PSYCHOLOGICAL ASPECTS OF STAFF SELECTION AND ASSESSMENT
PERSONĀLA ATLASES UN NOVĒRTĒŠANAS PSIHOLOĢISKIE ASPEKTI

S. Gudzuka

Atslēgas vārdi: personāla atlase, novērtēšana, darba intervijas, psiholoģiskie testi, validitāte.

Jaunu darbinieku meklēšana, izvēle, atlase un novērtēšana ir svarīgs personāla vadības aspekts, jo šī procesa efektivitāte būtiski ietekmē organizācijas funkcionēšanu kopumā. Rakstā atspoguļoti personāla atlases un novērtēšanas procesa (procedūras) un metožu psiholoģiskie aspekti.

Dinamiski mainīga Latvijas ekonomika un darba vide, nesakārtota darba likumdošana, tradīciju un personāla vadības speciālistu trūkums iezīmē diezgan lielu eklektiku arī personāla atlases un novērtēšanas procedūrās. Problēmas, kas skar organizāciju psiholoģijas jomu tieši Latvijā, saistītas galvenokārt ar psiholoģisko testu validitāti un līdz ar to piemērotību darbinieku atlases un novērtēšanas veikšanai. Latvijā tikpat kā nav centru, kas profesionāli nodarbojas ar psihodiagnostisko metožu (testu) adaptāciju. Tas nozīmē, ka daudzu testu, ko lieto psihologi un personāla vadības konsultanti, validitāte un rezultātu statistiskā ticamība ir apšaubāmas. Tādēļ secinājumu un psihodiagnostisko datu interpretācija daudz vairāk ir atkarīga no praktiskā psihologa pieredzes un profesionālās meistarības, nevis no testēšanas tehnoloģijas kopumā.

Formāli darbinieku novērtēšanas procedūras galvenie uzdevumi ir informācijas ieguve par cilvēka profesionālo kompetenci un vēlmju atbilstību piedāvātajam darbam. Tomēr katras organizācijas dzīvē šim procesam ir dziļāka psiholoģiska nozīme, kuru nosacīti var apzīmēt kā "svešinieka ienākšana". Iespējams, ka šis faktors, kā arī vērtētāju profesionālā nekompetence diezgan bieži pārvērš novērtēšanas procesu rituālā, kur svarīgāka nozīme tiek piedēvēta pašām procedūrām, bet par cilvēku iegūtā informācija ir maz pielietojama. Daļēji šādu situāciju ir stimulējuši organizāciju psihologi - konsultanti, kuri piedāvā personāla atlases un novērtēšanas pakalpojumus. Šie pakalpojumi ir samērā darbietilpīgi un dārgi. Latvijā darbojas aptuveni 6 personāla konsultantu firmas, kuru speciālisti veic darbinieku atlasi un novērtēšanu, izmantojot psiholoģiskos testus, dokumentu analīzi un intervijas.

Ievērojot to, ka darba devēju interesē ne tikai profesionālās kompetences un spējas, bet arī intelekta un domāšanas specifika, personības iezīmes un saskarsmes stils (īpaši svarīgs personas psiholoģiskais raksturojums ir pretendentiem uz vadības pozīcijām), psihologi-konsultanti lieto standartizētas, bet ne vienmēr mērķiem atbilstošas metodes. Piemēram, intelektuālo spēju testi, kas tiek izmantoti personāla atlasei un novērtēšanai (tradicionālākie - Amthauera, GATB, Rovena u.c.), kā metodes daudz maz atbilst statistiskajām prasībām, bet Latvijā nav pētījumu, kas apstiprinātu šo testu rezultātu kopsakarību ar cilvēka profesionālās darbības rādītājiem.

