



Erasmus+

Erasmus+ Programme, KA2 - Strategic Partnership  
Project title: "Effective Methods for Scientific Personnel  
Selection"  
Contract No. : 2016-1-RO01-KA202-024579

# ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ



*Rivensco Consulting Ltd*

ROMÂNIA  
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE  
CENTRU DE PSIHOLOGIE



## **ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟΥ**

- Valentina Leliana Pârvulescu
- Zizi Cerasela Merlan
- Cristina Stelian
- Cristina Albu
- Darius Turc
- Lucia Răileanu
- Igor Vitale
- Alessandro de Carlo
- Michaelides Constantinos
- Michalis Papatherapontos

## Ευχαριστίες

Ως συντονιστής αυτής της έκδοσης του Εγχειριδίου "Επιστημονική Επιλογή Προσωπικού", θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους τους συνεργάτες που εντάχθηκαν στην προσπάθεια μας και οι οποίοι μας υποστήριξαν άμεσα σε όλες μας τις ενέργειες.

Καταρχάς, ευχαριστούμε την Εθνική Υπηρεσία Κοινοτικών Προγραμμάτων, στον τομέα της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, το Πρόγραμμα Erasmus +, τις Στρατηγικές Συμπράξεις για τη πολύτιμη υποστήριξη και συνεργασία καθ 'όλη τη διάρκεια του έργου, χωρίς την οποία δεν θα ήταν δυνατή η δημοσίευση αυτού του Εγχειριδίου.

ZIVAC Team

## **ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ**

### **‘ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ’**

**Ο Οδηγός αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του προγράμματος Erasmus +  
Στρατηγική Εταιρική Σχέση**

**Τίτλος έργου: "Αποτελεσματικές Μέθοδοι Επιλογής Επιστημονικού  
Προσωπικού"**

**Αρ. Έργου: 2016-1-RO01-KA202-024579**

**"Το έργο αυτό (Project No 2016-1-RO01-KA202-024579) χρηματοδοτήθηκε με την  
υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η δημοσίευση αυτή αντικατοπτρίζει μόνο  
τις απόψεις του δημιουργού και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για  
οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν. "**

## Πίνακας Περιεχομένων :

|  |                |
|--|----------------|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - Πριν Και Μετά Την Επιλογή Προσωπικού</b>             | <b>Σελ. 11</b> |
| 1.1. Έλεγχος Επιλογής Προσωπικού                                     | Σελ. 11        |
| 1.1.1. Παραδοσιακή Διαδικασία Επιλογής                               | Σελ. 12        |
| 1.1. 2. Μέθοδοι Επιλογής   | Σελ. 12        |
| 1.2. Αξιοπιστία Και Εγκυρότητα Των Μεθόδων Επιλογής                  | Σελ. 14        |
| 1.3. Έρευνα Επιλογής Προσωπικού                                      | Σελ. 15        |
| 1.4. Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού                                  | Σελ. 19        |
| 1.4.1. Θέματα που Μπορεί να Προκύψουν κατά την<br>Επιλογή Προσωπικού | Σελ. 19        |
| 1.4.2. Μελλοντικές Προοπτικές  | Σελ. 21        |
| 1.4.3. Ψυχολογικά Μέτρα  | Σελ. 22        |
| 1.4.4. Συστήματα Σύγκρισης Επιλογής                                  | Σελ. 23        |
| 1.5. Έκθεση Κατασκευής (Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης)                 | Σελ. 24        |
| 1.5.1. Αξιολόγηση Σχεδίων Προσωπικής Ανάπτυξης                       | Σελ. 25        |
| 1.5.2. Μαθησιακές Αρχές  | Σελ. 28        |
| 1.5.3. Διδασκαλία Του Προσωπικού Σας Σχεδίου<br>Ανάπτυξης            | Σελ. 31        |
| 1.6. Κοινωνικοποίηση Εργασίας  | Σελ. 34        |
| 1.6.1. Ανταλλαγή Γνώσης  | Σελ. 36        |
| 1.6.2. Κοινωνικοποίηση Νέων Υπαλλήλων                                | Σελ. 37        |

|  |         |
|--|---------|
| 1.6.3. Ενθάρρυνση Ομαδικής Εργασίας  | Σελ. 38 |
| 1.6.4. Δημιουργία Συμμαχιών  | Σελ. 38 |
| 1.6.5. Στάδια της Διαδικασίας Κοινωνικοποίησης   | Σελ. 38 |
| 1.6.6. Διαδικασία Ευθυγράμμισης  | Σελ. 40 |
| 1.6.7. Οι Αρνητικές Επιπτώσεις της Κοινωνικοποίησης στην Οργάνωση                        | Σελ. 41 |
| 1.6.8. Αποτελέσματα και Κέρδη από την Κοινωνικοποίηση στην Εργασία                       | Σελ. 42 |
| 1.6.9. Αποτελέσματα και Κέρδη από την Κοινωνικοποίηση στην Εργασία                       | Σελ. 42 |
| 1.6.10. Συμπέρασμα   | Σελ. 47 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - Επιστημονική επιλογή του προσωπικού</b>                                  | Σελ. 48 |
| 2.1. Επιστημονική επιλογή του προσωπικού   | Σελ. 48 |
| 2.1.1. Το αρχικό σημείο της διαδικασίας επιλογής   | Σελ. 49 |
| 2.2. Ανάλυση αναγκών του Οργανισμού  | Σελ. 51 |
| 2.3. Βασικό σύνολο εργαλείων για σωστή ανάλυση αναγκών                                   | Σελ. 52 |
| 2.3.1. Τα βασικά εργαλεία ανάλυσης αναγκών και βέλτιστων πρακτικών για δίκαιη αξιολόγηση | Σελ. 53 |
| 2.3.2. Προτάσεις για σωστή ανάλυση αναγκών   | Σελ. 56 |
| 2.4. Προτάσεις για ανάλυση συνεντεύξεων  | Σελ. 57 |
| 2.5. Ανάπτυξη Μεθοδών Πληροφόρησης   | Σελ. 58 |

|   |          |
|---|----------|
| 2.5.1. Πολυδιάστατη Ανάλυση Οργανωτικής Κουλτούρας (ΠΑΟΚ)                       | Σελ. 60  |
| 2.5.2. Μεθόδοι Οργανωτικού Πολιτισμού Schein                                    | Σελ. 61  |
| 2.5.3. Σύνταξη έκθεσης ανάλυσης αναγκών   | Σελ. 62  |
| 2.6. Ψυχομετρικές Εξετάσεις   | Σελ. 64  |
| 2.7. Εξετάσεις Προσωπικότητας   | Σελ. 66  |
| 2.8. Εξετάσεις Νοημοσύνης - Ευφυής Νοημοσύνη                                    | Σελ. 67  |
| 2.8.1. Έλεγχος Νοημοσύνης   | Σελ. 68  |
| 2.9. Δοκιμές μέτρησης του δείκτη Ηγεσίας  | Σελ. 69  |
| 2.10. Δοκιμή για τη μέτρηση Εστιασμένης Συγκέντρωσης                            | Σελ. 69  |
| 2.11. Δοκιμές για κίνητρα. Καταγραφή κινήτρων επίτευξης                         | Σελ. 70  |
| 2.12. Δοκιμή για τη μέτρηση των αρνητικών πτυχών                                | Σελ. 70  |
| 2.13. Δοκιμή Q-Bo.  | Σελ. 71  |
| 2.14. Κλίμακες παρακολούθησης   | Σελ. 72  |
| 2.15. Ισχύς και πιστότητα κατά τις διαδικασίες επιλογής                         | Σελ. 73  |
| 2.16. Πώς να επιλέξετε επιστημονικά: από γενικό σε συγκεκριμένο                 | Σελ. 74  |
| 2.17. Οι τεχνικές πτυχές επιλογής επιστημονικού προσωπικού. Κριτήρια            | Σελ. 77  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - Ανάλυση Συμπεριφοράς κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού</b> | Σελ. 107 |



|  |          |
|--|----------|
| 3.1. Ανάλυση Συμπεριφοράς κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού               | Σελ. 107 |
| 3.1.1. Κανόνες για δίκαιη ανάλυση συμπεριφοράς                                 | Σελ. 109 |
| 3.1.2. Η λογική του ερευνητή   | Σελ. 110 |
| 3.1.3. Ακολουθώντας τη λογική του ερευνητή (Vitale, 2015)                      | Σελ. 111 |
| 3.1.4. Η υπόθεση πρέπει να διατυπώνεται πιθανολογικώς και να μην είναι σίγουρη | Σελ. 113 |
| 3.1.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία   | Σελ. 114 |
| 3.1.6. Ταυτόχρονα σύμβολα συμπεριφοράς   | Σελ. 123 |
| 3.1.7. Εσωτερικές αντιφάσεις και αμφισημία                                     | Σελ. 124 |
| 3.1.8. Η ασύμμετρη χειρονομία  | Σελ. 126 |
| 3.1.9. Πρόσωπο, Συμπεριφορά, Πλαίσιο: Αιτίες της Μη Λεκτικής Συμπεριφοράς      | Σελ. 127 |
| 3.2. Ανάλυση της Λεκτικής Επικοινωνίας   | Σελ. 129 |
| 3.2.1. Πώς το άτομο μιλάει για τον εαυτό του. Χρήση του προσώπου I, II, III    | Σελ. 131 |
| 3.2.2. Χρησιμοποιώντας Επίθετα   | Σελ. 132 |
| 3.2.3. Αποκλίσεις και παραλλαγές στο Θέμα                                      | Σελ. 139 |
| 3.3. Ατομική συνέντευξη  | Σελ. 140 |
| 3.3.1. Είδη Ατομικών Συνεντεύξεων: Η Συνέντευξη Κατάστασης                     | Σελ. 142 |
| 3.3.2. Περιγραφή της Συνέντευξης Συμπεριφοράς                                  | Σελ. 145 |



|                                     |          |
|-------------------------------------|----------|
| 3.3.3. Δομημένη Συνέντευξη          | Σελ. 146 |
| 3.4. Ομαδική Συνέντευξη             | Σελ. 157 |
| 3.4.1. Μελέτη Αλληλεπίδρασης Ομάδας | Σελ. 164 |
| <b>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>                 | Σελ. 173 |
| <b>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ</b>      | Σελ. 175 |

## Εισαγωγή

Αυτό το εγχειρίδιο θεωρείται ένας οδηγός που μπορεί να βοηθήσει το προσωπικό που εργάζεται στην επιλογή προσωπικού να εντοπίσει εργαλεία που θα το βοηθήσουν να εργαστεί και να του δώσει μια ολιστική εικόνα εισάγοντας ανάλυση συμπεριφοράς στη διαδικασία επιλογής.

Το πρώτο κεφάλαιο αφορά τον τρόπο με τον οποίο ορισμένες τεχνικές όπως ο σχεδιασμός ενός σχεδίου ανάπτυξης για έναν υπάλληλο, τι συμβαίνει πριν από την πρόσληψη μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ερευνητή και του ατόμου που θέλει να συμμετάσχει. Περιγράφει την κοινωνικοποίηση στην εργασία και πώς γίνεται η ένταξη του νέου υπαλλήλου.

Το δεύτερο κεφάλαιο, μιλά για το επιστημονικό μέρος της επιλογής προσωπικού, τη σημασία των δοκιμών, μερικά παραδείγματα δοκιμών και τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένα τεστ.

Το τρίτο κεφάλαιο εξετάζει την ανάλυση συμπεριφοράς και πώς αυτή η τεχνική μπορεί να συμπληρώσει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προσωπικού. Η χρήση της συμπεριφορικής ανάλυσης από ειδικούς που εργάζονται στην επιλογή προσωπικού θα συμβάλει στη βελτιστοποίηση της διαδικασίας και στη διευκόλυνση της ορθής επιλογής για ότι απαιτείται για τον διαθέσιμο χώρο εργασίας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Πριν και Μετά την Επιλογή Προσωπικού**

#### **1.1. Έλεγχος Επιλογής Προσωπικού**

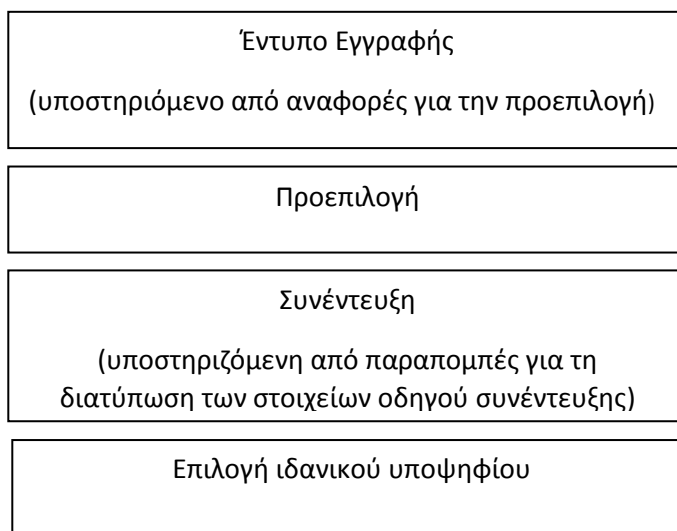
Η επιλογή του προσωπικού μπορεί να αναφέρεται ως μια μεθοδολογική διαδικασία που χρησιμοποιείται για την εμπλοκή των ανθρώπων. Ο όρος αυτός μπορεί να εφαρμοστεί σε όλες τις πτυχές της διαδικασίας (πρόσληψη, επιλογή, απασχόληση κ.λπ.), αλλά η πιο κοινή είναι η επιλογή των εργαζομένων. Ενόψει αυτού, οι επιλεγμένοι υποψήφιοι διαχωρίζονται από τους απορριφθέντες υποψήφιους με σκοπό την επιλογή του ατόμου που κατά πάσα πιθανότητα θα επιτύχει και θα φέρει τις πιο πολύτιμες συνεισφορές στον οργανισμό.

Η διαδικασία επιλογής ακολουθεί τη στρατηγική συλλογής δεδομένων ενός ατόμου για να προσδιορίσει εάν μπορεί να είναι χρήσιμη για τη διαθεσιμότητα της επικείμενης εργασίας.

Οι καλές αποφάσεις επιλογής μπορούν να προσφέρουν στους διαχειριστές νέα πολύτιμα μέλη που μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, και ακόμη και στην αλλαγή του ήθους εργασίας. Οι ακατάλληλες αποφάσεις επιλογής ενδέχεται να είναι δαπανηρές σε σχέση με το χρόνο διαχείρισης που απαιτείται για την αντιμετώπιση πειθαρχικών υποθέσεων, να επανυπολογίσουν τους μη εξυπηρετούμενους και να προσληφθούν υποκατάστατα των υπαλλήλων που έχουν επιλεγεί ή / και έχουν εγκαταλείψει τη θέση εργασίας αμέσως μόλις εμφανιστούν στην εργασία.

### 1.1.1. Παραδοσιακή Διαδικασία Επιλογής

Η παραδοσιακή διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι ένας συνδυασμός τριών μεθόδων επιλογής: έντυπα εγγραφής, συνεντεύξεις και αναφορές. Το βασικό στοιχείο αυτής της διαδικασίας είναι η αίτηση και η συνέντευξη. Οι αναφορές διαδραματίζουν έναν σημαντικό αλλά δευτερεύοντα ρόλο, ο οποίος λειτουργεί ως πηγή πληροφόρησης και αξιολόγησης για σύντομη εγγραφή και συνέντευξη, ως επαλήθευση της απόφασης συνέντευξης. Διαδοχικά, η διαδικασία θα λειτουργούσε με τον ακόλουθο τρόπο.



### 1.1.2. Μέθοδοι Επιλογής

Οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιούν μια ποικιλία εργαλείων / μέσων για να επιλέξουν τους υποψηφίους που ταιριάζουν καλύτερα στη διαθέσιμη θέση. Ο κύριος σκοπός αυτών των δοκιμών είναι η πρόβλεψη και η ποσοτικοποίηση της απόδοσης της εργασίας και κάθε δοκιμή έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και τους σχετικούς περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Όταν λαμβάνετε μια απόφαση πρόσληψης, είναι σημαντικό να έχετε κατά νου το στυλ, τις αξίες, τα κίνητρα και τις στάσεις του ατόμου. Οι δεξιότητες και η γνώση μπορούν να αποκτηθούν από νέους υπαλλήλους μέσω της κατάρτισης, αλλά η προσωπικότητα είναι

μια στάση που ποικίλλει μεταξύ των ατόμων και τις αλλαγές πολύ μεγάλο βαθμό.

Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι επιλογής μπορούν να αναλυθούν ως εξής:

#### **a. Συνεντεύξεις**

Οι συνεντεύξεις θεωρούνται ένας από τους πιο συνηθισμένους τρόπους επιλογής των ανθρώπων. Οι συνηθισμένες συνεντεύξεις ακολουθούν ένα δομημένο πλαίσιο στο οποίο κάθε υποψήφιος αντιμετωπίζει τις ίδιες ερωτήσεις και επισημαίνεται με μια τυποποιημένη βαθμολογία που ονομάζεται κλίμακα.

#### **b. Δοκιμή Προσωπικότητας**

Ένα άλλο εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη διαδικασία επιλογής είναι η δοκιμή προσωπικότητας. Οι εξετάσεις προσωπικότητας παρέχουν μια αρκετά ακριβή ανάλυση των διαπροσωπικών δεξιοτήτων και συμπεριφορών ενός υποψηφίου. Αυτά τα τεστ μπορούν να αποκαλύψουν μια ποικιλία από πράγματα για έναν υποψήφιο, όπως πόσο καλά συνεργάζεται με άλλους, αυτοπειθαρχία, προσοχή στη λεπτομέρεια, οργάνωση, ευελιξία και διάθεση.

#### **c. Επιλογή βιογραφικών πληροφοριών**

Βασικές πληροφορίες, ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και αναφορές από προηγούμενους εργοδότες για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας, της ακεραιότητας και της προσωπικότητας ενός ατόμου. Για να εφαρμοστεί αυτή η τεχνική, πρέπει να γίνει μια μελέτη επικύρωσης εκ των προτέρων.

Οι υποψήφιοι λαμβάνουν μια λίστα ερωτήσεων σχετικά με θέματα όπως η οικονομική σταθερότητα, η επαγγελματική ηθική και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματα. Οι βαθμολογίες των αιτούντων καθορίζονται με τη στάθμιση κάθε στοιχείου σύμφωνα με την εμπειρική σχέση του στοιχείου με το κριτήριο ενδιαφέροντος. Αυτή η τεχνική απαιτεί μια μελέτη επικύρωσης για την απόκτηση εμπειρικών παραγόμενων βαρών για βιογραφικά δεδομένα.

#### **d. Έλεγχος Ικανοτήτων**

Οι δοκιμές ψυχοκινητικής ικανότητας χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση των κινητικών δεξιοτήτων και του συντονισμού. Αυτές οι ικανότητες είναι ζωτικής σημασίας σε θέσεις εργασίας που απαιτούν συντονισμό. Σε αντίθεση με τις δοκιμές ψυχοκινητικής ικανότητας, οι δοκιμές φυσικής κατάστασης μετράνε τις κινητικές δεξιότητες όπως η ανύψωση και η λειτουργία. Αυτές οι δεξιότητες είναι σημαντικές σε θέσεις εργασίας όπως η κατασκευή, όπου απαιτείται βία.

#### **1.2. Αξιοπιστία Και Εγκυρότητα Των Μεθόδων Επιλογής**

Η αξιοπιστία μιας δοκιμής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο λαμβάνονται τα επαναλαμβανόμενα αποτελέσματα. Οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής χρησιμοποιούνται από μια εταιρεία κάθε φορά που χρειάζεται να προσλάβετε κάποιον και εάν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά, μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστα. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να εκτιμηθεί η εγκυρότητα αυτών των μετρήσεων προκειμένου να καθοριστεί αν τα εργαλεία επιλογής μπορούν να προβλέψουν την απόδοση των εργασιών.

#### **Η ισχύς του κατασκευάσματος (εννοιολογική)**

Η εγκυρότητα του κατασκευάσματος αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η δοκιμή αξιολογεί με ακρίβεια την υποκείμενη δομή αυτού που ισχυρίζεται ότι αξιολογεί. Αυτό μπορεί να εκτιμηθεί εξετάζοντας συσχετισμούς με άλλα μέτρα που σκοπεύουν να αξιολογήσουν την ίδια δομή. Όταν ρωτάμε αν η δοκιμή έχει έγκυρη δομή, ρωτάμε: "Δοκιμάζουμε αυτό το πράγμα που μας ενδιαφέρει να δοκιμάσουμε;" Ένα παράδειγμα μέτρου εποικοδομητικής εγκυρότητας είναι η δοκιμή IQ. Πρόκειται για τη μέτρηση της νοημοσύνης, αλλά υπάρχει διαφωνία σχετικά με τη μέτρηση της νοημοσύνης, όπως λένε, ή μόνο ένα είδος κατανόησης.

## **Εγκυρότητα του περιεχομένου**

Η εγκυρότητα του περιεχομένου αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο αξιολογείται το κατασκεύασμα στο οποίο στηρίζεται η έννοια που υποτίθεται ότι αξιολογεί. Για παράδειγμα, ας δούμε μια συνέντευξη για μια θέση τραπεζίτη. Αυτό το εργαλείο θα έχει χαμηλή εγκυρότητα του περιεχομένου αν εκτιμά το βαθμό στον οποίο ο υποψήφιος αισθάνθηκε άνετα να μιλάει με διαφορετικούς ανθρώπους, αλλά όχι αν αισθάνθηκε άνετα με τα μαθηματικά, επειδή ο υποψήφιος δεν είχε εκτιμηθεί διεξοδικά σε κάθε πτυχή της θέσης του τραπεζίτη. Το μέτρο δεν καλύπτει όλο το μέγεθος αυτού που απαιτείται από την εργασία.

## **Εγκυρότητα των Κριτηρίων**

Η εγκυρότητα του κριτηρίου εξετάζει πόσο καλά το κατασκεύασμα συσχετίζεται με τη συμπεριφορά στον πραγματικό κόσμο σε διάφορες καταστάσεις και εκδηλώσεις.

### **1.3. Έρευνα Επιλογής Προσωπικού**

Τα κυριότερα στοιχεία στο σχεδιασμό και την επικύρωση των διαδικασιών επιλογής προσωπικού έχουν τεθεί σε ισχύ εδώ και πολλά χρόνια. Ο ρόλος της ανάλυσης της εργασίας, των σύγχρονων μοντέλων απόδοσης και κριτηρίων εργασίας αναλύονται κριτικά. Μετά τον εντοπισμό σημαντικών θεμάτων και την ανασκόπηση του ερευνητικού έργου για την προσέλκυση υποψηφίων, συμπεριλαμβανομένων των αντιλήψεων των υποψηφίων για τις διαδικασίες επιλογής του προσωπικού, εξετάζεται η έρευνα σχετικά με τις μείζονες μεθόδους επιλογής προσωπικού. Οι πρόσφατες εργασίες σχετικά με τις γνωστικές δεξιότητες επιβεβαίωσαν την εγκυρότητα του κριτηρίου, αλλά εξακολουθούν να υπάρχουν τα αρνητικά προβλήματα επίπτωσης.



Οι νέες μέθοδοι της έρευνας για την προσωπικότητα ξεπερνούν τις μελέτες που αποσκοπούν αποκλειστικά στην διερεύνηση της εγκυρότητας των κριτηρίων προσωπικότητας. Η συνέντευξη και τα αποτελέσματα των ανασκοπήσεων των ερευνητικών κέντρων αξιολογούνται και συζητούνται περιοδικά. Και στις δύο περιπτώσεις, ένα από τα βασικά κατασκευάσματα που μετρήθηκαν, φαίνεται να είναι, γενικά, γνωστική ικανότητα. Οι τιμές της εγκυρότητας των δεδομένων και των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη εργαλείων βιογραφικών δεδομένων εξετάζονται επίσης κριτικά. Το άρθρο ολοκληρώνεται με μια κριτική αξιολόγηση των διαδικασιών απόκτησης αποδείξεων εγκυρότητας (κυρίως από μετα-αναλύσεις) και τους περιορισμούς της τρέχουσας κατάστασης της τέχνης. Οι μελλοντικές προοπτικές αναθεωρούνται σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Το παραδοσιακό μοντέλο πρακτικής επιλογής και αξιολόγησης δεν έχει αλλάξει εδώ και πολλά χρόνια. Οι Smith και Robertson (1993) έδειξαν τη μείζονα σειρά γεγονότων που εμπλέκονται στο σχεδιασμό και την επικύρωση οποιουδήποτε συστήματος επιλογής προσωπικού. Το παραδοσιακό σύστημα συνεπάγεται μια σε βάθος λεπτομερή ανάλυση της εργασίας. Αυτή η ανάλυση χρησιμοποιείται στη συνέχεια για να υποδείξει τις ψυχολογικές ιδιότητες που πρέπει να έχει ένα άτομο για να είναι αποτελεσματική στην εργασία. Με τη σειρά τους, οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού σχεδιάζονται έτσι ώστε να επιτρέπουν στους υπεύθυνους για την επιλογή να προσελκύσουν και να αξιολογήσουν τις ικανότητες των υποψηφίων σε αυτά τα χαρακτηριστικά. Χρησιμοποιείται μια διαδικασία επικύρωσης για την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού παρέχουν έγκυρους προγνωστικούς δείκτες για την απόδοση της εργασίας ή άλλες μεταβλητές κριτηρίων, όπως η απουσία.

Ίσως η πιο σημαντική αλλαγή στην ερευνητική βιβλιογραφία της κατά την τελευταία δεκαετία συνδέθηκε με μετα-αναλυτικές μελέτες για μια ευρεία ποικιλία μεθόδων επιλογής προσωπικού που έδειξαν ότι όταν τα ορατά αποτελέσματα των δειγματοληπτικών σφαλμάτων: η έλλειψη

αξιοπιστίας των μετρήσεων είναι η "πραγματική" εγκυρότητα των μεθόδων επιλογής προσωπικού είναι πολύ υψηλότερη από ό, τι είχε αρχικά θεωρηθεί. Πολλές μέθοδοι επιλογής έχουν υποβληθεί σε λεπτομερή μετααναλυτική ανασκόπηση. Ένας από τους καλύτερους καταλόγους μετα-αναλύσεων των μεθόδων επιλογής συμπεριλαμβάνεται από τους Schmidt και Hunter (1998), όπου εντοπίζει 17 μετα-αναλυτικές μεθόδους επιλογής. Το σχήμα 1 βασίζεται στην επισκόπηση των Schmidt και Hunter και δείχνει την εγκυρότητα, σύμφωνα με τις μετά-αναλύσεις, πολλών μεθόδων επιλογής. Οι αριθμοί στα δεξιά ισχύουν όταν οι γενικές εκτιμήσεις των επιδόσεων των θέσεων εργασίας - συνήθως από ανώτερους - χρησιμοποιούνται ως κριτήρια. Τα δύο σύνολα αποτελεσμάτων είναι πολύ συνεπή, ακόμη και αν υπάρχουν λιγότερες μετα-αναλύσεις για τα κριτήρια κατάρτισης. Η χρήση διαφόρων κριτηρίων είχε μειονεκτήματα: ήταν συχνά ανέφικτη ή δαπανηρή η συλλογή και οδήγησε σε σύγχυση, διότι προκάλεσαν αποκλίσεις. Στη δεκαετία του 1980, τα κριτήρια οργανώθηκαν σε τρεις ομάδες: τα κριτήρια παραγωγής, τα δεδομένα προσωπικού χαρακτήρα και τις κρίσεις.



Οι Πίνακες των Schmidt και Hunter υποδηλώνουν ότι, στην πράξη, οι ψυχολόγοι συνδυάζουν τα κριτήρια παραγωγής και τα κριτήρια κρίσης (συνήθως εποπτικά κριτήρια) για να παράγουν δύο κατηγορίες παραγόντων.

