

روش های انتخاب متقاضیان جدید در سازمان ها؛ آزمون های انتخاب

دکتر مهدی سبحانی نژاد دانشیار دانشگاه شاهد^۱
عبداله افشار پژوهشگر و کارشناس ارشد دانشگاه شاهد^۲
دکتر محمد صادق ضیایی دانشیار دانشگاه تهران
زهرا زارعی مدرس دانشگاه پیام نور

چکیده

یکی از ابزارهای انتخاب افراد جدید استفاده از انواع آزمون ها به خصوص آزمون های روانشناسی است. هدف کلی مطالعه حاضر، بررسی انواع آزمون های روانشناختی به عنوان یکی از روش های اصلی انتخاب متقاضیان جدید است. روش انجام پژوهش، تحلیل اسنادی بوده و به منظور گردآوری اطلاعات لازم جهت پاسخ گویی به سؤال های پژوهش، اسناد و مدارک موجود و مرتبط با موضوع حاضر با استفاده از فرم گردآوری داده ها، جمع آوری و به شیوه کیفی تجزیه و تحلیل شده است. نتایج پژوهش نشان می دهد انواع مختلف آزمون های استخدام مانند: توانایی، شخصیت، صداقت، مراکز ارزیابی و... برای انتخاب و ارزیابی ویژگی های مختلف کارکنان توانمند به کار می روند.

واژگان کلیدی: متقاضیان، انتخاب، آزمون های روانشناختی

مقدمه

منظور از انتخاب در معنای گسترده، استفاده از نمرات ارزیابی کلی برای کمک در انتخاب داوطلبان خارجی به طرف سازمان‌ها، نامزدهای داخلی به طرف صفوف نظارتی و مدیریتی، افراد آماده به کار با پتانسیل بالا برای دریافت آموزش‌های ویژه، کارکنان نمونه به دریافت گواهینامه صلاحیت در مهارت‌های شغلی، کارکنان برای ماندن در هنگام کاهش نیرو و سازماندهی مجدد است. در تمام این کاربردها نمره ارزیابی کلی برای سنجش موفق در کارگماری‌های جدید به کار می‌رود (تورنتون و گیبنز^۱، ۲۰۰۹: ۱۶۹).

انتخاب کارکنان مسئله مهمی است که آثار آشکاری بر رقابت و عملکرد سازمان دارد. بسیاری از سازمان‌ها تلاش می‌کنند کارکنانی با موقعیت‌های مناسب انتخاب کنند.

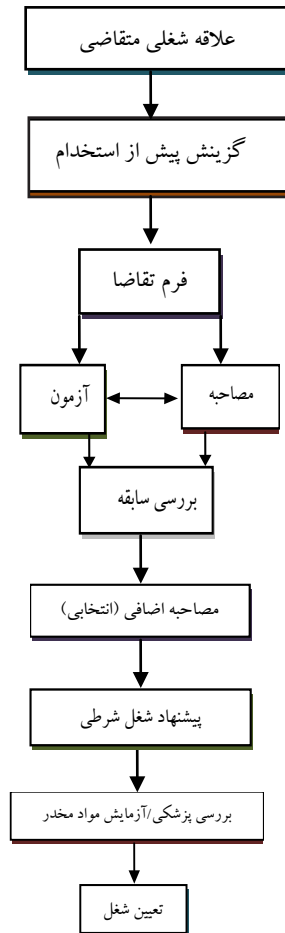
هزینه‌های قابل توجهی در ارتباط با استخدام، آموزش و اخراج کارکنان نا کارآمد لازم است اما اغلب هزینه‌ها نا کافی هستند. بنابراین، تصمیم‌گیری در ابتدا در مورد اینکه چه کسی استخدام شود مهم است به همین دلیل وجود کارگروهی در مورد تصمیم‌گیری برای ارزیابی و انتخاب کارکنان مؤثر است. از طرف دیگر با افزایش رقابت جهانی، ادغام شرکت‌ها و عقلانیت‌گرایی، تغییر ساختار صنعت به این معنی است که دیگر سازمان نمی‌تواند با انتخاب‌های لوکس به صورت ضعیف در انتخاب کارکنان عمل کند. چون موفقیت سازمان وابسته به داشتن افراد مناسب در جایگاه شغلی مناسب است و اهداف راهبردی کسب و کار و فرهنگ سازمان باید تعیین‌کننده انتخاب افراد باشد، به عبارت دیگر انتخاب باید متناسب با اهداف استراتژیک و فرهنگ سازمان باشد (گالک و کهایا^۲، ۲۰۰۷: ۱۴۴-۱۴۳).

انواع آزمون‌های استخدام برای انتخاب و ارزیابی ویژگی‌های کارکنان توانمند به کار می‌رود. آزمون‌های سواد، توانایی، شخصیت و صداقت برای ارزیابی عوامل فردی مختلف که در فعالیت شغلی افراد مهم است به کار می‌رود که به سازمان اجازه پیش‌بینی موفقیت آمیز بودن عملکرد کارکنان آینده را می‌دهد.

1. Torenton & Gibenz

2. Golec & Kahya

نمودار شماره (۱): فرایند انتخاب کارکنان (متیس و جکسون، ۲۰۱۱: ۲۲۰)



رویکرد سازه گرا به انتخاب کارکنان

امروزه انتخاب کارکنان مدافع رویکرد سازه گرایانه در مطالعه فرایندهای انتخاب است. این رویکرد با تعاریف مفهومی از سازه های پیش بینی کننده و معیار علاقه آغاز می شود و توضیح می دهد که چگونه پیش بینی کننده ها و معیارها با یکدیگر در ارتباطند و به عملکرد شغلی به عنوان سازه چندبعدی^۱ توجه می شود.

طی سال های متوالی، در انتخاب کارکنان به عملکرد شغلی به عنوان معیار نامتمایز واحدی که در انتخاب پیش بینی می شود توجه می شد، اما با ارایه تئوری عملکرد شغلی (کمبل و همکاران^۲، ۱۹۹۳)

1. Multidimensional construct

2. Campbell et al.

که آن را به ابعاد متعددی تقسیم کردند، نوع نگاه تغییر کرد. از آن به بعد، پژوهشگران مفهوم عملکرد شغلی را به طور گسترده‌ای به ابعاد مجزایی مانند: عملکرد وظیفه‌ای و عملکرد وابسته به شواهد و قراین تقسیم کردند.

عملکرد وظیفه‌ای به رفتارهای مرتبط با تبحر و تخصص در انجام وظایفی که به طور مستقیم در دستیابی به اهداف اولیه سازمان مرتبط هستند و با آزمون‌های توانایی شناختی، عملکرد زمینه‌ای و آزمون‌های شخصیت بهتر پیش‌بینی می‌شوند، اشاره دارد. عملکرد وابسته به قراین، به رفتارهایی اشاره می‌کند که به اثربخشی سازمانی از طریق اثرات خود در زمینه روانی، اجتماعی و سازمانی کار کمک می‌کند. اشکال مختلف عملکرد انطباقی مربوط به تقاضاهای جدید در موقعیت شغلی هستند. اشکال مختلف رفتارهای تابعان سازمانی که اختیاری هستند در واقع ارتقاءدهنده عملکرد سازمانشان هستند اما به طور مستقیم و باصراحت توسط سیستم پاداش رسمی به رسمیت شناخته نمی‌شوند و انواع مختلف رفتارهای ضد تولیدی که به سازمان صدمه زده و ارزش آن را پایین می‌آورند، بسط داده می‌شوند (چن^۱، ۲۰۰۵: ۲۲۱).

سازه تناسب فرد و محیط به بررسی تطابق بین فرد و محیط شغلی اش در اجرای وظایف می‌پردازد. منظور از محیط شغلی؛ شغل افراد، گروه کاری و سازمانی است که در آن فعالیت می‌کنند. میزان تناسب یا عدم تناسب پیش‌بینی‌کننده معیارهایی مانند: عملکرد شغلی، رضایت شغلی و تعهد و وفاداری به سازمان هستند. اهمیت اعتبار پیش‌بین، بستگی به سازه‌های معیار، محیط، و فرد مورد بررسی دارد (چن^۱، ۲۰۰۵: ۲۲۲).

