Επιλογή προσωπικού.

Ένας από τους σημαντικούς για μια επιχείρηση τομείς είναι η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για την κατάλληλη θέση. Όσο και να αναπτύσσεται η τεχνολογία η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα παραμένει πολύ σημαντική. Μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο το σύνολο των ανθρώπων που απασχολεί. Οι Ε/Ο ψυχολόγοι βοηθούν στη διάγνωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων των ατόμων (επιλογή) σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ειδικά τμήματα με μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού (human resources managers). Οι μικρότερες μπορεί να αναθέσουν σε εταιρείες συμβουλών οι οποίες απασχολούν Ε/Ο ψυχολόγους (κυνηγούς κεφάλων όπως αυτό-αποκαλούνται χαριτολογώντας) την επιλογή του προσωπικού τους. Προβλήματα μπορεί να δημιουργηθούν όταν υπάρχουν ακατάλληλοι υπάλληλοι, λιγότεροι υπάλληλοι, ή περισσότεροι υπάλληλοι. Αν θέλουν να επιλέξουν τα κατάλληλα άτομα πρέπει να ακολουθήσουν κάποια βήματα όπως για παράδειγμα να εξετάσουν προσεκτικά τις ανάγκες τους.

α. Ανάλυση της θέσης και σχεδιασμός και περιγραφή του έργου και των καθηκόντων που απαιτεί. Το πρώτο βήμα πριν από τη δημιουργία μιας νέας θέσης ή την πλήρωση μιας παλαιάς θέσης είναι να καταγράφουν αναλυτικά ο τίτλος της θέσης, η περιοχή εργασίας, ο σκοπός, οι υπευθυνότητες και τα καθήκοντα, η απαιτούμενη προσπάθεια και ο βαθμός δυσκολίας κ.ά. Η περιγραφή του έργου είναι μια πιο συγκεκριμένη δήλωση, στην οποία αναγράφονται όλα τα στοιχεία που συλλέγει ο/η υπεύθυνος κάνοντας την "ανάλυση της θέσης". Η ανάλυση της θέσης παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να γνωρίζει εκ των προτέρων τι αναμένεται από αυτόν, και στον εργοδότη ένα εργαλείο σύγκρισης και αξιολόγησης των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς.

β. Περιγραφή των προσόντων και του χαρακτήρα του υποψήφιου. Εδώ ο/η υπεύθυνος προσωπικού συγκεντρώνει πληροφορίες σχετικές με τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες (σωματικές και πνευματικές) για τη διεκπεραίωσή της εργασίας και τον τύπο του εργαζομένου που θα ήταν κατάλληλος για τη σχετική θέση. Αυτές μπορεί να κατανεμηθούν σε κατηγορίες, όπως σωματικά χαρακτηριστικά (ηλικία, εμφάνιση, φύλο κ.ά.), επιδόσεις (εκπαίδευση, γνώσεις, ικανότητες), γενική νοημοσύνη, ταλέντα, ιδιαίτερα ενδιαφέροντα (π.χ. αθλητισμός, βιβλία), ταμπεραμέντο κ.ά. Για παράδειγμα, θα ήταν προτιμότερο (αλλά όχι πάντα αναγκαία και αποκλειστική συνθήκη) μια εργαζόμενη σε ένα κατάστημα αθλητικών να ήταν αθλήτρια ή να διατηρεί κάποιο ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας.

Η διαδικασία επιλογής.

Οι μέθοδοι που ακολουθούνται σήμερα για την επιλογή των ατόμων με τα απαιτούμενα προσόντα περιλαμβάνουν τη συλλογή βιογραφικών δεδομένων, συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, και την αξιολόγηση από ειδικευμένο κέντρο. Η συνηθισμένη διαδικασία που ακολουθείται είναι να δημοσιευτεί μια αγγελία που περιγράφει τα καθήκοντα της θέσης και τα επιθυμητά προσόντα του υποψήφιου όσον αφορά τις γνώσεις και την εμπειρία αλλά και τις προσωπικές ποιότητες του. Στη συνέχεια ο/η σύμβουλος επιχειρήσεων ή ο/η υπεύθυνος προσωπικού διαλέγει τα 5-10 άτομα με τα περισσότερα προσόντα όπως αυτά αντικατοπτρίζονται στα βιογραφικά σημειώματα τους και καλεί τους υποψήφιους για μια προσωπική συνέντευξη, όπου πιθανόν να τους ζητηθεί να συμπληρώσουν και ένα τεστ. Οι καταλληλότεροι μπορεί να περάσουν και δεύτερη τελική συνέντευξη όπου πια συζητούνται και οι οικονομικές λεπτομέρειες. Η συνέντευξη θεωρείται από πολλούς Ε/Ο ψυχολόγους ως ένα φτωχό μέσο πρόβλεψης της απόδοσης του υποψήφιου. Για παράδειγμα, ένα από