Όσον αφορά τα κριτήρια, οι σημαντικότερες αλλαγές στην έρευνα επιλογής προσωπικού αφορούν την επέκταση της δημιουργίας θέσεων εργασίας έτσι ώστε να περιλαμβάνει όχι μόνο την αποτελεσματική ικανότητα των σχετικών εργασιών, αλλά και τις επιδόσεις ή τη συμπεριφορά στο πλαίσιο (Borman & Motowidlo, 1997; Coleman & Borman, 1999). Το πεδίο επιλογής του προσωπικού που έχει εξελιχθεί το λιγότερο και φαίνεται όλο και πιο προβληματικό είναι η ανάλυση των θέσεων εργασίας. Ο παραδοσιακός ρόλος της ανάλυσης θέσεων εργασίας στο πλαίσιο του παραδείγματος επιλογής προσωπικού είναι η παροχή δεδομένων για όλα τα επόμενα στάδια της διαδικασίας. Στη σημερινή οργανωτική ζωή, οι θέσεις εργασίας δεν είναι πλέον τόσο σταθερές όσο πριν από 10 ή 15 χρόνια. Μέχρι ενός σημείου, η τεχνολογία που σχετίζεται με την εργασία και τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των εργαζομένων ήταν αρκετά κατάλληλη. Σήμερα, οι τεχνολογίες, οι πρακτικές εργασίας, ακόμη και οι οργανωτικές μορφές εμφανίζονται διαφορετικά στη ζωή ενός ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι σε πολλές περιπτώσεις επιλογής, η απαίτηση κατανόησης της εργασίας είναι ιδιαίτερα περίπλοκη και δύσκολη, επειδή οι εν λόγω θέσεις εργασίας μπορούν να διαφέρουν ριζικά με τρόπους που είναι πολύ δύσκολο να προβλεφθούν μέσα σε 5 ή 10 χρόνια.

Στην ανάλυση επιλογής προσωπικού, οι Hough και Oswald (2000) σημείωσαν τη σημασία της μεταβαλλόμενης φύσης της εργασίας και των δυσκολιών που παρουσιάζει για την παραδοσιακή ανάλυση εργασίας. Αυτά δείχνουν ότι, εκφράζοντας την αναγνώριση των ολοένα και ταχύτερων αλλαγών που συμβαίνουν στον χώρο εργασίας, πολλοί ερευνητές και επαγγελματίες πραγματοποιούν τώρα αναλύσεις που επικεντρώνονται στα εγκάρσια καθήκοντα και τις ικανότητες των εργαζομένων, παρά στην παραδοσιακή ανάλυση των τόπων εργασίας. Συγκεκριμένα, σημείωσαν τη

χρήση του O\* NET ως βάση δεδομένων (Petersen, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999), η οποία περιέχει πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων πληροφοριών σχετικά με μεταβλητές προσωπικότητας, μεταβλητές συμπεριφοράς γνωστικών μεταβλητών. Αυτή η σύγχρονη προσέγγιση της ανάλυσης θέσεων εργασίας έχει πολλά χρήσιμα χαρακτηριστικά, αλλά σαφώς δεν μπορεί να βρει έναν τρόπο να προβλέψει μελλοντικά τις απαιτήσεις εργασίας με ορισμένο βαθμό βεβαιότητας.

#### **1.4. Διαδικασία Επιλογής Προσωπικού**

##### **1.4.1. Θέματα που Μπορεί να Προκύψουν κατά την Επιλογή Προσωπικού**

Το παρόν έγγραφο δεν αποσκοπεί στο να παράσχει μια συνολική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την επιλογή του προσωπικού κατά την τελευταία δεκαετία. Οι πρόσφατες ανασκοπήσεις της ερευνητικής βιβλιογραφίας για την επιλογή του προσωπικού παρέχουν μια λεπτομερή περιγραφή της κατάστασης της τέχνης. Οι Hough και Oswald (2000) και Salgado (1999) παρείχαν λεπτομερή και πλήρη ανασκόπηση της ερευνητικής βιβλιογραφίας για την επιλογή του προσωπικού. Η ανασκόπηση των Hough και Oswald (2000) καλύπτει το πλήρες φάσμα επιλογής προσωπικού από την ανάλυση εργασίας και εργασίας έως επαγγελματικά, νομικά και ηθικά πρότυπα. Η έκθεση του Salgado (1999) επικεντρώνεται στις μεθόδους επιλογής του προσωπικού.

Τόσο ο Hough και Oswald (2000) όσο και ο Salgado (1999) προσφέρουν πειστικές αποδείξεις για την προηγούμενη δήλωση ότι τα αποτελέσματα μετα-ανάλυσης παρείχαν ισχυρές ενδείξεις επικύρωσης για πολλές μεθόδους επιλογής προσωπικού. Αρκετές μέθοδοι, συμπεριλαμβανομένων των δοκιμασιών γνωστικής ικανότητας, των

ερωτηματολογίων προσωπικότητας, των συνεντεύξεων, των κέντρων αξιολόγησης και των βιολογικών δεδομένων, έχουν αποδειχθεί εύλογα έγκυρα.

Ένας σημαντικός τομέας που προκαλεί δυσκολίες τόσο για τους ερευνητές όσο και για τους επαγγελματίες αφορά την ορθότητα και τον αρνητικό αντίκτυπο των μεθόδων επιλογής του προσωπικού. Μια δυσμενή επίπτωση συμβαίνει όταν τα μέλη μιας υποομάδας επιλέγονται δυσανάλογα περισσότερο ή λιγότερο συχνά από τα μέλη μιας άλλης υποομάδας.

Σε γενικές γραμμές, η γνωστική ικανότητα δημιουργεί τα περισσότερα προβλήματα όταν πρόκειται για αρνητικό αντίκτυπο. Ακόμη και όταν συνδυάζονται με μεθόδους που έχουν χαμηλότερο αρνητικό αντίκτυπο, η γνωστική ικανότητα συχνά δημιουργεί δυσμενή προβλήματα κρούσης στα συστήματα επιλογής (Bobko, Roth, & Potosky, 1999, Schmitt, Rogers, Chan, Sheppard and Jennings, 1997). Ορισμένες μέθοδοι επιλογής προσωπικού που δεν έχουν αρνητικές επιπτώσεις, π.χ. Τα ερωτηματολόγια για την προσωπικότητα (Ones & Visweveran, 1998) χρησιμοποιούνται ευρέως (Shackleton & Newell, 1997). Άλλες μέθοδοι, όπως τα βιολογικά δεδομένα, που έχουν ελάχιστες αρνητικές επιπτώσεις και σχετικά καλές τιμές ισχύος, εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται σχετικά λίγα (Bliesener,



1996 · Shackleton & Newell, 1997).

Για πολλά χρόνια, στην ερευνητική βιβλιογραφία για την επιλογή του προσωπικού κυριαρχούν μελέτες που διερευνούν την εγκυρότητα συγκεκριμένων μεθόδων επιλογής προσωπικού. Η ανάπτυξη της μετα-ανάλυσης και η επακόλουθη χρήση της τεχνικής για την καλύτερη εκτίμηση της εγκυρότητας ενός πλήθους μεθόδων αποτέλεσαν σημαντικό βήμα προόδου. Τα αποδεικτικά στοιχεία για ένα ευρύ φάσμα μεθόδων είναι επί του παρόντος λογικά και σταθερά και ορισμένα θέματα όπως αυτά που προαναφέρθηκαν, δηλαδή η ανάλυση θέσεων εργασίας και εργασίας, η μέτρηση κριτηρίων, ο αρνητικός αντίκτυπος και η δικαιοσύνη, καθίστανται ολόένα και πιο σημαντικές στην επιστημονική βιβλιογραφία του προσωπικού επιλογή. Είναι επίσης σημαντικοί στον τομέα του ασκούμενου. Άλλα θέματα που έχουν αυξανόμενη σημασία στην έρευνα και στην πρακτική της επιλογής του προσωπικού είναι: οι διαδικασίες επιλογής που λαμβάνουν υπόψη την ομάδα στην οποία θα εργαστούν οι υποψήφιοι (π.χ. επιλογή για πολυεθνικούς οργανισμούς, όπου οι νεοπροσληφθέντες πρέπει να εργάζονται σε διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, τις αντιδράσεις των αιτούντων στις εμπειρίες επιλογής του προσωπικού και την εγκυρότητα του κριτηρίου που πρέπει να επιτευχθεί συνδυάζοντας διαφορετικές μεθόδους επιλογής.

#### **1.4.2. Μελλοντικές Προοπτικές**

Η πρόοδος της θεωρίας και της πρακτικής επιλογής τα τελευταία 50 χρόνια ήταν τεράστια. Τώρα γνωρίζουμε με βεβαιότητα την ακρίβεια και την εγκυρότητα των περισσότερων μεθόδων επιλογής. Έχουμε μια πολύ σαφέστερη εννοιολογική κατανόηση της ορθότητας και της φύσης των κριτηρίων μίσθωσης. Οι υποψήφιοι κλήθηκαν επίσης να γνωμοδοτήσουν, αλλά χωρίς σχετικό αποτέλεσμα.

Είναι επίσης πιθανό να σημειωθεί περαιτέρω πρόοδος σε νέους τομείς που σχετίζονται με την επιλογή του προσωπικού. Δύο νέοι τομείς ιδιαίτερου



ενδιαφέροντος είναι: η χρήση φυσιολογικών μέτρων και η συγκριτική αξιολόγηση των συστημάτων επιλογής

### **1.4.3. Ψυχολογικά Μέτρα**

Η τρέχουσα έρευνα σχετικά με την επιλογή και την αξιολόγηση φαίνεται ότι αγνόησε τις προόδους στην ψυχολογία, υποδεικνύοντας ότι οι φυσιολογικές μετρήσεις μπορεί να είναι χρήσιμες ως εργαλεία αξιολόγησης. Για παράδειγμα, οι Shafer (1982, 1985) και Shafer & Marcus (1973) διερεύνησαν διάφορους δείκτες που προέρχονται από αρχεία EEG. Ένας δείκτης, ο «δείκτης προσαρμοστικότητας νευρώνων», μετρά την έκταση στην οποία το μέγεθος των κυμάτων του εγκεφάλου μειώνεται όταν ένα ερέθισμα επαναλαμβάνεται. Έχει υποτεθεί ότι τα άτομα με μέγιστο IQ θα γίνουν πιο συνηθισμένα στα τεστ και έτσι θα διατηρήσουν τους νευρικούς πόρους. Διαπιστώθηκε ότι η προσαρμοστικότητα στη νευραλγία είχε μια συσχετισμένη συσχέτιση 0,82 με τις βαθμολογίες του Ιβάν T. Robertson και του Mike Smith από την κλίμακα νοημοσύνης Weschler - μια συσχέτιση συγκρίσιμη με εκείνη που διαπιστώθηκε μεταξύ δύο καθιερωμένων τεστ νοημοσύνης. Ομοίως, οι Eysenck και Barrett (1985) διερεύνησαν την πολυπλοκότητα των κυμάτων εγκεφάλου που δημιουργούνται από ένα πρότυπο ερέθισμα. Έλαβαν μια συσχέτιση 0,83 μεταξύ της πολυπλοκότητας του προκληθέντος περιβαλλοντικού δυναμικού ενός ατόμου και της βαθμολογίας πλήρους κλίμακας του τεστ Weschler.

Υπάρχουν κάποιες προτάσεις ότι ορισμένες πτυχές της προσωπικότητας, όπως η συναισθηματική σταθερότητα και η εξωστρέφεια, έχουν επίσης νευροφυσιολογικές συσχετίσεις. Είναι πολύ νωρίς για να πούμε εάν τα δεδομένα αυτά θα έχουν κάποιο πλεονέκτημα σε σχέση με τα μέτρα που χρησιμοποιούνται συνήθως στην επιλογή.



#### 1.4.4. Συστήματα Σύγκρισης Επιλογής

Οι επαγγελματίες της επιλογής και της αξιολόγησης πρέπει συχνά να διαφοροποιούν (συγκριτικά) τα συστήματα που χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς διαχείρισης.



Οι επαγγελματίες από άλλους τομείς, όπως οι διαχειριστές παραγωγής, μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορες μεθόδους για να συγκρίνουν τις δικές τους λειτουργίες με τις λειτουργίες παραγωγής ανώτατου επιπέδου. Ένας

διαχειριστής παραγωγής μπορεί να έχει τις ελεγμένες εξωτερικές μεθόδους του και να αποκτήσει παγκόσμια βαθμολογία και ένδειξη των

πτυχών του συστήματος επιλογής του που είναι κάτω από τα πρότυπα των βέλτιστων πρακτικών. Σε πολλούς οργανισμούς, η λειτουργία επιλογής υπόκειται σε παρόμοιες πιέσεις και είναι πιθανό και επιθυμητό να αναπτυχθούν στο εγγύς μέλλον μέθοδοι ελέγχου των συστημάτων επιλογής.

### 1.5. Έκθεση Κατασκευής (Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης)

Το Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης (ΣΠΑ) σχετίζεται με διάφορες έννοιες, όπως το χαρτοφυλάκιο, το συνεχιζόμενο επαγγελματικό ή προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης, η περιοδική εργασία ή το προσωπικό επαγγελματικό προφίλ. Οι δύο συχνά χρησιμοποιούμενοι όροι είναι το σχέδιο προσωπικής ή επαγγελματικής ανάπτυξης και η αποτίμηση του χαρτοφυλακίου. Όσον αφορά το τελευταίο, μπορούν να συζητηθούν διαφορετικές υπονομεύσεις. Σε πολλές πηγές στη βιβλιογραφία, το χαρτοφυλάκιο (αξιολόγηση) αναφέρεται σε ένα σύστημα αναφοράς που χρησιμοποιείται για την οργανωτική λογοδοσία και τη μάθηση (Schmitz & Schillo, 2005). Επιπλέον, ένα χαρτοφυλάκιο περιγράφεται ως μητρώο ή σημείωμα που αποδεικνύει την απόκτηση δεξιοτήτων, γνώσεων, συμπεριφορών, κατανόησης και επιτευγμάτων (Brown, 1995, Redman, 1994) ή τις ικανότητες των εργαζομένων (Smith & Tillema, 1998). Από τη μια, αυτό αποδεικνύει μια "συνεχή" ανάπτυξη ή απόκτηση. είναι προοπτική (Brown, 1995, McMullan et al., 2003). Από την άλλη πλευρά, ένα χαρτοφυλάκιο είναι αναδρομικό, αφού ο προβληματισμός καταλαμβάνει κεντρική θέση στην κατασκευή ενός (Brown, 1995, Snadden, Thomas, Griffin και Hudson, 1996).

Τα χαρτοφυλάκια χρησιμοποιήθηκαν αρχικά ως βιτρίνα από φωτογράφους, ζωγράφους, αρχιτέκτονες και μεσίτες (Lyons & Evans, 1997, Mathers, Challis, Howe & Field, 1999). Στη συνέχεια εφαρμόστηκαν σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ανώτατης εκπαίδευσης για να υποστηρίξουν τη μάθηση των σπουδαστών και να ενημερώσουν την πιστοποίηση. Μέρος του χαρτοφυλακίου αφορούσε την επαγγελματική ανάπτυξη των φοιτητών, που ονομάζεται ΣΠΑ (π.χ. Driessen, van Tartwijk, van der Vleuten, & Wass, 2007). Σταδιακά, οι δάσκαλοι, οι νοσηλευτές και οι οικογενειακοί γιατροί άρχισαν να χρησιμοποιούν χαρτοφυλάκια. Σε αντίθεση με τη χρήση της στα σχολεία, ωστόσο, δεν είναι εύκολη η βελτίωση των επαγγελματικών επιδόσεων, παρά η ορατή εκπαιδευτική

απόδοση σε ένα χαρτοφυλάκιο. Αυτό αντικατοπτρίζεται επίσης στη συζήτηση σχετικά με τον τρόπο χρήσης των αποτελεσμάτων της κατάρτισης, μια συζήτηση που διεξάγεται εδώ και χρόνια. Αντ' αυτού, τα επαγγελματικά χαρτοφυλάκια χρησιμοποιούνται ως εργαλείο για την παρουσίαση πληροφοριών σχετικά με τις δεξιότητες που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος και τις οποίες προτίθεται να αναπτύξει περαιτέρω και ως εκ τούτου χαρακτηρίζεται ως Σχέδιο Προσωπικής Ανάπτυξης.

Το ΣΠΑ μπορεί να οριστεί ως εργαλείο που:

- Παρέχει μια επισκόπηση των ικανοτήτων που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος στο παρελθόν και των δεξιοτήτων που σκοπεύει να κάνει ο εργαζόμενος στο μέλλον.
- Αποτελείται από τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοδιοίκηση του εργαζομένου), αν και η μορφή ΣΠΑ είναι ως επί το πλείστον σταθερή.
- Χρησιμοποιείται ως βάση για τη διάρθρωση των συνομιλιών με τον επιβλέποντα ή τον διαχειριστή, η οποία παρέχει ανατροφοδότηση των εργαζομένων και διεγείρει την αντανάκλαση των εργαζομένων.
- Εξυπηρετεί για τη λήψη διαφορετικών αποφάσεων, από το σχεδιασμό ενός μεμονωμένου προγράμματος κατάρτισης μέχρι την απόφαση να δοθεί σε ένα άτομο μια προσφορά ή όχι.

#### **1.5.1. Αξιολόγηση Σχεδίων Προσωπικής Ανάπτυξης**

Το ΣΠΑ είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για τη συλλογή και τεκμηρίωση πληροφοριών σχετικά με τις δεξιότητες που έχει αναπτύξει ο εργαζόμενος και προτίθεται να αναπτύξει περαιτέρω. Από την άποψη αυτή, μπορεί να οριστεί ως εργαλείο αξιολόγησης. Η συλλογή και η τεκμηρίωση πληροφοριών μέσω του ΣΠΑ μπορεί να εξυπηρετήσει δύο κύριους στόχους. Συνήθως, γίνεται διάκριση μεταξύ των δύο κύριων σκοπών: επαγγελματική ανάπτυξη και πιστοποίηση / επιλογή / ευθύνη (Smith & Tillema, 2001). Όταν χρησιμοποιείται το ΣΠΑ για να αναπτυχθεί ένα άτομο, η μάθηση έχει κεντρικό ρόλο. Αντίθετα, όταν ένα ΣΠΑ χρησιμοποιείται για πιστοποίηση, η

παρουσίαση είναι πολύ σημαντική (Beck, Livne, & Bear, 2005, Bradshaw & Hawk, 1996, Bunker & Leggett, 2004, Lyons & Evans 1997, Orland-Barak 2005 & Tillema, 2001). Οι Smith και Tillema (2001) αναφέρονται σε δύο διαστάσεις. Το πρώτο περιεχόμενο ξεκινάει από τους "Στόχους Πιστοποίησης (Προώθηση, Επιλογή)" σε "Μάθηση, Ανάπτυξη Στόχων". Το δεύτερο περιεχόμενο κάνει τη διαφορά μεταξύ της σύνταξης ενός ΣΠΑ σε εθελοντική και υποχρεωτική βάση. Οι συγγραφείς ανέφεραν ότι υπήρξε μια βαθύτερη εξέλιξη όταν η χρήση παρατεταμένης ΣΠΑ ήταν εθελοντική από ό, τι όταν ήταν υποχρεωτική (Smith & Tillema, 2001). Αντ' αυτού, άλλες έρευνες έδειξαν ότι τα μέλη του προσωπικού δεν ανέπτυξαν ΣΠΑ [διδασκικό] εκτός αν αναγκάστηκαν (Bunker & Leggett, 2004). Σύμφωνα με τη διαφορά μεταξύ των δύο κύριων στόχων, έγινε μια διαφορά μεταξύ διαφόρων τύπων χαρτοφυλακίων. Ένα χαρτοφυλάκιο έργων χρησιμοποιείται για προβληματισμό, ενώ ένα χαρτοφυλάκιο εγγράφων και ένα χαρτοφυλάκιο εμφανίσεων χρησιμοποιούνται για την αθροιστική αξιολόγηση.

Η διαφορά μεταξύ ενός χαρτοφυλακίου εγγράφων και ενός χαρτοφυλακίου εμφανίσεων είναι ότι ένα χαρτοφυλάκιο εμφανίσεων εμφανίζει μόνο τα καλύτερα πράγματα στο έργο κάποιου (Bunker & Leggett, 2004). Μια άλλη παρόμοια διαφορά έγινε μεταξύ χαρτοφυλακίου προϊόντων ή χαρτοφυλακίου παρουσίας και χαρτοφυλακίου διαδικασιών (Moore & Bond, 2002).

Τα ΣΠΑ έχουν χρησιμοποιηθεί ευρέως, όχι μόνο στους τομείς της ιατρικής και της εκπαίδευσης, αλλά και σε επιχειρηματικά πλαίσια και κυβερνητικά γραφεία (Beaussert, Segers, vander Rijt, & Gijsselaers, 2011). Για παράδειγμα, μια μελέτη στις Κάτω Χώρες μεταξύ των εταιρειών στην περιοχή του Λιμβούργου έδειξε ότι το 89% των εταιρειών χρησιμοποιούν το ΣΠΑ (GITP, 2008) στο πλαίσιο της διαχείρισης ταλέντων. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, διάφοροι συγγραφείς υπογραμμίζουν την ισχυρή σύσταση της κυβέρνησης να χρησιμοποιήσει ΣΠΑ για την τόνωση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής ανάπτυξης των υπηρεσιών υγείας (Evans, Ali, Singleton,

Nolan, & Bahrami, 2002, Bullock, Firmstone, Frame and Bedward, 2007). Παρά τη δημοτικότητά της, οι εμπειρικές ενδείξεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των ΣΠΑ περιορίζονται κυρίως σε περιβάλλοντα εκπαίδευσης και υγείας. Επιπλέον, υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των διαφόρων μελετών όσον αφορά τα χαρακτηριστικά εφαρμογής ΣΠΑ. Υπάρχει μια σημαντική διαφορά όσον αφορά το σκοπό για τον οποίο χρησιμοποιείται το ΣΠΑ. Έχει γίνει διάκριση μεταξύ δύο ευρύτερων στόχων, της μάθησης / ανάπτυξης αφενός και της προώθησης / επιλογής / ευθύνης αφετέρου (Smith & Tillema, 2001).

Διαφορετικοί συγγραφείς ρωτούν αν τα ΣΠΑ μπορούν να συζητηθούν σε συνεντεύξεις ανάπτυξης καθώς και σε συνεντεύξεις αξιολόγησης που διεξάγονται από έναν και τον ίδιο επόπτη (π.χ. Beck, Livne & Bear, 2005, Wolf & Dietz, 1998). Ωστόσο, η σχετική έρευνα πεδίου παρέχει επιχειρήματα για την εξέταση του σκοπού για τον οποίο χρησιμοποιείται ένα PDP.

Πρώτον, όταν τα ΣΠΑ χρησιμοποιούνται για σκοπούς ανταμοιβής (όπως η προώθηση ή η αύξηση των μισθών) αντί για αναπτυξιακούς στόχους, μπορεί να θεωρηθεί ότι διακυβεύεται το άνοιγμα στον κρίσιμο αυτο-προβληματισμό. Ωστόσο, ο κριτικός προβληματισμός είναι το σημείο εκκίνησης για την επαγγελματική ανάπτυξη, καθώς αποσαφηνίζει τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες των προηγούμενων επιδόσεων (π.χ. Riley-Doucet & Wilson, 1997). Η αυτοπροστασία των εργαζομένων και ο φόβος εκτέλεσης των επιδόσεών τους μπορεί να οδηγήσουν στη συλλογή μη εξουσιοδοτημένων στοιχείων και στην κατασκευή μη έγκυρων ΣΠΑ, αντί για ΣΠΑ που αντικατοπτρίζουν την ανοικτή μάθηση και ανάπτυξη των εργαζομένων (Smith & Tillema, 1998, 2001). Όπως ο Smith και ο Tillema (2003: σελ. 626) δηλώνουν: «Η σχέση μεταξύ της επιλογής των αποδεικτικών στοιχείων και της αντανάκλασης της εργασίας παραμένει εγγενώς τεταμένη».

Δεύτερον, όταν ο σκοπός των ΣΠΑ δεν είναι διαφανής για τον εργαζόμενο, γεγονός που συνεπάγεται ότι δεν είναι σαφές ποιες είναι οι αποφάσεις ΣΠΑ, αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε έλλειψη εμπιστοσύνης στον έλεγχο των εποπτικών αρχών και, με τη σειρά του, έλλειψη εμπιστοσύνης στην ανάπτυξη και βελτιώνοντας τις επιδόσεις. Η έρευνα Ανάδρασης 360 μοιρών κατέδειξε τον βασικό ρόλο της εμπιστοσύνης στον αξιολογητή.

Το Εργαλείο Ανάδρασης 360 μοιρών "βασίζεται στην παραδοχή ότι οι πληροφορίες απόδοσης ενός ατόμου που συλλέγονται από διάφορες οπτικές γωνίες και επαναλαμβάνουν το ίδιο άτομο θα οδηγήσουν σε ατομική ανάπτυξη" (Brutus, London & Martineau, 1999, σελ. 676). Ωστόσο, η επίδραση ανάπτυξης ανάδρασης 360 μοιρών επιτυγχάνεται μόνο όταν υπάρχει εμπιστοσύνη στην εκτίμηση του αξιολογητή για τη δοκιμή. Αυτό επιβεβαιώνεται από μια πρόσφατη μελέτη των Van Gennip, Segers και Tillema (2010) σχετικά με την αποτελεσματικότητα των σχολίων 360 μοιρών. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η εκτίμηση της πίστης στην ψυχολογική ασφάλεια προβλέπει σημαντικά την αξιολόγηση της αντίληψης της εμπιστοσύνης στον αξιολογητή και, με τη σειρά του, την αντίληψη του για τη βελτίωση της απόδοσης. Με βάση αυτό το εύρημα, μπορεί να υποθέτει ότι όταν οι στόχοι των ΣΠΑ δεν είναι σαφείς και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τόσο για αναπτυξιακούς σκοπούς όσο και για σκοπούς ανταμοιβής, τα συναισθήματα της ψυχολογικής ασφάλειας της αξιολόγησης είναι υπό πίεση.

### **1.5.2. Μαθησιακές Αρχές**

Ένα ΣΠΑ ταιριάζει καλά με τις υποθέσεις της θεωρίας της εκπαίδευσης των ενηλίκων (Knowles, 1975). Πρώτον, το εργαλείο αποτίμησης προϋποθέτει ότι ένας εργαζόμενος είναι περίεργος και αυτοτροφοδοτούμενος να αναπτύξει (Joyce, 2005). Ως εκ τούτου, τονώνει τον υπάλληλο να αναλάβει την ευθύνη για τη δική του εκμάθηση (Lyons &



Evans, 1997). Με άλλα λόγια, ένα ΣΠΑ υποστηρίζει έναν αυτοπροσανατολισμένο τρόπο μάθησης. οι εργαζόμενοι πρέπει να ρυθμίζουν τις δικές τους διαδικασίες μάθησης. Η διδασκαλία της μάθησης είναι "μια διαδικασία στην οποία τα άτομα αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία για την αξιολόγηση των μαθησιακών αποτελεσμάτων, τη διάγνωση των μαθησιακών αναγκών, τη διαμόρφωση των μαθησιακών στόχων και την επιλογή των κατάλληλων μαθησιακών εργασιών" (Kicken, Brand-Gruwel, van Merriënboer & Slot, 2008). Δεύτερον, επιτρέπει στον εργαζόμενο να χρησιμοποιεί τις προηγούμενες εμπειρίες του ως πλούσιους πόρους μάθησης. Με βάση την εμπειρία, ο εργαζόμενος έχει ήδη συγκεντρώσει πολλές γνώσεις που συχνά δεν γνωρίζει. Με την ανάγνωση αυτών των εμπειριών, η γνώση του εργαζόμενου μπορεί να φτάσει στην επιφάνεια και να αναπτυχθεί. Ο Alsop (2002) περιγράφει τις αντανάκλασεις ως «εικόνες των εμπειριών μας, αναθεωρημένες για μάθηση» (σελ. 203). Ο Kolb (1984) δήλωσε επίσης ότι η μάθηση γίνεται μέσω «συγκεκριμένων εμπειριών» (π.χ. μιας εργασίας) και αντανάκλα το τι έχει βιώσει, το οποίο μπορεί να διεγερθεί κατά τη διάρκεια μιας συνάντησης με τον επιβλέποντα. Τρίτον, το ΣΠΑ επιτρέπει στον εργαζόμενο να αναπτύξει την ικανότητά του να μαθαίνει από τα προβλήματα της ζωής.

Η χρήση ΣΠΑ πρέπει να γίνει αποδεκτή. Ένας εργαζόμενος πρέπει να υποστηρίζεται με ανεξέλεγκτο τρόπο, επιτρέποντας την ανάπτυξή του και έχοντας συμπεριφορικές επιλογές μάθησης (London & Smither, 1999). Με τη σειρά του, οδηγεί σε ένα ενδογενώς ενισχυμένο κίνητρο, επειδή ο εργαζόμενος έχει μια αίσθηση αυτοπεποίθησης και αισθάνεται τον έλεγχο της συμπεριφοράς του / της. Η αναζήτηση ανατροφοδότησης και συμμετοχής σε μαθησιακές δραστηριότητες πρέπει να ενθαρρυνθεί και να ανταμειφθεί (London, Larsen, & Thisted, 1999, London & Smither, 1999). Η υποστήριξη μπορεί να παρέχεται από προπονητή, μέντορα ή επιβλέποντα. Στο πλαίσιο των οργανισμών, η διαδικασία αξιολόγησης στην οποία χρησιμοποιείται ένα ΣΠΑ υποστηρίζεται στο μέγιστο βαθμό από τον επιβλέποντα. Αυτό είναι σύμφωνο με την έρευνα που διαπίστωσε ότι η



χρήση του φακέλου ενός υποψηφίου, η κατάρτιση και η ανατροφοδότηση ήταν τα πιο εκλεπτυσμένα όταν δόθηκαν από έναν ανώτερο (Smith & Tillema, 2003). Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να συμμετάσχουν σε αναπτυξιακές δραστηριότητες όπως η κατάρτιση όταν έχουν επιβλέποντες που υποστηρίζουν τις προσπάθειές τους (London et al., 1999).

