



لزوم توجه به ابزارهای غیرتمرینی (روان‌سنگی) در کانون‌های ارزیابی و توسعه

دکتر مهدی وفایی‌زاده^۱

مقدمه

کنار ابزارهای تمرینی (شبیه‌سازی‌های کانون ارزیابی) ترکیب ایده‌آلی را جهت ارزیابی افراد فراهم نمایند. مهم‌ترین مزایای استفاده از ابزارهای روان‌سنگی غیرتمرینی در قالب تصویر زیر ارائه شده اند.

امروزه تقاضای روزافزونی از سوی سازمان‌ها برای استفاده از ابزارهای سنجش غیرتمرینی (ابزارهای روان‌سنگی) در فرآیند ارزیابی کارکنان وجود دارد. ابزارهای غیرتمرینی می‌توانند در

۱. ابزارهای روان‌سنگی می‌توانند نقطه شروع بحث‌ها باشند

۶. ابزارهای روان‌سنگی به فرد کمک می‌کنند تا نقاط قابل بهبود خود را مشخص کند



۲. ابزارهای روان‌سنگی برای اندازه‌گیری عینی توانایی‌ها و خصایص شخصیتی فرد به کار می‌روند (نه برداشت‌های شخصی فرد از خود)

۵. ابزارهای روان‌سنگی به فرد کمک می‌کنند تا نقش‌ها را منطبق با نقاط قوت خود به‌عهده بگیرد
۴. ابزارهای روان‌سنگی به فرد کمک می‌کنند بیشتر خود را بشناسند

۳. ابزارهای روان‌سنگی به فرد نقش‌ها و سبکهای مختلفی را که می‌تواند در قالب گروه به‌عهده بگیرد را نشان می‌دهند

شکل ۱: کارکردهای ابزارهای روان‌سنگی در محیط کار



پرسشنامه‌های شخصیت

در حال حاضر تعداد زیادی از انواع پرسشنامه‌های شخصیت در بازار وجود دارد که هر یک شخصیت فرد را به طور کلی و یا در ابعادی خاص مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند. در این قسمت با چهار نوع از مقیاس‌های شخصیت که در حوزه ارزیابی‌های سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرند آشنا خواهیم شد. این چهار مورد عبارت است از مقیاس‌های چندبعدی، مقیاس‌های پنج‌عاملی، مقیاس‌های تیپ شخصیتی و ابزارهای شایستگی محور.^۵

مقیاس‌های چند بعدی شخصیت طیف گسترده‌ای از ویژگی‌ها و خصایص شخصیتی همچون موفقیت‌طلبی، اجتماعی بودن، کنترل خود، انعطاف‌پذیری یا همدلی^۶ را مورد سنجش قرار می‌دهند. نتایج آزمون‌های شخصیت باید بتواند ویژگی‌های شخصیتی فرد را با افراد گروه هنجار که مثلاً^۷ می‌توانند سایر مدیران و یا سایر افراد جامعه باشند مقایسه کنند. اعتبار نتایج مقیاس‌های شخصیت چندبعدی به عنوان پیش‌بینی کننده عملکرد فرد را می‌توان با انتخاب آزمون مناسب جهت اندازه‌گیری ویژگی‌هایی که ارزیابی شونده در زندگی شخصی و یا کاری خود به آنها نیاز دارد افزایش داد. به عنوان مثال چنانچه موفقیت‌طلبی یکی از مولفه‌های مورد نیاز در یک شغل باشد، آزمون مورد نظر باید بتواند تا حد ممکن اندازه‌گیری دقیقی از این ویژگی در فرد داشته باشد. مقیاس‌های چند بعدی شخصیت در کانون‌های توسعه به منظور ایجاد آگاهی در ارزیابی شونده نسبت به سبک‌های تفکر و رفتار^۸ خود در موقعیت‌های مختلف بسیار مفید هستند. این نوع ابزارها می‌توانند در تبیین این موضوع که چرا برخی افراد برای محیط‌های کاری یا موقعیت‌هایی خاص مناسب‌تر هستند و برخی دیگر مناسب آن محیط‌ها و موقعیت‌ها نیستند به ما کمک کنند. علاوه بر این ما به کمک این ابزارها می‌توانیم متوجه شویم که چرا برخی موقعیت‌ها یا ظایف برای افراد استرس‌زاور هستند.