© Α. Ροδαφηνός, PhD

τα προβλήματα της προσωπικής συνέντευξης είναι το φαινόμενο της επίδρασης του φωτοστέφανου (halo effect). Έρευνες έχουν δείξει ότι τείνουμε να υποθέσουμε τα ελκυστικά άτομα έχουν και άλλα θετικά στοιχεία σε τομείς άσχετους τομείς της ανθρώπινης προσωπικότητας (και το αντίστροφο για μη ελκυστικά άτομα). Ως εκ τούτου πιστεύουμε ότι θα είναι και επιτυχημένα σε άλλους τομείς της ζωής τους, και συνεπώς καλύτεροι εργαζόμενοι ακόμη και αν η επιτυχία στο αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας δεν έχει καμία σχέση με τη φυσική εμφάνιση. Αν και δε μπορούμε όλοι μας να γίνουμε φωτομοντέλα, μια προσεγμένη και καθαρή εμφάνιση στο χώρο της εργασίας μπορεί να μας δώσει ένα σημαντικό πλεονέκτημα. ”Μπορεί να μην είμαι ο πιο όμορφος μέσα στην ομάδα ή στην παρέα, είμαι όμως πάντα ο πιο όμορφος εαυτός μου μέσα στην ομάδα.” Επιπρόσθετα, κάποια άτομα συμβαίνει να έχουν καλύτερες ικανότητες να παρουσιάζουν τα θετικά τους σε μια συνέντευξη και συνεπώς προτιμούνται από κάποια άλλα άτομα που μπορεί να είχαν εξίσου η περισσότερα προσόντα.

Ερευνητές βρήκαν ότι όταν τα άτομα που παίρνουν τη συνέντευξη είναι γυναίκες τείνουν να αξιολογούν τον/την υποψήφιο/α πιο θετικά εάν αυτός/ή φοράει ένα ευχάριστο άρωμα. Αντίθετα, οι άνδρες αξιολογητές έδωσαν χαμηλότερη αξιολόγηση σε άτομα τα οποία φορούσαν κάποιο άρωμα.

Από την άλλη πλευρά, οι Ε/Ο ψυχολόγοι μπορεί να βοηθήσουν νεαρά άτομα να εξερευνήσουν τα ενδιαφέροντα τους και να ανακαλύψουν τα ταλέντα και τις προτιμήσεις τους για συγκεκριμένους τύπους εργασίας, οι οποίοι να είναι συμβατοί με την προσωπικότητα και τις κλίσεις τους. Για τον πιο αποτελεσματικό σχεδιασμό καριέρας έχουν σχεδιαστεί ένας αριθμός ψυχολογικών τεστ τα οποία μπορεί να μετρούν τις γενικές και ειδικές ικανότητες, την προσωπικότητα, ή τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

Γενικές και ειδικές ικανότητες

Ορισμένα επαγγέλματα όπως η ιατρική η τα νομικά είναι προσιτά μόνον σε άτομα με αυξημένο δείκτη νοημοσύνης τουλάχιστον όπως αυτός μετριέται με τα συνηθισμένα IQ τεστ, τα οποία σχετίζονται με την ακαδημαϊκή επίδοση. Σε άλλα επαγγέλματα κάποια ειδικά ταλέντα είναι πιο σημαντικά από τη γενική νοημοσύνη. Για παράδειγμα, ορισμένα επαγγέλματα απαιτούν αντιληπτική-κινητική συναρμογή, δημιουργικότητα, μηχανική ικανότητα, κλίση στα μαθηματικά, καλλιτεχνική η μουσική κλίση, ικανότητα πειθούς.

