشتیبانی فرایند تلفیق داده‌ها و برآورده ساختن الزامات خطوط راهنمای کانون ارزیابی مطلوب، می‌توان استفاده کرد.

۴. فعالیتهای مغایر با اصول کانون ارزیابی

فعالیهایی که منجر به ایجاد یک کانون ارزیابی نمی‌شوند، عبارت‌اند از:

۱. استفاده از روشهای ارزیابی که ارزیابی شوندگان ملزم به واکنش یا ارائه رفتاری آشکار نشوند.

۲. استفاده صرف از مصاحبه‌های گروهی یا مجموعه ای از مصاحبه‌های متوالی و مرحله ای.

۳. تکیه بر یک تکنیک برای ارزیابی (بدون توجه به اینکه آیا تمرینهای شبیه سازی مورد نیاز است یا خیر). البته یک تکنیک ارزیابی جامع و واحد که دربرگیرنده بخشهای متمایز مرتبط به شغل است، شامل این اصل نمی‌شود.

۴. استفاده صرف از تمرینهای قلم و کاغذی، بدون در نظر گرفتن این مطلب که آیا قضاوتها بر اساس انباشت آماری امتیازات انجام می‌گیرد یا نه.

۵. استفاده از فقط یک ارزیاب.

۶. استفاده از چند روش و ارزیاب، اما به صورت غیر منسجم و بدون جمع آوری داده‌ها.

۷. مکان فیزیکی که کانون ارزیابی نام گرفته است، با اصول ضروری ذکر شده متناسب نباشد.

۵. بیانیه خط مشی کانون ارزیابی

کانون ارزیابی به عنوان بخشی از یک

سیستم مدیریت منابع انسانی محسوب می‌شود. پیش از معرفی کانون ارزیابی به یک سازمان، بیانیه خط مشی آن کانون، باید آماده و تصویب شده باشد. یک بیانیه باید شامل این موارد باشد:

۱. هدف: ممکن است که یک کانون ارزیابی بر مبنای اهداف گوناگونی به کار برده شود. این اهداف می‌تواند دامنه گسترده‌ای از وظایف مدیریت منابع انسانی را شامل شود.

۲. ارزیابی شوندگان: جامعه آماری مورد ارزیابی، روش انتخاب آنان، رویه‌های اطلاع رسانی و فرایند ارزیابی باید مشخص شود.

۳. ارزیابان: ترکیب سنی، جنسی، نژادی، قومیتی و سایر موارد تاثیرگذار در کار ارزیابان باید مشخص شود.

۴. استفاده از داده‌ها: سوابق ارزیابی در سازمان، افراد مسئول دریافت گزارش، محدودیتهای دستیابی به اطلاعات، رویه‌ها و کنترل اهداف ارزیابی برنامه و تحقیق، رویه‌های بازخوردی به مدیریت و کارکنان و مدت زمان نگهداری داده‌ها در پرونده‌ها، باید مشخص شوند. برای فرایند گزینش و استخدام، توصیه می‌شود که داده‌ها به دلیل احتمال تغییر شرکت کنندگان یا سازمان فقط بین دو سال از زمان اجرای کانون استفاده شود.

۵. نحوه انتخاب مشاوران یا مجریان کانون ارزیابی: شناسایی مشاورانی که مسئول کانون یا تمرینها هستند و تشخیص کیفیتهای حرفه‌ای و آموزشی این افراد.

۶. روایی سنجی: بیانیه مورد نظر شیوه سنجش روایی به کار رفته را مشخص می‌کند.

۷. مفاهیم قانونی: قانونهای سازمانی، منطقه‌ای و ملی نقش مهمی در طراحی برنامه‌ها، روایی سنجی، پیاده سازی و مستندسازی برنامه‌های کانون دارند. بیانیه خط مشی باید قوانین و سیاستهای ویژه‌ای را که روی برنامه‌های کانون ارزیابی تاثیر گذارند، مشخص کند.

۶. آموزش ارزیاب

آموزش ارزیاب باید از اهداف آموزشی و خطوط راهنمای عملکرد و استانداردهای کیفیتی شفافی پیروی کند. برخی از موارد

مربوط به آموزش ارزیابان عبارت‌اند از:

۱. محتوای آموزشی

هدف از آموزش ارزیابان، جدای از روش آموزش، دریافت قضاوتهایی دقیق و قابل اعتماد از ارزیابان است. به طور کلی، تمامی برنامه‌های آموزشی ارزیابان باید شامل این موارد باشد:

- شایستگی‌های مورد ارزیابی شامل تعاریف آنها و مصادیقی از واکنشهای رفتاری؛

- مشاهده، ثبت، طبقه بندی و ارزیابی رفتارهای مرتبط با شایستگی‌های مورد ارزیابی؛

- محتوای تمرینها و نیز شناسایی شایستگی‌های مورد سنجش در تمرینها؛
- اجتناب از خطاهای معمول در مشاهده و یا دسته بندی و رتبه بندی.