مقیاس‌های مدل پنج‌عاملی شخصیت (NEO)^۹ مبتنی بر این پیش‌فرض هستند که ویژگی‌های شخصیتی در قالب پنج ویژگی کلی و اصلی تبلور پیدا می‌کنند. این پنج ویژگی عبارت است از: وظیفه‌شناسی، بروونگرایی، موافق بودن، پذیرای تجربه جدید بودن و روان‌نوجوری (ثبت هیجانی).^{۱۰}

طیف گسترده‌ای از ابزارهای سنجش روانی وجود دارد که می‌توان با استفاده از آنها به سنجش مولفه‌های روانی مدنظر سازمان‌ها پرداخت. صنعت در حال شکوفایی سنجش روانی، ابزارهای گوناگون و فراوانی را در اختیار کانون‌های ارزیابی و توسعه قرار داده است تا بتوانند ضمن سنجش متقاضیان به آنها در شناخت بهتر رفتارها، ترجیحات و توانمندی‌های خود کمک کنند. آزمون‌های شخصیت، آزمون‌های استعداد و پرسشنامه‌های سنجش ارزش‌ها، علائق، سبک رهبری و نیازهای انگیزشی نمونه‌هایی از ابزارهایی هستند که در حال حاضر در دسترس کانون‌های ارزیابی و توسعه قرار دارند.

هدف مقاله حاضر ارائه پیشینه‌ای از ابزارهای روان‌سنجی است تا طراحان و مجریان کانون‌های ارزیابی و توسعه بتوانند با استفاده از آن ابزارهایی که به لحاظ فنی مورد تایید بوده و متناسب با نیازهای آنها هستند را انتخاب نمایند. در این راستا ابتدا انواع مختلف ابزارهای روان‌سنجی را که امروزه در دسترس کانون‌ها قرار دارند را معرفی کرده، آنچه را که این ابزارها اقدام به سنجش آنها می‌نمایند را بیان نموده و در ادامه نقش آنها در فرآیند ارزیابی را تبیین خواهیم نمود. در ادامه دو رویکرد پروفایل‌سازی^{۱۱} و ملاک‌محور^{۱۲} را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در نهایت مزایای استفاده از ابزارهای سنجش روانی در کانون‌های ارزیابی و توسعه را مورد واکاوی قرار خواهیم داد.

آزمون‌های روان‌شناختی

یک آزمون روان‌شناختی مقیاس استانداردشده‌ای از یک یا چند ویژگی روان‌شناختی است. ویژگی‌های فردی که در جریان فرآیند ارزیابی بیشتر مورد توجه هستند عبارت است از شخصیت (ویژگی‌هایی همچون وظیفه‌شناسی^{۱۳}، اعتماد بین فردی و اجتماعی بودن^{۱۴}، علائق شغلی (مثل ترجیح برای کار کردن با افراد و یا علاقه به کارهای هنری)، ارزش‌ها (مثل نوع دوستی)، نیازهای انگیزشی (یعنی آنچه باعث تحریک فرد می‌شود مثل پول، مقام، یا استقلال در کار) و توانایی‌های شناختی (مثل توانایی عددی و یا توانایی حل مساله). در ادامه به بررسی اجمالی برخی از آزمون‌هایی که این ویژگی‌های فردی را مورد اندازه‌گیری قرار می‌دهند خواهیم پرداخت.

- 1. Profiling approach
- 2. Criterion-oriented approach
- 3. Conscientiousness
- 4. Sociability
- 5. Multidimensional measures, Measures of the Big Five personality factors, Measures of personality type and Competency-based tools
- 6. Achievement drive, Sociability, Self-control, Flexibility or Empathy

- 7. Styles of thinking and behaving
- 8. Neuroticism, Extroversion, Openness to Experience
- 9. Conscientiousness, Extroversion, Agreeableness, Openness to Experience, and Neuroticism (Emotional Stability)



توصیف	۵ عامل
دقیق، قابل انکا، سخت‌کوش، سازمان‌یافته، وقت‌شناس، منظم، بلندهمت	وظیفه‌شناسی
اجتماعی، سرزنش، عاطفی، صمیمی، بحرخ، گرم	برون‌گرایی
مبادی آداب، فداکار، دلسوز، خوش‌بین، بخشنده، مطیع، آسان‌گیر، باگذشت، انعطاف‌پذیر	توافق
خلاق، دارای تخیل قوی، خلاق، دامنه وسیع عالیق، کنچکاو، پرجرات، بیتعصب، مستقل، علاقه‌مند به تنوع	گشودگی نسبت به تجارب جدید
نگران، هیجانی، تندمزاج، مشوش، ترجم‌جو، آسیب‌پذیر	روان‌نزنندی (ثبت عاطفی)

جدول ۱: مدل پنج عاملی شخصیت منبع: مک‌کرو و کاستا (۱۹۸۷)

شخصیت تشریح می‌کنند.