انواع مختلفی از این تناسب؛ تناسب فرد و سازمان (تناسب فرهنگ سازمانی و ارزش‌های متقاضیان استخدام)، فرد و شغل (تناسب شایستگی‌های متقاضیان استخدام و تقاضاهای صلاحیت شغلی) و تناسب بین نیازها و تدارکات (تناسب نیازهای متقاضیان استخدام و پاداش‌های تأمین‌کننده توسط مشاغل) شناخته شده است. اعتبار افتراقی برای سه نوع تناسب مشخص شده و هر کدام روابط منحصر به فردی با معیارهای مختلف دارند.

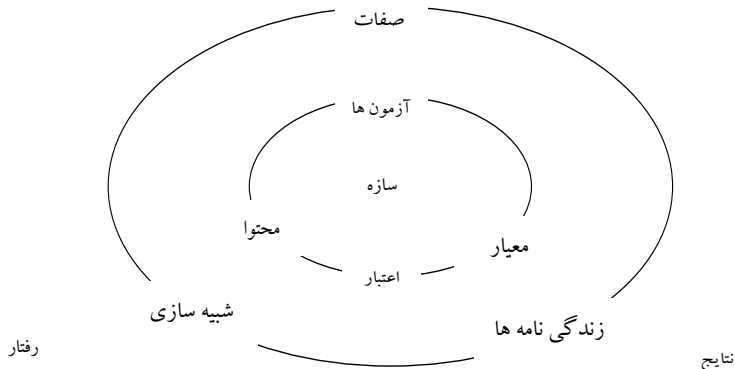
تناسب فرد و سازمان قویاً با معیارهای سازمانی و تناسب بین نیازها و تدارکات قویاً با معیارهای شغلی، حرفه‌ای مرتبط هستند. تناسب فرد و شغل با هیچ معیاری مرتبط نیست. تناسب مکمل (دایر بر بر آوردن نیاز روانشناختی یا اینکه شغل نیازهای فرد را برآورده کند) و تناسب متمم (دایر بر تجانس ارزشی یا اینکه آیا فرهنگ و ارزش‌های سازمان شبیه به فرهنگ و ارزش‌های افراد هستند) بر ابعاد مهم مشابهی (مانند: مشارکت و استقلال) توجه دارند اما با هم تفاوت دارند، تناسب مکمل بر میزان هر بعد تأکید دارد

اما تناسب متمم بر اهمیت نسبی هر بعد توجه دارد. گر چه هر دو مورد مرتبط اند، اما هر یک به طور مستقل همان معیار را تقریباً در میزانی برابر پیش بینی کردند (پلی هرت، ۲۰۰۶: ۸۷۱). روش های پیش بینی و سازه هایی که به وسیله این روش ها مورد ارزیابی قرار می گیرند در جدول زیر ارایه شده است.

نمونه هایی از سازه های معیار و روش های پیش بینی کننده (اندرسون و همکاران، ۲۰۱۱: ۴۹۲)

روش های پیش بینی	سازه های معیار	
آزمون توانایی شناختی آزمون هایی برای ارزیابی توانایی های خاص مصاحبه ها آزمون های شخصیت	۱. توانایی شناختی ۲. جامعه پذیری	تناسب فرد و شغل
آزمون های شخصیت بحث گروهی بدون رهبر در مراکز ارزیابی آزمون های قضاوت موقعیتی آزمون های نمونه کار سوابق و تصدیق نامه ها	۳. پتانسیل نوآوری ۴. آگاهی تفصیلی در مورد وظایف شغلی	تناسب فرد و تیم
مصاحبه ساخت نیافته آزمون های نمونه کار رهبری بحث گروهی در مراکز ارزیابی سوابق و تصدیق نامه ها	۵. دانش تخصصی در مورد وظیفه فعلی تیمی ۶. مهارت های کار تیمی ۷. رفتار تابعیت تیمی	تناسب فرد و سازمان
بحث گروهی بدون رهبر در مراکز ارزیابی سوابق و تصدیق نامه ها تعیین بهره مندی از ارزش های فردی مصاحبه ساخت نیافته داده های زندگی نامه ای پرسشنامه انگیزش ارایه تمرین در مراکز ارزیابی مصاحبه ساخت نیافته در مراکز ارزیابی	۸. درونی سازی ارزش های سازمانی مهم ۹. وفاداری به سازمان ۱۰. توانایی نمایندگی سازمان در رویداد های خارجی ۱۱. متعهد شدن به اهداف سازمانی و چشم انداز های تعیین شده آن	تناسب فرد و سازمان

رویگرد سه جانبه به انتخاب کارکنان، اسکپولر، ۲۰۰۱: ۱۱۳۴۴



بر اساس مدل بالا در مسئله انتخاب کارکنان سه رویکرد وجود دارد؛ رویکرد صفات: در این رویکرد فرض شده ویژگی های اندازه گیری شده نسبتاً پایا هستند و این صفات را در سازه های همگن ارزیابی می کند. آزمون های روانشناختی ابزار های معمول بر اساس این رویکرد هستند. این آزمون ها روش های استاندارد شده برای اندازه گیری ویژگی های رفتاری هستند که نتایج را می توان به صفات یا رفتار افراد در موقعیت های دیگر تعمیم داد.

رویکرد شبیه سازی: هدف ارزیابی رفتار ها است شبیه آنچه در محیط های شغلی لازم است. استراتژی اعتبار بخشی، مناسب آن چیزی است که اهداف آن در نمایندگی یا اعتبار محتوا آمده است. شکل معمول از این نوع ارزیابی نمونه کارها است. استفاده از فرایندهای کامپیوتر محور برای آزمون های روانشناختی به سرعت در حال رشد است. شبیه سازی وظایف حل مسأله پویا و پیچیده نیازمند استفاده از کامپیوترها است. انواع مسائل در اصل از روانشناسی شناختی توسعه یافته، متقاضی را با محیط مجازی روبرو می کند که مجبور به کنترل سیستم بوده یا به اهداف خاصی باید برسد. بدین وسیله متغیر های نتیجه ای (مانند: فروش) و متغیر های فرایندی (مانند: تصمیمات) که ویژگی های رفتار شغلی افراد هستند، قابل مشاهده است (اسکیولر ۲۰۰۱).

رویکرد زندگی نامه ای: گرچه این رویکرد رانمی توان از سایر رویکردها متمایز دانست. روش های ارزیابی سؤالات زندگی نامه ای به صورت ابزار های مداد، کاغذی (پرسشنامه ها) و شکل شفاهی آن (مصاحبه ها) است. هر یک از این رویکردها از یک منطق اعتبار سنجی خاصی پیروی کرده و از روش های خاصی برای ارزیابی پرسنل استفاده می کنند (اسکیولر، ۲۰۰۱).

بررسی پژوهش های پیشین مرتبط با موضوع چون؛ حاجیان (۱۳۸۰): بررسی آگهی های استخدام در چهار روزنامه کثیرالانتشار در زمینه تقاضاهای استخدام، ساکی (۱۳۷۶): افتراق و اشتراک انواع استخدام در دانشگاه علوم پزشکی کردستان، زاهدی (۱۳۸۷): الگویی برای سنجش، ایجاد زمینه و ارتقاء قابلیت استخدام کارکنان بخش دولتی ایران، اسمیت و هانت^۱ (۱۹۹۸): اعتبار و کاربرد روش های انتخاب در روانشناسی پرسنل، اوتز^۲ (۲۰۰۲): نقش آزمون های توانایی شناختی در انتخاب کارکنان، تاپر و همکاران^۳ (۲۰۰۷): اثرات ویژگی ها و روش های ارزیابی در ارزیابی های شاغلان منابع انسانی، بریک و مونت^۴ (۱۹۹۱)، فرا تحلیل مقایسه ای آزمون صداقت و امانت، وانس و همکاران^۵ (۱۹۹۳):

1. Schmidt & Hunter

2. Outtz

3. Topor et al.

4. Barrick & Mount

5. Ones et al.

اثرات مدیریت عقیده و خود فریبی در اعتبار پیش بین سازه های شخصیت، سلگادو^۱ (۱۹۹۸): ابعاد شخصیت پنج عاملی و عملکرد شغلی در مشاغل نظامی و غیر نظامی، ت و همکاران^۲ (۱۹۹۱): مقیاس های شخصیتی پیش بینی کننده عملکرد شغلی، مک دانیل و همکاران^۳ (۱۹۹۴): اعتبار مصاحبه های استخدام، مسکازو^۴ (۲۰۰۰): بررسی مصاحبه های انتخاب، هاگ و اسولد^۵ (۲۰۰۰): انتخاب کارکنان، نگاه به آینده، یادآوری گذشته، مونت و همکاران^۶ (۲۰۰۰): اعتبار افزایشی تغییر تجربی مقیاس های داده های زندگی نامه ای در سازه های شخصیت پنج عاملی و توانایی شناختی عمومی، بلیزنر^۷ (۱۹۹۶): مداخلات روش شناختی در اعتبار بخشی به داده های زندگی نامه ای در انتخاب کارکنان، نشان دهنده تنوع روش ها و آزمون های کاربردی در انتخاب کارکنان است، از این رو مسأله اساسی پژوهش حاضر بررسی روش های انتخاب متقاضیان جدید در سازمان ها با تمرکز بر آزمون های انتخاب است.