بیانیه خط مشی کانون ارزیابی باید قوانین و سیاستهایی را که روی برنامه‌های کانون تاثیر گذارند، لحاظ کند

در کل، حداقل هدفهای آموزشی عبارت‌اند از:

۱. کسب آگاهی کامل نسبت به سازمان و شغل یا گروه شغلی مورد ارزیابی؛

۲. کسب دانش و فهم کامل ابعاد ارزیابی، تعاریف ابعاد، ارتباط آنها با عملکرد شغلی، نمونه‌هایی از عملکرد موثر و غیر موثر؛

۳. دانش و فهم کامل فنون ارزیابی، محتوای تمرین، ابعاد مربوط و سایر موارد؛

۴. توانایی مشاهده، ثبت و طبقه بندی رفتار در ابعاد تعیین شده؛

۵. دانش و فهم مطلوبی از رویه‌های درجه بندی و ارزیابی و نحوه یکپارچه سازی اطلاعات؛

۶. دانش و فهم خط مشی‌های ارزیابی از جمله محدودیتهای اعمال شده بر چگونگی

استفاده از اطلاعات ارزیابی؛

۷. دانش و فهم رویه‌های بازخورد، به منظور افزایش پذیرش بازخورد توسط افراد؛

۸. توانایی ارائه بازخورد کتبی و شفاهی دقیق؛

۹. توانایی و دانش ایفای نقش برای تمرینهای تعاملی به طور هدفمند و منسجم.

۲. مدت زمان آموزش

مدت آموزش ارزیاب با توجه به ملاحظات مختلف متفاوت است. برخی عوامل موثر عبارت‌اند از:

روش یا روشهای آموزشی به کار رفته، تخصص استاد، تجربه و اطلاعات پیشین، استفاده از ارزیابان مختلف نظیر روان شناسان حرفه‌ای یا مدیران، تعداد و پیچیدگی تمرینها، تجربه و آشنایی با سازمان و سطح مشاغل هدف، تعداد ابعاد/شایستگی‌ها که باید سنجش شوند، مشخص کردن هدف از به کارگیری اطلاعات ارزیابی (استفاده از اطلاعات برای اهدافی از قبیل انتخاب سریع افراد، تعیین سطح افراد، عارضه یابی و پیشرفت)، نحوه تقسیم بندی نقشها و مسئولیتها بین ارزیابان و دیگر همکاران برنامه ارزیابی همانند مجریان و سایر کارکنان پشتیبانی و میزان حمایت از ارزیابان از طریق ارائه خطوط راهنمای ارزیابی.

خطر نشان می‌شود که کیفیت و طول آموزش هم معنا نیستند. نوشتن خطوط راهنمای دقیق برای تعیین حداقل ساعات یا روزهای آموزش ارزیاب، دشوار است. برنامه آموزشی یک روزه برای کانون ارزیابی با ساختار هدفمند همراه با تعداد معدودی تمرین، اساتید ماهر و ارزیابان منتخب مناسب است. اگرچه تجربیات بسیاری نشان می‌دهد که برای آموزش مقدماتی ارزیابانی که هیچ تجربه‌ای در مرکز ارزیابی ندارند، برگزاری برنامه‌های آموزشی بیشتری لازم و ضروری است. برگزاری حداقل دو روز برنامه آموزشی برای هر روز اجرای تمرینهای کانون ارزیابی مناسب است.

۳. خطوط راهنما و موازین عملکرد

در کانونهای ارزیابی، خطوط راهنمای عملکرد می‌بایست به طور روشن، واضح و

مبتنی بر اهداف کانون ارزیابی و نقشهای ارزیاب در اختیار ارزیابان قرار گیرد. برای نشان دادن توانایی یک ارزیاب تحت آموزش، انجام برخی بررسها ضروری است. عملکرد ارزیاب می تواند متفاوت و شامل این موارد باشد:

۱. صحت و اعتبار عملکردهای رتبه بندی شده (همانطور که اشاره شد، منطبق با استاندارد یک متخصص یا سایر ارزیابان).