علاوه بر انواع آزمون‌های شخصیت که در بالا به آنها اشاره شده است، ممکن است ارزیابی کنندگان از آزمون‌های خاص دیگری که با هدف اندازه‌گیری ابعاد خاصی از رفتار فرد مثل سبک رهبری وی، یا میزان تیم‌گرایی^۱، یا هوش هیجانی تدوین شده‌اند، استفاده کنند. از جمله این آزمون‌ها می‌توان به MSCEIT (سطح هوش هیجانی ارزیابی‌شونده را اندازه‌گیری می‌کند)، MTQ48 (سطح تاب‌آوری ذهنی^۲ ارزیابی‌شونده را اندازه‌گیری می‌کند) و TLQ (میزان شایستگی رهبری ارزیابی‌شونده را اندازه‌گیری می‌کند) اشاره نمود. این گونه مقیاس‌ها در شرایط خاص می‌توانند مفید باشند. به عنوان مثال مقیاس تعیین سبک رهبری می‌تواند برای ارزیابی‌شوندگانی که قصد دارند از سبک مدیریت و رهبری خود آگاه شوند بسیار مفید است.

عالیق شغلی^۳

سنجهش عالیق شغلی در جریان کانون ارزیابی و توسعه می‌تواند مفید باشد. به بیان دقیق‌تر ارزیابی کننده می‌تواند با آگاهی از عالیق شغلی ارزیابی‌شونده وی را به سوی مشاغلی که برای فرد جذابیت دارند رهنمون سازد. در سنجهش عالیق شغلی فرد از وی سوال می‌شود که از انجام چه کاری لذت می‌برد. به طور کلی نظریه‌های عالیق شغلی مشاغل را به سه دسته تقسیم می‌کنند. مشاغلی که با "افراد^۴" سر و کار دارند، مشاغلی که با "داده‌ها"^۵ سر و کار دارند و مشاغلی که با "چیزها"^۶ سر

اگر چه پژوهش‌های فراوانی وجود دارند که حاکی از اعتبار برخی از این پنج عامل هستند؛ اما استفاده صرف از یکی از این پنج ویژگی در جریان ارزیابی کمک چندانی به ما نخواهد کرد. در عوض استفاده از خردمهقیاس‌های هر یک از این پنج مقیاس می‌تواند اطلاعات بیشتری را در مورد شخصیت ارزیابی‌شونده در اختیار ارزیابی کننده قرار دهد. مثلاً از جمله خردمهقیاس‌های برون‌گرایی می‌توان به صمیمیت، اجتماعی بودن و یا قاطعیت^۱ اشاره نمود. مثلاً ممکن است فردی صمیمی و اجتماعی باشد؛ اما قاطع نباشد و یا بر عکس. آگاهی از وضعیت ارزیابی‌شونده در این خردمهقیاس‌ها نسبت به زمانی که صرفاً در مورد وضعیت وی در ویژگی کلی برون‌گرایی آگاهی داریم مفیدتر خواهد بود. مقیاس‌های تیپ شخصیتی، شخصیت افراد مختلف را در قالب چند تیپ شخصیتی دسته‌بندی می‌کنند که هر یک از این تیپ‌ها نشان‌دهنده گرایش‌های رفتاری مشترک بین اعضای یک تیپ و تفاوت‌های موجود در نگرش‌های اعضای تیپ‌های مختلف هستند. در حالی که مقیاس‌های چندبعدی شخصیت به منظور تهییه پروفایل فرد براساس برخی خصایص فردی مورد استفاده قرار می‌گیرند، مقیاس‌های تیپ شخصیتی، پروفایل فرد را براساس خوشه‌ای^۲ از خصایص فردی که نشان‌دهنده ترجیحات افراد هستند را مشخص می‌کنند. مقیاس‌های تیپ شخصیتی در بین ارزیابی کنندگان از محبوبیت زیادی برخوردار هستند. زیرا این مقیاس‌ها شخصیت ارزیابی‌شوندگان را در قالب توصیفی مختصرتر و موجزتر از نظر ابعاد قابل مدیریت