روش شناسایی پژوهش:

روش پژوهش حاضر از نوع توصیفی-تحلیلی است، با توجه به روش پژوهش، جامعه آماری پژوهش شامل کلیه اسناد، مدارک و منابع مرتبط با موضوع مورد بررسی است. در این خصوص، نمونه گیری انجام نشده و حداکثر منابع و مراجع موجود و مرتبط با موضوع پژوهش مورد بررسی و تحلیل واقع شده اند. ابزار گردآوری داده ها، فرم فیش برداری بوده، به علاوه از شیوه تحلیل کیفی به منظور تحلیل و جمع بندی یافته ها استفاده شده است.

تحلیل یافته های پژوهش

آزمون های روانشناختی با اندازه گیری هوش عمومی، ابزارهایی برای شناسایی و پیش بینی رفتارهای مرتبط با موقعیت ارایه شده هستند. بسیاری از روانشناسان معتقدند تمایل افراد به ترک ناهنگام سازمان را می توان از طریق آزمون ها پیش بینی نمود. مشابه با آن در ارزیابی متقاضیان برای شغل مثلاً فروشنده با استفاده از آزمون روانشناختی ابتدا مشخصات لازم برای افراد را می توان تعیین نمود و سپس ارزیابی

1.Salgado

2.Tett et al.

3.Mc Daniel et al.

4.Moscoso

5.Hough & Oswald

6.Mount et al.

7.Bliesener

کرد که آیا افراد مورد نظر دارای این مشخصات هستند یا نه؟ این آزمون‌ها همچنین برای شناسایی ویژگی‌های خاصی مانند: کارایی مدیریتی، اخلاق شغلی، همکاری، ثبات و استقلال سازمانی به کار می‌روند.

انواع آزمون‌های روانشناختی شامل: آزمون هوش عمومی (ارزیابی انواع مختلف صفات)؛ آزمون استعداد (ارزیابی آنچه فرد می‌تواند در موقعیت شغلی که دارد بر اساس توانمندی‌های خود به دست آورد)، آزمون پیشرفت، (ارزیابی دانش، مهارت و پیشرفت‌های فعلی افراد)، آزمون نمونه کار (ارزیابی سطح مهارت موجود آزمون‌دهندگان با امکانات شغلی واقعی یا شبیه‌سازی شده) است (آرتورا^۱، ۲۰۰۶: ۲۴۵-۲۴۳).

انواع آزمون‌های روانشناختی انتخاب متقاضیان جدید:

آزمون‌های توانایی: این آزمون‌ها به بررسی توانایی‌های موجود کارکنان در ابعاد فیزیکی و روانی مانند؛ توانایی عددی، مهارت‌های حسی-حرکتی، توانایی‌های مکانیکی و فضایی یا توانایی‌های خاص و استدلال‌های شفاهی می‌پردازند. این آزمون‌ها به دلیل این که فعالیت‌های مرتبط با شغل را اندازه‌گیری می‌کنند، آزمون‌های عملکرد نامیده می‌شوند (آرمسترانگ^۲، ۲۰۱۱: ۵۷۰).

آزمون‌های استعداد: آزمون‌های خاص شغلی هستند که برای ارزیابی قابلیت افراد جهت اجرای وظایف شغلی آن‌ها طراحی و اجرا می‌شوند. نوعی از آزمون نمونه کار هستند که متقاضیان باید انجام دهند. آزمون‌های نمونه کار به وسیله متقاضیانی به خوبی اجرا می‌شوند که از طریق تجربه یا آموزش آشنا به وظیفه باشند. استعداد‌های لازم برای اجرای وظایف شغلی با ابزارهای تحلیل شغل و تحلیل مهارت‌ها و مطالعه طولی عملکرد شغلی شاغلان در سازمان‌ها مشخص می‌شوند (آرمسترانگ^۲، ۲۰۱۱: ۵۷۱). آزمون‌های نمونه کار شرایطی است که در آن متقاضی شغل در مجموعه وظایف واقعی انتخابی است که از نظر فیزیکی و روانشناختی شبیه آنچه در مشاغل واقعی وجود دارد، مورد ارزیابی قرار می‌گیرد (راث و همکاران^۲، ۲۰۰۸).

آزمون‌های توانایی شناختی: از مؤثرترین وسیله‌های انتخاب به منظور افزایش عملکرد شغلی است، که برنامه ریزی شده و شامل موارد انتخاب متعدد بر اساس مهارت‌های عددی و ادراک است که به وسیله آن‌ها ماکزیمم کارایی اجرایی که یک متقاضی می‌تواند به دست آورد، طراحی شده است و مجموعه‌ای از ابزارهای دقیق برای سطوح شغلی مشخص مانند؛ مدیریتی، دفتری و یا

1.Arthure

2.Roth et al.

هنر و صنعت طراحی شده است.

شواهد نشان می دهد در حالی که این آزمون می تواند بین افراد تفکیک قابل شود، نگرانی هایی در مورد عملکرد گروه های اقلیت وجود دارد. استفاده از این آزمون ها به صورت اینترنتی امکان پذیر است. آزمون های مبتنی بر اینترنت به نفع کسانی از قبیل جوانان دارای تحصیلات عالی و افرادی که آشنایی بیش تری با فناوری جدید دارند است. با جهانی شدن فرآیندهای انتخاب، برای اطمینان بیش تر باید دقت شود که بهترین نامزد شناسایی شود و تعصبات قبلی تداوم نیابد که در این صورت موجب رد نادرست نامزدهای کار آمد می شود. آزمون های توانایی شناختی را می توان به دو دسته هوش سیال^۱ (شامل استفاده از مهارت های استدلال برای موقعیت های حل مساله) و هوش متبلور^۲ (که بیش تر بر توسعه فرهنگی، آموزش و پرورش و مهارت های آموزش استدلال محور تأکید دارد) تقسیم کرد (کالینگس و وود^۳، ۲۰۰۹: ۱۵۸-۱۵۷).

آزمون های صداقت و امانت: پیش بینی کننده رفتارهای نامطلوب شغلی از قبیل دزدی، یارفتاری دیگر که در اثر تبعیض کارفرما بر ضد گروه های اقلیت است. این ابزارها محدودیت های متعددی دارند مثلاً پاسخ مطلوب از لحاظ اجتماعی، نگرانی مهمی است (بسیاری از سؤالات ممکن است بیش از حد حالت تهاجمی، توهین آمیز بوده و مرتبط با مشاغل نباشند) و قضاوت های نادرست (افراد و نمرات ارزیابی ممکن است تحت تأثیر ویژگی های جمعیتی مانند سن و جنسیت و ... قرار گیرند) (متیس و جکسون^۴، ۲۰۱۱: ۲۲۸).