Προσωπικότητα

Ένας αριθμός τεστ προσωπικότητας έχουν σχεδιαστεί με σκοπό να αξιολογήσουν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και τις άξιες του ατόμου (π.χ., η Αυτο-Κατευθυνόμενη Έρευνα ή Self-directed Search του Holland). Οι ειδικοί συμφωνούν ότι τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και η μορφή της εργασίας θα πρέπει να είναι συμβατά. Για παράδειγμα, ορισμένες δουλειές απαιτούν ανεπτυγμένες κοινωνικές ικανότητες (π.χ., πωλητής, μάνατζερ), ενώ σε άλλες το άτομο μπορεί να εργάζεται σε ένα χώρο χωρίς πολλές κοινωνικές επαφές (π.χ., προγραμματιστής υπολογιστών).

Ενδιαφέροντα

Καθώς μεγαλώνουμε αναπτύσσουμε προσωπικά ενδιαφέροντα για ορισμένες δραστηριότητες. Οι προτιμήσεις μας μπορεί να είναι αποτέλεσμα μάθησης (κοινωνικής ή μάθησης από παρατήρηση, κλασσικής εξαρτημένης, ενίσχυσης) σε συνδυασμό με τις κλίσεις και τα ταλέντα μας. ”Πάντα μου άρεσε η ψυχολογία, οι πωλήσεις, τα αυτοκίνητα, ο αθλητισμός, οι δημόσιες σχέσεις, η μουσική, τα οικονομικά …” Αν και μπορεί να αλλάξουν, τα προσωπικά ενδιαφέροντα συνήθως

τείνουν να είναι σχετικά σταθερά στην πορεία της ζωής του ατόμου. Αν και πολλές φορές οι κοινωνικές επιρροές ή οι συγκυρίες μας οδηγούν σε άλλες κατευθύνσεις, τα προσωπικά ενδιαφέροντα πρέπει οπωσδήποτε να συνυπολογιστούν στην επιλογή της καριέρας μας. Πολλές φορές θα ήταν καλύτερο να ασχολείσαι με κάτι που σου αρέσει και σε ευχαριστεί παρά με κάτι το οποίο αποφέρει περισσότερες οικονομικές απολαβές. Τα πιο διαδεδομένα τεστ επαγγελματικών ενδιαφερόντων είναι ο Κατάλογος Ισχυρών Ενδιαφερόντων (Strong Interest Inventory, SII) και το Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικών Ενδιαφερόντων (Kuder Occupational Interest Survey, KOIS). Τα τεστ αυτά μετρούν τα ενδιαφέροντα του ατόμου και το πώς αυτά σχετίζονται με διάφορα επαγγέλματα η καριέρες. Για παράδειγμα, το SII διακρίνει έξι πρότυπα προφίλ ή θέματα: ρεαλιστική, ερευνητική, καλλιτεχνική, κοινωνική, επιχειρηματική, ή συντηρητική προσωπικότητα. Αντιπροσωπευτικά επαγγέλματα για καθένα από τα έξι παραπάνω θέματα είναι αντίστοιχα μηχανικός, χημικός, συγγραφέας, σύμβουλος, πωλητής, και υπάλληλος (Coon).

Οι ερωτήσεις ενός τέτοιου τεστ μπορεί να περιλαμβάνουν:

> Θα προτιμούσα:
>
> Α. να γνωρίσω και να συζητήσω με μια παρέα
>
> Β. να παω έναν περίπατο μόνος μου στην έξοχη
>
> Γ. να διαβάσω ένα βιβλίο

Η υπόθεση είναι ότι ο/η υποψήφιος/α θα κάνει άνετα την συγκεκριμένη δουλειά εάν οι απαντήσεις του ταιριάζουν με τις απαντήσεις ατόμων ήδη επιτυχημένων στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας. Προσοχή όμως, ένα τέτοιο τεστ δε μπορεί να προβλέψει το πόσο *επιτυχημένη* θα είναι η ενδιαφερόμενη εάν ακολουθήσει τον τύπο καριέρας που προτείνουν τα αποτελέσματα, παρά μόνον εάν θα είναι σχετικά *ικανοποιημένη* στη συγκεκριμένη εργασία. Το ενδιαφερόμενο άτομο δε θα πρέπει να αφήσει το τεστ να αποφασίσει για την καριέρα του, παρά απλά να λάβει υπό όψιν τα αποτελέσματα και να συμβουλευτεί την άποψη του επαγγελματικού προσανατολισμού. Τέλος, προβλήματα υπάρχουν σε σχέση με υποψήφιες γυναικείου φύλλου, καθώς τα περισσότερα από αυτά τα τεστ είναι επηρεασμένα από την προκατάληψη που συνεχίζει να υπάρχει γύρω από τα επαγγέλματα που θεωρούνται κατάλληλα για άνδρες και για γυναίκες (Weiten & Lloyd, 1997).