RTU sociologu grupa 80. gadu beigās veica pētījumu, kura mērķis bija noskaidrot studentu intelektuālo parametru saistību ar sekmības līmeni. Tika izmantots samērā komplicēts intelektuālo spēju tests GATB (General Attitude Tests Battary). Šis pētījums apstiprināja statistiski nenozīmīgu korelāciju starp studentu mācību sekmību un spēju testa rezultātiem. Statistiski nozīmīgu korelāciju veidoja tikai daži intelekta parametri : telpiskā iztēle, aritmētiskās spējas un verbālā klasifikācija. Jāatzīmē, ka samērā augsta (statistiski nozīmīga) saistība sekmībai augstskolā ir ar vidusskolas atestāta vidējo atzīmi. Acīmredzot, tieši šie rādītāji visprecīzāk atspoguļo spējas un iemaņas mācīties, studēt. Nebūtu korekti attiecināt šī pētījuma rezultātus uz intelektuālo spēju saistību ar jebkuru profesionālās darbības jomu, tomēr vairāki

organizāciju psiholoģijas pētījumi apstiprina pieņēmumu, ka neeksistē tieša saistība starp profesionālās darbības efektivitāti un intelektuālajiem parametriem.

Kā alternatīva atsevišķu intelektuālo spēju diagnostikai var būt pretendenta domāšanas stila un darbības kognitīvo parametru noskaidrošana : situācijas analīzes un sintēzes spējas, lēmumu pieņemšanas stils un ātrums, kreativitāte u. c. Lai noteiktu šīs pretendenta īpašības, atlases procedūrās tiek ietvertas speciāli modelētas problēmsituācijas, kas raksturo konkrētas organizācijas specifiku. Šādu problēmsituāciju izveidē piedalās organizācijas atbildīgie darbinieki un personāla konsultanti. Tomēr, lai šāda problēmsituāciju risināšanas metode būtu efektīva, tā ir jāstandartizē.

Latvijas organizācijās diezgan maz izmantota atlases metode ir biogrāfiskā anketa, kas ietver jautājumus par cilvēka atsevišķiem dzīves un profesionālās darbības datiem : vecums, izglītība, īpašums, ģimenes stāvoklis, bērnu vecums, atalgojums iepriekšējā darba vietā, dzīves vieta, nodarbinātības ilgums iepriekšējā darba vietā, dzīves ilgums iepriekšējā dzīves vietā, draugu un radinieku skaits, kas nodarbināti esošajā kompānijā. Vairāki amerikāņu pētījumi apstiprināja dažu biogrāfisko datu saistību ar darbinieku darbības stabilitāti, apmācības efektivitāti, profesionālo izaugsmi. Lai gan šādu korelāciju apšaubīja vairāki amerikāņu psihologi, tomēr 80. – 90.gados organizāciju psiholoģijā bija apkopoti dati, kas apstiprināja vairāku biogrāfisko faktu prognostiskās iespējas [1]. Diemžēl Latvijas organizācijās un psiholoģijā biogrāfisko datu saistība ar profesionālās darbības parametriem nav pētīta.

Tradicionāla personāla atlases metode ir intervija, ar kuras palīdzību tiek iegūta vai nu svarīgākā, vai arī papildus informācija par kandidātu. Personāla atlases intervēšanas pieredze ir uzkrāta gandrīz katrā Latvijas kompānijā, bet daudzās to izmanto kā vienīgo atlases metodi. Intervijas priekšrocības, salīdzinot ar CV, personas anketas un testu datiem, ir iespējas iegūt priekšstatu par cilvēka aktuālo uzvedību, saskarsmes stilu un vizuālo tēlu. Tomēr intervijām piemīt arī vairākas negatīvās iezīmes, kuras saistītas galvenokārt ar cilvēku uztveres un mijiedarbības iespējām. Starp faktoriem, kas būtiski ietekmē intervētāju viedokli, tiek minēti vairāki sociālie stereotipi [2]. Pozitīvāk novērtē kandidātus, kuri :

- Ir akurāti, labi, atbilstoši apģērbti, ar labu vizuālo tēlu;
- Parāda entuziasmu, dzīvi reaģē;
- Uzdod jautājumus par darbu;
- Neuzdod jautājumus par darbu un dažādiem sociālajiem labumiem;
- Neizrāda pārāk lielu ieinteresētību, lai dabūtu darbu;
- Nepārspīlē savu kvalifikāciju un sasniegumus;
- Veido tiešu acu kontaktu;
- Ir vismaz nedaudz informēti par kompāniju;
- Ir pārliecināti par sevi, nevis kautrīgi.