1. Friendly, Sociable or Assertive
2. Cluster
3. Team orientation
4. Mental toughness

5. Vocational interests
6. People
7. Data
8. Things (Tools)



در حالی که آزمون‌های توانایی‌های شناختی از جمله بهترین پیش‌بینی‌کنندگان عملکرد کلی فرد هستند. البته این نکته را به خاطر داشته باشید که توسعه و بهبود عملکرد شناختی فرد نسبت به سایر خصایص همچون نیازهای انگیزشی و یا بعد رفتاری شخصیت دشوارتر است. بنابراین استفاده از آزمون‌های توانایی‌های شناختی می‌تواند نوعی ریسک محسوب شود. چرا که ممکن است ارزیابی‌کننده پس از سنجش فرد توسط این ابزارها احساس کند توانایی بهبود این توانایی‌ها را ندارد.

رویکردهای آزمون روان‌شناختی در کانون ارزیابی و توسعه یک آزمون روان‌شناختی را می‌توان به دو روش مورد استفاده قرار داد. روش اول با هدف اندازه‌گیری خصایص یک نفر (رویکرد پروفایل‌سازی) است و روش دوم با هدف پیش‌بینی یک پیامد خاص (رویکرد ملاک‌محور). هر یک از این رویکردها با توجه به سوالی که در پی پاسخ دادن به آن هستیم در شرایط خاصی مورد استفاده قرار می‌گیرند.

رویکرد پروفایل‌سازی^۶

در رویکرد پروفایل‌سازی تأکید اصلی بر ایجاد آگاهی و شناخت خصایص ارزیابی شونده (مثل توانایی‌ها، علایق، و شخصیت) در مقایسه با یک گروه هنجرار^۷ می‌باشد. در این رویکرد ممکن است سوال اصلی این باشد که "مهارت‌های رهبری ارزیابی شونده در قیاس با سایر مدیران در چه سطحی قرار دارد؟" یا "چه نوع مشاغلی توجه ارزیابی شونده را به خود جلب می‌کنند؟". آزمون‌های روان‌شناختی با این رویکرد می‌توانند ارزیابی کننده را نسبت به چند حیطه از ابعاد روان‌شناختی ارزیابی شونده آگاه کنند. اولاً، رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند ارزیابی کننده را از نقاط قوت نسبی ارزیابی شونده و نقاط قابل بهبود وی آگاه کنند. به عنوان مثال ممکن است این‌گونه آزمون‌ها مشخص کنند که توانایی عددی ارزیابی شونده از توانایی کلامی وی در وضعیت بهتری قرار دارد و ارزیابی شونده ترجیح می‌دهد به جای کارهای تکراری و از پیش تعیین شده کارهای خلاقانه انجام دهد. در این رویکرد خصایص فرد نسبت به هم مقایسه می‌شوند تا توانمندی‌ها، ترجیحات، خصایص شخصیتی و نیازهای انگیزشی وی مشخص شوند. ثانياً، رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند ارزیابی کننده را نسبت به این که خصایص ارزیابی شونده در مقایسه با یک گروه مرجع یا گروه هنجرار در شرایطی قرار دارند آگاه کند. به عنوان مثال ممکن است نتیجه آزمون روان‌شناختی با این رویکرد

و کار دارند. ترجیحات شغلی^۸ ارزیابی شونده ارتباط نزدیکی با ویژگی‌های شخصیت او دارند. پرسشنامه‌های علایق شغلی برای ارزیابی کنندگانی که به افراد در زمینه تغییر کار راهه^۹ ممکن می‌کنند بسیار مفید هستند. ارزیابی کننده می‌تواند با استفاده از نتایج این پرسشنامه‌ها به ارزیابی شونده در حرکت به سوی مشاغل و کار راهه‌هایی که تا پیش از این به آنها فکر نکرده است حرکت کند.