آزمون های شخصیت: به منظور ارزیابی شخصیت متقاضیان برای پیش بینی رفتار آن هادر نقش هایی که در سازمان خواهند داشت اجرا می شوند. شخصیت اشاره به رفتار افراد و نحوه برخورد آن ها با محیط های جدید است. نمونه ای از این آزمون ها شامل؛ پرسشنامه ۱۶ عاملی شخصیت^۵، پرسشنامه شخصیت هوگان^۶، پرسشنامه شخصیت حرفه ای و تحلیل نیمرخ شخصی، پرسشنامه شخصیت کالیفرنیا^۷، پرسشنامه پنج عاملی شخصیت است. اگر چه انواع مختلفی از آزمون های شخصیت وجود دارد، متخصصان معتقدند تنها صفات شخصیتی مهم محدودی وجود دارد که مهم ترین آن هادر مدل

1. Fluid Intelligence

2. Crystallized Intelligence

3. Collings & Wood

4. Mathis & Jackson

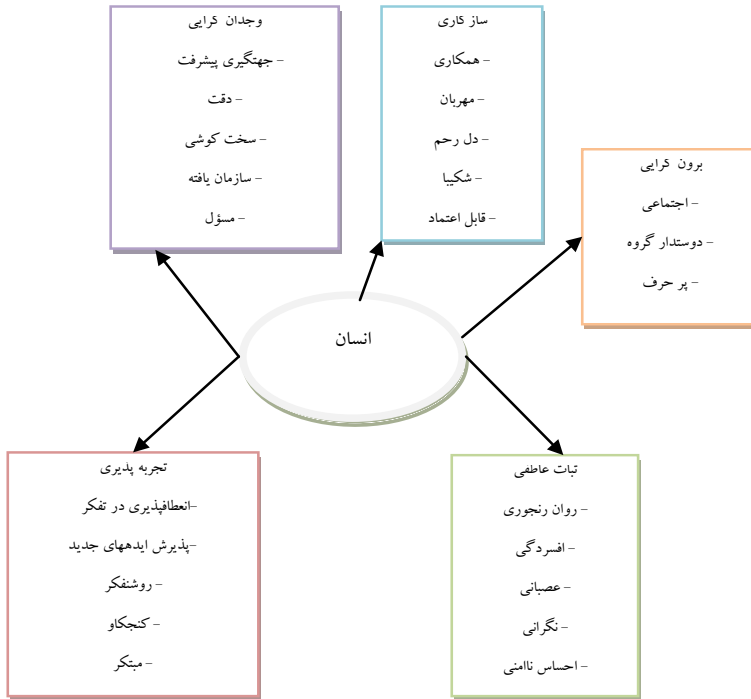
5. 16 Personality Factor Questionnaire (16PF)

6. Hugaan

7. California Personality Inventory (CPI)

پنج عاملی شخصیت^۱ ارایه شده است.

نمودار شماره (۲): مدل پنج عاملی شخصیت (متیس و جکسون، ۲۰۱۱: ۲۲۷)



مقیاس‌های شخصیتی پیش‌بینی‌کننده معیارهای عملکرد شغلی هستند و اگر صحیح استفاده شوند موجب افزایش ارزش رویه‌های انتخاب کارکنان می‌شوند. شرکت‌ها و سازمان‌ها به‌طور فزاینده‌ای به استفاده از مقیاس‌های شخصیتی به‌عنوان بخشی از فرایند تصمیم‌گیری خود در انتخاب کارکنان می‌پردازند.

در استفاده از این آزمون‌ها باید به نکات ذیل توجه نمود:

- مقیاس‌های شخصیتی در پیش‌بینی معیار عملکرد شغلی نقش دارند و اگر این آزمون‌ها به درستی اجرا شوند موجب افزایش ارزش فعالیت‌های انتخاب کارکنان می‌شوند.
- سازمان‌ها از این آزمون‌ها به‌عنوان جزئی از فرایند انتخاب کارکنان بسیار استفاده می‌کنند.
- به دلیل افزایش توجه به رابطه بین عملکرد شغل و شخصیت، مدل پنج‌عاملی شخصیت بیش از سایر مقیاس‌ها مورد توجه قرار گرفته است.
- انتخاب مقیاس شخصیتی مناسب برای استفاده در پیش‌بینی عملکرد شغلی باید بر اساس توجه

1. Big Five (NEO-PI-R)

دقیق روابط مفهومی و تئوریک مورد انتظار، بین پیش بینی شخصیت و معیار عملکرد شغلی مورد توجه به میزان سطح مناسبی از تحلیل بین معیار های پیش بینی و عملکرد باشد.

-تحقق پتانسیل کامل استفاده از معیار های شخصیتی برای پیش بینی عملکرد شغلی نیازمند توجه به تعدیل کنندگی بالقوه و اثرات میانجی در نتیجه ماهیت خاص موقعیتی پیش بینی شخصیت است.
- گرچه اعتبار کلی آزمون های شخصیت برای انتخاب کارکنان اساساً تحت تأثیر تلاش های متقاضی برای وانمود پاسخ های آن ها نیست، وانمود متقاضیان در پاسخ به این آزمون ها دقت تصمیمات انتخاب را در سطح فردی کاهش می دهد، برای این منظور باید از هشدار در مورد وانمود کردن و آزمون شخصیت گزینه^۱ استفاده کرد.

-مدیریت اینترنتی آزمون های شخصیت مزایای متعددی مانند راحتی و صرفه جویی هزینه ها دارد (رستاین و گافین^۲، ۲۰۰۶: ۱۷۴).

آزمون های قضاوت موقعیتی^۳: برای ارزیابی قضاوت متقاضی در خصوص موقعیت شغلی که با آن در محل کار مواجه خواهد شد طراحی شده و روش مشهوری در انتخاب کارکنان است که سؤالاتی را در مورد شرایط مربوط به کار و لیستی از روش های فعالیت احتمالی در کار مورد نظر برای پاسخ دهندگان ارائه می دهد. پاسخ دهندگان به بررسی روش های عمل برای تعیین صحت یا اثربخشی آن ها می پردازند.

استفاده از آزمون های قضاوت موقعیتی دارای تاریخچه طولانی مدتی برای انتخاب کارکنان است. اولین استفاده گسترده از این آزمون ها همراه با گزینه های پاسخ احتمالاً در خرده آزمون هوش اجتماعی جورج واشنگتن بوده است. خرده آزمونی که قضاوت در موقعیت های اجتماعی نامیده می شد و نیازمند قضاوت سریع و تقدیر قوی از انگیزه های انسانی برای پاسخ دهی صحیح بوده است.

مطالعات تجربی اولیه، آزمون را مورد انتقاد قرار داده و ادعا می کردند همبستگی میان آزمون و سایر اندازه گیری های احتمالی مشخصات اجتماعی مسلم بسیار کم بوده است. روانشناسان نظامی برای ارزیابی قضاوت سربازان در طول جنگ دوم جهانی تلاش کردند. این آزمون ها شامل سناریوها و پاسخ های پیشنهادی برای هر سناریو بود. راه حل هایی بر اساس توانایی فرد برای استفاده از عقل سلیم، تجربه و دانش عمومی بودند. در آغاز دهه ۱۹۴۰ تعدادی از آزمون های قضاوت

1. Forced-choice

2. Rothstein & Goffin

3. Situational judgment tests (SJTs)

موقعیتی برای اندازه گیری نظارتی بالقوه مانند؛ آزمون قضاوت عملی^۱ و آزمون فعالیت های نظارتی^۲ به کار رفتند. در دهه ۱۹۵۰ و اوایل ۱۹۶۰ در بسیاری از سازمان ها آزمون های قضاوت موقعیتی به عنوان بخشی از فرایند انتخاب در جهت دستیابی به موفقیت های مدیریتی به کار رفتند. اخیراً علاقه جدیدی به استفاده از اندازه گیری های موقعیتی برای پیش بینی عملکرد شغلی به وجود آمده است مثلاً اداره مدیریت کارکنان آمریکا ۹۰۵ آزمون را برای ارزیابی ظرفیت روابط انسانی و متقاضیان بالقوه برای ترفیع موقعیت های نظارتی کارگران به کار برد. در سال ۱۹۹۱ آزمونی با نام دانش ضمنی موجود برای مدیران منتشر شد. این اندازه گیری بر اساس نظریه دانش ضمنی یا کاربردی است که آشکار نیست و باید در غیاب آموزش مستقیم به آن دست یافت. دانش ضمنی موجود برای مدیران سناریوهایی را ارائه می دهد که پاسخ دهندگان می توانند راه حل هایی را از لیست پیشنهادی انتخاب کنند. این سناریوها متفاوت از سناریوهای آزمون های قضاوت موقعیتی هستند و نسبت به سناریو آزمون های قضاوت موقعیتی با تفصیل و طویل تر هستند. تحقیقات نشان می دهد آزمون های قضاوت موقعیتی به عنوان ابزارهای انتخاب در آمریکا و اروپا بسیار مورد استفاده قرار گرفته، زیرا تفاوت زیرگروه ها در این آزمون کم تر از آزمون های توانایی شناختی است (وتزل و دانیل^۳، ۲۰۰۹: ۱۸۹ و ۱۹۰).