Tipiskākās intervētāju kļūdas ir saistītas ar intervijas vadīšanas prasmēm. Raksturīgākās tendences ir :

- Tendence vairāk runāt, mazāk klausīties;
- Saīsina intervijas laiku, ja priekšstats ir izveidojies;
- Maina jautājumu saturu un secību;
- Nekorekti interpretē atsevišķus faktus.

Lai pārvarētu intervijas metodes trūkumus, nepieciešams pilnveidot gan intervētāju komunikatīvo kompetenci, gan pašu intervijas metodi. Kvalitatīvi izveidota, strukturēta intervijas metode un labi sagatavots intervētājs var iegūt pietiekami pilnvērtīgu informāciju par pretendenta personības īpašībām – saskarsmes stilu, emocionālo sfēru, vērtību orientāciju un darba motīviem.

Kvalitatīvi veikta strukturētas intervijas procedūra, aizvietojot psiholoģisko testu izmantošanu, ļauj noskaidrot pretendenta svarīgākās darba vērtības un motivācijas struktūru.

Kompānijas "Früsberg & Partners" konsultantiem, veiksmīgi izveidojot intervijas jautājumus, ar intervijas metodi izdevies noskaidrot šādus svarīgākos cilvēka darba orientācijas aspektus:

1. Orientācija uz uzdevumu vai orientācija uz attiecībām.
2. Nepieciešamības pakāpe pēc pašrealizācijas, varas, drošības, atzinības un autonomijas.
3. Svarīgākās darba vērtības – motivējošos faktorus: materiālais atalgojums, darba saturs, darba apstākļi, attiecību raksturs, izaugsmes un pašrealizācijas iespējas, specifiskās vēlmes.

Pretendentu atlases intervijās konstantā secībā iekļauti jautājumi, kas saistīti ar cilvēka dzīves un darbības faktiskajiem datiem: mācību un darba sasniegumiem, ģimenes un darba attiecībām, ārpusdarba interešu jomu. Viens no intervijas fokusiem vērsts uz pretendenta pašrealizācijas vēlmēm un gaidām vēlamajā organizācijā.

Svarīgs intervēšanas aspekts ir ērtas un uzskatāmas datu reģistrācijas lapas izveide, kurā atspoguļoti saturiskie un kvantitatīvie vērtējumu kritēriji.

Konsultantu intervēšanas pieredze apstiprina pieņēmumu, ka kvalitatīva, strukturēta intervija var kļūt par alternatīvu sarežģītu testu pielietošanai atlases procedūrās.

Literatūra

1. Drakeley R.J., Herriot P. Biographical data, training and turnover // Juornal of Occupational psychology, 1988, 61 – p.145-152.
2. Джуэлл Л. Индустриально – организационная психология. - Санкт-Петербург, 2001.

Sandra Gudzuka. Riga Technical University, Institute for Humanities, Mg.psych., 16 Azenes str., Riga, LV-1048, Latvia.

Gudzuka S. Personāla atlases un novērtēšanas psiholoģiskie aspekti.
Rakstā aplūkoti personāla atlases un novērtēšanas svarīgākie psiholoģiskie aspekti. Raksturota situācija Latvijas organizāciju psiholoģijā saistībā ar psiholoģisko testu lietošanas un adaptācijas problēmām. Autore analizē atlases interviju iespējas, vājās un stiprās puses.

Gudzuka S. Psychological aspects of staff selection and assessment.
Article focuses on methods, psychological aspects and problems of personnel recruiting, selection and assessment. One of the problem in Latvian organisational psychology is the criteria of validity of methods and screening tests used in the personnel selection procedures. Author considers employment interview as the alternative method of staff selection.

Гудзука С. Психологические аснекты по отбору и оценки персонала.
В статье рассмотрены некоторые психологические особенности процедур отбора и оценки персонала. Дана краткая характеристика положения организацинной психологии в Латвии в связи с проблемами использования и адаптации психологических тестов. Автор характеризует возможности применения интервью, - слабые и сильные стороны.