Ο διευθυντής θα πρέπει να είναι διαθέσιμος ώστε να έχει επαρκή επαφή με τον εργαζόμενο και να παρέχει πληροφορίες (Wasylyshyn, 2003). Η έλλειψη αλληλεπίδρασης με τον επιβλέποντα οφείλεται κυρίως σε χρονικούς περιορισμούς, ασυμβίβαστα χρονοδιαγράμματα εργασίας και φυσική απόσταση (Noe, 1988). Επιπλέον, σημειώνεται ότι όταν ο επιβλέπων παρέχει σαφή στόχο στους υπαλλήλους του, ένα επίσημο πλαίσιο (συμπεριλαμβανομένων των συνεδριάσεων), συγκεκριμένες κατευθυντήριες γραμμές και πρότυπα, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του σχεδίου προσωπικής ανάπτυξης θα είναι πιο ορατά (π.χ., Guaglianone, 1995 · Noe, 1996 · Roberts, 2003).

Μπορεί επίσης να δοθεί υποστήριξη στους συναδέλφους. Συνήθως, έχουν καλύτερη εικόνα των επιδόσεων και της εξέλιξης των συναδέλφων των υπηρεσιών από τους επόπτες τους (Beck et al., 2005). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την ανταλλαγή ιδεών, συνεννοούνται με διαφορετικές απόψεις και ανταλλάσσουν σχόλια με τους συναδέλφους τους (Tigelaar et al., 2006). Τελικά, ένα υποστηρικτικό περιβάλλον συμβάλλει στην επιτυχία ή στην αποτυχία της χρήσης ενός ΣΠΑ. Όσο πιο οργανωτικό είναι το περιβάλλον, τόσο περισσότερο οι εργαζόμενοι κατευθύνονται για να λάβουν καθοδήγηση στην επαγγελματική τους εξέλιξη (Johnston & Thomas, 2005; Joo, 2005; London et al., 1999). Ένα υποστηρικτικό περιβάλλον περιλαμβάνει την παροχή χρόνου και πόρων. Απαιτείται χρόνος για τη σύνταξη ενός ΣΠΑ και η συζήτηση με τον επιβλέποντα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων αξιολόγησης. Οι πόροι που παρέχονται θα μπορούσαν να είναι τυπωμένα υλικά και συνδέσεις στο διαδίκτυο για να

βοηθήσουν στην κατασκευή ΣΠΑ και να παρέχουν οδηγίες για τη χρήση του εργαλείου (Austin, Marini, & Desroches, 2005; Bradshaw & Hawk, 1996; Daniel & Stallion, 1995).

### **1.5.3. Διδασκαλία Του Προσωπικού Σας Σχεδίου Ανάπτυξης**

Ένα επιχείρημα που χρησιμοποιείται συχνά για να αμφισβητήσει τη θέση του ΣΠΑ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση είναι ότι η προσωπική ανάπτυξη δεν είναι κάτι που μπορεί να μάθει ως θέμα. Οι συμβατικές ρυθμίσεις για την τριτοβάθμια εκπαίδευση προσφέρουν πολλά περιβάλλοντα όπου οι γενικές δεξιότητες επικοινωνίας, η ομαδική εργασία, η επίλυση προβλημάτων, η διαχείριση του έργου μπορούν να εφαρμοστούν και να εξευγενιστούν και να ενσωματωθούν (ή κοντά) στο πρόγραμμα σπουδών.

Αυτές οι εμπειρίες θα αναπτύξουν τις δεξιότητες, την εμπιστοσύνη και τις σημαντικές πτυχές της ολιστικής μας ιδέας της προσωπικής ανάπτυξης.

Σε αντίθεση με την αυτοαξιολόγηση που βασίζεται στον υποκειμενισμό, είναι απαραίτητο να συγκρίνουμε συστηματικά τις απόψεις των άλλων σχετικά με εμάς. Επίσης, η ανάπτυξη αυτο-εννοιών συνεπάγεται σχεδόν αναπόφευκτα συναισθήματα. Ένας «προπονητής ζωής» βοηθά ένα άτομο να σκεφτεί μέσω προσωπικών στόχων και κινήτρων για το σχεδιασμό μελλοντικών ενεργειών. Η έννοια ενός μέντορα ή ενός «κριτικού φίλου» έχει ευρεία έννοια, αναφέροντας κάποιον που θα βοηθήσει να «συζητήσει» μια εμπειρία, όσον αφορά τα πρότυπα απόδοσης, τις δράσεις που έχουν αναληφθεί και τις συνέπειές τους. Ο προγραμματισμός της προσωπικής ανάπτυξης και η απασχολησιμότητα είναι επίσης δημοφιλή εργαλεία με τη μορφή τυποποιημένων δοκιμών που μαζί απαντούν σε ερωτήσεις σχετικά με παρελθούσες ή υποθετικές εμπειρίες για την παροχή ενός προγνωστικού προφίλ. Η αυτό-αναφορά και η αυτοαξιολόγηση εξισορροπούνται έτσι από πολλαπλές προοπτικές που βασίζονται στην εμπειρία άλλων συμμετεχόντων.

Αυτό μας αφήνει τα βασικά ζητήματα των κινήτρων και των αξιών. Μπορεί να είναι λιγότερο εύκολη η προσέγγιση στο συμβατικό εκπαιδευτικό πλαίσιο. Σε ένα εξαιρετικά δομημένο, διαμορφωμένο, βασισμένο στην πίστωση και βασισμένο στη μάθηση σύστημα, ενδέχεται να υπάρχουν περιορισμένα κίνητρα για τους εκπαιδευόμενους να αναζητήσουν πραγματικές προκλήσεις και να απομακρυνθούν από τη ζώνη άνεσής τους για να αντιμετωπίσουν νέα ζητήματα και να αναπτύξουν νέες δεξιότητες για τις δικές τους ανάγκες, η γνώση ότι θα αξιολογούνται μόνο με βάση τα δηλωμένα μαθησιακά αποτελέσματα. Η κουλτούρα των πανεπιστημιακών τμημάτων δεν μπορεί να προσφέρει μια εύφορη βάση για συγκρούσεις αξίας και την παρουσίαση σημαντικών ηθικών και ηθικών ζητημάτων για τα οποία δεν υπάρχει προφανής θεσμική λύση. Ως εκ τούτου, πρέπει να επιστρέψουμε σε διαφορετικά, πιο φυσιολογικά πλαίσια και να χρησιμοποιήσουμε ΣΠΑ προσεγγίσεις σε περιβάλλοντα που προσφέρουν πλούσιες ευκαιρίες για αυτό που μπορούμε να ονομάσουμε "άμεση μάθηση στην απασχόληση". Όλο και περισσότερο, οι σπουδαστές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση έχουν την ευκαιρία να μάθουν στην εργασία, συμμετέχοντας σε προγράμματα πρακτικής άσκησης. Εδώ, εξ ορισμού, οι μαθησιακές εμπειρίες δεν επιλέγονται και αξιολογούνται προσεκτικά: αντίθετα, το μαθησιακό περιβάλλον είναι πλούσιο αλλά αδόμητο, μερικές φορές χαοτικό. Εξαρτάται από το αν ο σπουδαστής παρατηρεί τόσο το περιβάλλον όσο και τις δικές του αντιδράσεις, αναγνωρίζοντάς τις ως ουσιώδεις με τρόπο, αναλύοντας τους και συγκρίνοντάς τους με τις ιδέες και τις πεποιθήσεις που είχαν διατυπωθεί προηγουμένως. Επομένως, η ποιότητα, το βάθος και ο ρυθμός της μάθησης εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα κίνητρα και τις αξίες των μαθητών, όχι μόνο από τις προηγούμενες δεξιότητες και τις γνώσεις τους. Οι επόπτες και οι μέντορες του χώρου εργασίας είναι σε θέση να κάνουν τους μαθητές και τους σπουδαστές πιο επίγνωσιν αυτού και να ενθαρρύνουν την περιέργεια, την πρωτοβουλία και την επιμονή τους.

Έχει αποδειχθεί ότι οι πρακτικές αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο στα μαθησιακά αποτελέσματα επηρεάζοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων

(Biggs, 2003), θεωρούμε ότι η αμφισβήτηση της αντίληψης των εργαζομένων είναι ο καλύτερος τρόπος μέτρησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Ωστόσο, για όσους ενδιαφέρονται να ερευνούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με τη χρήση, τη μάθηση και την απόδοση του ΣΠΑ, είναι καλό να θεωρήσουμε ότι μια καλή σύσταση προέρχεται από τους επόπτες.



Συμπερασματικά, το ίδιο το εργαλείο δεν κάνει τους εργαζομένους να μαθαίνουν και να αναπτύσσονται. είναι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται και λειτουργεί η πρακτική αξιολόγησης, ανεξάρτητα από το χρησιμοποιούμενο μέσο. Η έρευνα θα πρέπει να επικεντρωθεί στις πρακτικές αξιολόγησης και στις συνθήκες υποστήριξης σε αυτές τις πρακτικές. Τα εργαλεία αξιολόγησης, όπως τα ΣΠΑ, πρέπει να χρησιμοποιούνται κυρίως ως εργαλεία μάθησης και ανάπτυξης.

## 1.6. Κοινωνικοποίηση εργασίας

Για να μειώσει το άγχος του νέου υπαλλήλου, θα πρέπει να ενσωματωθεί στην οργάνωση. Η αρχική μέθοδος ενσωμάτωσης για τους νέους εργαζόμενους είναι η κοινωνικοποίηση, η καθοδηγούμενη προσαρμογή στο κλίμα της εταιρείας, στον χώρο εργασίας και στην ομάδα εργασίας. Η κοινωνικοποίηση σήμερα έχει αλλάξει και τα οφέλη είναι σαφή. Οι άνθρωποι είναι περισσότερο συνδεδεμένοι από ποτέ, αναπτύχθηκε η κοινωνική δικτύωση, οι μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν αυτές τις κοινωνικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με νέα έρευνα της Εταιρείας για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, το 83% των εταιρειών αναφέρουν τη χρήση ενός επίσημου προγράμματος καθοδήγησης για νέους υπαλλήλους. Τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα φορμά είναι οι ομαδικές συνεδρίες και οι μεμονωμένες συνεδρίες, ενώ μόνο το 11% των εταιρειών εκτελεί το πρόγραμμα προγραμματισμού χρησιμοποιώντας μια μορφή υπολογιστή.

Συχνά, κάποιο πρόγραμμα προσανατολισμού περιλαμβάνει την κοινοποίηση των πραγματικών πληροφοριών σχετικά με τους μισθούς και τα οφέλη, την αναθεώρηση των πολιτικών και των κανόνων της εταιρείας και την συμπλήρωση των εγγράφων. Μπορεί επίσης να συμπεριλάβει την παρουσίαση ενός νέου εγχειριδίου εργασίας και μια γρήγορη περιήγηση στο γραφείο. Αν και αυτές οι διαδικασίες είναι σημαντικές για την παροχή βασικών οργανωτικών πληροφοριών, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα θα πρέπει να περιλαμβάνει ενεργά νέους υπαλλήλους και να τους ενθαρρύνει να υποβάλλουν ερωτήσεις. Άλλοι παίζουν επίσης ρόλο στη διαδικασία ολοκλήρωσης. Οι διευθυντές και οι συνεργάτες μπορούν να βοηθήσουν στην ένταξη νέων υπαλλήλων στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, η φύση και η ποιότητα των νέων σχέσεων των εργαζομένων με τους διαχειριστές τους έχουν σημαντική επίδραση στην κοινωνικοποίηση.

Κατά τον προγραμματισμό των λεπτομερειών ενός προγράμματος καθοδήγησης, στο τμήμα ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να ορίσετε τους στόχους του προγράμματος. Για παράδειγμα, η Corning Inc., μια επιτυχημένη εταιρεία, δείχνει ότι ο καθορισμός και η εστίαση των στόχων εκ των προτέρων μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου προγράμματος.

Ο ειδικός σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και το τμήμα ανθρωπίνων πόρων έχουν τη γενική ευθύνη για τον προγραμματισμό και την παρακολούθηση του προγράμματος και πρέπει να συνεργάζονται άμεσα με τον επόπτη για να αποφευχθεί η αλληλεπικάλυψη ή η παράλειψη σημαντικών πληροφοριών. Συνήθως, ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στο περιεχόμενο του προγράμματος στόχευσης. Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος καθοδήγησης, οι εκπρόσωποι του ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να αναθεωρήσουν μια λίστα ελέγχου με τους υπαλλήλους για να εξασφαλίσουν ότι καλύπτονται όλα τα αντικείμενα. Επειδή οι νέοι υπάλληλοι δεν είναι οι μόνοι που εμπλέκονται στο πρόγραμμα, είναι απαραίτητο να λάβουμε ανατροφοδότηση από όλους όσους εμπλέκονται στη διαδικασία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συζητήσεων με νέους υπαλλήλους μετά το πρώτο έτος δραστηριότητάς τους ή μέσω ερωτήσεων προς όλα τα σχετικά άτομα (π.χ. διευθυντές, συναδέλφους). Η επίσημη και συστηματική παρακολούθηση δεν θα συμβάλει μόνο στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του προγράμματος, αλλά μπορεί επίσης να εντοπίσει τομείς για περαιτέρω βελτίωση.



### 1.6.1. Ανταλλαγή Γνώσης

Όταν μια μικρή επιχείρηση στέλνει πολλές επικοινωνίες κατά τη διάρκεια της ημέρας, είναι εύκολο για τον αναγνώστη να παραβλέπει μια σημείωση ή μια σημαντική λεπτομέρεια. Κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησης, οι υπάλληλοι συχνά μοιράζονται ενημερώσεις σχετικά με τα έργα που ενδέχεται να χαθούν. Η κοινωνική δραστηριότητα παρέχει επίσης την έκθεση των εργαζομένων σε διαφορετικές οπτικές γωνίες όσον αφορά αλλαγές πολιτικών ή έργων. Αυτές οι ανταλλαγές επιτρέπουν επίσης στους ιδιοκτήτες και τους ηγέτες μικρών επιχειρήσεων να καθοδηγούν και να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους. Η προσφορά ενδείξεων σε ένα πιο ανεπίσημο πλαίσιο, όπως κατά τη διάρκεια ενός διαλείμματος, μπορεί εύκολα να πάρει πληροφορίες. Η ανταλλαγή γνώσεων, όπως η επιτυχία και οι αποτυχίες της εταιρείας, παρέχει πληροφορίες σε άλλους.





### 1.6.2. Κοινωνικοποίηση Νέων Υπαλλήλων

Οι νέοι εργαζόμενοι που εισέρχονται σε ένα πολυσύχναστο εργασιακό περιβάλλον μπορούν να αισθάνονται σύγχυση και εκφοβισμό. Η ενσωμάτωση του νέου εργαζόμενου είναι μια αποδεδειγμένη μέθοδος που του επιτρέπει να προσαρμόζεται στο περιβάλλον, στην ομάδα εργασίας και στα καθήκοντά του.



Η εισαγωγή του νέου υπαλλήλου της εταιρείας είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την κοινωνικοποίηση στην εργασία. Για παράδειγμα, ο διευθυντής μπορεί να οδηγήσει τις εισαγωγές λέγοντας: "Αυτή είναι η Mircea, ο νέος μας λογιστής, θα συνεργαστεί με τον Mihaela". Οι υπάλληλοι καλωσορίζουν τον Μιρτσέα, τον ενθαρρύνουν και τονίζουν τα καθήκοντά του.

### **1.6.3. Ενθάρρυνση Ομαδικής Εργασίας**

Η κοινωνικοποίηση στο χώρο εργασίας ωφελεί την ομαδική εργασία. Εάν επιτρέψουμε σε αυτές τις ομάδες να χρησιμοποιήσουν το χαιρετισμό "υψηλού πέντε", συγκεντρώνοντας τα χέρια τους ή ξοδεύοντας λίγο χρόνο στην ομάδα μπορεί να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα. Αυτός ο τύπος κοινωνικοποίησης είναι μεταδοτικός. Αυτή η σύντομη αλλά ισχυρή κοινωνικοποίηση μπορεί να είναι θετική και ισχυρή.

### **1.6.4. Δημιουργία Συμμαχιών**

Η κοινωνικοποίηση δημιουργεί νέες ισχυρές συμμαχίες μέσα στην εταιρεία. Μια ισχυρή συμμαχία μεταξύ ενός μέλους της λογιστικής υπηρεσίας και ενός μέλους του τμήματος παραγωγής θα μπορούσε να οδηγήσει σε μια ισχυρή ομάδα που θα βρει έναν τρόπο να μειώσει το κόστος παραγωγής. Εφαρμόστε την ίδια αρχή κοινωνικοποίησης στους δύο υπαλλήλους, έναν για την εξυπηρέτηση πελατών και έναν για την παραγωγή.

### **1.6.5. Στάδια της Διαδικασίας Κοινωνικοποίησης**

Η κοινωνικοποίηση ως διαδικασία μπορεί να χωριστεί σε τρία βήματα ως εξής.

#### **a. Στάδιο πριν την άφιξη**

Αυτό το στάδιο αναγνωρίζει ρητά ότι κάθε άτομο φτάνει με ένα σύνολο αξιών, στάσεων και προσδοκιών από τον οργανισμό, για παράδειγμα σε πολλές θέσεις εργασίας, ιδιαίτερα θέσεις υψηλής ειδίκευσης όπως διευθυντής, τα νέα μέλη θα εκτίθενται σε σημαντικό βαθμό κοινωνικοποίησης. Ωστόσο, η κοινωνικοποίηση πριν από την άφιξη υπερβαίνει τη συγκεκριμένη εργασία. Η διαδικασία επιλογής χρησιμοποιείται στις περισσότερες εταιρείες για την ενημέρωση των

εργαζομένων σχετικά με τους οργανισμούς στο σύνολό τους. Επιπλέον, φυσικά, οι συνεντεύξεις στη διαδικασία επιλογής δρουν επίσης για να εξασφαλίσουν την ένταξη του "σωστού τύπου" που καθορίζει ποιος θα ταιριάζει. Πράγματι, η ικανότητα των ατόμων να παρουσιάζουν το προφίλ τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής καθορίζει την ικανότητά τους να ενσωματωθούν πρώτα στην οργάνωση. Έτσι, η επιτυχία εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο τα επίδοξα μέλη έχουν προβλέψει σωστά τις προσδοκίες και τις επιθυμίες του οργανισμού που είναι επιφορτισμένος με την επιλογή.

### **b. Στάδιο Συνάντησης**

Με την είσοδό τους στην οργάνωση, τα νέα μέλη εισέρχονται στο στάδιο της συνάντησης. Εδώ, τα άτομα αντιμετωπίζουν μια πιθανή διχοτόμηση μεταξύ των προσδοκιών τους για τον τόπο εργασίας τους, τους συναδέλφους τους, τους επιβλέποντες, τον οργανισμό γενικότερα. Εάν οι προσδοκίες είναι περισσότερο ή λιγότερο ακριβείς, η συνάντηση παρέχει μόνο μια επαναβεβαίωση των προηγούμενων αντιλήψεων. Ωστόσο, η κοινωνικοποίηση δεν μπορεί να λύσει όλες τις διαφορές στις προσδοκίες. Τέλος, ορισμένα νέα μέλη ενδέχεται να απογοητευθούν απόλυτα από την πραγματικότητα των θέσεων εργασίας και να παραιτηθούν. Η κατάλληλη επιλογή είναι επιθυμητή για να μειωθεί σημαντικά αυτή η κατάσταση.

### **c. Στάδιο της Μεταμόρφωσης**

Τέλος, το νέο μέλος πρέπει να εντοπίσει όλα τα θέματα που ανακαλύφθηκαν κατά τη διάρκεια του βήματος της συνάντησης. Αυτό μπορεί να σημαίνει τη μετάβαση από την αλλαγή. Επομένως, το τελευταίο βήμα ονομάζεται στάδιο μεταμόρφωσης. Η μεταμόρφωση είναι πλήρης, όπως και η διαδικασία κοινωνικοποίησης – όταν τα νέα μέλη έχουν προσαρμοστεί στην οργάνωση και τις ομάδες εργασίας τους. Σε αυτή την περίπτωση, οι κανόνες της οργάνωσης θα εσωτερικοποιηθούν, οι συνάδελφοι και τα μέλη θα καταλάβουν και θα αποδεχθούν αυτούς τους κανόνες. Τα νέα μέλη θα αισθάνονται αποδεκτά και θα εκτιμούνται από

τους συνομηλίκους τους. Θα αποκτήσουν κατανόηση του οργανωτικού συστήματος και όχι μόνο των δικών τους καθηκόντων, αλλά και των ανεπίσημα αποδεκτών κανόνων, διαδικασιών και πρακτικών. Τέλος, θα γνωρίζουν πώς θα αξιολογηθούν. Θα γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς και ποια καλή δουλειά. Συνεπώς, η επιτυχής μεταμόρφωση θα πρέπει να έχει θετική επίδραση στην παραγωγικότητα του νέου υπαλλήλου και τη δέσμευσή του στον οργανισμό και θα μειώσει την πιθανότητα ο εργαζόμενος να εγκαταλείψει τον οργανισμό ανά πάσα στιγμή.

#### **1.6.6. Διαδικασία Ευθυγράμμισης**

Η οργανωτική κοινωνικοποίηση είναι μια δυναμική διαδικασία απόκτησης οργανωτικών γνώσεων και οργανωτικών δεξιοτήτων. αυτή είναι μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι μαθαίνουν τους κανόνες και τους ρόλους που απαιτούνται για να λειτουργούν μέσα σε μια ομάδα ή έναν οργανισμό. Στην πραγματικότητα, η κοινωνικοποίηση μέσα στον οργανισμό είναι μια διαρκής διαδικασία μάθησης, μια συνεχής διαδικασία στην οποία η γνώση δημιουργείται μεταμορφώνοντας την εμπειρία. Είναι μια διαδικασία με την οποία ένα άτομο αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες για να αναλάβει ένα ρόλο στην οργάνωση και λαμβάνει χώρα μέσα από τα στάδια της εισόδου, της αντιπαράθεσης και του μετασχηματισμού (Van Maanen και Schein, 1979). Η επιτυχημένη οργανωτική κοινωνικοποίηση επιτρέπει στους εργαζομένους να είναι ευκολότεροι και να ενσωματωθούν καλύτερα στην οργάνωση και να προσαρμοστούν από επαγγελματική και κοινωνική άποψη. Αυτή η επιτυχία θα έχει θετικό αντίκτυπο στο επαγγελματικό κίνητρο, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην αποδοτικότητα της εργασίας, στη μείωση της αβεβαιότητας για τις περισσότερες επιχειρηματικές επιδόσεις και, ως εκ τούτου, στη σχεδίαση μακροπρόθεσμης ατομικής δέσμευσης στον οργανισμό. Η επιτυχημένη οργανωτική κοινωνικοποίηση αντανakλάται κυρίως στην ευθυγράμμιση των προσωπικών και οργανωτικών

συμφερόντων. Αυτή η ευθυγράμμιση εξαρτάται κυρίως από την αρμονία που υπάρχει μεταξύ του ατόμου και της δουλειάς του, δηλαδή της αρμονίας μεταξύ γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων του ατόμου, αφενός, και των απαιτήσεων της υπηρεσίας, καθώς και της αρμονίας μεταξύ του ατόμου και του οργάνωσής.

### **1.6.7. Οι Αρνητικές Επιπτώσεις της Κοινωνικοποίησης στην Οργάνωση**

#### **α. Επικοινωνία για εσωστρεφή άτομα**

Η οργάνωση της κοινωνικοποίησης απαιτεί νέες δεσμεύσεις για επικοινωνία με τη διοίκηση και τους νέους συνεργάτες. Οι εσωστρεφείς άνθρωποι δεν μπορούν να αισθάνονται άνετα να γίνουν μέλη της ομάδας κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας, επειδή μπορεί να είναι συντριπτική. Αυτό είναι προβληματικό επειδή οι ερωτήσεις που τίθενται μπορούν να βοηθήσουν τους νέους εργαζόμενους να μάθουν για την εταιρεία, τα καθήκοντά τους, τις πολιτικές και τις διαδικασίες τους και οι απαντήσεις σε ερωτήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους συναδέλφους τους να τα γνωρίζουν προσωπικά και επαγγελματικά. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας κοινωνικοποίησης, οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν δύναμη να επικοινωνούν ανοιχτά. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι και η ηγεσία μπορούν να διατυπώσουν τις απόψεις των εργαζομένων πριν μπορέσουν να επιδείξουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Οι παλιοί υπάλληλοι μπορούν να δουν νέους υπαλλήλους ως ανίκανοι, εχθρικοί και λιγότερο πιθανό να πετύχουν στην εταιρεία. Οι νέοι υπάλληλοι μπορούν να αγνοηθούν από τους παλιούς και ανώτερους υπαλλήλους, γεγονός που μπορεί να τους αναγκάσει να λάβουν λιγότερο σημαντικά καθήκοντα.

Εάν οι νέοι υπάλληλοι είναι εσωστρεφείς και αντιμετωπίζονται ακατάλληλα από συναδέλφους και διαχειριστές, αυτό μπορεί να έχει μακροχρόνιο αρνητικό αντίκτυπο στις εμπειρίες τους στην εταιρεία.

## **b. Τεχνολογία**

Ενώ οι νέοι εσωστρεφείς υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται συγκλονισμένοι από τη διαδικασία κοινωνικοποίησης του οργανισμού, υπάρχει ένας τρόπος να τους βοηθήσετε να μειώσουν το άγχος τους. Με την ενσωμάτωση της τεχνολογίας στις διαδικασίες κοινωνικοποίησης της οργάνωσης, οι εσωστρεφείς άνθρωποι μπορούν να εξοικειωθούν με την εταιρεία. Κάντε ένα πρόγραμμα αυτόματης καθοδήγησης, το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει μαθήματα ιστού, φόρουμ, εσωτερικό ιστολόγιο και επικοινωνία μέσω κουβεντού και ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

### **1.6.8. Αποτελέσματα και Κέρδη από την Κοινωνικοποίηση στην Εργασία**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο για αμοιβαία υποστήριξη. Ενθαρρύνετε τους υπαλλήλους να συνεργάζονται και να αξιοποιούν τα ατομικά ταλέντα για να επιτύχουν τους στόχους της ομάδας. και, όταν είναι απαραίτητο, να ζητήσει καθοδήγηση ή υποστήριξη από άλλα μέλη της ομάδας και τη διοίκηση. Αυτό διδάσκει τους υπαλλήλους να ζητούν βοήθεια, αντί να λύσουν ένα πρόβλημα μόνοι τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται συνδεδεμένοι με έναν γενικό σκοπό ή στόχο της εταιρείας. Ένας τρόπος να ενταχθούν οι εργαζόμενοι είναι να θέσουν σαφείς στόχους σε επίπεδο επιχείρησης και να δώσουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να εργαστούν ανεξάρτητα ή σε ομάδες για να κοινωνικοποιηθούν.

### **1.6.9. Αποτελέσματα και Κέρδη από την Κοινωνικοποίηση στην Εργασία**

Η πιο πρόσφατη έρευνα κοινωνικοποίησης επικεντρώνεται στην οργανωτική αφομοίωση. Οι ποσοτικές, εμπειρικές μέθοδοι έρευνας σε ποικίλους κλάδους κυριαρχούν στη βιβλιογραφία της οργανωτικής κοινωνικοποίησης και της κοινωνικοποίησης γενικότερα. Τα ερωτηματολόγια και οι δημοσκοπήσεις χρησιμοποιούνται για να βρουν

απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως: Πώς διαφέρουν οι πέντε διαφορετικές πηγές προοπτικής κοινωνικοποίησης; (Levine & Hoffner, 2006). Οι διαχρονικές μελέτες αυξάνονται επίσης, όπως συμβαίνει με την αναγνώριση ότι η κοινωνικοποίηση πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής (Gibson & Para, 2000). Οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται επίσης για την κατανόηση της οργανωτικής διαδικασίας κοινωνικοποίησης. Οι ερμηνευτικές αναλύσεις (π.χ. Clair, 1996) και οι εθνογραφικές μέθοδοι καθορίζουν την αύξηση της έρευνας για την κοινωνικοποίηση (π.χ., Zorn & Gregory, 2005), ομάδες εστίασης (π.χ. Myers et. al., 1990) Οι ποιοτικές μελέτες προσπαθούν να αποσυμπιέσουν τις απαντήσεις σε ερωτήματα όπως: Τι εμπειρίες στην επικοινωνία βοηθούν στη διαχείριση της αβεβαιότητας (Kramer, 2011) και πώς γίνονται οι νεοφερμένοι εσωτερικοί; (Gaitens, 2000).