۲. نقد گزارشهای ارزیاب.

۳. مشاهده یا تحت نظارت قراردادن ارزیابان در برنامه های آموزشی از طریق مجریان کانون.

هر سازمان باید بتواند ثابت کند که ارزیابانش از حداقل استانداردهای عملکرد برخوردارند.

۴. فاصله کم زمانی میان آموزش و تجربه کاری: فاصله زمانی بین آموزش ارزیاب و کار به عنوان یک ارزیاب، نباید از ۶ ماه تجاوز کند. اگر این مدت زمانی طولانی شود، باید یک دوره بازآموزی برگزار شود.

ارزیابانی که تجربه ای جدید به عنوان ارزیاب ندارند (به عبارتی، در کمتر از ۲ کانون ارزیابی در طی ۲ سال متوالی شرکت داشته اند) باید قبل از شروع به کار مجدد، در دوره بازآموزی شرکت نمایند.

۷. شرکت کننده آگاه

سازمان موظف است پیش از ارزیابی، اطلاعات لازم را در اختیار شرکت کنندگان قرار دهد. این اطلاعات باید به صورت مکتوب قبل از اجرای کانون به شرکت کنندگان ارائه شود. حداقل اطلاعات ضروری برای کلیه شرکت کنندگان عبارتند از:

۱. هدف: اهداف برنامه و مقاصد ارزیابی، ابعاد مورد سنجش و ماهیت کلی تمرینها؛

۲. انتخاب: نحوه انتخاب افراد برای شرکت در کانون ارزیابی؛

۳. گزینه ها: گزینه های دیگری که فرد با در نظر گرفتن گزینه مشارکت در کانون ارزیابی به عنوان یکی از شرایط استخدام، پیشرفت و توسعه شغلی دارد؛

۴. کارکنان: اطلاعاتی کلی درباره ارزیاب شامل ترکیب، تجربیات مرتبط و آموزش آنها؛

۵. اطلاعات: سازمان چه اطلاعاتی از مرکز

ارزیابی را جمع آوری و نگهداری می کند؛

۶. نتایج: اطلاعات حاصل از کانون ارزیابی چگونگی مورد استفاده قرار خواهد گرفت؛

۷. بازخورد: زمان و نحوه و نوع بازخورد (از طریق شایستگی، تمرین و یا ترکیبی از آنها)؛

۸. توسعه: مکانیزم پشتیبانی همانند تدریس، برنامه های آموزش، پشتیبانی مدیر ارشد؛

۹. انطباق: چگونه نتایج کانون ارزیابی با استراتژی و فرهنگ سازمان و نیز با سیستم مدیریت منابع انسانی سازگار است؛

۱۰. ارزیابی مجدد: رویه های ارزیابی مجدد افراد در صورت لزوم؛

۱۱. دسترسی: افرادی که می توانند به گزارشهای کانون، تحت شرایطی معین دسترسی داشته باشند؛

۱۲. رابط: معرفی مسئول جمع آوری

روایی سنجی کانون ارزیابی یک فرایند فنی و پیچیده است و برآورده ساختن استانداردهای قانونی و حرفه ای در اجرای تحقیقات روایی سنجی، اهمیت بسزایی دارد

کانون ارزیابی نشان می دهد که تمامی امتیازدهی هایی که از خطوط راهنما پیروی می کنند، قابلیت پیش بینی روایی قابل ملاحظه ای خواهند داشت. اگر در یک کانون ارزیابی جدید، شغل، تمرینها، ارزیابان و ارزیابی شوندگان، براساس اصول خطوط راهنما باشند و نیز در آنها از رویه های مشابهی برای مشاهده، گزارش دهی و یکپارچگی اطلاعات استفاده شده باشد، در این صورت، یافته های کانون ارزیابی در شرایط جدید نیز از روایی برخوردار خواهند بود.

تکنولوژی اصولاً برای تسهیل گزارش نویسی، اجرای تمرین، امتیازدهی ابعاد، طبقه بندی رفتار یا ارائه چک لیست های رفتاری - مادامی که فرایند ارزیابی، اعتبار دارد - استفاده می شود.

۹. اهداف گوناگون کانون ارزیابی

کانونهای ارزیابی دارای سه هدف اصلی هستند: ۱. پیش بینی رفتارهای آتی برای تصمیم گیری، ۲. شناسایی نیازهای توسعه و پیشرفت و ۳. توسعه داوطلبان در ابعاد مورد علاقه.