Η χρήση *τεστ πολυμέσων* γίνεται ολοένα και πιο δημοφιλής και διαδεδομένη. Οι υποψήφιοι εργαζόμενοι παρακολουθούν στην οθόνη του υπολογιστή – με ήχο και ζωντανά χρώματα - διάφορες ρεαλιστικές καταστάσεις από το χώρο της πιθανής εργασίας τους και ζητούνται να απαντήσουν πως θα ενεργούσαν στη συγκεκριμένη κατάσταση.

Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται για την επιλογή διευθυντικού και διοικητικού προσωπικού. Εταιρείες Γίγαντες όπως οι IBM, FORD, Mobil, Procter & Gamble, Kodak, A.T.&T. διαθέτουν τα δικά τους κέντρα αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού, όπου γίνεται μια σε βάθος ανάλυση των εργαζόμενων. Οι υποψήφιοι μάνατζερ μπορεί να εξεταστούν ως προς την ικανότητα τους αντιμετώπισης μιας εργασιακής κατάστασης σε εξομοίωση. Για παράδειγμα, μπορεί να τους δοθεί ένας αριθμός από γράμματα, προτάσεις, σημειώματα, αιτήσεις και προβλήματα ανάλογα με αυτά που αντιμετωπίζει μια μάνατζερ στη συγκεκριμένη θέση και να τους ζητηθεί να τα διεκπεραιώσουν κάνοντας τις ανάλογες ενέργειες. Μπορεί επίσης να τους ζητηθεί να ηγηθούν μιας ομάδας εργασίας η οποία συνεδριάζει για να προγραμματίσει και να λύσει κάποια προβλήματα ενώ την ίδια στιγμή τα τηλέφωνα

© Α. Ροδαφηνός, PhD

διακόπτουν και παρουσιάζουν νέα προβλήματα, όπως αλλαγές τιμών, καθυστερήσεις πληρωμών ή παράδοσης εμπορευμάτων, πτώση χρηματιστηρίου κλπ. Σε τέτοιες καταστάσεις μπορεί να αξιολογηθεί και η ικανότητα του υποψήφιου να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά το στρες στο χώρο εργασίας.

Με βάση τα αποτελέσματα μακροχρόνιων ερευνών (Ritchie & Moses, 1983; cited in Coon), φαίνεται ότι η μελλοντική επιτυχία μπορεί να προβλεφθεί με βάση παράγοντες όπως η ικανότητα λεκτικής επικοινωνίας, η ενέργεια, η αντίσταση στο στρες, η ικανότητα ηγεσίας, οι ικανότητες σχεδιασμού, η ανάγκη για πρόοδο προαγωγή? (advancement), και η ανοχή στην αβεβαιότητα.

Συμπερασματικά, τα ψυχολογικά τεστ επιλογής προσωπικού μπορεί να είναι πολύ χρήσιμα, αλλά είναι επίσης δυνατόν κάποιος να αποκτήσει εμπειρία σε αυτά και να μπορεί να δώσει τις επιθυμητές απαντήσεις σε αντίθεση με κάποιον άλλο υποψήφιο ο οποίος δεν είναι εξοικειωμένος με τη χρήση τους. Ενώ είναι λοιπόν χρήσιμα δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται απόλυτα ως βάση για αποφάσεις που αφορούν το μέλλον και τη ζωή κάποιου ατόμου. Παρόμοια είναι και τα συμπεράσματα για τη χρήση προσωπικών συνεντεύξεων. Ένας συνδυασμός των δυο μεθόδων με μια δοκιμαστική περίοδο στη δουλειά πιθανόν να είναι η καλύτερη λύση ώσπου να βελτιωθεί η εγκυρότητα και ικανότητα των μεθόδων επιλογής για την πρόβλεψη της απόδοσης στην εργασία.

1647 words

© Α. Ροδαφηνός, PhD