نظریه مرتبط با آزمون های قضاوت موقعیتی

نیاز به آزمون قضاوت موقعیتی ناشی از نیاز به ابزاری برای گزینش متقاضیان شغلی است. این آزمون ناشی از تفکر سازگاری رفتاری است یعنی رفتار گذشته بهترین پیش بینی کننده رفتار آینده است. با انتخاب نمونه ای از رفتار فعلی می توان پیش بینی کرد فرد در آینده چگونه رفتار خواهد کرد. اجزای این آزمون نمونه ای از رفتار است که به پاسخ دهنده موقعیت شغلی ارائه می شود و برای ارزیابی پاسخ های رفتاری مختلف مورد سؤال قرار می گیرد. این نوع از آزمون ها را آزمون دارای صداقت کم می نامند زیرا در بردارنده شبیه سازی موقعیت های شغلی هستند. بخش مهم دیگر نظریه آزمون های قضاوت موقعیتی مفهوم سیاست صفت ضمنی^۴ است، که ایده های اصلی در مورد روابط علی بین صفات شخصیتی و اثربخشی رفتاری است. تفاوت های فردی در صفات شخصیتی بر قضاوت بخش هایی از اثربخشی رفتاری که آن صفات رفتاری را بیان می کنند اثر می گذارد (وتزل

1. Fractical Judgment Test

2. The Supervisory Practices Test

3. Whetzel & McDaniel

4. Concept of implicit trait policy

و دانیل ۲۰۰۹: ۱۹۰).

آزمون قضاوت موقعیتی روش اندازه گیری است که معمولاً در آن موقعیت های مرتبط با شغل یا سناریوهایی که وضعیت دشوار یا مشکلی را توضیح می دهند، تدوین می گردند که این مستلزم استفاده از دانش، مهارت، توانایی و سایر ویژگی های متقاضیان برای حل آن ها است. چون آزمون های قضاوت موقعیتی روش های اندازه گیری هستند، دانستن سازه هایی که این آزمون ها اندازه گیری می کنند اهمیت حیاتی برای تفسیر مشخصات روانسنجی آن مانند: اعتبار، ارزش و تفاوت های زیر گروه های آن ها دارد.

رویکرد سازه محور اشاره به فعالیت ارزیابی و توصیف مشخصات آزمون قضاوت موقعیتی بر حسب سازه هایی که اندازه گیری می کند (محتوای آزمون) نسبت به روش اندازه گیری دارد. بسیاری از آزمون های قضاوت موقعیتی سازه گرایانه هستند که برای اندازه گیری سازه های خاص (مانند: توانایی شناختی، وجدان گرایی، صداقت و امانت و ...) طراحی و براساس سازه هایی که اندازه گیری می کنند، نام گذاری شده اند.

در مقابل پیش بینی کنندگانی مانند: مصاحبه، نمونه کار و آزمون های قضاوت موقعیتی اغلب روش محور و با استفاده از رویکرد شغل محور ایجاد شده اند که در آن ها آزمون ها برای شبیه سازی ابعاد مختلف خود شغل نسبت به اندازه گیری سازه پیش بینی کننده خاص تدوین شده اند. در اغلب زمینه های انتخاب، آزمون های شبیه ساز شده برای تطبیق کامل با عملکرد شغلی تدوین شده که در رویکرد نمونه ای برای اندازه گیری در جایی که آزمون ها توسعه یافته اند دارای تناظر با بعد عملکردی هستند. این آزمون ها با جمع آوری رویدادهای مهم عملکرد شغلی در جایگاهی خاص و اجرای سازه های وظایف شغلی پیش بینی کننده به صورت شبیه سازی شده طراحی شده اند (کریستن و همکاران^۱، ۲۰۱۰: ۸۲ و ۸۵).

ابعاد سازه های مورد اندازه گیری به وسیله آزمون های قضاوت موقعیتی

ابعاد و نوع شناسی سازه های مورد اندازه گیری به وسیله آزمون های قضاوت موقعیتی را بر اساس طبقه بندی هافکات و همکاران^۲ (۲۰۰۱) می توان به انواع توانایی روانی، علائق و تمایلات، تناسب سازمانی و ویژگی های فیزیکی، دانش و مهارت، تمایلات شخصیتی اساسی، مهارت های اجتماعی کاربرد و تناسب سازمانی دسته بندی کرد. این طبقه بندی جمع بندی مناسبی از ویژگی های روانشناختی که باید توسط این آزمون ها اندازه گیری شوند، ارائه می کنند که در ذیل توصیف می گردند.

1.Christian et al.

2.Huffcutt et al.

دانش و مهارت‌ها: این آزمون‌ها سازه‌های مرتبط با مهارت و دانش شغلی، تحصیلات، آموزش و تجربه کاری لازم برای شغل مورد درخواست را در فرد متقاضی بررسی می‌کنند. مهارت‌های اجتماعی کاربردی شامل سازه‌هایی مرتبط با مهارت پاسخ‌دهنده برای عملکرد کارآمدتر در موقعیت‌های اجتماعی و روابط بین فردی است.

رویکرد سازه‌محور به آزمون‌های قضاوت موقعیتی دارای نتایج نظری و عملی متعددی است شامل:

(۱) از دیدگاه نظری، هدف تنها نشان دادن اندازه‌گیری پیش‌بینی‌های عملکرد شغلی نیست، بلکه هدف این است که مشخص شود چگونه این اندازه‌گیری سازه‌ها پیش‌بینی‌کننده عملکرد شغلی هستند

(۲) توجه به سازه‌های مورد بررسی به محققین امکان بررسی دقیق‌تر انواع روش‌های انتخاب‌رانی دهد. (۳) تعیین دانش، مهارت، توانایی و ویژگی‌های اندازه‌گیری شده به وسیله این آزمون‌ها به کاهش ناخالصی نمرات آزمون در نتیجه اندازه‌گیری سازه‌های تصادفی و غیرمرتبط به شغل کمک می‌کند.

(۴) در مورد ارتباط شغلی، بحث متقاعدکننده‌ای باید ایجاد شود که اعتبار مدارک در دسترس را برای اندازه‌گیری تصدیق‌ها در تفسیر و استفاده مشخص کند.

(۵) وقتی شاغلان مدیریت منابع انسانی و محققین در مورد دلیلی که آزمون نتیجه خاص را پیش‌بینی می‌کند، توانایی آن‌ها برای تعمیم یافته‌ها در طول زمان به تأخیر افتاده است، رویکرد سازه‌محور امکان توسعه آزمون‌های قضاوت موقعیتی را که برای پیش‌بینی عملکرد در موقعیت‌های شغلی مختلف می‌توانند به کار روند را می‌دهد. در مقابل انتقال آزمون‌های قضاوت موقعیتی به زمینه‌های مختلف اگر اعتبار داده‌های گزارش شده در سطح روش یا ترکیب شده با روش باشد، مشکل است. در نهایت با شناسایی سازه‌های مورد اندازه‌گیری به وسیله آزمون‌های قضاوت موقعیتی، شاغلان مدیریت منابع انسانی می‌توانند اعتبار پیش‌بینی را با پیش‌بینی تطبیقی نظری و سازه‌های معیار تقویت کنند (کریستن و همکاران، ۲۰۱۰: ۸۶ و ۸۵).