کانونهای ارزیابی توسعه ای (DACs) به دنبال ارزیابی و توسعه مهارتها و شایستگی ها و ارتقای آنها در یک مدت زمان معقول هستند.

بازخورد از عناصر ضروری برنامه کانونهای ارزیابی توسعه ای جهت تقویت یادگیری است. این بازخوردها می بایست در سریعترین زمان صورت گیرد. اگر

صرفاً بر یادگیری تمرکز شود، در این صورت، کانون ارزیابی توسعه ای، کمتر از برنامه های کانون ارزیابی با هدف تصمیم گیری در مورد کارکنان استاندارد شده است و غالباً برای برآورده ساختن نیازهای توسعه شرکت کنندگان طراحی شده است. شاخص مناسب برای اعتبار یابی کانونهای ارزیابی توسعه ای، میزان ایجاد تغییر در میزان درک، رفتار و تخصص شرکت کنندگان در حوزه شایستگی های مورد نظر است.

۱۰. حقوق شرکت کنندگان

فعالتهای کانون ارزیابی، موجب جمع آوری اطلاعات افراد شرکت کننده در

سوابق و نیز محل نگهداری نتایج.

۸. موضوع سنجش روایی

در اجرای برنامه های کانونهای ارزیابی بر تحقیقات روایی تاکید شده است.

روایی سنجی کانون ارزیابی یک فرایند فنی و پیچیده است و برآورده ساختن استانداردهای قانونی و حرفه ای در اجرای تحقیقات روایی سنجی، اهمیت بسزایی دارد. بنابراین، تحقیقات باید توسط افرادی خبره و آشنا به مسائل قانونی و فنی در حوزه فرایند روایی سنجی اجرا شود. در ارزیابی روایی برنامه های کانون ارزیابی، شایستگی های مورد ارزیابی در کانون و ارتباط میان تمرینهای ارزیابی با این ابعاد نیز، می بایست مستندسازی شود.

مطالعات مربوط به تعمیم روایی

کانونها می‌شود. اگرچه همه این اطلاعات کامل و جامع نیست، اما اطلاعات زیادی را در مورد شرکت کنندگان ارائه می‌کند.

خطوط راهنمای زیر برای استفاده از این اطلاعات پیشنهاد شده است:

۱. ارزیابی شوندگان باید بازخورد دریافت کنند و از هر توصیه و پیشنهادی آگاه شوند.

۲. ارزیابی شوندگان عضو سازمان، امکان خواندن گزارشهای رسمی خلاصه شده مکتوب در مورد پیشنهادهای عملکرد خود را دارند. سازمان باید برای متقاضیان استخدام حداقل توصیه‌ها و در صورت امکان و درخواست آنها نتایج و علت نتایج گرفته شده را ارائه کند.

۳. برای تضمین امنیت آزمونها، تمرینهای مرکز ارزیابی و گزارشها، ارزیابان در مورد نتایج شرکت کنندگان در تمرینهای ویژه مجاز به افشای اطلاعات نیستند. اما اطلاعات روایی و منطقی در خصوص درجه بندی ابعاد و پیشنهادهای نهایی باید در دسترس ارزیابی شوندگانی که خواستار آن هستند، قرار گیرد.

۴. سازمان باید ارزیابی شوندگان را نسبت به اطلاعات و سوابقی که جمع آوری، نگهداری، استفاده و منتشر می‌شوند، مطلع کند. ارزیابی شوندگان باید از فعالیتهای ثبت شده خود در کانون ارزیابی - و در صورت انتشار این اطلاعات در اینترنت یا داخل کشور - آگاه باشند. سازمانها می‌بایست اقدامات امنیتی لازم برای حفاظت و امنیت اطلاعات منتشر شده در اینترنت اعمال کنند. سازمانهایی که اطلاعات کارکنان را در طول فرایند ارزیابی جمع آوری می‌کنند، باید مقررات اجرایی حفاظت از اطلاعات از قبیل مصوبات اتحادیه اروپا و آمریکا در خصوص حفاظت اطلاعات را رعایت کنند.

۵. اگر سازمانها تصمیم بگیرند از نتایج کانون ارزیابی برای مقاصدی جز آنچه از یک کانون ارزیابی انتظار می‌رود، استفاده کنند، ارزیابی شوندگان نیز باید از این موضوع مطلع شوند.

۱۱. کانون ارزیابی و زمینه‌های فرهنگی برنامه‌های کانون ارزیابی عموماً با مسائل ملی و فرهنگی مواجه هستند.