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας επικεντρώνεται στο γεγονός ότι οι άνθρωποι που εισέρχονται σε θέσεις πλήρους απασχόλησης σε συγκεκριμένο κλάδο ή οργανισμό δεν έχουν μια ανάλυση ευρύτερων εργασιακών εμπειριών πριν από την πλήρη επαγγελματική ή οργανωτική προσκόλληση (Gaitens, 2000; Levine & Hoffner, 2006; Zorn & Gregory, 2005).

### **Οι επικρίσεις της έρευνας οργανωτικής κοινωνικοποίησης**

Οι κυρίαρχες προσεγγίσεις για τη μελέτη της οργανωτικής κοινωνικοποίησης έχουν επικριθεί από αρκετούς ερευνητές. Σε αυτή την ενότητα, υπογραμμίζουμε και εξηγούμε τις κύριες επικρίσεις της λογοτεχνίας κοινωνικοποίησης ως (α) την παρουσίαση της κοινωνικοποίησης ως γραμμική διαδικασία, (β) την άποψη της κοινωνικοποίησης ως μια ενιαία μετάδοση των οργανισμών σε άτομα και τέλος (γ) την κοινωνικοποίηση ως αφομοίωση σε έναν οργανισμό.

- **Κοινωνικοποίηση ως γραμμική διαδικασία**



Η πρώτη κριτική της οργανωτικής έρευνας κοινωνικοποίησης είναι ότι η διαδικασία της οργανωτικής κοινωνικοποίησης είναι γραμμική (Clair, 1996; Kramer, 2011).

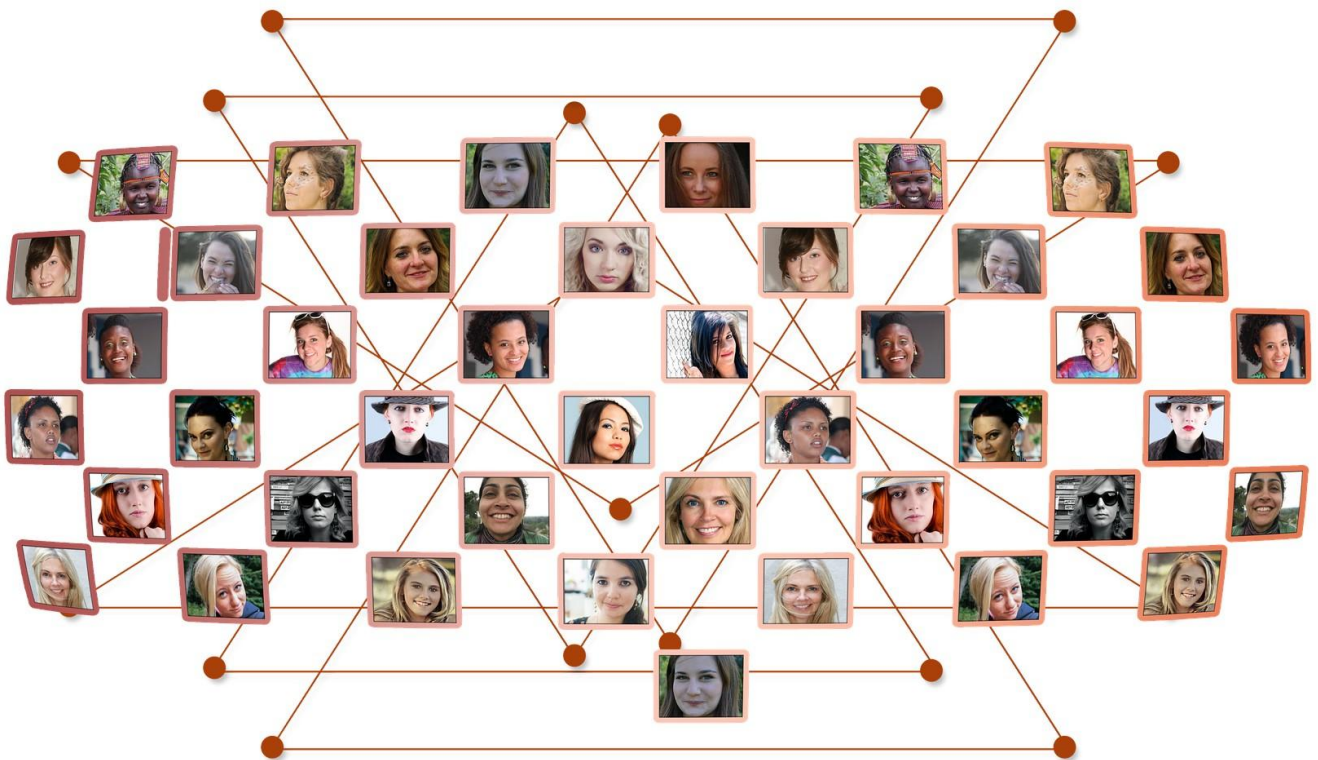
Ο Clair υποστηρίζει την ταξινόμηση της εργασίας και των θέσεων εργασίας που εκπληρώνονται πριν από την οργανωτική αφομοίωση ως προληπτική και υποδηλώνει ότι «κάθε εργασία πριν από την οργανωτική δραστηριότητα βρίσκεται στη φύση» (σ.251) προετοιμάζοντας τα άτομα για μια "πραγματική" δραστηριότητα. Επιπλέον, ο Clair εξηγεί ότι τα γραφικά μοντέλα υποδηλώνουν ότι «δεν μπορεί να εισέλθει σε πραγματική δουλειά μέχρι να συμμετάσχει σε φανταστικές υπηρεσίες που υποτιμούν τη λειτουργία πολλών ανθρώπων» (σελ. 265). Σύμφωνα με τους Waldeck και Myers (2008) η προσέγγιση της ανάπτυξης της κοινωνικοποίησης περιλαμβάνει ένα "συστηματικό και γραμμικό μοντέλο για την κατανόηση σύνθετων προσωπικών και σχεσιακών ζητημάτων" γύρω από την οργανωτική αφομοίωση (σελ. 336).

Η κοινωνικοποίηση θεωρείται ότι έχει μια αναμενόμενη (πρόβλεψη), μια εποχή (συνάντηση), και πιθανώς έναν τελικό στόχο που πρέπει να επιτευχθεί (μεταμόρφωση), ο οποίος μπορεί να διακριθεί σαφώς.

Ωστόσο, τα γραμμικά μοντέλα περιορίζουν τους τρόπους με τους οποίους μπορούμε να κατανοήσουμε τη διαδικασία κοινωνικοποίησης. Τα άτομα εισέρχονται και πηγαίνουν συνεχώς σε διαφορετικούς οργανισμούς, επαγγέλματα ή / και λειτουργίες εντός ενός οργανισμού. Η εστίαση στην κοινωνικοποίηση ως μια γραμμική διαδικασία είναι προβληματική και δεν αναγνωρίζει ότι η διαδικασία κοινωνικοποίησης λαμβάνει χώρα καθ 'όλη τη διάρκεια της ενεργού ζωής.

- **Κοινωνικοποίηση ως μια μοναδική μετάδοση του πολιτισμού**

Μια δεύτερη κριτική της έρευνας κοινωνικοποίησης είναι ότι βλέπει την κοινωνικοποίηση ως μια μοναδική οργανωτική διαδικασία μέσω της οποίας μεταδίδεται η κουλτούρα μιας οργάνωσης σε ιδιώτες (Kramer & Miller, 1999, Smith & Turner, 1995, Turner, 1999).



Οι οργανώσεις θεωρούνται ότι έχουν ένα σύνολο καθορισμένων κανόνων και αξιών που προσυπογράφουν οι νεοεισερχόμενοι όταν εισέρχονται σε έναν οργανισμό (Jablin, 2001). Αυτή η ιδέα ότι οι νεοφερμένοι «συμμετέχουν» στην οργανωτική κουλτούρα, προσαρμόζεται σε αυτήν και ενώνει την υπόθεση ότι τα άτομα έχουν μικρή επιρροή στη διαδικασία κοινωνικοποίησης. Καθώς τα άτομα κοινωνικοποιούνται σε μια οργάνωση, μαθαίνουν τις κατάλληλες συμπεριφορές και αξίες, όπως προδιαγράφονται από τον οργανωτικό λόγο (Barge & Schlueter, 2004). Όταν ένας νεοφερμένος εισέλθει σε μια οργάνωση, θεωρείται ότι ο νεοφερμένος γίνεται κοινωνικοποιημένος ή εξομοιωμένος με την ήδη καθορισμένη οργανωτική κουλτούρα. Η ένταξη της κοινωνικοποίησης στην

αφομοίωση τονίζει την οργάνωση και τις προσπάθειές της να επηρεάσει τα άτομα για να καλύψουν τις ανάγκες τους, καθώς και τις προσπάθειες των ατόμων να αλλάξουν οργανώσεις για να καλύψουν τις ανάγκες τους.

Σε μια προσπάθεια να αλλάξει αυτή την έμφαση, οι Katz και Kahn (1966) εισήγαγαν τους όρους της ανάληψης του ρόλου που περιγράφει τη διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι γίνονται λειτουργικά οργανωτικά μέλη. Σύμφωνα με τον Katz και τον Kahn, η ανάληψη ρόλου αναφέρεται στην κοινωνικοποίηση και ο ρόλος του παιχνιδιού αναφέρεται στην εξατομίκευση. Η εξατομίκευση είναι η διαδικασία με την οποία οι νέοι εργαζόμενοι προσπαθούν να «εξατομικεύσουν» τον ρόλο τους σε έναν οργανισμό (Jablin, 1987, Schein, 1968). Μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας αντιμετωπίζει τη μελέτη της κοινωνικοποίησης με λίγη προσοχή στην εξατομίκευση και αντ' αυτού υποθέτει ότι η διαδικασία είναι γραμμική και μοναδική στη φύση (Smith & Turner, 1995). Η ιδέα της εξατομίκευσης αναγνωρίζει ότι τα άτομα είναι ενεργά μέλη της διαδικασίας κοινωνικοποίησης και, ως εκ τούτου, δεν είναι απλώς indoctrinated σε οργανωτική κουλτούρα όπως συχνά ασχολείται με την έρευνα κοινωνικοποίησης (Katz & Kahn, 1966, Schein, 1968).

- **Κοινωνικοποίηση ως αφομοίωση σε έναν οργανισμό**

Η τρίτη κριτική της έρευνας κοινωνικοποίησης στις οργανώσεις είναι ότι δίνει μεγάλη έμφαση στην αφομοίωση σε ένα συγκεκριμένο οργανωτικό ή επαγγελματικό πλαίσιο. Ο Bullis (1993) θεωρεί ότι αυτή η στενότερη μορφή κοινωνικοποίησης "ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι νεοφερμένοι γίνονται οργανωτικά μέλη" (σελ. 10) και υποδηλώνει ότι είναι παραγωγικό να το αντιλαμβάνεται κανείς ευρύτερα ως "μια κεντρική διαδικασία με την οποία το άτομο και οι σχέσεις (Bullis, 1993, Clair, 1996, Waldeck & Myers, 2008). Η οργανωτική έρευνα για την κοινωνικοποίηση επικεντρώνεται συχνά σε μια στενή προοπτική κοινωνικοποίησης και αφομοίωσης των νεοεισερχομένων σε συγκεκριμένες οργανώσεις και όχι σε μια ευρύτερη διαδικασία ανάπτυξης των κατευθυντήριων γραμμών για την ίδια την

εργασία. Μεγάλο μέρος της τρέχουσας βιβλιογραφίας επικεντρώνεται συγκεκριμένα στην κοινωνικοποίηση σε οργανισμούς και δεν έχει βαθύτερη έμφαση στο ρόλο της κοινωνικοποίησης σε γενικότερο έργο (Clair, 1996). Εστιάζοντας στο πλαίσιο (οργάνωση) και όχι στη διαδικασία κοινωνικοποίησης, τα προηγούμενα γραπτά παρέχουν ένα μέσο κατανόησης της κοινωνικοποίησης μόνο όταν ενσωματώνουν νέους υπαλλήλους σε οργανισμούς (Waldeck & Myers, 2008).

#### **1.6.10. Συμπέρασμα**

Μια σημαντική πτυχή της νέας προσαρμογής του εισοδήματος σε διάφορα επίπεδα είναι η εμπιστοσύνη και ο προσωπικός έλεγχος της κατάστασης. Για να επιτευχθεί αυτό, τα αποτελεσματικά προγράμματα απασχόλησης ή προσανατολισμού επιτρέπουν στους νέους υπαλλήλους να μάθουν τον πολιτισμό και την οργανωτική συμπεριφορά. Τα προγράμματα αυτά συμβάλλουν επίσης στη διευκόλυνση της ευρύτερης διαδικασίας κοινωνικοποίησης, με τη συμμετοχή όχι μόνο των νέων και των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και της στενής εποπτείας και των συνεργατών, καθώς έχει αποδειχθεί ότι το κοινωνικό δίκτυο μπορεί να παρέχει πληροφορίες για την ένταξη νέων εισοδημάτων στον οργανισμό.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### Επιστημονική Επιλογή του Προσωπικού

#### 2.1. Επιστημονική Επιλογή του Προσωπικού

Θα ξεκινήσω αυτό το εγχειρίδιο με μια μη συμβατική δήλωση. Η επιστημονική επιλογή του προσωπικού δεν είναι απλώς ζήτημα επικύρωσης και στατιστικών δεικτών. Μπορείτε να κάνετε μια Επιστημονική Επιλογής Προσωπικού εάν συνδεθείτε με τις στατιστικές παραμέτρους και τις μεταβλητές των αναγκών του οργανισμού σας για τις οποίες ζητήθηκε αυτή η διαδικασία.

Ένα ψυχομετρικό τεστ με όλους τους δείκτες ικανοποιητικής εγκυρότητας και αξιοπιστίας χρησιμοποιείται στις περισσότερες διαδικασίες επιλογής προσωπικού. Αλλά αυτό μπορεί να οδηγήσει τον εμπειρογνώμονα να κάνει ένα ή περισσότερα από τα παρακάτω σφάλματα:

- Η δοκιμή ισχύει μόνο με τη χρήση ενός δείγματος σε ένα πλαίσιο μη επιλογής. Όλα τα θέματα επηρεάζονται από το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η δοκιμή (Vitale, 2010). Για παράδειγμα, οι επιδόσεις των καλύτερων ανθρώπων στις εξετάσεις πληροφοριών συμβαίνουν εάν το κάνουν σε ένα περιβάλλον επιλογής. Η παρουσία ενός επιθυμητού στόχου αυξάνει τα κίνητρα και στη συνέχεια την απόδοση. Αυτό σημαίνει ότι το περιβάλλον και η τυπική απόκλιση στη διαδικασία τυποποίησης είναι διαφορετικές εάν συγκρίνουμε ένα κλινικό πλαίσιο με ένα περιβάλλον επιλογής προσωπικού. Η χρήση του γενικού περιβάλλοντος (χωρίς προδιαγραφές περιβάλλοντος) κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού μπορεί να είναι παραπλανητική. Το πλαίσιο επιλογής επηρεάζει επίσης μια δεύτερη μεταβλητή που ονομάζεται "άγχος δοκιμής". Οι άγχοι άνθρωποι θα τείνουν να τροποποιούν τα αποτελέσματα κατά τη διάρκεια επιλογής προσωπικού. Οι ανταγωνιστικοί άνθρωποι τείνουν να δουλεύουν καλύτερα.

- Η δοκιμή ισχύει σε ένα πλαίσιο επιλογής, αλλά δεν έχει γίνει καμία ανάλυση αναγκών. Ποιες είναι οι ειδικές ανάγκες του οργανισμού που ζητά την επιλογή; Ποιοι συγκεκριμένοι βασικοί δείκτες απόδοσης θέλουν να αναπτυχθούν; Ποια είναι η διαδικασία κοινωνικοποίησης που θα ξεκινήσει αμέσως μετά την επιλογή; Η εύρεση μιας έγκυρης δοκιμής δεν σημαίνει ότι η δοκιμή είναι έγκυρη σε οποιοδήποτε πλαίσιο. Αν δεν γίνει μια σωστή ανάλυση αναγκών, θα γίνει μια λεπτομερής αξιολόγηση, μια πολύ ακριβής εφαρμογή δοκιμής, χωρίς όμως να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.
- Η συνέντευξη είναι δομημένη, αλλά η διαδικασία βαθμολόγησης δεν είναι. Το 100% των εταιρειών πραγματοποιούν ατομικές συνεντεύξεις για την επιλογή του προσωπικού. Συχνά οι συνεντεύξεις δεν είναι δομημένες και ακόμα και όταν οι συνεντεύξεις είναι δομημένες, η διαδικασία βαθμολόγησης είναι ασαφής. Η χρήση δομημένης συνέντευξης χωρίς στόχο και χωρίς διαδικασία βαθμολόγησης σημαίνει ότι έχετε την εγκυρότητα μιας αδόμητης συνέντευξης. Επίσης, σε περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι, οικονομικοί και χρονικοί πόροι είναι περιορισμένοι, προετοιμάζεται μια σαφής διαδικασία για βασικά ερωτήματα.

### **2.1.1. Το αρχικό σημείο της διαδικασίας επιλογής**

Όταν χρησιμοποιείτε τις δοκιμές ψυχομετρικής επικύρωσης, θα ανακαλύψετε τα αποτελέσματα και την εγκυρότητα στο τέλος της διαδικασίας, ίσως μερικά χρόνια αργότερα. Επιπλέον, η επιλογή δεν σημαίνει μόνο την εξεύρεση του σωστού ατόμου στο σωστό μέρος, αλλά και την προσωπική ανάπτυξη. Στο τέλος της διαδικασίας, θα διαπιστώσετε ότι η γραπτή αναφορά πρέπει να είναι πολύ χρήσιμη τόσο για την εταιρεία όσο και για το άτομο, ακόμη και στην περίπτωση μιας δοκιμής που δεν έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα επιλογής. Η έκθεση που δόθηκε στην επιχείρηση και στο άτομο πρέπει να αναφέρει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες, αλλά πάντα



με εποικοδομητικό τρόπο, αναφέροντας:

- a. Εάν η δοκιμασία περάσει, προτάσεις για εκπαίδευση και καθοδήγηση για το συγκεκριμένο άτομο.
- b. Εάν η δοκιμή δεν έχει περάσει, μια πρόταση για το πώς θα έκανε καλύτερα την επόμενη φορά.

Η έκθεση δεν πρέπει να είναι μόνο ένα σύνολο χαρακτηριστικών, προφίλ, αλλά και ένας χρόνος για να δοθεί χρήσιμη ανατροφοδότηση στο άτομο και την εταιρεία. Ο σύμβουλος ή υπάλληλος της εταιρείας που επιλέγει το προσωπικό πρέπει να είναι υπεύθυνος για τον τρόπο με τον οποίο κοινοποιείται το αποτέλεσμα. Η επικοινωνία του αποτελέσματος θα πρέπει να είναι πάντοτε μεγαλύτερη από την επικοινωνία "πέτυχε" ή "απέτυχε".

Ως εκ τούτου, η επιστημονική επιλογή είναι κάτι περισσότερο από ένα σύνολο δοκιμών και συνεντεύξεων, είναι κάτι παραπάνω από επιστημονική επικύρωση και αναφέρεται σε ορισμένες πτυχές που συχνά υποτιμούνται, συγκεκριμένα: ανάλυση αναγκών, συνάφεια σχετικών με την επιλογή, σύγκριση αποτελεσμάτων από δοκιμές έως αποτελέσματα την οργάνωση, την ορθή αναφορά και την σωστή επικοινωνία των αποτελεσμάτων, την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων, την εφαρμογή μετά την επιλογή των διαδικασιών κατάρτισης, καθοδήγησης και κοινωνικοποίησης.

Το πρώτο βήμα είναι λοιπόν η σωστή ανάλυση των αναγκών.



## 2.2. Ανάλυση αναγκών του Οργανισμού

Για μια σωστή αξιολόγηση του προσωπικού, είναι πρώτα απαραίτητο να αξιολογηθεί η οργάνωση. Δεν θα μπορείτε να βρείτε το σωστό άτομο στη σωστή θέση εάν δεν γνωρίζετε όλες τις λεπτομέρειες σχετικά με αυτό το μέρος. Και όταν αναφέρομαι στη γνώση της εταιρείας, αναφέρομαι στη συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών σχετικά με την εργασία που θα επιλεγεί, έτσι ώστε η διαδικασία επιλογής να είναι πιο συγκεκριμένη. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό αν είστε εξωτερικός σύμβουλος για την εταιρεία, αλλά σίγουρα δεν θα πρέπει να υποτιμάτε αυτή τη διαδικασία και αν είστε εσωτερικός υπάλληλος και πρέπει να γνωρίζετε τις βασικές προκλήσεις αυτής της οργάνωσης.



### 2.3. Βασικό σύνολο εργαλείων για σωστή ανάλυση αναγκών

Η ανάλυση αναγκών είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων σχετικά με τον στόχο της διαδικασίας επιλογής. Εάν ο στόχος δεν είναι σαφής, ορισμένες στρατηγικές καθοδήγησης μπορούν πάντα να εφαρμοστούν για να βοηθήσουν τον εργολάβο να καθορίσει το στόχο του. Αυτό θα σας βοηθήσει να κερδίσετε περισσότερη αξιοπιστία ως σύμβουλος για να κάνετε τη διαδικασία επιλογής το καλύτερο δυνατό. Στην πραγματικότητα, αν ορίζετε έναν ανακριβή στόχο, θα είναι πιο δύσκολο για σας να αποδείξετε ότι έχετε επιτύχει το στόχο σας. Συμπερασματικά, η ανάλυση αναγκών βοηθά την εταιρεία να καθορίσει τους καλύτερους στόχους της, αλλά συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αξιολόγησης και επιλογής.

Ωστόσο, δεν εξαρτώνται τα πάντα από τη διαδικασία επιλογής. Μπορείτε να επιλέξετε ένα πολύ καλό προφίλ, αλλά να συμπεριληφθεί σε αρνητικό πλαίσιο του οργανωτικού κλίματος. Μπορείτε να επιλέξετε ένα πολύ καλό προφίλ, αλλά αυτό το άτομο μπορεί να ζήσει πολλά γεγονότα μετά την επιλογή που θα τον επηρεάσει και η ζωή του αλλάζει σημαντικά. Μπορείτε να επιλέξετε ένα πολύ καλό προφίλ, αλλά αντίθετα με την συγκεκριμένη οργανωτική νοοτροπία. Μπορείτε να επιλέξετε ένα πολύ καλό προφίλ, αλλά η διαδικασία κοινωνικοποίησης να είναι πολύ αδύναμη και αυτό οδηγεί σε αναποτελεσματική δυναμική της ομάδας. Αυτές οι πτυχές - εκτός της διαδικασίας επιλογής - πρέπει να είναι γνωστές πριν από την επιλογή. Είναι σημαντικό να γνωρίζετε αυτά τα πράγματα πριν από την έναρξη της διαδικασίας πρόσληψης για να εξοικονομήσετε χρόνο και να έχετε μια σωστή επιλογή. Αν οι ανάγκες αναλύονται σωστά, μειώνεται η πιθανότητα σφάλματος. Αυτά τα θέματα ενδέχεται να αυξήσουν ή να μειώσουν τα πιθανά αποτελέσματα και τις επιδόσεις επιλεγμένων υποψηφίων. Σίγουρα, δεν υποτίθεται ότι είστε υπεύθυνοι για την κοινωνικοποίηση, την καθοδήγηση, τη καθοδήγηση, τη δυναμική της ομάδας εργασίας. Αν η εταιρεία σας ζητήσει να κάνετε τη διαδικασία

επιλογής, θα πρέπει να κάνετε αυτό το μέρος ειδικότερα. Ο εισηγητής κατάρτιζει έναν κατάλογο προτάσεων για τη διαδικασία κοινωνικοποίησης.

Μπορείτε να ετοιμάσετε κάποιες προτάσεις για διαδικασίες κατάρτισης και κατευθυντήριες γραμμές που έχουν διπλό ρόλο:

- a. Αν είστε εξωτερικός σύμβουλος, θα πείτε έμμεσα ότι θα φροντίσετε αυτή την εταιρεία. Δώστε περισσότερα από τα αναμενόμενα.
- b. Πείτε ότι η επιλογή είναι μόνο μέρος της διαδικασίας που θα περιλαμβάνει ένα νέο άτομο μέσα στην εταιρεία, πράγμα που σημαίνει ότι λέτε κάτι σωστό. Λέγοντας ότι είναι απαραίτητες ορισμένες διαδικασίες κοινωνικοποίησης, καθοδήγησης και προγύμνασης, επισημάνετε ότι όλα δεν εξαρτώνται από τη διαδικασία επιλογής, αυτό είναι μόνο ένα πρώτο βήμα.

### **2.3.1. Τα βασικά εργαλεία ανάλυσης αναγκών και βέλτιστων πρακτικών για δίκαιη αξιολόγηση:**

**Η ατομική συνέντευξη.** Αυτή η διαδικασία χρησιμοποιείται για την πρόσληψη διευθύνοντων συμβούλων, διευθυντικών στελεχών και εποπτικών φορέων, ωστόσο δεν αποκλείεται η δυνατότητα να γίνει αυτή η συνέντευξη σε άλλους υπαλλήλους. Μια ημι-δομημένη ατομική συνέντευξη είναι το πιο χρησιμοποιημένο εργαλείο για την ανάλυση αναγκών. Αυτό μπορεί να είναι μια εις βάθος συνέντευξη, αλλά να έχετε υπόψη ότι συλλέγεται μόνο μία οπτική γωνία.

- a. **Ομαδικές συνεντεύξεις.** Η επιλογή ομάδας υπαλλήλων στο τμήμα στόχου είναι μια χρήσιμη στρατηγική για την κατανόηση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών του τμήματος. Η στρατηγική είναι ίσως λιγότερο εμπιστευτική σε σχέση με την ατομική συνέντευξη, αλλά κατά τη διάρκεια συνεντεύξεων σε ομάδες μπορείτε επίσης να παρατηρήσετε τη δυναμική της ομάδας.

**b. Ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας.** Αυτό ορίζεται από τον Schein (1999) ως ένα σύνολο υποθέσεων που κάνει κάποιος σχετικά με την ομάδα στην οποία συμμετέχουν. Οι υποθέσεις αυτές ομαδοποιούνται σε τρία επίπεδα: *αντικείμενα (φυσικά, ορατά στοιχεία).*

- *πεποιθήσεις και αξίες (στρατηγικές, στόχοι, δηλωμένες φιλοσοφίες).*
- *οι βασικές πεποιθήσεις (υποτιθέμενες, ασυνείδητες πεποιθήσεις) είναι συνήθως οι πιο δύσκολες να αλλάξουν.*

Συνήθως η μη δομημένη συνέντευξη με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο ή έναν διαχειριστή τμήματος είναι το πιο συχνό εργαλείο. Ωστόσο, δεν είναι η καλύτερη επιλογή. Συχνά, οι σύμβουλοι χρησιμοποιούν αυτό το εργαλείο για γρήγορη εφαρμογή ή αποφυγή υπερβολικής προσπάθειας από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή τον διαχειριστή, ποιος είναι ο χρήστης που αποφασίζει αν θα κάνει την επιλογή ή όχι. Σε κάθε περίπτωση, είναι σημαντικό να γνωστοποιηθεί η σημασία μιας σωστής ανάλυσης αναγκών. Το ελάχιστο επίπεδο για μια σωστή ανάλυση αναγκών είναι μια δομημένη ή ημιδομημένη συνέντευξη. Σε περίπτωση διαρθρωμένης συνέντευξης, αποφασίζετε ακριβώς τη διατύπωση, τον αριθμό και τη σειρά των ερωτήσεων. Σε περίπτωση ημιδομημένης συνέντευξης, μπορείτε επίσης να προσθέσετε ορισμένες προσαρμοσμένες ερωτήσεις.