آزمون‌های قضاوت موقعیتی در اشکال مختلف نوشتاری، شفاهی، ویدئویی یا کامپیوتری تدوین شده و دربردارنده گزینه‌های انتخاب و نحوه عمل برای انجام‌دهنده کار است که بهترین گزینه پاسخ را انتخاب کند. این آزمون‌ها اغلب در قالب‌های کاغذی و ویدئویی هستند. شبیه‌سازی‌های باصحت‌بالا باید بیش‌تر نزدیک به عملکرد شغلی واقعی باشند، همچنین آزمون‌های قضاوت موقعیتی ویدئویی باید آگاهی‌های آزمونی متقاضی که در رابطه مثبت با عملکرد

شغلی است را تقویت کند (وتزل و دانیل ۲۰۰۹: ۱۹۰).

با اجرای سیستم های انتخاب، واکنش متقاضیان می تواند بر متغیرهای مهمی مانند: خود کارآمدی^۱ که تحقیقات نشان می دهد افراد دارای توانایی شناختی بالاتر، توان قضاوت در مورد آزمون خود نسبت به آن هایی که دارای توان شناختی پایین تر هستند، دارند. سطح بالاتر صحت (مثلاً آزمون های قضاوت موقعیتی ویدئویی و استفاده از زمان های تعاملی) موجب پذیرش بیش تر کاربران نسبت به آزمون هایی که از سطوح بالاتر صحت و دقت برخوردارند می شود، به خصوص واکنش های آن ها در مورد نتایجی که می گیرند یا تصورات آن ها در مورد غلبه آن ها بر موانع، بر تصورات متقاضیان اثر گذار است (وتزل و دانیل ۲۰۰۹: ۱۹۷).

مراکز ارزیابی (Assessment centers)

ریشه استفاده از مراکز ارزیابی در انتخاب افسران ارتش استرالیایی، بریتانیایی و آلمانی در دهه ۱۹۳۰ و ۱۹۴۰ است و برنامه های ارزیابی توسط کلینیک روانشناسی هاروارد توسعه یافت. اما پذیرفته ترین تاریخ برای توسعه این فرایند به قبل از ۱۹۴۰ و تلاش های اداره امور استراتژیک آمریکا باز می گردد. مراکز ارزیابی از تأکید اولیه بر علت های شخصیتی به تأکید اولیه بر ارزیابی رفتار متقاضی در تمرین های موقعیتی مطابق با ابعاد عملکردی مرتبط هستند (لنس^۲، ۲۰۰۸: ۸۵).

چندین ارزیاب آموزش دیده از مدیران و روانشناسان به مشاهده رفتار آشکار چندگانه افراد مورد ارزیابی در شبیه سازی های پیچیده سازمانی پرداخته و به عملکرد فرد در ابعاد فرضی مهم برای عملکرد مؤثر در موقعیت های هدف نمره می دهند. ابعاد عملکرد باروش های مختلف تحلیل شغل (تحلیل وظایف و مسئولیت ها در شغل یا گروه شغلی خاص) و یا مدل سازی شایستگی (شناسایی صلاحیت های مورد نیاز برای رسیدن به اهداف راهبردی سازمان) شناخته شده اند. هر بعدی که بتواند به صورت رفتارهای قابل مشاهده باشد مانند: مهارت های مدیریتی، ارزیابی اثربخشی فردی در تیم، رهبری، توانایی های فروش و... شرایط تعریف شده بالقوه برای ارزیابی را دارند. مشاهدات رفتاری می تواند بر حسب وظایف یا مسئولیت در شغل هدف خلاصه شود. ارزیابان می توانند مدیران عملیاتی مافوق موقعیت هدف، مدیران منابع انسانی، روانشناسان و مشاوران خارجی باشند و از روند سیستماتیک ضبط مشاهدات رفتاری و ارزیابی های مستقل پیروی کنند.

1. Self-efficacy

2. Lance

سایر اطلاعات از شاخص های عملکردی هدف، مصاحبه های زمینه ای^۱، نمرات آزمون توانایی های شناختی و آزمون های شخصیت، ارزیابی های عملکرد از نظر ناظران و شرح سیستم امتیاز منابع متعدد (۳۶۰ درجه) نیز ممکن است در نظر گرفته شود. روش های یکپارچه سازی اطلاعات می تواند شامل فرایند کلاسیک به اشتراک گذاری و بحث در مورد مشاهدات رفتاری و ارزیابی برای رسیدن به اجماع، فرآیندهای آماری ترکیب نمرات و یا ترکیبی از آن ها باشد. هنگام استفاده برای انتخاب، هدف ارزیابی کلی از توانایی یک متقاضی برای موفقیت در آینده در کارگماری جدید است. بنابراین رتبه بندی ها معمولاً رتبه ارزیابی کلی است که برای تصمیم گیری مورد استفاده قرار می گیرد (تورنتون و گینز ۲۰۰۹: ۱۷۰-۱۶۹).

آموزش ارزیابان: چون نمرات مراکز ارزیابی اساساً قضاوتی هستند، آموزش ارزیابان اصل مهمی در توسعه و طراحی مراکز ارزیابی است، بنابراین نوع آموزش نیز متغیر مهمی است مثلاً آموزش چارچوب داوری رویکرد کارآمد بسیار مهمی در آموزش آن ها است (وهر و آرتور^۲، ۲۰۰۳: ۲۳۸).

اعتبار مرکز ارزیابی برای انتخاب

محتوای معرف

به اندازه محبوبیت و قابلیت دفاع داشتن محتوای مناسب عامل ویژه حیاتی برای مراکز ارزیابی است.

رهنمودهای نیروی کار بین المللی (۲۰۰۸) به وضوح نشان می دهد ابعاد و کاربردهای مرکز ارزیابی باید بر اساس تحلیل شغل باشد. اغلب مراکز ارزیابی قابل استفاده به تحلیل های شغلی به انواع تکنیک ها مانند: پرسشنامه، مشاهده افرادی که متصدی شغل مورد نظر هستند و مدل سازی شایستگی استناد می کنند.

وجود تحلیل شغل، لازم اما کافی نیست شرایط ایجاب می کند محتوای ارایه شده در مراکز ارزیابی مناسب باشد، علاوه بر تطبیق دقیق بین ابعاد و تمرین ها، سیستم نمره دهی، واریانس پاسخ های مورد انتظار و دستورالعمل ها به شرکت کنندگان در آن نیز بخشی از محتوای مراکز ارزیابی هستند که به ندرت در تحلیل شغل و فرایند اعتبارسنجی محتوا مورد توجه قرار می گیرند (تورنتون، گینز، ۲۰۰۹: ۱۷۱).

1. Background interviews

2. Voher & Arthure

همبستگی با معیارهای خارجی

روش مراکز ارزیابی دارای سابقه ای طولانی در نشان دادن روابط پیش بینی کننده قوی بین نمرات مراکز ارزیابی و معیارهای خارج از مراکز ارزیابی مانند؛ پیشرفت ها، حقوق و دستمزد و ارزشیابی عملکرد دارد. نمرات ارزیابی کلی^۱ و نمرات بعد نهایی (و گاهی اوقات عمل) برای پیش بینی انواع متغیرهای خارجی مربوطه به کار می روند. مراکز ارزیابی تنها سازه نیستند بلکه روش هستند که سازه های مختلف را اندازه گیری کرده و مراکز ارزیابی متفاوت سازه های مختلف را اندازه گیری می کنند. بسیاری از مراکز ارزیابی ابعاد معمول و مشابهی را اندازه می گیرند، اما حتی ابعاد با نام های مشابه در مراکز ارزیابی مختلف بسیار متفاوت تر تعریف شده و عمل می کنند. اعتبار پیش بین آمراکز ارزیابی خاص، بسته به نوع سازه های مورد اندازه گیری، شغل هدف و کیفیت کلی اجرا متفاوت هستند (تورنتون و گینز، ۲۰۰۹: ۱۷۱).

همبستگی نمرات ارزیابی کلی با سایر اندازه گیری ها

نمرات مراکز ارزیابی کلی، به طور مداوم همبسته با اندازه گیری های خارجی توانایی شناختی و شخصیت است. توانایی شناختی قویاً با سبک عملکرد ابعادی مانند حل مسئله و برنامه ریزی و تمرین هایی با تأکید بر مهارت هایی مانند آزمون های خاص^۲ و وظایف برنامه ریزی پروژه مرتبط هستند.