در برخی جوامع، انطباق عملیات کانون ارزیابی با فرهنگ بومی محل برگزاری کانون، ضروری است. در جوامع دیگر، ممکن است برنامه‌های کانون ارزیابی در سراسر مناطق، استاندارد شده باشد.

مجریان کانون ارزیابی علاوه بر محدودیتهای محلی/منطقه ای باید نسبت به سازگاری شیوه‌ها با مقتضیات فرهنگی آن منطقه آگاه باشند. هنگامی که نیاز به انطباقهای فرهنگی وجود دارد، باید دقت شود که روایی و قابلیت اجرایی کانون، فدای یکدیگر نشوند و یکی به نفع دیگری کنار نرود. عواملی که باید در طول چنین فرایندی مورد توجه قرار گیرد، شامل این موارد است:

- میزان ویژگی مشترک فرهنگی، تجاری، قانونی و اجتماعی و سیاسی بین کشورها

سازمان باید ارزیابی شوندگان را نسبت به اطلاعات و سوابقی که جمع آوری، نگهداری، استفاده و منتشر می‌شوند، مطلع کند

(از قبیل رفتارها و اعتقادات و قوانین کسب و کار محلی)؛

- تفاوتی که در خطوط راهنمای ملی که توسط انجمنهای تخصصی محلی تنظیم و تصویب شده اند، وجود دارد؛

- ویژگیهای مشترک در شایستگی‌های مهم مشاغل؛

- ویژگیهای مشترک در استانداردها/ رفتارهای مورد نیاز برای موفقیت شغلی؛

- ویژگیهای مشترک مدل‌های کسب و کار سازمانها (نظیر استراتژی‌های کسب و کار، چشم انداز، ارزشها و عملیات)؛

- میزان کنترل متمرکز یا غیرمتمرکز (محلی) در شعبه‌های یک سازمان؛

- لزوم وجود آمارهای مقایسه ای برای تفسیر نتایج حاصل از کانون؛

- میزانی که کارکنان باید جابه‌جایی محلی

یا فرهنگی داشته باشند.

هنگامی که برنامه‌های کانون ارزیابی برای فرهنگ ویژه ای طراحی می‌شود، تغییراتی در معیارهای عملکرد، معیارهای برای موفقیت شغلی، انتخاب تمرینها، آموزش ارزیاب و فرایند بازخورد باید لحاظ شود.

در مقایسه با موارد ذکر شده، بسیاری از جنبه‌های فرایند کانون ارزیابی، به جز مواردی که منطبق با فرهنگ خاصی است، باید به صورت استاندارد باقی بمانند. مواردی که باید در تمامی فرهنگها به طور یکسان باقی بمانند عبارت‌اند از: ۱. ثبت و تمرکز بر مشاهدات رفتاری، ۲. آموزش فرایندهای مشاهده رفتار به ارزیابان، ۳. طبقه بندی و رتبه بندی رفتارها و ۴. فرایند نظام مند یکپارچه سازی ارزیابیهای حاصل از تمرینها، ابعاد و ارزیابان.

۱۲. خطوط راهنمای کانون ارزیابی ملی

علاوه بر خطوط راهنمای بین المللی ارائه شده در این مستند، برخی کشورها خطوط راهنمای محلی ویژه ای (در مقایسه با خطوط راهنمای بین المللی) برای اداره عملیات کانونهای ارزیابی طراحی کرده‌اند. نمونه‌هایی از استانداردهای ملی:

- آفریقای جنوبی: گروههای مطالعه کانون ارزیابی (۲۰۰۷)، خطوط راهنما برای کانون ارزیابی و توسعه در آفریقای جنوبی و ویرایش چهارم؛

- آلمان: استانداردهای تکنیک کانون ارزیابی (۲۰۰۴)؛

- اندونزی: نیروهای کاری اندونزی در خطوط راهنمای کانون ارزیابی (۲۰۰۲)، خطوط راهنمای اخلاقی برای عملیات کانون ارزیابی. □

منبع:

International Task Force on Assessment Center Guidelines, Guidelines and Ethical Considerations For Assessment Center Operations, (2009) Blackwell Publishing Ltd.

محمد حبیبی: مشاور ارشد و مدیر پروژه‌های منابع انسانی و کانون ارزیابی سازمان مدیریت صنعتی

زهرا بدلی: کارشناس زبان انگلیسی سازمان مدیریت صنعتی