پرسشنامه‌های نیازهای انگیزشی و ارزش‌ها^{۱۰}

احتمالاً سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌های ارزیابی شونده یکی از ابعاد سنجش است که کمتر به آن توجه می‌شود. بیشتر پرسشنامه‌هایی که به سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌های افراد می‌پردازند بر یکی از حیطه‌های زیر و یا ترکیبی از آنها تمرکز دارند؛ منابع انگیزش شامل مواردی نظیر، فرد چگونه دوست دارد مورد تقدیر قرار گیرد، مناسب‌ترین سبک مدیریتی برای این که فرد بهترین عملکرد را داشته باشد، محیط کاری که فرد ترجیح می‌دهد داشته باشد، می‌شود. سنجش نیازهای انگیزشی و ارزش‌ها به ویژه برای ارزیابی شوندگانی که از نقش و محیط کاری فعلی خود ناراضی هستند و ارزیابی شوندگانی که می‌خواهند از محیط‌های کاری مناسب خودآگاه شوند بسیار مفید است.

آزمون‌های توانایی‌های شناختی^{۱۱}

آزمون‌های توانایی‌های شناختی ابعاد مختلف عملکرد شناختی ارزیابی شونده همچون توانایی‌های عددی، کلامی، و حل مساله^{۱۲} را مورد سنجش قرار می‌دهند. آزمون‌های توانایی‌های شناختی به ویژه در حوزه کانون ارزیابی و توسعه شغلی و سازمانی میزان عملکرد فرد در شغل مورد نظر را بر اساس ظرفیت‌های تصمیم‌گیری، حل مساله و یادگیری وی مشخص می‌کنند. به عنوان مثال عملکرد پایین فرد در یک پست مدیریتی ممکن است مربوط به بعد حل مساله در شغل موردنظر باشد که فرد در آن زمینه با ضعف روبرو است. علاوه بر این آزمون‌های توانایی‌های شناختی می‌توانند پتانسیل فرد برای پیشرفت و رسیدن به پست‌های بالاتر و ظرفیت وی برای کسب دانش و مهارت‌های مورد نیاز جهت موفقیت را مشخص نمایند. شاید بتوان گفت آزمون‌های توانایی‌های شناختی کم‌کاربردترین شکل سنجش روانی در حوزه کانون ارزیابی و توسعه هستند.

1. Occupational preferences

6. Profiling approach

2. Career

7. Norm group

3. Motivational needs and values questionnaires

4. Cognitive ability tests

5. Numerical, Verbal and Problem-solving abilities



در کانون ارزیابی و توسعه باشد، در آن صورت باید آزمون‌هایی که بهتر می‌توانند عملکرد آتی فرد (و یا ابعادی از آن) را پیش‌بینی کنند انتخاب نمود. براین اساس ارزیابی کنندگان برای انتخاب آزمون‌های مناسب باید بتوانند حیطه‌های عملکرد فرد را تعریف و تعیین کنند. البته در حال حاضر مدل‌های تاییدشده‌ای نیز وجود دارند که ارزیابی کنندگان می‌توانند بر مبنای آنها اقدام به تصمیم‌گیری نمایند. به عنوان مثال کمپل^۱ ابعاد مختلف عملکرد را تعیین نموده است که شامل عملکرد وظیفه‌ای شغلی، عملکرد وظیفه‌ای غیرشغلی، نمایش تلاش^۲، ارتباطات شفاهی و کتبی، رعایت انضباط فردی، نظارت/رهبری و مدیریت می‌باشد.

بورمن و متورویدلو^۳ نیز حیطه‌های عملکرد را شامل دو بخش می‌دانند؛ عملکردی شغلی^۴ (مریبوط به فعالیت‌های تخصصی شغل) و عملکرد زمینه‌ای^۵ (رفتارهای مفید، سازنده و مشارکتی که از نظر مدیریت بالارزش بهشمار می‌آیند). برای آشنایی بیشتر با مدل‌های عملکرد شغلی به ویزوواران و اوونز^۶ مراجعه کنید. ارزیابی کنندگان زمانی که برای سنجش روانی ارزیابی شونده از رویکرد ملاک‌محور استفاده می‌کنند باید مبنای کار خود را یک مدل تناسب شغل-شاغل یا فرد-محیط قرار دهند. به عنوان مثال نظریه انطباق کاری مینیستوتا^۷ به تشریح فرد و محیط کار از نظر تقاضاهایی که هر یک از دیگری دارند و آنچه هر یک می‌توانند به دیگری عرضه کنند می‌پردازد. به عبارت دیگر محیط کار فرد را ملزم می‌کند تا وظایف خاصی را انجام دهد و فرد نیز دانش و مهارت مورد نیاز برای انجام این وظایف را با خود به محیط می‌آورد. فرد در قبال آوردن دانش و مهارت خود برای انجام وظایف مذکور محیط را ملزم به جبران خدمات و برآوردن نیازهای، عالیق و ارزش‌های خود می‌کند. براین اساس فرد و محیط هر دو برای برآوردن نیازهای یکدیگر با هم منطبق می‌شوند. برondاد این انطباق کاری ماندن فرد در سازمان و رضایت شغلی فرد است.