بین تسلط شناختی و توانایی خاص مانند ریاضیات و نگارش سلیس رابطه قوی وجود دارد که با تمرین های خاص ارزیابی می شود. از سوی دیگر صفات شخصیتی روابط قوی تری با سبک بین فردی^۳ ابعادی از جمله تأثیر بر دیگران و فعالیت های بین فردی از قبیل مصاحبه ها و بازی های نقش را نشان می دهند که ارزیابان متمایل به درک ویژگی های شخصیتی مختلف در تمرینات مختلف می پردازند، به عنوان مثال ارزیابان بسیار علاقمند به ذکر مثال در مورد برونگرایی در فعالیت بحث گروهی و وجدان گرایی در سبک وظیفه هستند. این متغیرها به طور کامل نمی توانند اعتبار حساب کاربری برای پیش بینی نمرات مرکز ارزیابی باشند (تورنتون و گینز، ۲۰۰۹: ۱۷۲).

1. Overall Assessment Ratings (OARs)

2. Predictive validity

3. In basket

4. Interpersonal style

سودمندی

اگر چه نگرانی فنی بخشی از اعتبار نیست، نگرانی جدی در مورد سودمندی روش مراکز ارزیابی برای کاربران وجود دارد. مراکز ارزیابی گران قیمت بوده و نیازمند سرمایه گذاری قابل توجهی در منابع، کارکنان و زمان هستند. سازمان هایی که از مراکز ارزیابی استفاده می کنند باید اطمینان داشته باشند که منافع مادی واقعی این برنامه ها از هزینه های آن ها بیش تر است.

دو کلید ضروری برای سودمندی ضریب اعتبار^۱ (همبستگی پیش بینی با عملکرد شغلی ثانویه) و اثر مالی در سازمان دارای مجریان خوب در مقابل مجریان متوسط است که دومی بستگی به سازمان و شغل هدف دارد. سودمندی بیش تر هنگام انتخاب متقاضیان برای موقعیت های شغلی دارای تأثیر بیش تر در سطوح پایین سازمان مشخص خواهد شد، اما این میزان معمولاً برای هر برنامه انتخاب ثابت است. در نتیجه، ضریب اعتبار اغلب عامل اولیه در انتخاب یک سیستم انتخاب است. توجه به این که روش های دیگر انتخاب (به عنوان مثال، آزمون های توانایی شناختی) اغلب ضرایب اعتبار بیش تری با هزینه بسیار کم تری دارند، آیا همیشه انتظار مراکز ارزیابی برای نشان دادن سودمندی نسبی این ابزار نسبت به روش های دیگر را برآورده می کنند؟ ضرورت توجه به عواملی مانند اثر مغایر مهم است و به نظر می رسد که پاسخ مثبت است (تورنتون و گینز، ۲۰۰۹: ۱۷۴).

آنچه که در مورد مراکز ارزیابی باید مورد توجه قرار گیرد؛ تحلیل شغل برای شناسایی مؤلفه های عملکرد شغلی مهم، طبقه بندی رفتار های متقاضیان به ابعاد و طبقه بندی های معنادار، تکنیک های ارزیابی چند گانه که رفتار های مهم را اندازه می گیرند، استفاده از ارزیابان آموزش دیده، فرایندهای سیستماتیک برای ضبط، مختلط نمودن و جمع بندی نتایج بررسی رفتار های متقاضیان در روشی معتبر و ارزشمند است (راهنمایی های مرکز ارزیابی نیروی بین المللی آمریکا، ۲۰۰۰).

نکته حایز اهمیت این است که بین آزمون های نمونه کار و مراکز ارزیابی تفاوت هایی وجود دارد؛ اولاً: این دو وسیله از نظر ریشه های تاریخی با هم متفاوتند (ثبات و سازگاری رفتاری در مقابل روانشناسی گشتالت^۳)، تمرینات متفاوتی را به کار می گیرند (شبیه سازی های منحصر به فرد در مقابل انواع تمرینات شامل آزمون های مداد، کاغذی سنتی) (راث و همکاران، ۲۰۰۸: ۶۳۸).

1. Validity Coefficient

2. The International Task Force on Assessment Center Guidelines

3. Gestalt

بحث و نتیجه گیری

آزمون ها اغلب به عنوان بخشی از فرایند انتخاب برای مشاغلی که سازمان نیازمند استخدام تعداد زیادی است، جایی که نمی توان تنها به تجربیات شغلی قبلی افراد برای پیش بینی عملکرد شغلی آینده آن ها تکیه نمود، به کار می روند. این آزمون ها کاربردهای مختلفی دارند؛ مثلاً آزمون های توانایی برای مشاغلی کارآمد هستند که خاص بوده و مهارت های قابل اندازه گیری نیاز دارند مانند: پردازش کلمه و فعالیت های تعمیراتی. آزمون های شخصیت مکمل مصاحبه های ساخت یافته و آزمون های استعداد هستند. اغلب سازمان ها از این نوع آزمون برای انتخاب افراد به منظور مشاغل خاص مانند: فروشنده گی که وابسته به شخصیت افراد هستند به کار می روند. البته گاهی نیز از ترکیبی از آزمون ها استفاده می شود. آزمون ها حتماً باید به وسیله ارزیابان آموزش دیده اجرا شوند (آرمسترانگ، ۲۰۱۱: ۵۷۵ و ۵۷۴).

ویژگی های آزمون های خوب عبارت است از؛ ابزار اندازه گیری مهمی است که به خوبی تفاوت بین افراد را مشخص می کند. دارای روایی؛ محتوای اندازه گیری استاندارد و پایایی، پایا بودن نتایج در هنگام استفاده آن برای افراد و موقعیت های مختلف، استاندارد بودن آن ها است. یکی از مسائلی که آزمون های مختلف استخدام با آن روبرو هستند و نمود کردن است که منظور از آن در مقیاس های انتخاب، تحریف عمدی پاسخ ها توسط افراد برای دستیابی به نمره مورد علاقه شان به خصوص در مقیاس های اندازه گیری غیر شناختی مانند: آزمون های شخصیت، داده های زندگی نامه ای و آزمون های صداقت و امانت است مثلاً در آزمون های شخصیت: اعتبار آن ها تحت تأثیر و نمودهای متقاضیان، تحریف پاسخ و مدیریت عقیده است.

اگر چه اعتبار کلی مقیاس شخصیت برای انتخاب پرسنل به طور جدی تحت تأثیر تلاش متقاضیان شغلی برای و نمود پاسخ هان نیست، و نمود کردن موجب می شود تصمیمات انتخاب در سطح فردی چندان دقیق نباشند. مؤثرترین راه برای محدود کردن اثرات و نمود در استخدام هشدار در مورد و نمود کردن به متقاضی و یا انتخاب اجباری آزمون شخصیت است (رستاین و گافین، ۲۰۰۶: ۱۷۴). رویکردهای مختلفی برای کمک به کاهش و نمودها مورد استفاده و تحقیق قرار گرفته اند مانند؛ مقیاس های جامعه پسند، هشدارهای آشکار در مورد و نمودها، استفاده از پاسخ های پنهان برای کشف دروغ، که هر کدام محدودیت ها و امتیازات بالقوه خود را دارند (پلی هرت، ۲۰۰۶: ۸۷۹). یک راه کاهش این و نمودها استفاده از راهنمایی های علمی مانند: بهترین چیز برای انجام کار کدام است؟ یا چگونه رفتاری کارآمد است؟ این نوع راهنمایی ها به دنبال پاسخ های صحیح هستند و

موجب افزایش عملکرد موارد مورد اندازه گیری می گردند. باهمه آزمون های عملکردی افزایشی، آزمون های قضاوت موقعیتی با راهنمایی های علمی عملکردهای پاسخ دهندگان را هنگامی که آن ها را به بهترین صورت انجام می دهند، ارزیابی می کنند. بنابراین هر دو نوع از پاسخ دهندگان صادق و آن ها که وانمود می کنند انگیزه یکسانی برای پاسخ دادن دارند ولی امکان وانمود کردن برای آن ها وجود ندارد (وتزل و مک دانیل، ۲۰۰۹: ۱۹۹).