Ακολουθούν μερικά λάθη που πρέπει να αποφευχθούν κατά τη διαδικασία ανάλυσης αναγκών και πώς να τα μετατρέψετε σε θετικές και ευκολότερες στη χρήση δηλώσεις:

**a. Θέλω έναν έξυπνο άντρα.** Έχω ακούσει αυτές τις λέξεις συχνά κατά την ανάλυση αναγκών. Η αλήθεια είναι ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι διευθύνοντες σύμβουλοι και οι διευθυντές δεν χρησιμοποιούν μια ψυχολογική γλώσσα αλλά μόνο μια κοινή γλώσσα. Αυτό σημαίνει ακριβώς την περιγραφή του ατόμου; Τι ακριβώς αναμένεται από την απαιτούμενη επιλογή; Η παγίδα δέχεται μια επιλογή που βασίζεται σε μια ανεπαρκή περιγραφή της προσωπικότητας και του προφίλ επάρκειας του τι

επιδιώκεται. Τι σημαίνει "έξυπνος τύπος"; Ποιος θέλει ένα άτομο που δεν είναι έξυπνος; Ο καλύτερος τρόπος για να μάθετε είναι να κάνετε ερωτήσεις: Συγκεκριμένα, τι σημαίνει για σας "έξυπνος τύπος"; Αν σας φαίνεται πολύ άμεση ερώτηση, μπορείτε να ξεκινήσετε ως εξής: Θα ήθελα η περιγραφή μας να είναι πολύ συγκεκριμένη, καθώς αυτό θα μας βοηθήσει να καθορίσουμε το προφίλ του υποψηφίου με τον πιο ακριβή τρόπο. Ένα άλλο ερώτημα που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε είναι: ποια είναι η διαφορά ανάμεσα σε έναν έξυπνο τύπο και έναν λιγότερο έξυπνο τύπο; Μπορείτε να αναδιατυπώσετε την ερώτηση όπως εσείς επιθυμείτε, στηριζόμενος στη θολότητα του χαρακτηριστικού προσωπικότητας που χρησιμοποιήθηκε στη συνέντευξη (π.χ. κατά τη γνώμη σας, ποιες είναι οι συγκεκριμένες διαφορές μεταξύ ενός εξωστρεφόμενου και ενός εσωστρεφόμενου;). Θα παρατηρήσετε ότι ο ορισμός των ανθρώπων είναι συχνά διαφορετικός. Το κλειδί δεν είναι να βρούμε τον καλύτερο ορισμό, αλλά να καταλάβουμε ακριβώς ποιο είδος προσώπου επιθυμείται να προσληφθεί.

**b.** "Θέλω έναν αθλητή". Μερικές φορές κατά την ανάλυση αναγκών μπορείτε να ανακαλύψετε παράξενες πεποιθήσεις του εργοδότη. Για παράδειγμα, "Θέλω ένα άτομο που κάνει αθλήματα επειδή οι αθλητές έχουν μια δυναμική προσωπικότητα". Η επιστημονική έρευνα έχει δείξει ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του χόμπι και της απόδοσης. Επιπλέον, το τμήμα χόμπι χρησιμοποιείται συνήθως στα βιογραφικά για να δημιουργήσει μια καλύτερη εντύπωση. Γιατί λοιπόν να επικεντρωθεί σε μια μεταβλητή που δεν έχει προβλεπτική εγκυρότητα και μερικές φορές δηλώθηκε εσφαλμένα από τους υποψηφίους; Μην φοβάστε να τονίσετε αυτήν την πτυχή του δικαιούχου ως εξωτερικού συμβούλου ή υπαλλήλου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού. Βοηθά στον καθορισμό του τι είναι δυνατό και τι δεν είναι δυνατόν να κάνει, αλλά δείχνει επίσης τον επαγγελματισμό σας.

**c.** "Κάνουμε μια επιλογή για να αντικαταστήσουμε το X, βρείτε μου ένα άτομο που είναι διαφορετικό από το X". Ευτυχώς, είμαστε όλοι διαφορετικοί και εάν αποδεχτείτε αυτή τη σύμβαση, ψυχολογικά θα είναι

ένα πολύ εύκολο έργο για εσάς. Ωστόσο, δεν είναι δυνατόν να καθορίσετε ένα σοβαρό στόχο αποφασίζοντας τι δεν θέλετε. Ο κίνδυνος είναι να βρεθεί ένα διαφορετικό πρόσωπο, αλλά δεν είναι στην πραγματικότητα η καλύτερη επιλογή για την εργασία που θα απασχολείται.

### **2.3.2. Προτάσεις για σωστή ανάλυση αναγκών**

Κάντε μια λίστα με τον παραλήπτη με όλα τα γνωρίσματα προσωπικότητας που θέλετε.

- a. Εάν είναι δυνατόν, παραγγείλετε δεξιότητες και χαρακτηριστικά γνωρίσματα, από τα πιο σημαντικά μέχρι τα λιγότερο σημαντικά
- b. Εάν ο δικαιούχος είναι ασαφής, ρωτήστε την ακόλουθη ερώτηση: "Ποιες συγκεκριμένες συμπεριφορές ή προσωπικότητα πρέπει να προσληφθεί κάποιος;"
- c. Εάν ο δικαιούχος μιλά για ανεπιθύμητα χαρακτηριστικά / δεξιότητες, αλλά μπορείτε να καταλάβετε ότι σχετίζονται με την απόδοση, ρωτήστε: "Παρακαλώ, μπορείτε να μου δώσετε συγκεκριμένο παράδειγμα όπου αυτό το χαρακτηριστικό ήταν ένα πρόβλημα;" Εάν ο χρήστης μιλάει για τα επιθυμητά χαρακτηριστικά / δεξιότητες και δεν μπορείτε να καταλάβετε το κίνητρο αυτής της δήλωσης, ρωτήστε: "Παρακαλώ, μπορείτε να μου δώσετε ένα συγκεκριμένο παράδειγμα στο οποίο αυτή η δυνατότητα ήταν μια πηγή;"
- d. Ενώ μελετάτε τις ανάγκες του δικαιούχου, πρέπει να παρακολουθείτε έμμεσα το στυλ ηγεσίας του / της. Επειδή συχνά βλέπετε πληροφορίες σχετικά με αυτό έμμεσα.
- e. Πρέπει να υπάρχει ένας κατάλογος βασικών δεικτών απόδοσης για τη δουλειά και τον τρόπο με τον οποίο μετριοούνται. Αν δεν υπάρχει τέτοιος κατάλογος, προτείνετε έναν τρόπο να τον εισάγετε.
- f. Όταν λάβετε μια λίστα με τις απαιτήσεις προσωπικοτήτων /



ικανότητας, για να διευκρινίσετε πλήρως, ρωτήστε την ακόλουθη ερώτηση: "Πώς συνδέετε αυτά τα χαρακτηριστικά / ικανότητες με την επιθυμητή απόδοση ή την αναμενόμενη προσωπικότητα;"

- g. Συλλέξτε πληροφορίες σχετικά με αυτή τη δουλειά.
- h. Ζητήστε πληροφορίες σχετικά με την προηγούμενη διαδικασία επιλογής. Βρείτε τυχόν παγίδες και σημεία συμφόρησης που μπορεί να έχουν δημιουργήσει προβλήματα στην προηγούμενη διαδικασία επιλογής.
- i. Αν είναι δυνατόν, καταγράψτε αυτόν τον ήχο ή το βίντεο.
- j. Εκτελέστε την ανάλυση αναγκών σας σε ένα ήσυχο, μη διακοπτόμενο περιβάλλον.
- k. Ο χρόνος αυτής της συνέντευξης δεν υπερβαίνει τη μία ώρα (40 λεπτά είναι το βέλτιστο χρονικό διάστημα).
- l. Ενημερωθείτε σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις δεξιότητες που απαιτούνται από τους υποψηφίους; Είναι αυτές οι περιγραφές χρήσιμες / ενημερωτικές για την επιλογή ατόμων; Μερικές φορές τα χαρακτηριστικά αυτά χρησιμοποιούνται και δηλώνονται από τον υποψήφιο κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μόνο για να φαίνονται συμβατά με την προβλεπόμενη θέση.
- m. Γράψτε και παρουσιάστε στον δικαιούχο μια περίληψη των αναγκών και της θέσης εργασίας της εταιρείας.

#### **2.4. Προτάσεις για ανάλυση συνεντεύξεων:**

Κατά τη διεξαγωγή μιας συνέντευξης για την ανάλυση εργασίας είναι πολύ σημαντικό να μιλήσετε με έναν διευθυντή. Ακολουθεί ένα σύντομο σχήμα των σημαντικών ερωτημάτων που πρέπει να εφαρμοστούν κατά την ανάλυση της θέσης για την οποία γίνεται η επιλογή:



Ορίστε τα συγκεκριμένα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρώσει ο υπάλληλος (καθήκοντα).

- a. Ζητήστε μια περιγραφή μιας συνηθισμένης ημέρας. Ξεκινήστε με την πρώτη εργασία που πρέπει να ολοκληρώσετε κατά την είσοδο στην εταιρεία.
- b. Μετά την πρώτη εργασία, ρωτήστε τι να κάνετε στη συνέχεια;
- c. Εάν θέλετε να λάβετε περισσότερες λεπτομέρειες, εστιάστε στις εισροές (τηλεφωνικές κλήσεις, δραστηριότητες) και συμπεριφορές που ο υπάλληλος πρέπει να εμφανίζει (εξόδους) για να απαντήσει στις καταχωρίσεις (ανάληψη της κλήσης, συμπλήρωση της φόρμας κ.λπ.)
- d. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα ερωτήσεων:
  - Τι συγκεκριμένα καθήκοντα εκτελούνται επί του παρόντος για δραστηριότητες εισόδου;
  - Πόσο συχνά είναι αυτά τα καθήκοντα;
  - Τι συγκεκριμένες δραστηριότητες / δραστηριότητες εκτελούνται;
  - Υπάρχουν απαιτήσεις χρόνου για την επίλυση καθηκόντων;
- e. Σημειώστε επίσης τη μη λεκτική συμπεριφορά του ερωτηθέντος. Η ειλικρίνεια και η ειρωνεία σε ορισμένα θέματα ενδέχεται να υποδηλώνουν ότι ενδέχεται να υπάρχει πρόβλημα εκεί. Το γέλιο είναι μια μορφή εξάπλωσης της επιθετικότητας. Προσπαθήστε να μάθετε για αυτό το θέμα.

## **2.5. Ανάπτυξη Μεθοδων Πληροφόρησης**

Εάν θέλετε να έχετε πληροφορίες σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα και το κλίμα εργασίας, μπορείτε να το κάνετε με διάφορους τρόπους. Μια πρώτη επιλογή είναι η χρήση ψυχομετρικών εξετάσεων ή ερωτηματολογίων. Ωστόσο, ορισμένοι συγγραφείς, όπως ο Schein (1999), ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές στον τομέα, πιστεύουν ότι η

οργανωτική κουλτούρα δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα με μεμονωμένες συνεντεύξεις ή εξετάσεις, αλλά μπορεί να γίνει με ομαδικές ασκήσεις.

Ακολουθούν ορισμένες προτάσεις για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με την οργανωτική νοοτροπία.

**a.** Ο Kilmann-Saxton (1990) είναι της άποψης ότι όλα τα μέτρα πολιτιστικών κανόνων σας δίνουν μια ένδειξη των πολιτισμικών διαφορών: την απόσταση μεταξύ των κανόνων και την αντίληψη των εργαζομένων. Οι τέσσερις μεταβλητές που μελετήθηκαν είναι κοινωνικές σχέσεις, προσωπική ελευθερία, επιβάρυνση υποστήριξης, έργο καινοτομίας. Αυτό είναι ένα πολύ καλό εργαλείο για την ανάλυση της οργανωτικής κουλτούρας. Ωστόσο, σας προτείνω να χρησιμοποιήσετε αυτό το εργαλείο κατά τη διάρκεια μιας ανάλυσης αναγκών με σκοπό την επιλογή προσωπικού, ειδικά όταν η οργανωτική κουλτούρα υποτίθεται ότι θα κάνει κάποιες αλλαγές. Οι οργανωτικές συγχωνεύσεις και οι αλλαγές μεταξύ γενεών είναι μερικά μόνο παραδείγματα καταστάσεων. Στη Ρουμανία, όπως στην Ιταλία και την Κύπρο, πολλές επιχειρήσεις είναι μικρές ή μεσαίες και βασίζονται στην οικογενειακή κουλτούρα. Η αλλαγή ηγεσίας μεταξύ γονέων και παιδιών δεν είναι πάντα εύκολη. Στην περίπτωση αυτή, είναι πολύ σημαντικό να μελετήσουμε την οργανωτική κουλτούρα και το χάσμα μεταξύ προτύπων και δράσεων. Ο Schein είπε επίσης ότι σε τέτοιες εταιρείες η οργανωτική κουλτούρα επικαλύπτεται με την προσωπικότητα του ιδρυτή της εταιρείας. Έτσι, αν κάνετε μια εσωτερική επιλογή για μια αλλαγή ηγεσίας σε ένα πλαίσιο που είναι πολύ σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι πολιτιστικές πτυχές.

**b.** Ο οργανωτικός απολογισμός καλλιέργειας είναι ένα τεστ σχεδιασμένο από τους Cooke και Lafferty (Cooke, Rousseau, 1988, Cooke and Lafferty, 1989, Cooke, Szumal, 1993, Van der Velde and Class, 1995). Το εργαλείο αυτό είναι χρήσιμο σε περίπτωση οργανωτικής αλλαγής και μετρά την ικανότητα των εργαζομένων να κατανοούν την

οργανωτική κουλτούρα της εταιρείας. Μετρά τη διαφορά μεταξύ του πολιτισμού και της κατανόησης του πολιτισμού των εργαζομένων. Η παρουσία μεγάλων διαφορών αποτελεί απόδειξη της ανάγκης για αλλαγή.

Η μέτρηση της οργανωτικής νοοτροπίας μπορεί να γίνει σε δύο διαστάσεις:

- Στόχευση της εργασίας εναντίον των ατόμων
- Προσανατολισμός προς την ανάπτυξη έναντι του προσανατολισμού ασφαλείας

Αυτή η μέτρηση επιτρέπει την ταξινόμηση του οργανωτικού πολιτισμού σε μία από αυτές τις τρεις ομάδες: εποικοδομητική κουλτούρα, επιθετική-αμυντική κουλτούρα, παθητική-αμυντική κουλτούρα.

### **2.5.1. Πολυδιάστατη Ανάλυση Οργανωτικής Κουλτούρας (ΠΑΟΚ)**

Η Πολυδιάστατη Ανάλυση Οργανωτικής Κουλτούρας (ΠΑΟΚ) από τους Avallone και Farnese (2005) αποτελείται από 25 διαστάσεις που ομαδοποιούνται με την ανάλυση ACP-Promax Factor σε 7 παράγοντες.

- a. Ακεραιότητα, ανοχή, συλλογική συνέργεια: κολεκτιβισμός, ατομικισμός; διαφορές εναντίον εγωκεντισμού, συνεργασία εναντίον ανταγωνισμού, επιχειρηματολογία εναντίον εκτέλεσης επιχειρημάτων, κίνητρο εναντίον ελέγχου, προληπτική οδήγηση εναντίον αντιδραστικής ηγεσίας, διαπραγμάτευση εναντίον δεσπόζουσας θέσης, ανοχή έναντι μισαλλοδοξίας,
- b. Ενέργεια, έγκριση, δικαιοσύνη: έγκριση έναντι απόρριψης, δραστηριότητα έναντι παθητικότητας, διαφάνεια έναντι μη διαφάνειας, ταχύτητα έναντι βραδύτητας.
- c. Προσωπική αποτελεσματικότητα, δύναμη, ευθύνη: ευθύνη έναντι ευθύνης ιδιωτικότητας, προστασία της ιδιωτικής ζωής έναντι

κουτσομπολιού, προσανατολισμός για την επίλυση εναντίον θρήνου.

- d. Καινοτομία και επιθυμία για νέες γνώσεις: καινοτομία υψηλής τεχνολογίας εναντίον καινοτομιών χαμηλών τεχνολογιών, παγκόσμια έναντι τοπικών, εξερεύνηση έναντι στασιμότητας, ανάληψη κινδύνου έναντι αναντιστοιχίας κινδύνου,
- e. Εφευρετικότητα, αυτονομία, δέσμευση: αυτονομία έναντι συμμετοχής. αποκεντρωμένη εναντίον συγκεντρωτισμού, εκτοπισμός εναντίον αγωνίας,
- f. Χρηματοδότηση και κέρδος: ένα μέγεθος με το ίδιο όνομα.
- g. Περιβαλλοντικός Σεβασμός: Οικολογία και περιβαλλοντική εκμετάλλευση περιβάλλοντος.

### **2.5.2. Μέθοδοι Οργανωτικού Πολιτισμού Schein**

Ο Schein δηλώνει ότι κάποιοι άνθρωποι μιας ομάδας δεν γνωρίζουν την οργανωτική τους κουλτούρα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι δεν είναι προσβάσιμο. Εδώ αναφέρονται βήματα Schein (1999):

- a. Καθορίστε τα προβλήματα της εταιρείας. Το μόνο που χρειάζεται είναι ένα δωμάτιο και ένα μαυροπίνακα. Ξεκινήστε τη συζήτηση με την ομάδα αντιμετώπισης προβλημάτων στην εταιρεία σας. Πώς να βελτιώσετε τα πράγματα.
- b. Αναθεώρηση της έννοιας του πολιτισμού. Μόλις έχετε τον στρατηγικό στόχο, είναι σημαντικό να εξηγήσετε την έννοια του πολιτισμού από την άποψη των αντικειμένων, αξιών και πεποιθήσεων.
- c. Προσδιορίστε τα αντικείμενα - το πιο ορατό επίπεδο της οργανωτικής νοοτροπίας στην άποψη του Schein. Αυτά είναι παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά, έτσι ώστε όλες οι πτυχές που απαριθμούνται παρακάτω να είναι πιθανά αντικείμενα: κώδικας ενδυμασίας, γλώσσα (γραφτή ή προφορική), επίπεδο διατυπώσεων στις σχέσεις με την

εξουσία, ώρες προγράμματος, συναντήσεις, λήψη αποφάσεων, επικοινωνία, κοινωνικές εκδηλώσεις, ταυτότητα , σύμβολα, τελετουργίες, ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, φυσικά στοιχεία διακόσμησης, μύθους και ιστορίες, συμπεριφορά οργανωτικών μελών, οργανωτικές πρακτικές και ρουτίνες. Εάν χρειάζεστε βοήθεια για την ταυτοποίηση αντικειμένων, είναι καλή ιδέα να παρουσιάσετε μια λίστα με πιθανά αντικείμενα.

- d. Προσδιορίστε τις οργανωτικές αξίες. Αρχίστε με τον ορισμό των δηλωμένων τιμών. Μερικές φορές αυτές οι τιμές αναφέρονται στη δήλωση αποστολής και στο όραμα της οργάνωσης.
- e. Συγκρίνετε τις τιμές και τα τεχνουργήματα. Το κύριο ερώτημα θα πρέπει να μας δείξει πώς αυτές οι τιμές συνδέονται με τα αντικείμενα; Υπάρχει κάποια συσχέτιση ή διαφορά μεταξύ των δηλωμένων τιμών και των αντικειμένων; Πώς μπορεί αυτό να μας βοηθήσει στην εξεύρεση πραγματικών αξιών και πεποιθήσεων;
- f. Επαναλάβετε αυτή τη διαδικασία και με άλλες ομάδες ενδιαφέροντος.
- g. Προσδιορίστε τις κοινές πεποιθήσεις και τη βασική υπόθεση. Σε αυτό το στάδιο, προσπαθήστε να τους δείξετε την ανάγκη να χρησιμοποιήσετε μια κουλτούρα.

### **2.5.3. Σύνταξη έκθεσης ανάλυσης αναγκών**

Βρίσκεστε στο σημείο όπου βάζετε όλες τις πληροφορίες μαζί και συντάσσετε την τελική έκθεση που είναι χρήσιμη σε σας για το επόμενο βήμα. Καθορίστε τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού. Όπως διαβάζετε παραπάνω, υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να δημιουργήσετε ένα έγγραφο προτύπου για την ανάλυση αναγκών σας. Ακολουθούν ορισμένες προτάσεις σχετικά με τον τρόπο χρήσης αυτών των διαδρομών για τη δημιουργία ενός προσαρμοσμένου προτύπου.

### **a. Καθορισμός του προφίλ του επιθυμητού υποψηφίου**

- Περιγραφή της συνέντευξης (τοποθεσία, βασικό πρόσωπο (-α) - μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα ενιαίο έγγραφο εάν πρόκειται για ομαδική συνέντευξη, πολλαπλά έγγραφα εάν έχετε περισσότερες από μία συνεντεύξεις)
- Λίστα δεξιοτήτων
- Ο κατάλογος των χαρακτηριστικών προσωπικότητας
- Κατάλογος υποθέσεων για τον ερωτώμενο. Προσπαθήστε να χρησιμοποιήσετε απλές φράσεις γλώσσας σε αυτή την ενότητα όπως: "Το βασικό πρόσωπο σκέφτεται ....."
- Λίστα ΒΔΑ (βασικοί δείκτες απόδοσης)
- Πλήρης κατάλογος καταδικώνν σχετικά με τις συνδέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών του προφίλ και της απόδοσης
- Λίστα αποδεικτικών στοιχείων σχετικά με αυτές τις συνδέσεις
- Ανάλυση της προηγούμενης ειδοποίησης ευκαιρίας εργασίας (εάν υπάρχει)
- Ορίστε μια νέα διαφήμιση σχετικά με τις ευκαιρίες απασχόλησης

### **Στόχοι και Ανάλυση Εργασίας**

- Περιγραφή της συνέντευξης (τοποθεσία, βασικά πρόσωπα - μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα ενιαίο έγγραφο εάν πρόκειται για ομαδική συνέντευξη, πολλαπλά έγγραφα εάν έχετε περισσότερες από μία προσωπικές συνεντεύξεις).
- Λίστα εργασιών (με συχνότητα, προτεραιότητα)
- Λίστα καταχωρήσεων και εξόδων

- Λίστα δεξιοτήτων (μπορείτε να τα συγκρίνετε με αυτά της σύλλληψης διαχειριστή / CEO)
- Λίστα χαρακτηριστικών προσωπικότητας (μπορείτε να τα συγκρίνετε με αυτά της σύλλληψης διευθυντή / CEO)

### **b. Οργανωτική Κουλτούρα**

- Τα πιθανά αποτελέσματα τυποποιημένων ερωτηματολογίων
- Τα τεχνουργήματα
- Αξίες
- Υπόθεση

Μόλις έχετε αυτές τις πληροφορίες, είστε έτοιμοι να προχωρήσετε στο επόμενο βήμα, δηλαδή να προετοιμάσετε μια σειρά δοκιμών. Στην επόμενη παράγραφο και στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε μια σειρά εργαλείων για την επιλογή του προσωπικού. Με μια επισκόπηση των εργαλείων μπορείτε να επιλέξετε το κατάλληλο για την κατάστασή σας. Σε αυτό το κεφάλαιο θα βρείτε ένα θεμελιώδες μέρος για την επιστημονική επιλογή του προσωπικού, συγκεκριμένους τρόπους επιλογής και επαλήθευσης της εκπλήρωσης των επιστημονικών κριτηρίων.

## **2.6. Ψυχομετρικές Εξετάσεις**

Κατά την επιλογή διαδικασιών αξιολόγησης, είναι πολύ σημαντικό να επιλέξετε τις κατάλληλες δοκιμές. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, δεν είναι απλώς ζήτημα εγκυρότητας, είναι πολύ σημαντικό το τεστ να είναι για το σκοπό της επιλογής και - κατά προτίμηση - στο πλαίσιο μιας επιλογής παρόμοιας με τη δική σας. Αν η δοκιμή δεν είναι έγκυρη στο πλαίσιο, η πρότασή μου είναι να συλλέξω πληροφορίες σχετικά με το πλαίσιο επιλογής.

Ο πρώτος κανόνας είναι να μελετηθεί το εγχειρίδιο των ψυχομετρικών



εξετάσεων. Μερικές φορές, οι εμπειρογνώμονες επιλέγουν διαδικασίες λαμβάνοντας υπόψη μόνο γενικές καταστάσεις έρευνας μέσω δοκιμών ή / και την παρουσία επιστημονικής επικύρωσης. Το πιο σημαντικό είναι η ανάλυση συγκεκριμένων δεικτών. Σας δίνω ένα παράδειγμα. Ας υποθέσουμε ότι πρόκειται να αναζητήσετε μια δοκιμή άμυνας. Αυτό δεν σημαίνει τίποτα εκτός αν διαβάσουμε τους συγκεκριμένους δείκτες. Πρέπει να θέσουμε το εξής ερώτημα:

- a.** Ποιος συγκεκριμένος ορισμός των αμυντικών μηχανισμών περιλαμβάνεται;
- b.** Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι δείκτες που περιλαμβάνονται στη δοκιμή;
- c.** Ποιοι δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικοί;
- d.** Πώς συνδέονται αυτοί οι δείκτες με τα επιθυμητά αποτελέσματα;
- e.** Ποια είναι η συγκεκριμένη έρευνα που δείχνει ότι οι δείκτες συνδέονται με τα επιθυμητά αποτελέσματα;

Το πρώτο ερώτημα μας λέει ορισμένες πραγματικές πληροφορίες σχετικά με τους σκοπούς της δοκιμής. Μπορούμε να μιλήσουμε για αμυντικούς μηχανισμούς από πολλές οπτικές γωνίες. Εάν επιλέξουμε μόνο έναν συγκεκριμένο ορισμό των αμυντικών μηχανισμών, έχετε κάνει μόνο κάποια εργασία. Στην πραγματικότητα, εάν εξαγάγουμε το δοκίμιο δοκιμής από ένα εξαιρετικά δομημένο βιβλίο (π.χ. DSM-5, Diagnostic Manual), δεν υπάρχει συζήτηση σχετικά με τον δείκτη επιλογής. Θα επιλέξουμε κριτήρια που υπάρχουν ήδη και είναι καλά περιγραφόμενα. Αλλά, αν επιλέξετε άλλα κατασκευάσματα που δεν έχουν καθορισμένη λίστα δεικτών, τότε θα ληφθούν υπόψη και άλλες πτυχές. Ας υποθέσουμε ότι επιλέγουμε μια δοκιμή για να μετρήσουμε τον αμυντικό *mecasim* μετά τον ορισμό του Freud. Ο Freud περιγράφει τους αμυντικούς μηχανισμούς, αλλά διαφορετικοί αναγνώστες μπορούν να ερμηνεύσουν το κείμενο διαφορετικά. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να δοθεί απάντηση σε ένα δεύτερο

ερώτημα: Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι δείκτες που περιλαμβάνονται στη δοκιμασία; Στη συνέχεια, πρέπει να ελέγξετε τα θέματα εγκυρότητας και αξιοπιστίας και στη συνέχεια να βρείτε συνδέσεις μεταξύ της δοκιμής και του επιθυμητού αποτελέσματος. Εάν ορισμένοι δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας δεν είναι ικανοποιητικοί ή δεν μπορούν να μετρηθούν, είναι πολύ σημαντικό να αναζητήσουμε άλλους δείκτες εξωτερικής εγκυρότητας. Αλλά αν δεν υπάρχει άλλη λογική επιλογή εκείνη την εποχή, πρέπει να γίνει μια βιβλιογραφική αναζήτηση για να βρεθούν άλλα αποδεικτικά στοιχεία εγκυρότητας. Όσο περισσότερες αποδείξεις έχετε, τόσο καλύτερη είναι η επιστημονική επιλογή. Μετά την πρώτη συλλογή πληροφοριών, μια χρήσιμη διαδικασία είναι να αρχίσετε να συλλέγετε πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο σας πλαίσιο για να ξεκινήσετε την προσαρμοσμένη επικύρωση. Εν τω μεταξύ, οι δείκτες εγκυρότητας και αξιοπιστίας που παρουσιάζονται στο εγχειρίδιο και τα αποδεικτικά στοιχεία από την έρευνα - αν υπάρχουν - επαρκούν.

## **Πώς να επιλέξετε σωστά τις μπαταρίες δοκιμής ή τις ψυχομετρικές δοκιμές**

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, το εγχειρίδιο είναι η κύρια πηγή για την επιλογή συγκεκριμένων δοκιμών. Και το εγχειρίδιο θα πρέπει πάντα να μελετηθεί διεξοδικά για να επιλέξετε τις καλύτερες δοκιμαστικές μπαταρίες για να εφαρμόσετε σε μια συγκεκριμένη κατάσταση. Παρακάτω είναι ένας κατάλογος των ψυχομετρικών εξετάσεων.