مزایای آزمون‌های روان‌شناسختی برای ارزیابی کننده و ارزیابی شونده

دلایل بسیاری برای مفید بودن سنجش روانی در یک رابطه کانون ارزیابی و توسعه وجود دارد. نتایج این گونه سنجش‌ها نه تنها می‌توانند پروفایلی روا و پایا^۸ از ارزیابی شونده را در

نشان دهد که ارزیابی شونده نسبت به اکثر مدیران عددمحورتر، خوش‌برخوردارتر، و پرازنزی‌تر باشد؛ اما در عین حال کمتر وظیفه‌محور باشد. این گونه تفاوت‌های ارزیابی شونده با گروه هنجر در رویکرد پروفایل‌سازی ممکن است در قالب یک طیف^۹ (بالاتر از متوسط، متوسط، یا زیر متوسط) و یا به شکل یک نمره استاندارد^{۱۰} (مثلاً نشان دادن رتبه درصدی فرد) نشان داده شود. رویکرد پروفایل‌سازی می‌تواند در تعیین نیازهای توسعه‌ای ارزیابی شونده، تعیین اهداف آتی شخصی و شغلی وی و یا پی بردن به این که چرا ارزیابی شونده به شکلی خاص می‌اندیشد یا رفتار می‌کند بسیار مفید باشد. رویکرد پروفایل‌سازی بیشتر در مورد ارزیابی شوندگانی که به دنبال یافتن مسیری تازه هستند و یا در پی حل مساله‌ای که شغل و زندگی آنها را تحت تاثیر قرار داده است می‌باشند، استفاده بیشتری دارد.

رویکرد ملاک‌محور

بسیاری از تیمهای ارزیابی (به‌ویژه آنها) که در قالب برنامه‌های سازمانی اقدام به برگزاری کانون ارزیابی و توسعه می‌کنند نه تنها موظف هستند پروفایل ارزیابی شونده را در نظر داشته باشند، بلکه باید به شغل ارزیابی شونده و شرایط سازمانی وی نیز توجه داشته باشند. این رویکرد برای موقعي که قصد تعیین پتانسیل فرد برای پیشرفت شغلی در سازمان، یا تناسب وی با نقش فعلی و یا تعیین نیازهای توسعه‌ای ارزیابی شونده با توجه به توأم‌نده‌های مورد نیاز در سازمان را داشته باشیم مفید خواهد بود. در تمامی این موارد یک ملاک وجود دارد که پروفایل فرد نسبت به آن مقایسه می‌شود. این ملاک معمولاً مریبوط به عملکرد فعلی یا بالقوه در ابعاد خاصی از یک شغل و یا پتانسیل فرد برای آموزش می‌باشد. تناسب شغل-شاغل و فرد-سازمان^{۱۱} مبنای رویکرد ملاک‌محور را شکل می‌دهند. یعنی در این رویکرد ارزیابی کننده صرفاً به دنبال تدوین پروفایل ارزیابی شونده نیست و علاوه‌بر آن در پی فهمیدن این موضوع است که پروفایل تدوین شده برای فرد تا چه حد با شرایط مورد نظر انطباق دارد. ارزیابی کنندگانی که از رویکرد ملاک‌محور استفاده می‌کنند باید مهارت تحلیل شغل و دستیابی به دانش، مهارت، و خصایص (KSA)^{۱۲} مورد نیاز برای شغل مورد نظر را داشته باشند. اگر عملکرد مورد انتظار از فرد ملاک مورد استفاده

1. More numerate
2. Range
3. Standardized scores
4. Criterion-oriented approach
5. Person-job and Person-organization fit
6. Knowledge, Skills and Attributes
7. Campbell