برای تشخیص صحت گفته های افراد از دستگاه دروغ سنج پلی گرف^۱ استفاده می شود. که دستگاه مکانیکی برقی ای است که واکنش افراد را به صورت تغییرات پوستی، ضربان قلب و میزان تنفس اندازه می گیرد. تئوری حاکم بر این وسیله این است که هنگامی که افراد دروغ می گویند فیزیولوژی بدن آن ها تغییر می کند. البته باید توجه داشت که استفاده از این دستگاه باید به صورت داوطلبانه و در پایان آزمون باشد.

یکی از چالش های مهمی که امروزه سازمان ها با آن روبرو هستند، آزمون های اینترنتی هستند؛ بسیاری از سازمان ها ابزارهای انتخاب خود را از ابزارهای کاغذی به ابزارهای مبتنی بر وب تغییر داده اند. تغییر سریع به سمت استفاده از این بسترهای نرم افزاری به دلایل بهره وری و صرفه جویی در هزینه، توانایی اداره آزمون به صورت سراسری در زمان واقعی و نمره دهی استاندارد و مدیریت آن جذاب هستند. مسائل مربوط به انتخاب وب محور در بخش عظیمی کاملاً متفاوت از کارمندیابی وب محور است، چون تحقیق قانونی بیش تری با رویه های انتخاب وجود دارد، اما برای تغییر از شکل کاغذی به صورت وب محور نیازمند ایجاد برابری میان این دو است. استفاده از آزمون های اینترنتی نیازمند توجه به مسائل حقوقی و قانونی و حفاظت امنیتی دقیق آن ها در زمان برگزاری و ارایه نتایج است. از نظر نحوه اجرا این آزمون ها به انواع متعدد تقسیم می شوند؛ آزمون هایی که در شرایط استاندارد شده اجرا می گردند، آزمون هایی که از طریق کامپیوترهای انفرادی در محیطی به شدت کنترل شده و تحت نظارت برگزار می شوند، آزمون هایی که به صورت ترکیبی از طریق اینترنت و شبکه اینترنت و شبکه اینترنت محلی سازمان اجرا می شوند که بسیاری از آن ها تنظیم نشده اند و عملکرد بهینه ندارند (تپینس و همکاران^۲، ۲۰۰۶: ۱۸۹).

تلاش برای انجام امور استخدامی هنگامی مفید خواهند بود که سازمان بر اطلاعات تناسب تأکید کند، جزئیاتی را در مورد سازمان و شغل ارایه کند، کارمندیابان را انتخاب و آموزش دهد، با متقاضیان رفتار احترام آمیز و بی طرفانه داشته باشد، از فرایندهای شغلی استفاده کند و هدف از

1. lie detector Polygraph

2. Tipples et al.

فرایندهای انتخاب را توصیف کند، تصویر صحیحی از کارفرمایان ارائه دهد و سرانجام رقابت استخدام همسان، یکپارچه و ثابت ایجاد کند. سازمان هایی که از وب سایت ها برای استخدام استفاده می کنند باید از این مطمئن باشند که به سادگی قابل استفاده و مطلوب هستند و محتوای مناسبی را برای اهداف خود ارائه می دهند (پلی هارت، ۲۰۰۶: ۸۷۶-۸۷۵).

منابع:

Adem Golec, Esra Kahya (2007). A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, *Computers & Industrial Engineering* 52. pp: 143-161.

Armstrong. M (2011). *Armstrong's handbook of human resource managing practice*, 11th edition, kurgan page, London and Philadelphia.

Arthur, Diene, (2006), *recruiting, interviewing, selecting and orienting new employees*, Fourth Edition, American Management Association. Copyright 2005 by Arthur Associates Management Consultants, Ltd., Northport, NY.

Anderson, Neil. Lievens, Filip. van Dam, Karen, Ryan, Ann Marie (2004). *Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice*, *applied psychology: an international review*, 3(4), 487-501.

Anderson, Neil (2003). *Applicant and Recruiter Reactions to New Technology in Selection: A Critical Review and Agenda for Future Research*, *international journal of selection and assessment*, volume 11, number 23/.

Bartram, Dave (2000), *Internet recruitment and selection: kissing frogs to find to find princes*, *international journal of selection and assessment*, volume 8, number 4.

Bauer, Talya N. Truxillo, Donald M. Tucker, Jennifer S. Vauvne, Weathers. Bertolino, Marilena. Erdogan, Berrin. Campion, Michael A. (2006). *Selection in the Information Age: The Impact of Privacy Concerns and Computer Experience on Applicant Reactions*, *Journal of Management*, and Vol. 32

No. 5.pp:600621-.Recent trends and challenges in personnel selection (2003). Lievens, fillip, van dam, Karen. Anderson, Neil (2002). Personnel review, 31, 5.pp: 580601-.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1996). Effects of impression management and self-deception on the predictive validity of personality construct. Journal of Applied Psychology, 81, 261–272.

Bliesener, T. (1996). Methodological moderators in validating biographical data in personnel selection. Journal of Occupational & Organizational Psychology, 69, 107–120.

Chan, David (2005), Current Directions in Personnel Selection Research, Current Directions in Psychological Science, 14: 220223-.

Chapman, Derek S. and Webster, Jane (2003). The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates, international journal of selection and assessment, volume 11, numbers 23/.

Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: looking toward the future—remembering the past. Annual Review of Psychology, 51, 631–664.

International Task Force on Assessment Center Guidelines.(2000). Guidelines and ethical considerations for assessment center operations. Public Personnel Management, 28, 315–331.

Lance, Charles.E (2008) Why Assessment Centers Do Not Work the Way They Are Supposed To, Industrial and Organizational Psychology, 1, 84–97.

Lievens, fillip, Karen, van Dam and Anderson, Neil (2002), recent trends and challenges in personnel selection. Personnel review, 31, 5pp: 580-601.

Mathis, Robert L. Jackson, John, H (2011) Human Resource Management, 13th Edition, South-Western, Cengage Learning.

McDaniel, M. A., Whetzel, D. L., Schmidt, M. L., & Maurer, S. (1994). The validity of employment interview: a comprehensive review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 79, 599–617.

Moscato, S (2000). Selection interview: a review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 237-247.

Ones, D. S., Visweveran, C., & Schmidt, F. L (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: endings and implications of personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679–703.

Outtz, James L.(2002), The Role of Cognitive Ability Tests in Employment Selection, *human performance*, 15 (1171–161),(2/.

Poloyhart, Robert E.(2006), Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities, *Journal of Management*, 32: 868-897.

Robertson, I. T. and Smith, M. (2001). Personnel selection, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74: 441–72.

Rothstein, Mitchell G. Goffin, Richard D (2006). The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review* 16, 155–180.

Roth, Bobko, Philip. McFarland, Lynn. Buster, Maury. (2008). Work sample tests in personnel selection: Meta analysis of black-white differences in overall and exercise scores. *Personnel psychology*, 61, 637–662

Schuler, H(2001). Personnel Selection, *Psychology of*, *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, pp: 11343-11348.

Salgado, J. F. (1998). Big Five personality dimensions and job performance in army and civil occupations: a European perspective. *Human Performance*, 11, 271–288.

Salgado, J.F (1999). Personnel selection methods. In C. L. Cooper & I.

T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial & Organizational Psychology*. New York: Wiley.

Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124, 262–274.

Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44,703–742.

Tippins, Nancy. James, Beaty. Drasgow, Fritz. Gibson, Wadem. Pearlman, Kenneth. Segall, Daniel.O. Shepherd, William (2006) unprotected internet testing in employment setting. *Personnel psychology*, 59, 189–225.

Topor, David J. Colarelli, Stephen M. Han, Kyunghee (2007). Influences of traits and assessment methods on human resource practioners' evaluations of job applicants. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 21, No. 3,pp: 361- 357.

Thornton III, George C. and Gibbons, Alyssa M (2009), Validity of assessment centers for personnel selection, *Human Resource Management Review* 19, 169–187.

Wetzel, Deborah Lmc Daniel, Michael A (2009). Situational judgment tests: An overview of current research, *Human Resource Management Review* 19, 188–202.

Wasylyshyn, Karol M (2010). Avoiding Bad Hires: Using Emotional Intelligence as a Selection Tool, *Journal of Psychological Issues in Organizational Culture*, Volume1, and Number 3, 19 -30.