### **2.7. Τεστ Προσωπικότητας**

#### ***α. Ερωτηματολόγια***

*Μεγάλο Πέντε Μοντέλο Προσωπικότητας. Αυτό το μοντέλο τεστ προσωπικότητας προϋποθέτει ότι υπάρχουν πέντε κύριοι παράγοντες στην ανθρώπινη προσωπικότητα: Εξωστρέφεια, Συναισθηματική Σταθερότητα,*

*Ανοικτότητα, Ευκινησία, Συνείδηση.*

*Η δοκιμασία NEO-PI3 (McCrae, Costa ed., Στην Ιταλία από το Fossati, Ciancaleoni, 2014) είναι μία από τις πιο ολοκληρωμένες δοκιμές διότι μελετά έξι πρόσωπα για κάθε παράγοντα. Μια σύνοψη της μετρούμενης μεταβλητής:*

- Συναισθηματική σταθερότητα: άγχος, θυμός / εχθρότητα, κατάθλιψη, αυτογνωσία, παρορμητικότητα, ευαισθησία.
- Εξωστρέφεια: Θερμότητα, κοινωνικότητα, βεβαιότητα, δραστηριότητα, αίσθημα αίσθησης, θετικά συναισθήματα
- Άνοιγμα: φαντασία, αισθητική, συναισθήματα, δράση, ιδέες, αξίες
- Ευκινησία: Εμπιστοσύνη, αυτοπεποίθηση, αλτρουισμός, συμμόρφωση, μετριοφροσύνη, ευαισθησία
- Συνείδηση: ικανότητα, τάξη, αίσθηση καθήκοντος, δέσμευση, πειθαρχία, σαφής σκέψη.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της δοκιμής είναι απλά (αυτοματοποιημένα και σε απευθείας σύνδεση) και αναφορά αναφορών. Η παραλλαγή έχει ένα διπλό πρότυπο: ένα για ένα κανονικό πλαίσιο (N = 727) και για ένα ανταγωνιστικό πλαίσιο όπως η επιλογή του προσωπικού (N = 460). Αποτελείται από 240 αντικείμενα και ο κανονικός χρόνος δοκιμής είναι 40 λεπτά.

## **2.8. Εξετάσεις νοημοσύνης - Ευφυής νοημοσύνη**

*Έξυπνη νοημοσύνη εναντίον κρυσταλλικής νοημοσύνης*

Ένας από τους πιο προγνωστικούς παράγοντες στην απόδοση του χώρου εργασίας είναι η ευφυής νοημοσύνη. Σε αντίθεση με την κρυσταλλική νοημοσύνη (Catell, 1963 που αναφέρεται στο M. Minulescu, θεωρία-και-πρακτική-σε-ψυχοδιαγνωστικότητα-δοκιμασία-διάνοια) που εξαρτάται

περισσότερο από το περιβάλλον, το επίπεδο εκπαίδευσης, η υγρή νοημοσύνη έχει έναν γενικό χαρακτήρα, εξαρτάται από τον γενετικό παράγοντα και παρεμβαίνει στη διαδικασία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις.

### **2.8.1. Έλεγχος Νοημοσύνης**

Η Δοκιμή Ευφυΐας Πληροφοριών (Romanelli, Saggino, 2014) είναι μια πολύ σύντομη δοκιμή (στοιχείο = 48). Αυτή η δοκιμασία δεν χρησιμοποιείται μόνο σε κλινικές ρυθμίσεις αλλά και στην επιλογή προσωπικού. Οι στόχοι αυτής της δοκιμής είναι:

Αξιολόγηση υγρών πληροφοριών κατά την αξιολόγηση και επιλογή του προσωπικού

- Είναι σημαντικό να επιλέξετε προφίλ σε επίπεδα νοημοσύνης
- Σύνοδος ολοκλήρωσης για επαγγελματική συμβουλευτική αναπροσανατολισμού

Μετράει τέσσερις μεταβλητές:

- Επαγωγή: μετρά την ικανότητα να αναλύει διαφορετικά στοιχεία και να κατανοεί τα κοινά χαρακτηριστικά που υπάρχουν στο σύνολο των ερεθισμάτων που παρουσιάζονται.
- Ποσοτική συλλογιστική: μετρά την ικανότητα προσοχής και συγκέντρωσης. συνιστάται η εφαρμογή απλών μαθηματικών κανόνων.
- Χωρικές σχέσεις: Μετρά την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τις σχέσεις στο χώρο και να συναγάγουν τη διάταξη των αντικειμένων στο διάστημα.
- Οπτικοποίηση: μέτρηση της ικανότητας κατανόησης της εικόνας της κίνησης αντικειμένων στον τρισδιάστατο χώρο.
- Στο τέλος της δοκιμής, είναι επίσης δυνατό να υπολογιστεί η συνολική βαθμολογία της ευφυΐας.

Μερικές φορές, όταν επιλέγετε προσωπικό, ειδικά όταν έχετε μεγάλο αριθμό υποψηφίων, το πιο σημαντικό είναι να αποκλείσετε ακατάλληλα προφίλ σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το τεστ επιλογής IST είναι εξαιρετικό για το σκοπό αυτό (Liermann, Beauducel, Brocke, Nettelstroth, προσαρμοσμένο στα ιταλικά από τον Ciancaleoni, Fossati, 2013). Διαρκεί μόνο 26 λεπτά και έχει συνολικά 60 αντικείμενα (20 για κάθε τύπο λεκτική, αριθμητική, αφηρημένη). Έχει δύο μορφές που αρχικά χορηγούνται αρχικά για τη μείωση της παραποίησης ή για την αποφυγή αντιγραφής των απαντήσεων. Τα πλεονεκτήματα αυτής της δοκιμής σχετίζονται με την αυτόματη βαθμολογία, την ταχύτητά της και την παρουσία καλής τυποποίησης σε ένα μεγάλο δείγμα ( $N = 1361$ ).

## **2.9. Μέτρα για μέτρηση του Δείκτη Ηγεσίας**

Δεν υπάρχει πρότυπος ηγέτης για οποιαδήποτε κατάσταση, αλλά η αποτελεσματικότητα του ηγέτη μετράται στην συγκεκριμένη κατάσταση. Η δοκιμή δείκτη ηγεσίας είναι μια online δοκιμή 45 λεπτών. Αποτελείται από 16 περιστασιακά σενάρια στα οποία ο υποψήφιος πρέπει να αποφασίσει.

## **2.10. Δοκιμή για τη μέτρηση εστιασμένης συγκέντρωσης**

Η δοκιμή d2-R (Brickenkamp Schmidt-Atzert, Liepmann, η ιταλική έκδοση του Ciancaleoni, Fossati, 2013) είναι μια πολύ χρήσιμη τυποποιημένη δοκιμή για τη μέτρηση της συγκεντρωμένης προσοχής. Χρειάζονται μόνο πέντε λεπτά και γι 'αυτό είναι πολύ εύκολο να συμπεριληφθεί σε μια σειρά δοκιμών. Όλα τα ερεθίσματα είναι μη λεκτικά, το υποκείμενο πρέπει να προσδιορίσει ένα συγκεκριμένο χαρακτήρα σε ένα παρόμοιο έγγραφο A4. Είναι σχετικά απλό έργο, ωστόσο, οι επιδόσεις του απαιτούν την ενσωμάτωση διαφορετικών γνωστικών διεργασιών: αναγνώριση των ερεθισμάτων-στόχων και εξάλειψη. Μπορεί να έχετε πιο συγκεκριμένους δείκτες: προσοχή, ταχύτητα επεξεργασίας, στυλ εργασίας,

ακρίβεια. Αυτή η δοκιμή προτείνεται για τη θέση που απαιτεί έντονες ή μεγάλες περιόδους προσοχής (για παράδειγμα, για τις θέσεις λογιστικής, τον ελεγκτή κυκλοφορίας).

### **2.11. Δοκιμές για κίνητρα. Καταγραφή κινήτρων επίτευξης**

Αυτή η δοκιμή έχει σχεδιαστεί για να μετρά το στυλ κινήτρων και είναι χρήσιμη για την επιλογή διαχειριστών, μεσαίων στελεχών και ταλαντούχων. Αυτή η δοκιμή δόθηκε από τους Schuler, Thornton, Frintum, Prochaska. Περιλαμβάνει 3 γενικές περιοχές και 17 πτυχές των κινήτρων και παρέχει επίσης μια ενδιαφέρουσα ανατροφοδότηση για το θέμα ως προς το προφίλ των αναγκών. Είναι χρήσιμο όχι μόνο για σκοπούς επιλογής, αλλά και για κέντρα αξιολόγησης και ανάπτυξης. Οι μετρούμενες μεταβλητές είναι:

- Εμπιστοσύνη: η εμπιστοσύνη στην επιτυχία, η κυριαρχία, το θάρρος, η ευελιξία, η ανεξαρτησία, η προτίμηση σε δύσκολες εργασίες
- Αυτορρύθμιση: Εσωτερίκευση επιτυχιών και αποτυχιών, διατήρηση στόχων, έλεγχος στο χώρο εργασίας
- Φιλοδοξία: αντισταθμιστική προσπάθεια για αποφυγή αποτυχίας, ανταγωνιστικότητα, προθυμία μάθησης, εμπλοκή, συγκέντρωση, καθιερωμένος στόχος, υπερηφάνεια για τα δικά του αποτελέσματα, προσανατολισμός εξουσίας

Διαθέτει δύο συστήματα διαχείρισης και βαθμολόγησης: χαρτί και αυτοματοποιημένη καθώς και αυτοματοποιημένη αναφορά.

### **2.12. Δοκιμές για μέτρηση αρνητικών πτυχών**

*Σκοτεινή κλίμακα τριάδας - ψυχοπάθεια, ναρκισσισμός, μακιγιάζ*

Αυτή η έννοια έχει περιγραφεί σε βιβλία σχετικά με την προσωπικότητα,

την ηλεκτρονική συμπεριφορά και την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο (Parvulescu, Vitale, 2016).

Το μέσο που προτείνουμε εδώ περιλαμβάνει:

- Εξωστρέφεια
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Έξυπνη νοημοσύνη
- Μακιαβελιανισμός
- Ναρκισσισμός
- Κοινωνική κυριαρχία
- Χώρος ελέγχου
- Εμμονή εργασίας
- Κίνητρο για υλοποίηση
- Έλεγχος του στυλ
- Στρατηγικές αντιμετώπισης
- Ψέμα
- Συναισθηματική νοημοσύνη

### **2.13. Δοκιμή Q-Bo**

Μια πρόταση για τη διαδικασία επιλογής. Μετά τη διαδικασία επιλογής, είναι σημαντικό όχι μόνο να μετρηθούν οι δείκτες ΒΔΑ (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης), αλλά και οι δείκτες ευημερίας. Το τεστ Q-Bo (De Carlo, Falco, Carozza, 2008) κατασκευάστηκε για να μετρήσει το εργασιακό άγχος στην προοπτική της ευημερίας. Στην Ιταλία, ο νόμος 81/08 απαιτεί από τις επιχειρήσεις να μετρήσουν το άγχος στο χώρο εργασίας για την υγεία των εργαζομένων. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία είναι πολύ



σημαντική για να συμπεριληφθεί στις δραστηριότητες παρακολούθησης (και αν δεν προβλέπεται από το νόμο), επειδή είναι σημαντική για την υγειονομική περίθαλψη των εργαζομένων και επίσης επειδή επηρεάζει και τις συνολικές επιδόσεις. Η δοκιμή έχει διάρκεια περίπου 1 ώρας και περιλαμβάνει 200 αντικείμενα κλίμακας Likert.

## **2.14. Κλίμακες Παρακολούθησης**

Μια καινοτόμος εφαρμογή στο χώρο εργασίας είναι αυτή που μετρά το στυλ συνημμένου σε οργανωτικά πλαίσια (για παράδειγμα, η εφαρμογή του εργαλείου σε οργανωσιακά περιβάλλοντα διαβάζει το Vitale, 2012). Η μέτρηση των εμπειριών σε στενές σχέσεις (ECR, Brennan et al., 1998) γίνεται με μια δοκιμή αποτελούμενη από 36 στοιχεία που στοχεύουν στη μέτρηση της αποφευκτικής και ανήσυχης προσκόλλησης. Η αρχική μορφή χρησιμοποιείται για να μετρήσει αυτή την κατασκευή σε ενήλικες για τη σχέση ζευγαριού. Είναι δυνατό να προσαρμόσετε αυτό το εργαλείο σε οργανωτικές ρυθμίσεις απλά αλλάζοντας το αντικείμενο στόχο. Για παράδειγμα, το στοιχείο "προτιμώ να μην δείξω στον συνεργάτη μου πώς αισθάνομαι" θα αλλάξει σε "προτιμώ να μην δείξω στους άλλους πώς νιώθω". Παραδείγματα αντικειμένων μέτρησης του άγχους "Φοβάμαι ότι είμαι εγκαταλελειμμένος", "Ανησυχώ για τη σχέση μου με τους άλλους." Παραδείγματα αποφυγής του στυλ προσκόλλησης είναι: "Προτιμώ να μην δείξω στους άλλους πώς αισθάνομαι", "Αισθάνομαι άνετα όταν δεν έχω στενή σχέση με τους άλλους. "

Η κλίμακα που προτείνεται από τους Kruglanski et al. (2000) αποτελούμενη από 12 στοιχεία. Παραδείγματα: "τίποτα δεν είναι πιο ενδιαφέρον από το να βλέπεις τις ιδέες μου να γίνονται πραγματικότητα". "Εάν πιστεύω σε ένα έργο, τίποτα δεν μπορεί να σταματήσει την υλοποίησή του." Προληπτική κλίμακα προσωπικότητας (Bateman & Crant, 1993). Παραδείγματα στοιχείων είναι "Μου αρέσει να κάνω τα πράγματα παρά να είμαι θεατής".

Αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη. Κλίμακα των Eisenberger, Cumming, Armeli & Lynch (1997). Παραδείγματα στοιχείων είναι: "Μπορώ να υπολογίζω στη βοήθεια των άλλων σε περίπτωση ανάγκης", "το αφεντικό μου ενδιαφέρεται για τις απόψεις μου".

Το Πρότυπο Ηθικής Οδήγησης (ELS) είναι μια δοκιμή που εκτελείται από τους Brown et al. (2005) με βάση 10 στοιχεία. Παραδείγματα στοιχείων είναι "ο προϊστάμενός μου λαμβάνει δίκαιες και ισορροπημένες αποφάσεις", "το αφεντικό μου ακούει τι λένε οι εργαζόμενοι".

## **2.15. Ισχύς και πιστότητα κατά τις διαδικασίες επιλογής**

Η εγκυρότητα μιας δοκιμής αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο η δοκιμή μετράει τι σκοπεύει να μετρήσει και πόσο καλά εκτελεί (Anastasi 1976) ή στο «βαθμό στον οποίο η δοκιμή εκπληρώνει τη λειτουργία της» (Lindeman, 1978).

Η πιστότητα είναι η ποιότητα ενός τεστ που μετρά σωστά και κάθε φορά το ίδιο πράγμα, συστηματικά και επανειλημμένα.

Είναι σημαντικό να χρησιμοποιείτε επικυρωμένα εργαλεία. Έχουμε μελετήσει το γεγονός ότι η εγκυρότητα και η πιστότητα είναι πολυδιάστατες έννοιες. Συνήθως, όσοι κατασκευάζουν τεστ έχουν την ευκαιρία και το καθήκον να ελέγχουν το επίπεδο πιστότητας και εγκυρότητας. Αυτή η διαδικασία διαρκεί συχνά μεταξύ 1 και 3 ετών, με βάση το μήκος και την πολυπλοκότητα του τεστ. Κατά τη διάρκεια της εγκυρότητας και των ελέγχων πιστότητας, ο συγγραφέας έχει τη δυνατότητα να συγκρίνει τη δοκιμή με άλλους δείκτες. Είπαμε ότι ένας σημαντικός δείκτης είναι συγκλίνοντος κύρους. Θεωρείται ότι παρόμοιες έννοιες που μετρούνται με διαφορετικά μέσα πρέπει να συσχετίζονται θετικά. Είναι καλο, αλλά γίνεται μόνο κατά την πρώτη επικύρωση. Επίσης, η αποκλίνουσα ισχύς είναι σημαντική, πρέπει να ελέγξετε αν η δοκιμή σας συσχετίζεται αρνητικά με άλλες δοκιμές που μετρούν την αντίθετη κατασκευή. Όλες αυτές οι

διαδικασίες είναι χρήσιμες προτού αρχίσετε να χρησιμοποιείτε ένα τεστ στην εταιρεία σας ή στην εταιρεία αποδέκτη, εκείνη που ζητά τις υπηρεσίες. Ωστόσο, αυτές οι διαδικασίες για την επικύρωση της δοκιμής σας δίνουν μια ιδέα για το πώς λειτουργεί αυτή η συγκεκριμένη δοκιμή στην εταιρεία σας.

Είναι σημαντικό να υπάρχουν γενικά δεδομένα σχετικά με την εγκυρότητα και την πιστότητα. Ωστόσο, είναι επίσης σωστό να συλλέγετε συγκεκριμένα δεδομένα για τον οργανισμό σας, την οργανωτική κουλτούρα, το οργανωτικό κλίμα, τις συγκεκριμένες θέσεις, τις ομάδες εργασίας, τον τρόπο διαχείρισης και την ειδικότητα των καθηκόντων, μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας της εταιρείας σας. Αυτό σημαίνει ότι η ύπαρξη επικυρωμένων εργαλείων είναι ένα πρώτο θεμελιώδες βήμα, αλλά μπορείτε να επιτύχετε το καλύτερο επίπεδο ακρίβειας μόνο εάν συλλέγετε συγκεκριμένα δεδομένα σχετικά με την εταιρεία σας. Ας ξεκινήσουμε από γενικές σε συγκεκριμένες.

## **2.16. Πώς να επιλέξετε επιστημονικά: από γενικό σε συγκεκριμένο**

Το κίνητρο επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Το κίνητρο φιλτράρει την πραγματικότητα και αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης συγκεκριμένων συμπεριφορών και τη μείωση της πιθανότητας άλλων συμπεριφορών. Στην Επιστήμη Επιλογής Προσωπικού, το ξέρουμε αυτό. Έχουμε επίσης πει ότι το πλαίσιο επηρεάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Αν παρουσιάσετε τον εαυτό σας σε ένα επίσημο ή ανεπίσημο πλαίσιο, θα το κάνετε διαφορετικά ανάλογα με τους στόχους σας. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό να έχουμε τυποποιημένα αποτελέσματα από το πλαίσιο επιλογής προσωπικού. Είναι μια κοινή εμπειρία στον τομέα των ψυχολογικών εξετάσεων για να ανακαλύψουμε ότι ένα παρόμοιο άτομο σε διαφορετικό πλαίσιο έχει διαφορετικές επιδόσεις.

Για παράδειγμα:

- Οι άγχιοι άνθρωποι κάνουν περισσότερα λάθη στο τεστ νοημοσύνης κατά την επιλογή του προσωπικού
- Το φύλο του ψυχολόγου επηρεάζει την ποιότητα των απαντήσεων στις προβολικές εξετάσεις
- Οι ερωτήσεις σχετικά με τη διαχείριση ομάδας μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα των απαντήσεων
- Η παρουσία υψηλού βαθμού ερεθίσματα μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις λόγω της διαφορετικής θέσης των υποψηφίων
- Τα ειδικά χαρακτηριστικά του ψυχολόγου που διαχειρίζεται τη δοκιμασία μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα των απαντήσεων
- Το φυσικό χαρακτηριστικό της φωτογραφικής μηχανής δοκιμής μπορεί να επηρεάσει την ποιότητα των απαντήσεων

Η αλήθεια είναι ότι τα πάντα (δωμάτιο, αντικείμενα, επικοινωνίες, διάρκεια της δοκιμής) πρέπει να τυποποιηθούν, αλλά δεν είναι όλα τυποποιημένα.

- Μπορεί να έχετε ένα συγκεκριμένο φυσικό περιβάλλον χωρίς τη δυνατότητα αλλαγής
- Δεν μπορείτε να τυποποιήσετε οποιαδήποτε επικοινωνία μεταξύ των υποψηφίων. Ορισμένες αξιολογήσεις, στην πραγματικότητα, παίρνουν μια μέρα. Από μια συνεδρία σε ψυχολογική δοκιμή σε μια άλλη, οι υποψήφιοι μπορούν να αλλάξουν και να χρησιμοποιήσουν ορισμένες πληροφορίες.

Ορισμένα απλά φυσικά περιβάλλοντα δεν αποκλείουν τη δυνατότητα επικοινωνίας και επικοινωνίας μεταξύ των υποψηφίων. Αυτή η ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί επίσης να επηρεάσει το επίπεδο ανησυχίας.

Η τυποποίηση δεν μπορεί να καλύψει όλες τις πτυχές. Ας πάρουμε ένα παράδειγμα. Ας υποθέσουμε ότι θα επιλέξετε πωλητές. Έχετε μια

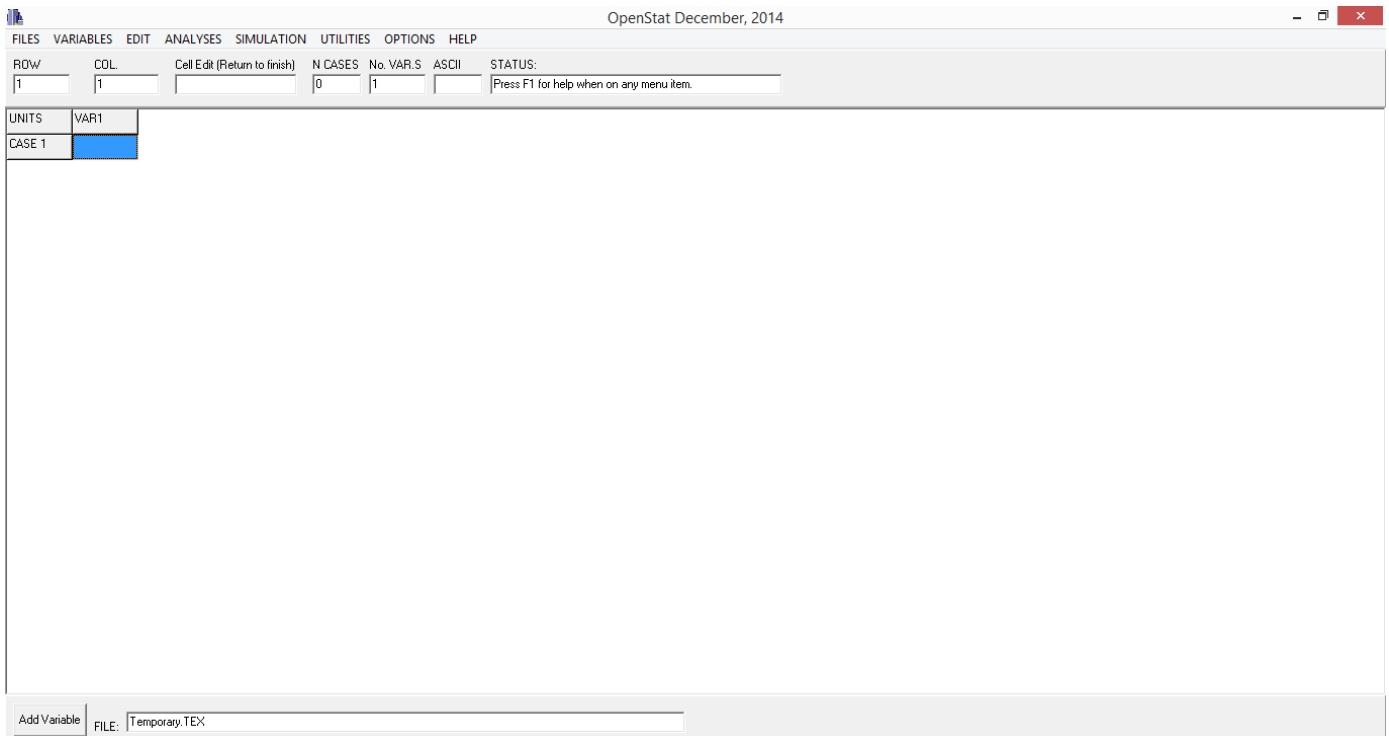
τυποποιημένη και επικυρωμένη δοκιμή. Έχετε αρκετά δεδομένα για το ανταγωνιστικό πλαίσιο. Ωστόσο, ίσως χρειαστεί μια πιο συγκεκριμένη διαδικασία. Ας υποθέσουμε ότι η δοκιμή επικυρώνεται για τους πωλητές που θα πουλήσουν τα προϊόντα σε ένα κατάστημα. Αυτό δεν είναι ίσο με την πώληση συμβουλευτικών υπηρεσιών υψηλού επιπέδου ή εξελεγμένων τεχνολογιών. Επιπλέον, η δοκιμή μπορεί να επικυρωθεί σε ένα εντελώς διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.

Ο καλύτερος τρόπος για να τυποποιήσετε τις δοκιμές είναι να το κάνετε αυτό στην εταιρεία σας. Εάν επιλέξετε πολλές φορές, μπορείτε να συλλέξετε αρκετά δεδομένα για να έχετε λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με το συγκεκριμένο σας περιβάλλον. Αν έχετε πωλητές, για παράδειγμα, αυτοί οι πωλητές δεν είναι γενικοί υπάλληλοι πωλήσεων αλλά έχουν την ιδιαιτερότητά τους. Οι ευκαιρίες απασχόλησης μπορεί να είναι πολύ διαφορετικές (προσωρινές θέσεις εργασίας σε σχέση με μόνιμες θέσεις εργασίας), το κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο μιας δεδομένης περιοχής μπορεί να είναι διαφορετικό.

Ο στόχος της ψυχομετρίας είναι να βρείτε κοινές τάσεις σε μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες, αλλά να θυμάστε ότι όταν λαμβάνετε ένα έργο επιλογής, το παίρνετε σε μια ειδική κατάσταση με την ιδιαιτερότητά της. Και αυτό είναι χρήσιμο:

- Αν έχετε προσληφθεί στην επιχείρηση ως υπεύθυνος ΑΔ, πρέπει να δημιουργήσετε εξατομικευμένα προφίλ για έναν συγκεκριμένο οργανισμό
- Εάν είστε σύμβουλος, είναι σημαντικό να συλλέγετε συγκεκριμένα δεδομένα όχι μόνο για να παρέχετε πιο συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλά και για να αυξήσετε το επίπεδο αξιοπιστίας των αξιολογήσεών σας.

## 2.16. Τεχνικές πτυχές επιλογής επιστημονικού προσωπικού. Κριτήρια



Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να επιλέξετε τα κριτήρια σας. Μια από τις σημαντικότερες εγκυρότητες είναι η εγκυρότητα του κριτηρίου. Σκοπός του είναι να συνδέσει τα αποτελέσματα των δοκιμών με τις συμπεριφορές, τις επιδόσεις και άλλους εξωτερικούς παράγοντες. Ένας από τους στόχους της ψυχομετρίας είναι να κάνει ακριβείς προβλέψεις για μελλοντικές συμπεριφορές. Έτσι, δεδομένης της κατάστασης στην εταιρεία σας, ποιες είναι οι επιθυμητές / ανεπιθύμητες συμπεριφορές / αποτελέσματα / επιδόσεις; Ποιοι είναι οι συγκεκριμένοι ΒΔΑ (Βασικοί Δείκτες Αποδοσης) που μπορείτε να εξετάσετε για να δημιουργήσετε το επιστημονικό σας σύστημα; Ξέρω ότι μετράτε την εγκυρότητα του κριτηρίου στο τέλος. Κάντε αυτήν την ερώτηση για πρώτη φορά χρησιμοποιώντας μία ή περισσότερες από τις μεθόδους που περιγράφονται στην "Ανάλυση Ανάγκης" επειδή:

- Δεν είναι επιστημονικό να επιλέγονται κριτήρια στο τέλος μιας μελέτης
- Η εστίαση σε επιθυμητές και ανεπιθύμητες μελλοντικές συμπεριφορές

θα βοηθήσει επίσης στην επιλογή των καταλληλότερων ψυχολογικών εξετάσεων / συνεντεύξεων / ομαδικών εξετάσεων.