8. Job-specific task performance, Non-job-specific task performance, Demonstrating effort
9. Borman and Motowidlo
10. Task performance
11. Contextual performance
12. Viswesvaran and Ones
13. Minnesota Theory of Work Adjustment (TWA)
14. Valid and Reliable



دیگر مقایسه کنند. با این حال هنر یک ارزیابی کننده این است که بتواند نتایج این گونه سنجش‌ها را با توجه به شرایط پیرامون ارزیابی‌شونده ترجمه و تفسیر کند. به عنوان مثال شاید با توجه به عملکرد کاری یا شخصی فرد اصلاً مهم نباشد که او نسبت به همکاران خود علاوه کمتری به فعالیت‌های هنری دارد و یا او نسبت به همکاران خود کمتر اجتماعی است.

باز کردن دریچه‌ای تازه‌ای از کشف و جستجو

برخی از ابعاد سنجش روانی می‌تواند به ارزیابی‌شونده کمک کند تا به کندوکاو و جستجو در گزینه‌هایی بپردازد که در شرایط معمول توجهی به آنها نداشت. ماستی^۱ به این نکته اشاره دارد که آزمون‌های روان‌شناختی را می‌توان در حوزه سنجش‌های شغلی به عنوان ابزاری برای توانمندسازی ارزیابی‌شونده استفاده نمود. درواقع اطلاعات حاصل از سنجش روانی را می‌توان به عنوان مبنایی برای کندوکاو گزینه‌های بیشتر مورد استفاده قرار داد.

مبنایی برای بازخورد، هدف‌گذاری و برنامه‌ریزی برای تغییر

آزمون‌های روان‌شناختی مبنای مناسبی را برای بازخورد، مشاوره و برنامه‌ریزی توسعه فردی در اختیار ارزیابی‌شونده قرار می‌دهند. این قبیل آزمون‌ها را نباید به عنوان جایگزین سایر انواع سنجش‌ها که می‌توانند به کانون ارزیابی و توسعه کمک کنند (مثل مصاحبه، مشاهده رفتاری و یا دریافت اطلاعات از مدیر و همکاران فرد) به کار برد. ارزیابی‌شونده می‌تواند با استفاده از نتایج این آزمون‌ها اقدام به برنامه‌ریزی برای برقراری رابطه کانون ارزیابی و توسعه، برنامه‌ریزی توسعه فردی^۲ و برنامه‌ریزی کارراهه‌ای^۳ استفاده کند. نتایج این آزمون‌ها را می‌توان به عنوان مبنای شناسایی نقاط اهمی^۴ فرد برای تعییر و حیطه‌هایی که در فرد نیاز به تعییر دارند نیز استفاده نمود.

پایش و ارزشیابی

هر^۵ (۱۹۹۶) اعتقاد دارد که سنجش در حوزه کانون ارزیابی و توسعه یا مشاوره شغلی می‌تواند برای پایش میزان پیشرفت فرد و ارزشیابی میزان اثربخشی مداخلات شغلی مورد استفاده قرار گیرد. به عنوان مثال ممکن است ارزیابی‌شونده از نتایج آزمون‌های روان‌شناختی به منظور پیگیری میزان پیشرفت خود در کسب مهارت‌های مورد نیاز استفاده کند. از سوی دیگر ارزیابی کننده نیز می‌تواند از نتایج آزمون‌های روانی جهت ارزشیابی میزان اثربخشی برنامه‌های کانون ارزیابی و توسعه

اختیار ارزیابی کننده قرار دهد که به شناخت بهتر ارزیابی کننده از توانمندی‌ها و ترجیحات ارزیابی‌شونده کمک می‌کند، بلکه به تعیین پتانسیل‌های ارزیابی‌شونده نیز منجر می‌شوند. در ادامه مزایای آزمون‌های روان‌شناختی برای ارزیابی کننده و ارزیابی‌شونده را بیشتر مورد بررسی قرار خواهیم داد.

پیش‌بینی معتبر عملکرد شغلی و سایر بروندادهای شغلی

سنجش روانی می‌تواند از طریق فراهم کردن شاخص‌های پیش‌بینی عملکرد کاری و آموزشی ارزیابی‌شونده برای کانون ارزیابی و توسعه ارزش‌افزوده دربرداشته باشد. به عنوان مثال شواهد پژوهشی زیادی وجود دارند که نشان‌دهنده اعتبار آزمون‌های توانایی‌های شناختی به عنوان پیش‌بینی کننده‌های عملکرد شغلی فرد، سطح شغلی کسب شده توسط فرد و موقفيت شغلی فرد هستند. اگرچه آزمون‌های توانایی‌های شناختی در نقش‌های پیچیده‌تر نسبت به نقش‌های سطح پایین و تکراری پیش‌بینی کننده‌های بهتری برای عملکرد فرد هستند، اما این آزمون‌ها در تمامی مشاغل قابلیت پیش‌بینی دارند. نتایج مطالعات انجام شده نشان می‌دهد از میان عوامل پنج گانه نظریه پنج عاملی وظیفه‌شناسی و روان‌نرجوری، بیشتر مشاغل قابلیت پیش‌بینی عملکرد را دارند. پذیرای تجارب جدید بودن (کنجدکاو بودن) نیز قابلیت پیش‌بینی موقفيت فرد در آموزش و موافق بودن (روابط دوستانه با دیگران) و بروز گرایی قابلیت پیش‌بینی عملکرد در نقش‌هایی که این دو عامل مورد نیاز هستند (مثلاً در محیط‌های تیمی، مشاغل فروش و مشاغل مدیریتی) را دارند. به طور کلی باید گفت آزمون‌های شخصیت در صورتی که شاخص‌های اندازه‌گیری شده توسعه آنها برای شغل موردنظر مورد نیاز باشند، می‌توانند به شکل مناسبی عملکرد فرد را پیش‌بینی کنند. به عنوان مثال توانایی تشویق دیگران در مشاغل فروش و مشاغل مدیریتی نسبت به مشاغل دفتری و مشاغل حسابرسی (که توجه به جزئیات در آنها مهم‌تر است) احتمال بیشتری دارد که بتوانند عملکرد فرد را درست پیش‌بینی کنند.

افزایش آگاهی فرد از سبک‌ها، ترجیحات، و توانمندی‌های خود

داده‌های هنجاری^۶ حاصل از سنجش‌های روانی به ارزیابی‌شوندگان این امکان را می‌دهند که از نقاط قوت نسبی (و یا نقاط قبل‌بهبود) و ترجیحات خود آگاه شده و خود را براساس این مولفه‌ها با افراد

1. Normative data

5. Leverage points

2. Mastic

6. Herr

3. Individual Development Plan (IDP)

4. Career planning



است. در تبیین این توجه به ابزارهای غیرتمرینی در مراکز مهم ارزیابی و توسعه باید گفت که دغدغه اصلی ابزارهای تمرینی (کانون ارزیابی) سنجش سطح شایستگی‌های رفتاری و در محدود مواردی شایستگی‌های فنی فرد است. حال آن که عوامل موفقیت در یک شغل محدود به شایستگی‌های رفتاری و فنی نمی‌شوند. براساس مدل‌هایی همچون مدل پروفایل موفقیت شرکت دی. آی موفقیت فرد در شغل تحت تاثیر چهار عامل "شایستگی‌ها"^۱، "خصایص فردی"^۲، "دانش"^۳ و "تجربه"^۴ قرار دارد. بی‌شک برای تعیین خصایص فردی استفاده از ابزارهای غیرتمرینی بسیار راهگشا خواهد بود.

استفاده کند.

نتیجه‌گیری

تاكيد و توجه به استفاده از ابزارهای تمرینی در قالب کانون‌های ارزیابی جهت ارزیابی افراد باعث شده تا ما از آن سوی بام افتاده و ابزارهای غیرتمرینی (پرسشنامه‌ها و آزمون‌ها) را مورد غفلت قرار دهیم. این در حالی است که طی سالیان قبل تاکید بیش از حدی بر برخی از این ابزارها بوده است. لزوم توجه به ابزارهای غیرتمرینی ارزیابی امروزه در قالب روش‌های مورد استفاده مراکز معتبر دنیا در حوزه ارزیابی و توسعه کارکنان کاملاً مشهود

منابع

1. Pulakos, Elaine D. (2005); Selection and Assessment Methods, A guide to implementing formal assessments to build a high-quality workforce, SHRM.

-
1. Competencies
 2. Personal attribute
 3. Knowledge
 4. Experience