- Δεν είναι επιστημονικό να επιλέγονται κριτήρια στο τέλος μιας μελέτης
- Η εστίαση σε επιθυμητές και ανεπιθύμητες μελλοντικές συμπεριφορές θα βοηθήσει επίσης στην επιλογή των καταλληλότερων ψυχολογικών εξετάσεων / συνεντεύξεων / ομαδικών εξετάσεων
- Στη συνέχεια, πρέπει να ανοίξετε ένα πρόγραμμα στατιστικών στοιχείων. Υπάρχουν πολλά έγκυρα λογισμικά όπως "R" ή "SPSS" και πολλά άλλα που είναι πολύ κοινά και εύχρηστα, όπως το Excel. Ίσως γνωρίζετε το Excel, δεν έχει κάποιες σημαντικές στατιστικές λειτουργίες που χρησιμοποιούνται στην ψυχομετρία. Για αυτόν τον λόγο θα σας δείξω ένα δωρεάν λογισμικό εύκολο να το πάρετε. Το OpenStat είναι ένα πρόγραμμα υπολογιστή που κατασκευάστηκε από τον Bill Miller και μπορείτε να το βρείτε δωρεάν και να το κατεβάσετε εδώ: <http://openstat.info/OpenStatMain.htm>

Μπορείτε να το κατεβάσετε δωρεάν κάνοντας διπλό κλικ στη γραμμή: OpenStatSetup.exe, στη συνέχεια, βρείτε το αρχείο στον υπολογιστή σας και κάντε διπλό κλικ για να ξεκινήσει η εγκατάσταση. Στο τέλος της διαδικασίας μπορείτε να εκτελέσετε το πρόγραμμα. Η πρώτη οθόνη που λαμβάνετε είναι η εξής:

Θα πρέπει πρώτα να ορίσετε όλες τις μεταβλητές. Όταν λέω όλες τις μεταβλητές εννοώ κάθε σκορ στον επιστημονικό σχεδιασμό: τα στοιχεία, τις μεταβλητές, το κριτήριο και οποιοδήποτε άλλο σημερινό αριθμό.

Ας ξεκινήσουμε με κάτι εύκολο. Θέλετε να επικυρώσετε μια δοκιμή κατάστασης για τον πωλητή που αποτελείται από 10 διαφορετικά σενάρια.

Ο υποψήφιος πρέπει να λάβει μια απόφαση σε ένα προσομοιωμένο σενάριο, έτσι κάθε άρθρο είναι ένα διαφορετικό σενάριο, ο υποψήφιος περιγράφει την προσωπική συμπεριφορά του σε αυτή την κατάσταση και



στο τέλος ο ψυχολόγος κάνει το σκορ και επιτυγχάνει αποτελέσματα.

Κάθε κατάσταση σημειώνεται από 1 έως 5. Το 1 αντιπροσωπεύει την ελάχιστη απόδοση και το 5 αντιπροσωπεύει την καλύτερη απόδοση. Υπάρχει επίσης ένας δείκτης που συνοψίζει τη δοκιμή με το άθροισμα των 10 στοιχείων. Αναλύσεις αναγκών έδειξαν ότι οι πιο χρησιμοποιημένοι ΒΔΑ στην υποθετική εταιρεία είναι οι πωλήσεις ανά μήνα (σε όρους €), η ικανοποίηση του πελάτη, το ποσοστό καταγγελίας.

Στο τέλος της επιλογής του προσωπικού, η δοκιμή που προτείνεται προτείνει την επιλογή 10 πωλητών και μετά από ένα χρόνο θέλετε να ελέγξετε αν η δοκιμή λειτουργεί σωστά. Έχετε συλλέξει δεδομένα σχετικά με τα κριτήρια και μπορείτε να αρχίσετε να κάνετε στατιστικά στοιχεία. Πρέπει λοιπόν να ορίσετε τις μεταβλητές σας. Σε αυτήν την περίπτωση, έχετε 14 διαφορετικές μεταβλητές:

- 10 Είδη
- μια μεταβλητή για το άθροισμα των 10 στοιχείων
- 3 κριτήρια



X
Data Dictionary

WARNING! NO BLANKS ALLOWED
Var. Types ▾

| No. | Short Name | Long Name | Type | Integers | Decimals | Missing |
|-----|------------|-----------|------|----------|----------|---------|
| 1   | VAR1       | Variable1 | 0    | 0        | 0        |         |

Press to create a variable automatically
Delete Row
Cancel
Return

Το πρώτο βήμα είναι ο ορισμός των μεταβλητών. Στο κύριο μενού προγράμματος θα βρείτε το όνομα VARIABLE, κάντε κλικ σε αυτό και στη συνέχεια εκτελέστε την επιλογή "Προσδιορισμός". Εάν κάνετε τα πάντα σωστά, θα πρέπει να δείτε αυτή την οθόνη στο τέλος.

Όλα τα κελιά κειμένου είναι επεξεργάσιμα. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να πατήσετε "πατήστε για να δημιουργήσετε μια αυτόματη μεταβλητή" 13 φορές για να λάβετε τις 14 απαιτούμενες μεταβλητές στο τέλος. Στη συνέχεια, πρέπει να επεξεργαστείτε τον πίνακα, συμπεριλαμβανομένου του ονόματος των μεταβλητών, την παρουσία ακέραιων αριθμών και δεκαδικών. Θα βάλουμε μια πλήρη τιμή και 0 δεκαδικό, επειδή η σειρά των σημείων μας είναι από 1 έως 5. Τέλος, πρέπει να εισαγάγετε έναν κωδικό δεδομένων που λείπει. Στην πραγματικότητα, αυτό το πρόγραμμα δεν επιτρέπει κενά κελιά. Επομένως, αν έχετε δεδομένα που λείπουν, πρέπει να γεμίσετε το κελί με τον κωδικό που λείπει. Ας υποθέσουμε ότι σε αυτή την περίπτωση ο κωδικός μας δεδομένων που λείπει είναι 9, επειδή 9 δεν είναι η σειρά των σημείων μας (1 έως 5).

## Data Dictionary



WARNING! NO BLANKS ALLOWED

Var. Types ▾

| No. | Short Name   | Long Name             | Type | Integers | Decimals | Missing |
|-----|--------------|-----------------------|------|----------|----------|---------|
| 1   | ITEM1        | Item 1                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 2   | ITEM2        | Item 2                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 3   | ITEM3        | Item 3                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 4   | ITEM4        | Item 4                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 5   | ITEM5        | Item 5                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 6   | ITEM6        | Item 6                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 7   | ITEM7        | Item 7                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 8   | ITEM8        | Item 8                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 9   | ITEM9        | Item 9                | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 10  | ITEM10       | Item 10               | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 11  | SELLING      | Selling abilities     | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 12  | Income       | Income per month      | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 13  | Satisfaction | Customer satisfaction | 0    | 1        | 0        | 9       |
| 14  | Compliant    | Compliant Rate        | 0    | 1        | 0        | 9       |

Press to create a variable automatically

Delete Row

Cancel

Return



OpenStat December, 2014



FILES VARIABLES EDIT ANALYSES SIMULATION UTILITIES OPTIONS HELP

ROW COL Cell Edit (Return to finish) N CASES No. VAR.S ASCII STATUS:  
1 1 0 14 Press F1 for help when on any menu item.

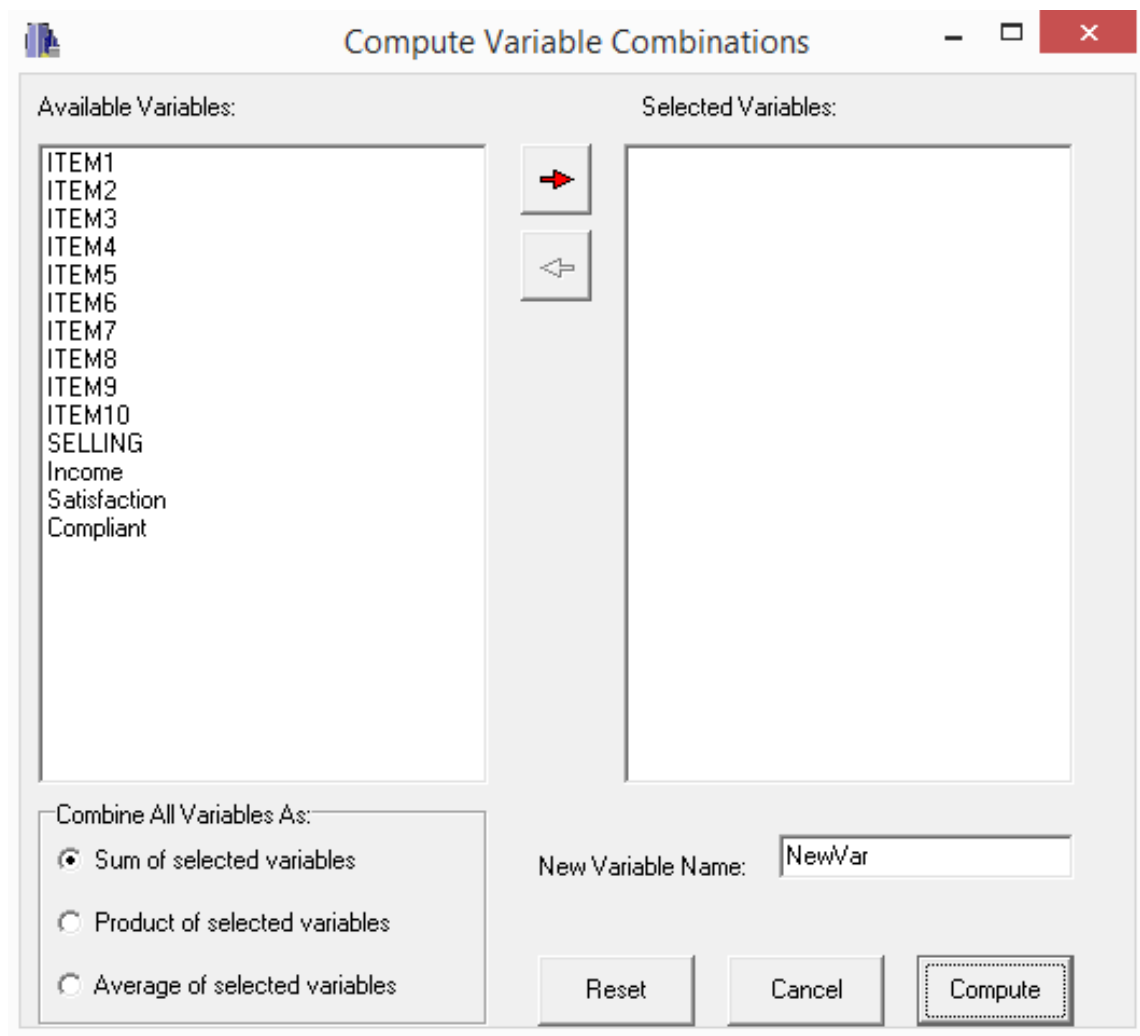
| UNITS  | ITEM1 | ITEM2 | ITEM3 | ITEM4 | ITEM5 | ITEM6 | ITEM7 | ITEM8 | ITEM9 | ITEM10 | SELLING | Income | Satisfaction | Compliant |
|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|--------------|-----------|
| CASE 1 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |        |         |        |              |           |

Add Variable FILE: Temporary.TEX

| OpenStat December, 2014   |       |                              |       |       |         |           |       |  |       |        |         |        |              |           |
|---|-------|------------------------------|-------|-------|---------|-----------|-------|--|-------|--------|---------|--------|--------------|-----------|
| FILES VARIABLES EDIT ANALYSES SIMULATION UTILITIES OPTIONS HELP |       |                              |       |       |         |           |       |  |       |        |         |        |              |           |
| ROW   | COL.  | Cell Edit (Return to finish) |       |       | N CASES | No. VAR.S | ASCII | STATUS:                                  |       |        |         |        |              |           |
| 10  | 11    |                              |       |       | 10      | 14        | 37    | Press F1 for help when on any menu item. |       |        |         |        |              |           |
| UNITS   | ITEM1 | ITEM2                        | ITEM3 | ITEM4 | ITEM5   | ITEM6     | ITEM7 | ITEM8                                    | ITEM9 | ITEM10 | SELLING | Income | Satisfaction | Compliant |
| CASE 1  | 4     | 4                            | 4     | 5     | 4       | 4         | 5     | 4  | 5     | 5      |         | 1000   | 9            | 1         |
| 2   | 1     | 1                            | 1     | 2     | 1       | 2         | 2     | 1  | 1     | 1      |         | 100    | 3            | 5         |
| 3   | 3     | 3                            | 3     | 2     | 3       | 3         | 2     | 3  | 3     | 3      |         | 500    | 5            | 3         |
| 4   | 4     | 4                            | 4     | 4     | 3       | 4         | 4     | 4  | 4     | 4      |         | 800    | 7            | 2         |
| 5   | 1     | 1                            | 1     | 1     | 1       | 1         | 1     | 1  | 1     | 1      |         | 50     | 2            | 7         |
| 6   | 5     | 5                            | 5     | 5     | 5       | 5         | 5     | 5  | 5     | 4      |         | 1220   | 10           | 1         |
| 7   | 2     | 2                            | 2     | 1     | 3       | 2         | 2     | 2  | 2     | 2      |         | 150    | 4            | 4         |
| 8   | 3     | 3                            | 3     | 1     | 3       | 3         | 3     | 3  | 3     | 3      |         | 550    | 4            | 4         |
| 9   | 1     | 1                            | 1     | 1     | 1       | 2         | 3     | 1  | 1     | 1      |         | 175    | 3            | 5         |
| 10  | 5     | 5                            | 5     | 5     | 4       | 5         | 5     | 5  | 5     | 5      |         | 1234   | 8            | 2         |

Στη συνέχεια, κάντε κλικ στην επιλογή "Επιστροφή" και θα ενημερώσετε τον πίνακα. Τώρα κάθε στήλη είναι μια διαφορετική μεταβλητή και πρέπει να συμπληρώσετε τα κελιά. Χρησιμοποιήστε το κουμπί με το βέλος κάτω για να δημιουργήσετε νέες σειρές. Κάθε σειρά αντιστοιχεί σε ένα θέμα. Έτσι, χτυπήσαμε το κουμπί "κάτω βέλος" εννέα φορές. Εάν κάνετε σφάλμα στον αριθμό των γραμμών, μπορείτε πάντα να διαγράψετε γραμμές από το μενού επιλέγοντας Επεξεργασία> Διαγραφή μιας γραμμής. Τώρα πρέπει να ελέγξετε τα έγγραφα εγγραφής σας. Δώστε ένα παράδειγμα βαθμολόγησης. Εάν θέλετε, τοποθετήστε τους ίδιους αριθμούς, ώστε να μπορείτε να ελέγξετε αν όλα είναι σωστά (επειδή θα βρείτε τα ίδια αποτελέσματα αυτού του παραδείγματος).

Όπως μπορείτε να δείτε η στήλη "Πωλήσεις" είναι κενή. Το άφησα κενό επειδή υπάρχει ένας εύκολος τρόπος για να υπολογίσετε αυτήν τη στήλη. Είπα ότι η πώληση είναι το άθροισμα όλων των αντικειμένων. Έτσι, χρησιμοποιούμε τα πολλά κλικ στις μεταβλητές> Συνδυασμός μεταβλητών τιμών. Θα πρέπει να δείτε αυτήν την οθόνη:



Όπως μπορείτε να δείτε σε αυτήν την εικόνα, έχετε αφήσει όλες τις μεταβλητές στη μελέτη. Με το κουμπί "βέλη" μπορείτε να μετακινήσετε μερικά από αυτά προς τα δεξιά. Το πρόγραμμα θα λειτουργεί μόνο στις μεταβλητές που έχουν επιλεγεί στα δεξιά. Μπορείτε να επιλέξετε ποια ενέργεια πρέπει να κάνετε στο κάτω μέρος, επιλέξτε μεταξύ της ποσότητας, του προϊόντος και του μέσου εκτύπωσης. Είπα ότι ο δείκτης μας είναι ένα άθροισμα, οπότε έχουμε τη σωστή ένδειξη για το πρόγραμμα. Στη συνέχεια, θα πρέπει να αλλάξουμε την ετικέτα στο πλαίσιο κειμένου με το όνομα "Νέες μεταβλητές", αλλάζουμε το με "ΠΩΛΗΣΗ". Αν είχαμε κάνει καλά, θα έπρεπε να δούμε αυτή την οθόνη:

**Compute Variable Combinations**

Available Variables:

SELLING  
Income  
Satisfaction  
Compliant

Selected Variables:

ITEM1  
ITEM2  
ITEM3  
ITEM4  
ITEM5  
ITEM6  
ITEM7  
ITEM8  
ITEM9  
ITEM10

Combine All Variables As:

☒ Sum of selected variables  
☐ Product of selected variables  
☐ Average of selected variables

New Variable Name: SELLING

Reset Cancel Compute

Στη συνέχεια, κάντε κλικ στο "υπολογισμό" και πάρτε το άθροισμα όλων των στοιχείων στη στήλη "ΠΩΛΗΣΕΙΣ", όπως η παρακάτω εικόνα.

| UNITS   | ITEM1 | ITEM2 | ITEM3 | ITEM4 | ITEM5 | ITEM6 | ITEM7 | ITEM8 | ITEM9 | ITEM10 | SELLING | Income | Satisfaction | Compliant |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|--------------|-----------|
| CASE 1  | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 4     | 5     | 4     | 5     | 5      | 44      | 1000   | 9            | 1         |
| CASE 2  | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 2     | 2     | 1     | 1     | 1      | 13      | 100    | 3            | 5         |
| CASE 3  | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 2     | 3     | 3     | 3      | 28      | 500    | 5            | 3         |
| CASE 4  | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 4     | 4     | 4     | 4     | 4      | 39      | 800    | 7            | 2         |
| CASE 5  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 1      | 10      | 50     | 2            | 7         |
| CASE 6  | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 4      | 49      | 1220   | 10           | 1         |
| CASE 7  | 2     | 2     | 2     | 1     | 3     | 2     | 2     | 2     | 2     | 2      | 20      | 150    | 4            | 4         |
| CASE 8  | 3     | 3     | 3     | 1     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3     | 3      | 28      | 550    | 4            | 4         |
| CASE 9  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 2     | 3     | 1     | 1     | 1      | 13      | 175    | 3            | 5         |
| CASE 10 | 5     | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 5     | 5     | 5     | 5      | 49      | 1234   | 8            | 2         |

Πώς μπορούμε να μετρήσουμε την εγκυρότητα αυτού του εργαλείου; Σίγουρα, σε αυτή την περίπτωση, έχουμε μόνο 10 θέματα και είναι πολύ δύσκολο να πάρουμε ακριβείς στατιστικούς δείκτες, αλλά αυτή είναι μια άσκηση και ο στόχος μου είναι απλώς να σας δείξω πώς να το κάνετε αυτό όταν λάβετε ένα μεγάλο δείγμα δεδομένων.

Πρώτη Ερώτηση: Θέλω να ελέγξω αν τηρείται η πιστότητα όσον αφορά την ομοιογένεια. Ο καλύτερος τρόπος για να γίνει αυτό είναι το Alpha του Cronbach. Είδαμε στο πρώτο ερευνητικό εγχειρίδιο ότι θα πρέπει να χρησιμοποιήσουμε το Alpha όταν το στοιχείο μας έχει περισσότερα από ένα σκορ (από 1 έως 5 σε αυτή την περίπτωση). Πρέπει να χρησιμοποιήσουμε τον Kuder Richardson όταν έχουμε διχοτομικά στοιχεία (για παράδειγμα, αληθινές ή ψευδείς απαντήσεις). Ας δούμε πώς να το κάνουμε αυτό. Κάντε κλικ στα κουμπιά μενού ως εξής: Ανάλυση> Μέτρο> Ανάλυση και πιστότητα του κλασσικού στοιχείου. Θα πρέπει να δείτε αυτήν την οθόνη:



**Classical Test Analysis**

Items to Select for a scale:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant

Items in this Scale:

**Item Scoring Options**

☒ First Case is the Scoring Key

☐ Prompt for Correct Response As:

☐ Number  
☐ Letter  
☐ Single Word

**Reliability Estimate Options**

☐ Kuder-Richardson Formula 20  
☐ Kuder-Richardson Formula 21  
☐ Cronbach Alpha  
☐ Hoyt's Intraclass  
☐ Stepwise KR #20

**Output Options**

☐ Item Means  
☐ Item Variances  
☐ Item Standard Deviations  
☐ Item Characteristic Curves  
☐ Intercorrelations  
☐ Scored Item Matrix  
☐ Put Scores in Data Grid  
☐ Mult. Reg. Pred. of Items  
☐ Plot Subject Scores  
☐ Plot Item Means

→

←

ALL

→

→

→

Include Last Name from:

Include First Name from:

Include ID in Listing from Variable:

Cancel

Reset

Compute

Return

Τώρα, το πρώτο πράγμα που πρέπει να πω είναι ότι μπορείτε να ελέγξετε την πιστότητα για μια μόνο μεταβλητή για τη λειτουργία. Σε αυτήν την περίπτωση είναι πολύ εύκολο επειδή έχουμε μόνο μία μεταβλητή στη μελέτη. Μελετάμε τις δεξιότητες πωλήσεων και έχουμε 10 άρθρα. Η θεωρία της πιστότητας ως ομοιογένειας δηλώνει ότι εάν έχουμε ένα ορισμένο αριθμό στοιχείων που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό, το στοιχείο θα πρέπει να αλληλοσυνδεθεί. Οι στατιστικοί δείκτες που μετράνε αυτό είναι οι Alpha di Cronbach και Kuder Richardons. Για να γίνει αυτό, πρέπει να επιλέξετε όλα τα στοιχεία που ανήκουν σε μια κλίμακα και να τα μετακινήσετε με το "δεξί βέλος" στο πλαίσιο "Στοιχεία αυτής της κλίμακας". Μετά από αυτό, επιλέξτε "Alpha Cronbach" στο πλαίσιο δεξί και στη συνέχεια κάντε κλικ στον υπολογισμό.



#### Classical Test Analysis Results

Alpha Reliability Estimate for scale TOTAL = 0.8103   S.E. of Measurement =   0.977

Αν έχετε κάνει όλες τις διαδικασίες σωστά, θα πρέπει να λάβετε αυτά τα αποτελέσματα

Classical Test Analysis

Items to Select for a scale:

SELLING  
Income  
Satisfaction  
Compliant

→

←

ALL

→

→

→

Items in this Scale:

ITEM1  
ITEM2  
ITEM3  
ITEM4  
ITEM5  
ITEM6  
ITEM7  
ITEM8  
ITEM9  
ITEM10

Include Last Name from:

Include First Name from:

Include ID in Listing from Variable:

Cancel

Reset

Compute

Return

Item Scoring Options

☒ First Case is the Scoring Key  
☐ Prompt for Correct Response As:  

☐ Number  
☐ Letter  
☐ Single Word

Reliability Estimate Options

☐ Kuder-Richardson Formula 20  
☐ Kuder-Richardson Formula 21  
☒ Cronbach Alpha  
☐ Hoyt's Intraclass  
☐ Stepwise KR #20

Output Options

☐ Item Means  
☐ Item Variances  
☐ Item Standard Deviations  
☐ Item Characteristic Curves  
☐ Intercorrelations  
☐ Scored Item Matrix  
☐ Put Scores in Data Grid  
☐ Mult. Reg. Pred. of Items  
☐ Plot Subject Scores  
☐ Plot Item Means

88

Πώς ερμηνεύουμε αυτήν την εικόνα; Έχω μελετήσει το γεγονός ότι υπάρχει διαφορετική οπτική γωνία σε δείκτη ικανοποιητικής πιστότητας. Το πιο αυστηρό σημείο υποθέτει ότι ένα  $\alpha > .80$  είναι καλό (Boncori, 2006), άλλοι συγγραφείς (Nunnally και Bernstein, 1970) υποθέτουν ότι ένας δείκτης  $> .70$  επίσης αποδεκτός. Όπως βλέπουμε στην παραγωγή, το Alpha είναι ικανοποιητικό. Στην πραγματικότητα, εισάγουν τα στρατηγικά δεδομένα για να έχουν καλό αποτέλεσμα. Το άλφα μας είναι  $.8103$ , τόσο μεγαλύτερο από το  $.80$ . Δεδομένης της ποιότητας των δεδομένων, είχαμε την ευκαιρία να έχουμε ένα καλύτερο άλφα, αλλά έχουμε μόνο 10 θέματα, επομένως η στατιστική μας δύναμη είναι περιορισμένη. Ο δεύτερος δείκτης είναι το τυπικό σφάλμα μέτρησης. Αυτό δείχνει το διάστημα εμπιστοσύνης, το σφάλμα που αναμένουμε να μετρήσουμε είναι  $0.977$ . Θυμηθείτε ότι υπολογίζει το συνολικό σφάλμα και όχι ένα μόνο στοιχείο. Ένα σφάλμα  $0,98$  σε μια κλίμακα από 1 έως 5 είναι ένα πολύ υψηλό επίπεδο σφάλματος. Πρέπει όμως να εξετάσουμε το ύψος των πιθανών αποτελεσμάτων. Έτσι το ελάχιστο είναι 10 - αν το υποκείμενο έχει πάντα βαθμολογία 1 ανά αντικείμενο - το μέγιστο είναι 50 εάν το υποκείμενο έχει πάντα βαθμολογία 5 ανά αντικείμενο. Σε μια κλίμακα από 10 έως 50, το σφάλμα  $0,97$  είναι καλό, αυτό σημαίνει ότι εάν το υποκείμενο παίρνει ένα 43, το πραγματικό του σκορ θα είναι μεταξύ  $43 - 0,97$  και  $43 + 0,97$ .

Τώρα όλα είναι εντάξει από την άποψη της ομοιογένειας. Ωστόσο, θέλω να σας δείξω τι συμβαίνει όταν κάτι δεν είναι καλό και πώς να επιλύσετε. Αλλάξτε τη μήτρα με αυτόν τον τρόπο. Αυτό θα δημιουργήσει ένα πρόβλημα που θα λύσουμε μετά.

Σχετικό:

Αν θέλετε να εργαστείτε με το Excel και να προτιμήσετε τις μεθόδους πληκτρολόγησης του, μπορείτε πάντα να εργάζεστε στο Excel και να αντιγράφετε όλα τα δεδομένα σε OpenStat μόνο για να έχετε τις διαδικασίες. Όταν έχετε ένα μεγάλο σύνολο δεδομένων προτείνω να δημιουργήσετε ένα διπλό αποθηκευμένο αρχείο στο Excel. Απλά επιλέξτε

όλα τα δεδομένα. Κάντε κλικ στην επιλογή Επεξεργασία> Αντιγραφή γραμματοσειράς ή πατήστε CTRL + C και, στη συνέχεια, επικολλήστε το Excel. Αυτό θα σας βοηθήσει να κρατήσετε ασφαλέστερα τα δεδομένα σας. Το OpenStat δεν διαθέτει την επιλογή Αναίρεση. Αυτή η επιλογή επιλύει αμέσως ένα πρόβλημα όταν κάνετε σφάλμα.

Εντάξει, αλλάξαμε τα στοιχεία 6 και 8 για να μειώσουμε την πιστότητα. Δείτε πώς το έκανα αυτό; Εάν συγκρίνετε το αποτέλεσμα της θέσης 6 ή 8 με ένα άλλο στοιχείο στο ίδιο θέμα, θα διαπιστώσετε ότι ο αριθμός είναι τώρα πολύ διαφορετικός. Ενώ άλλα στοιχεία από 1 έως 10, με εξαίρεση αυτά των 6.7 και 8, έχουν παρόμοιο αριθμό στο ίδιο ακαθάριστο θέμα / θέμα. Αυτό θα προκαλέσει χαμηλότερη πιστότητα. Όταν τροποποιείτε δεδομένα σε στήλες στοιχείων, σημειώστε το ποσό από την πώληση της μεταβλητής. Πολύ διαφορετικοί αριθμοί στην ίδια κλίμακα δεν συσχετίζονται μεταξύ τους.

Σας παρουσιάζουμε έναν πιο λεπτομερή τρόπο για να λάβετε δεδομένα πιστότητας. Κάντε κλικ στην επιλογή Ανάλυση> Μέτρα> Αξιοπιστία Hoyt και Cronbach:

| UNITS   | ITEM1 | ITEM2 | ITEM3 | ITEM4 | ITEM5 | ITEM6 | ITEM7 | ITEM8 | ITEM9 | ITEM10 | SELLING | Income | Satisfaction |
|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|---------|--------|--------------|
| CASE 1  | 4     | 4     | 4     | 5     | 4     | 1     | 1     | 1     | 5     | 5      | 34      | 1000   | 9            |
| CASE 2  | 1     | 1     | 1     | 2     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1     | 1      | 23      | 100    | 3            |
| CASE 3  | 3     | 3     | 3     | 2     | 3     | 5     | 5     | 5     | 3     | 3      | 35      | 500    | 5            |
| CASE 4  | 4     | 4     | 4     | 4     | 3     | 1     | 1     | 1     | 4     | 4      | 30      | 800    | 7            |
| CASE 5  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1     | 1      | 22      | 50     | 2            |
| CASE 6  | 5     | 5     | 5     | 5     | 5     | 1     | 1     | 1     | 5     | 4      | 37      | 1220   | 10           |
| CASE 7  | 2     | 2     | 2     | 1     | 3     | 5     | 5     | 5     | 2     | 2      | 29      | 150    | 4            |
| CASE 8  | 3     | 3     | 3     | 1     | 3     | 1     | 1     | 1     | 3     | 3      | 22      | 550    | 4            |
| CASE 9  | 1     | 1     | 1     | 1     | 1     | 5     | 5     | 5     | 1     | 1      | 22      | 175    | 3            |
| CASE 10 | 5     | 5     | 5     | 4     | 5     | 1     | 1     | 1     | 5     | 5      | 37      | 1234   | 8            |

**Within Subjects ANOVA and Hoyt Reliability**

Directions: The repeated measures ANOVA requires you to select two or more variables (grid columns) which represent the repeated observations on the same subject (grid row). Homogeneity of variance and covariance are assumed and may be tested in this procedure. In addition, the ANOVA provides the basis for estimation of reliabilities as developed by Hoyt and referred to in the literature as intraclass reliability. The index labeled the adjusted estimate is equivalent to the Cronbach Alpha reliability estimate. Finally, you may elect to plot the means obtained on the repeated measures.

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING

Selected Variables:

Options:

- ☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
- ☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
- ☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
- ☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
- ☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
- ☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
- ☐ Plot Means Using 2D Lines
- ☐ Plot Means Using 3D Lines

Options:

- ☐ Reliability Estimates
- ☐ Test Assumptions
- ☐ Plot Variable Means
- ☐ Post Hoc Contrasts

Alpha = 0.05

Reset

Cancel

Compute

Return

Μετακινήστε τα 10 στοιχεία στο πλαίσιο "Επιλεγμένες μεταβλητές" και κάντε κλικ στα πλαίσια ελέγχου "Εκτιμήσεις πιστότητας" και "Ανάληψη αντιστοίχισης". Ρυθμίστε την τιμή Alpha = 1. Αν το κάνετε σωστά, πρέπει να το λάβετε.

Στη συνέχεια, κάντε κλικ στο κουμπί "Υπολογισμός" και θα πρέπει να λάβετε αυτό το αποτέλεσμα στο κάτω μέρος της σελίδας:

Όπως μπορείτε να δείτε στο τελευταίο μέρος της παραγωγής (Cronbach προσαρμοσμένο), το άλφα μας υποχώρησε. 405. Αυτό δεν είναι ικανοποιητικό. Τι κάνουμε λοιπόν; Πρώτον, ας δούμε την πρώτη έξοδο που ονομάζεται μεσαία και τυπική απόκλιση. Γνωρίζετε ότι αυτή η δοκιμή μετρά την απόδοση. Όσο υψηλότερος είναι ο μέσος όρος, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση της ομάδας. Αυτό μπορεί να σας κάνει να κάνετε συμπεράσματα σχετικά με τη δυσκολία του στοιχείου. Στην πραγματικότητα, εάν η μέση απόδοση είναι υψηλότερη, το στοιχείο είναι ευκολότερο και εάν ο μέσος όρος απόδοσης είναι χαμηλότερος, το στοιχείο είναι πιο δύσκολο. Τα στοιχεία 6 και 8 δεν εξετάζονται τώρα επειδή έχουν τεχνητά αλλάξει. Μπορείτε να δείτε ότι το στοιχείο 7 είναι το πιο εύκολο στοιχείο επειδή το άτομο έχει καλύτερη απόδοση = 3.2 και το στοιχείο 4

είναι το πιο δύσκολο. Ωστόσο, δεν μπορείτε να δείτε μεγάλες διαφορές μεταξύ των στοιχείων, πράγμα που σημαίνει ότι υπάρχει ομοιογένεια στα αντικείμενα. Η δεύτερη στήλη ονομάζεται τυπική απόκλιση και υποδεικνύει πόσο μεγάλες είναι οι διαφορές μεταξύ των θεμάτων, πόσα θέματα διαφέρουν μεταξύ τους. Όσο υψηλότερη είναι η τυπική απόκλιση, τόσο μεγαλύτερες είναι οι διαφορές μεταξύ των θεμάτων. Χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα 6 και 8, το στοιχείο 9 έχει το υψηλότερο επίπεδο τυπικής απόκλισης. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η τυπική απόκλιση. Ας πούμε, για παράδειγμα, ότι μετράμε την ποιότητα ενός ηγέτη σε μια εταιρεία. Ο μέσος όρος στην ποιότητα της ηγεσίας είναι 7 σε κλίμακα 10. Αυτή είναι μερική πληροφόρηση. στην πραγματικότητα, εάν συγκρίνουμε αυτές τις υποθετικές καταστάσεις, θα πρέπει να ερμηνεύσουμε εντελώς διαφορετικά. Η κλίμακα ηγεσίας που αξιολογεί τον διαχειριστή X.

| TREATMENT (COLUMN) MEANS AND STANDARD DEVIATIONS |       |          |
|--|-------|----------|
| VARIABLE   | MEAN  | STD.DEV. |
| ITEM1  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM2  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM3  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM4  | 2.600 | 1.713    |
| ITEM5  | 2.900 | 1.524    |
| ITEM6  | 3.000 | 2.108    |
| ITEM7  | 3.000 | 2.108    |
| ITEM8  | 3.000 | 2.108    |
| ITEM9  | 3.000 | 1.700    |
| ITEM10   | 2.900 | 1.595    |

#### RELIABILITY ESTIMATES

| TYPE OF ESTIMATE             | VALUE |
|------------------------------|-------|
| Unadjusted total reliability | 0.333 |
| Unadjusted item reliability  | 0.047 |
| Adjusted total (Cronbach)    | 0.262 |
| Adjusted item reliability    | 0.034 |



|                               | Mean | Standard Deviation |
|-------------------------------|------|--------------------|
| Evaluation of middle          | 7,14 | 0,13               |
| Evaluation of other employees | 7,14 | 3,4                |

Μπορούμε να δούμε σε αυτό το παράδειγμα ότι ο μεσαίος διευθυντής και άλλοι υπάλληλοι έδωσαν παρόμοια εκτίμηση του επιπέδου της ηγεσίας. Και οι δύο ομάδες βαθμολόγησαν τον διαχειριστή με μέσο επίπεδο βαθμολογίας 7,14, αλλά η τυπική απόκλιση είναι διαφορετική. Αυτό σημαίνει ότι στην ομάδα μέσου διευθυντή υπάρχει συμφωνία μεταξύ των συμμετεχόντων (δεν υπάρχουν μεγάλες διαφορές στις αξιολογήσεις, καθώς η τυπική απόκλιση είναι χαμηλή). Στην ομάδα των "λοιπών υπαλλήλων", η ποιότητα της διαχείρισης είναι καλή (7,14), αλλά δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων, στην πραγματικότητα έχουν υψηλό επίπεδο τυπικής απόκλισης. Μερικοί υπάλληλοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με τον ηγέτη τους, αλλά πολλοί δεν είναι ικανοποιημένοι.

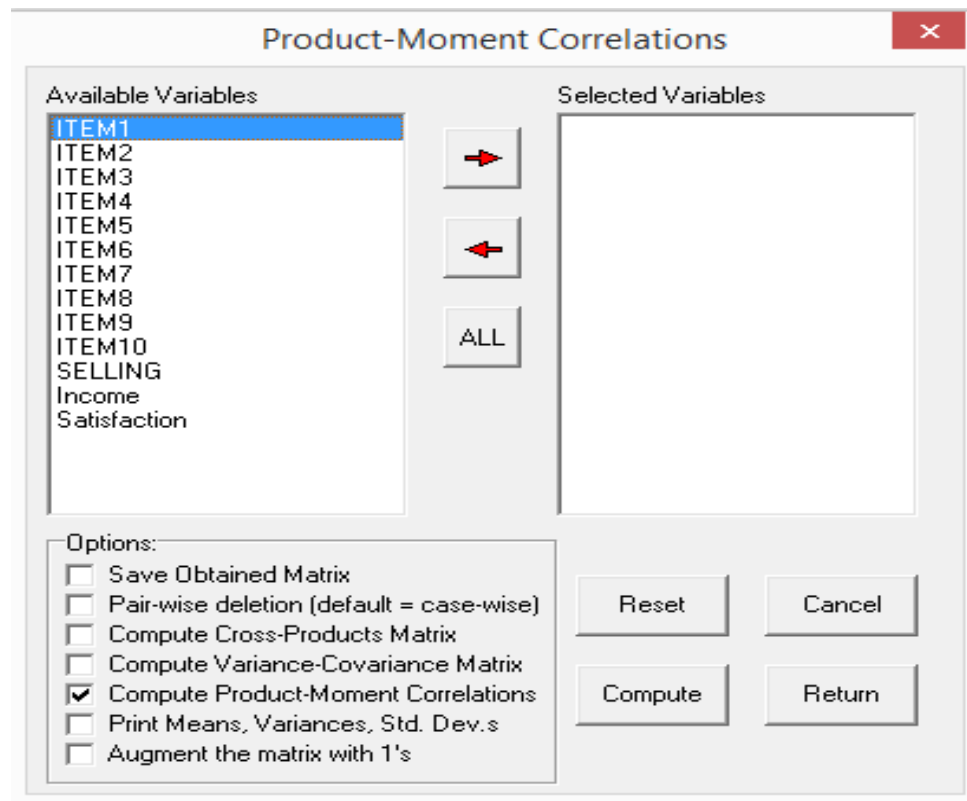
Αυτές οι διαδικασίες που αναλύουν κάθε μεμονωμένο στοιχείο ονομάζονται ανάλυση στοιχείων. Θα πρέπει να αναλύετε τα στοιχεία κάθε φορά:

- Θέλετε να λάβετε περισσότερα στοιχεία του άρθρου;
- Έχετε πρόβλημα αφοσίωσης και θέλετε να ελέγξετε αν υπάρχει

Πώς μπορούμε να ελέγξουμε αν ένα στοιχείο έχει πρόβλημα; Τώρα έχουμε αλλάξει τεχνητά. Φανταστείτε όμως ότι έχετε τα δέκα αντικείμενα σε έναν μεγαλύτερο πίνακα, με αντικείμενα σε εκατό στήλες. Θα είναι δύσκολο και ακόμα δεν γνωρίζουμε να ανιχνεύσουμε τη στήλη των δεδομένων πολύ διαφορετική μεταξύ τους. Ο καλύτερος τρόπος για να μελετήσετε αυτό είναι να δημιουργήσετε τον πίνακα συσχετισμού.

Μεταβείτε στην επιλογή Ανάλυση> Σύνδεση> Μενού Παρτίδας Προϊόντος:

Στόχος μας είναι να μελετήσουμε τη σχέση μεταξύ των 10 στοιχείων και τη σχέση τους με τη "μεταβλητή πωλήσεων". Έτσι, μετακινήστε τα 10 στοιχεία συν τη "μεταβλητή πωλήσεων" προς τα δεξιά, με αυτόν τον τρόπο.



Στη συνέχεια κάντε κλικ στο "Υπολογισμός" και θα πάρετε τον ακόλουθο πίνακα.

# CORRELATION MATRIX

| Correlations |         |         |         |         |         |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ITEM1        | ITEM2   | ITEM3   | ITEM4   | ITEM5   | ITEM6   |
| 1.0000       | 1.0000  | 1.0000  | 0.8378  | 0.9553  | -0.8591 |
| 1.0000       | 1.0000  | 1.0000  | 0.8378  | 0.9553  | -0.8591 |
| 1.0000       | 1.0000  | 1.0000  | 0.8378  | 0.9553  | -0.8591 |
| 0.8378       | 0.8378  | 0.8378  | 1.0000  | 0.7493  | -0.7385 |
| 0.9553       | 0.9553  | 0.9553  | 0.7493  | 1.0000  | -0.7609 |
| -0.8591      | -0.8591 | -0.8591 | -0.7385 | -0.7609 | 1.0000  |
| -0.8591      | -0.8591 | -0.8591 | -0.7385 | -0.7609 | 1.0000  |
| -0.8591      | -0.8591 | -0.8591 | -0.7385 | -0.7609 | 1.0000  |
| 0.9836       | 0.9836  | 0.9836  | 0.8779  | 0.9438  | -0.8682 |
| 0.9563       | 0.9563  | 0.9563  | 0.8378  | 0.9096  | -0.8591 |
| 0.8452       | 0.8452  | 0.8452  | 0.7801  | 0.8733  | -0.4749 |
| Correlations |         |         |         |         |         |
| ITEM7        | ITEM8   | ITEM9   | ITEM10  | SELLING |         |
| -0.8591      | -0.8591 | 0.9836  | 0.9563  | 0.8452  |         |
| -0.8591      | -0.8591 | 0.9836  | 0.9563  | 0.8452  |         |
| -0.8591      | -0.8591 | 0.9836  | 0.9563  | 0.8452  |         |
| -0.7385      | -0.7385 | 0.8779  | 0.8378  | 0.7801  |         |
| -0.7609      | -0.7609 | 0.9438  | 0.9096  | 0.8733  |         |
| 1.0000       | 1.0000  | -0.8682 | -0.8591 | -0.4749 |         |
| 1.0000       | 1.0000  | -0.8682 | -0.8591 | -0.4749 |         |
| 1.0000       | 1.0000  | -0.8682 | -0.8591 | -0.4749 |         |
| -0.8682      | -0.8682 | 1.0000  | 0.9836  | 0.8429  |         |
| -0.8591      | -0.8591 | 0.9836  | 1.0000  | 0.8127  |         |
| -0.4749      | -0.4749 | 0.8429  | 0.8127  | 1.0000  |         |

No. of valid cases = 10

Έχω πει ότι μια ψυχομετρική κλίμακα που πληροί τα κριτήρια ομοιογένειας πρέπει να έχει στοιχεία που συσχετίζονται μεταξύ τους. Ο πίνακας συσχετισμού εκφράζει όλες τις σχέσεις μεταξύ ενός ορισμένου αριθμού μεταβλητών. Περιλαμβάνουμε όλα τα θέματα στο λογισμικό και επίσης τις γενικές μεταβλητές δεξιότητες πωλήσεων. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνουμε είναι να ελέγξουμε τις συσχετίσεις μεταξύ των αντικειμένων. Αναμένουμε ότι τα στοιχεία που ανήκουν στην ίδια κλίμακα θα έχουν θετικά επίπεδα συσχετισμού. Ας αναλύσουμε την πρώτη στήλη. Εξετάστε κάθε σειρά που υποδεικνύει τη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής που αναπαρίσταται στη στήλη (για την πρώτη στήλη ITEM1) και του αντίστοιχου στοιχείου. Η σειρά των μεταβλητών είναι η ίδια σε σειρές και στήλες. Επομένως, η πρώτη σειρά δείχνει το ITEM1, το δεύτερο ITEM2, το τρίτο ITEM3, και ούτω καθεξής. Σημειώνουμε στην πρώτη στήλη ότι το ITEM1 συσχετίζεται τέλεια με τα ITEM1, ITEM2, ITEM3. Ο συσχετισμός μεταξύ της ίδιας μεταβλητής είναι μαθηματικά 1. Μπορεί να παρατηρήσετε ότι - όπως αναμένεται - το ITEM1 συσχετίζεται θετικά με τα σημεία 5, 9 και 10. Κάτι απροσδόκητο συμβαίνει με τα σημεία 6,7 και 8. Στην πραγματικότητα, έχετε αρνητικούς συσχετισμούς με το ITEM1. Εάν τα

αντικείμενα μετρούν την ίδια έννοια, προφανώς θα πρέπει να αναφέρουν θετικά και όχι αρνητικά. Επομένως τα στοιχεία 6, 7 και 8 φαίνεται να έχουν πρόβλημα. Εάν κοιτάξετε μια άλλη στήλη (για παράδειγμα, 2,3,4,5), μπορείτε να δείτε ότι το πρότυπο είναι παρόμοιο. Αντ' αυτού, θα παρατηρήσετε ότι υπάρχουν αρνητικοί συσχετισμοί με όλα τα άλλα στοιχεία στα σημεία 6, 7 και 8. Είναι πλέον σαφές ότι τα σημεία 1,2,3,4,5,9 και 10 αλληλεξαρτώνται θετικά, έτσι μπορούμε να πούμε ανήκουν στην ίδια σκάλα, ενώ τα 6,7 και 8 συσχετίζονται αρνητικά με την κλίμακα και θετικά μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι 6, 7, 8 έχουν προκαλέσει το πρόβλημα άλφα. Τα στοιχεία δείχνουν ότι τα 6, 7 και 8 μετράνε κάτι διαφορετικό από τις δεξιότητες πωλήσεων. Επομένως, αν ο στόχος μας είναι να ελέγξουμε τον βαθμό χρήσης σε αυτόν τον τομέα, θα πρέπει να αφαιρέσουμε αυτά τα στοιχεία.

### **Ολική συσχέτιση στοιχείων**

Ένας άλλος πολύ σημαντικός δείκτης είναι η συσχέτιση μεταξύ στοιχείων και στοιχείων. Υποθέτοντας ότι όλα τα επιλεγμένα στοιχεία αποτελούν μέρος ενός μεγαλύτερου και πληρέστερου μέτρου, κάθε στοιχείο πρέπει να συσχετίζεται θετικά με το τελικό μέτρο. Σε αυτή την περίπτωση θέλουμε να κάνουμε κάποια ορατά πράγματα και να βάλουμε κάποια δεδομένα για να κάνουμε μια μεγάλη συσχέτιση. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Chiorri (2011), η συσχέτιση  $> .30$  είναι εντάξει. Αν κοιτάξετε την τελευταία στήλη, μπορείτε να δείτε τη συσχέτιση μεταξύ κάθε μεταβλητής και του συνόλου. Όπως αναμενόταν, μπορείτε να δείτε μια θετική συσχέτιση για τα στοιχεία 1, 2, 3, 4, 5, 9 και 10. Τα αρνητικά 6, 7 και 8 αναφέρονται στο τελικό αποτέλεσμα. Επίσης, η συσχέτιση μεταξύ στοιχείων και στοιχείων είναι ένας δείκτης ανάλυσης στοιχείων.

Εάν στο τέλος των διαδικασιών σας παρατηρήσετε ότι κάποια στοιχεία έχουν κάποιο πρόβλημα, μπορείτε να επιλέξετε να τα καταργήσετε ή αν μπορείτε, μπορείτε να προσπαθήσετε να αναδιατυπώσετε ή να καταλάβετε γιατί το στοιχείο δεν έχει την επιθυμητή συσχέτιση / συνέπεια. Τώρα, για να κάνετε τον τελικό έλεγχο, δοκιμάστε Alpha di Cronbach εκτός από τα 3 στοιχεία. Συνεπώς, επαναλάβετε τη διαδικασία που περιλαμβάνει μόνο 1, 2, 3, 4, 5, 9.10. Θα πρέπει να πάρετε αυτό:

| TREATMENT (COLUMN) MEANS AND STANDARD DEVIATIONS |       |          |
|--|-------|----------|
| VARIABLE   | MEAN  | STD.DEV. |
| ITEM1  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM2  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM3  | 2.900 | 1.595    |
| ITEM4  | 2.600 | 1.713    |
| ITEM5  | 3.000 | 1.563    |
| ITEM9  | 3.000 | 1.700    |
| ITEM10   | 2.900 | 1.595    |

#### RELIABILITY ESTIMATES

| TYPE OF ESTIMATE             | VALUE |
|------------------------------|-------|
| Unadjusted total reliability | 0.990 |
| Unadjusted item reliability  | 0.933 |
| Adjusted total (Cronbach)    | 0.990 |
| Adjusted item reliability    | 0.933 |

Όπως μπορείτε να διαβάσετε, το άλφα ανέβηκε στο .990, μπορούμε να το αξιολογήσουμε ως ένα πολύ υψηλό επίπεδο.

Σε αυτήν την παράγραφο, έχω δει πώς να μετρήσω την πιστότητα ως ομοιογένεια, αλλά και πώς να διορθώσω τυχόν προβλήματα στον υπολογισμό της πιστότητας. Τώρα πρέπει να δούμε μερικές ενδιαφέρουσες λεπτομέρειες σχετικά με την εγκυρότητα του κριτηρίου. Και αυτό είναι το κύριο θέμα του επόμενου κεφαλαίου.

## Εφαρμόστε το κριτήριο της εγκυρότητας

Όταν θέλετε να δώσετε ένα αποτέλεσμα που αναμένετε στο μέλλον, θα πρέπει να χρησιμοποιήσετε τη γραμμική παλινδρόμηση, μια κοινή μέθοδο πολλών εξειδικευμένων εγχειριδίων. Η πρόβλεψή μας είναι η ικανότητα πωλήσεων, τα κριτήρια είναι το Μηνιαίο Εισόδημα, η Ικανοποίηση Πελατών και το Συντελεστή. Οι δύο πρώτες μεταβλητές είναι θετικές και περιμένουμε ότι η βήτα είναι θετική, η τρίτη είναι αρνητική, οπότε αναμένουμε μια αρνητική beta. Σε ένα μοντέλο γραμμικής παλινδρόμησης μπορείτε να εισάγετε όσους προγνωστικούς όρους επιθυμείτε και μόνο ένα κριτήριο για κάθε εξίσωση. Ας αρχίσουμε λοιπόν με την πρώτη. Στην πρώτη διαδικασία, θέλουμε να ελέγξουμε αν οι δεξιότητες πωλήσεων μπορούν να προβλέψουν το μηνιαίο εισόδημα ενός πωλητή. Κάντε κλικ στο μενού: **Ανάλυση> Πολλαπλή παλινδρόμηση> Πολλαπλή προοδευτική προώθηση πολλαπλών καναλιών** και θα πρέπει να δείτε αυτή την οθόνη:

**Forward Stepwise Multiple Regression**

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Independent Variables

Options

- ☐ Get Data from a matrix file. (Dep. var. last one in file.)
- ☐ Save the Correlation Matrix.
- ☐ Place predicted raw, z, residuals, Conf. Intvl's in Grid
- ☐ Show Cross-Products Matrix
- ☐ Show Variance-Covariance Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix Inverse
- ☐ Show Variable Means
- ☐ Show Variances
- ☐ Show Standard Deviations
- ☐ Include BPG Heteroscedasticity Test

Probabilities

Maximum Probability to Enter: 0.05

Minimum Probability to Retain: 0.10

Reset Cancel OK

Θα πρέπει να μετακινήσετε τον παράγοντα πρόβλεψης (στην περίπτωση μας, την ικανότητα πώλησης) στο πλαίσιο που ονομάζεται ανεξάρτητες μεταβλητές και το κριτήριο (στην πρώτη περίπτωση εισοδήματος) στο πλαίσιο που ονομάζεται εξάρτηση και να αλλάξετε τις τιμές "μέγιστη πιθανότητα εισόδου" και "ελάχιστη πιθανότητα για να κρατήσετε" 1 "όπως στην παρακάτω εικόνα:

**Forward Stepwise Multiple Regression**

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- Compliant
- VAR15
- Satisfaction

Dependent Variable: Income

Independent Variables: SELLING

Options:

- ☐ Get Data from a matrix file. (Dep. var. last one in file.)
- ☐ Save the Correlation Matrix.
- ☐ Place predicted raw, z, residuals, Conf. Intvl's in Grid
- ☐ Show Cross-Products Matrix
- ☐ Show Variance-Covariance Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix Inverse
- ☐ Show Variable Means
- ☐ Show Variances
- ☐ Show Standard Deviations
- ☐ Include BPG Heteroscedasticity Test

Probabilities:

Maximum Probability to Enter: 1

Minimum Probability to Retain: 1

Reset Cancel OK



Στη συνέχεια, κάντε κλικ στο OK και θα διαβάσετε τις ακόλουθες εξόδους:

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```
----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1 1277848.235 1277848.235   15.685   0.004
Residual     8 651748.665 81468.583
Total        9 1929596.900
```

Dependent Variable: Income

```

      R      R2      F      Prob.>F   DF1   DF2
0.814   0.662   15.685   0.004     1     8
Adjusted R Squared = 0.620
```

Std. Error of Estimate = 285.427

```

Variable      Beta      B      Std.Error t      Prob.>t   VIF      TOL
SELLING       0.814     58.539   14.781    3.960    0.004    1.000    1.000
```

Constant = -1125.578

Ο πρώτος δείκτης που πρέπει να μελετήσετε ονομάζεται Προσαρμοσμένο R Squared, στην περίπτωσή μας είναι 0.620. Εδώ μπορείτε να βρείτε έναν πίνακα που συνοψίζει την ερμηνεία για τον τετράγωνο δείκτη R:

| Interpretation | r   | R2  | %    |
|----------------|-----|-----|------|
| Too high       | 1,0 | 1,0 | 100% |
|                | 0.9 | 08  | 81%  |
|                | 0.8 | 0.6 | 64%  |
|                | 0.7 | 0.5 | 49%  |
|                | 0.6 | 0.4 | 36%  |
|                | 0.5 | 0.3 | 25%  |
|                | 0.4 | 0.2 | 16%  |
|                | 0.3 | 0.1 | 9%   |
|                | 0.2 | 0.0 | 4%   |
| Low/absent     | 0.1 | 0.0 | 1%   |
|                | 0.0 | 0.0 | 0%   |

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

| ----- STEP 1 ----- |    |        |        |        |         |
|--------------------|----|--------|--------|--------|---------|
| SOURCE             | DF | SS     | MS     | F      | Prob.>F |
| Regression         | 1  | 52.186 | 52.186 | 22.797 | 0.001   |
| Residual           | 8  | 18.314 | 2.289  |        |         |
| Total              | 9  | 70.500 |        |        |         |

Dependent Variable: Satisfaction

| R     | R2    | F      | Prob.>F | DF1 | DF2 |
|-------|-------|--------|---------|-----|-----|
| 0.860 | 0.740 | 22.797 | 0.001   | 1   | 8   |

Adjusted R Squared = 0.708

Std. Error of Estimate = 1.513

| Variable | Beta  | B     | Std.Error | t     | Prob.>t | VIF   | TOL   |
|----------|-------|-------|-----------|-------|---------|-------|-------|
| SELLING  | 0.860 | 0.374 | 0.078     | 4.775 | 0.001   | 1.000 | 1.000 |

Constant = -5.386

Σύμφωνα με αυτόν τον πίνακα μπορούμε να δηλώσουμε ότι η προσαρμοσμένη τιμή είναι R2 και είναι υψηλή, επομένως έχουμε την απαίτηση να συνεχίσουμε την ανάλυση. Στη συνέχεια θα πρέπει να ελέγξουμε τον τελευταίο πίνακα για t και p (prob> t). Εάν το p είναι ίσο ή μικρότερο από 0,05, η δοκιμή μας είναι σημαντική. Το T μας είναι 3.690 και η τιμή p είναι .004, τόσο μικρότερη από .05. Μπορούμε να πούμε ότι η δοκιμή είναι σημαντική, οπότε ο προγνωστικός παράγοντας επηρεάζει το κριτήριο. Αν θέλουμε να καθορίσουμε τον τρόπο και την κατεύθυνση αυτής της επίδρασης, πρέπει να αναλύσουμε την τιμή beta. Στην περίπτωση μας, η βήτα είναι θετική και αυξημένη  $\beta = .814$ . Αυτό σημαίνει ότι ο δείκτης πρόγνωσης (έλεγχος) είναι πολύ αποτελεσματικός στην εκτίμηση εσόδων ανά μήνα. Όσο υψηλότερο είναι το αποτέλεσμα της δοκιμής, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να έχετε ένα καλό εισόδημα ανά μήνα. Τώρα μπορείτε να επαναλάβετε τη διαδικασία για άλλα κριτήρια. Στις παρακάτω εικόνες μπορείτε να διαβάσετε τα αποτελέσματα για άλλες δοκιμές.

Όπως μπορείτε επίσης να διαβάσετε αυτά τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η ικανότητα πωλήσεων είναι ένας καλός παράγοντας πρόβλεψης για την ικανοποίηση του πελάτη, στην πραγματικότητα  $t = 4775$ ,  $p\text{-value} = .001$ . και βήτα = 0,860.

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller  
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```
----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1     24.921   24.921   21.032   0.002
Residual     8      9.479    1.185
Total        9     34.400
```

Dependent Variable: Compliant

```
      R      R2      F      Prob.>F   DF1   DF2
0.851   0.724   21.032   0.002     1     8
```

Adjusted R Squared = 0.690

Std. Error of Estimate = 1.089

```
Variable      Beta      B      Std.Error t      Prob.>t   VIF      TOL
SELLING      -0.851    -0.259    0.056    -4.586    0.002    1.000    1.000
```

Constant = 10.923

t-test Values for prob. |corr.| > 0 test

```
Variables      Income  Satisfaction  Compliant

Income          0.000      8.873      5.853
Satisfaction      8.873      0.000      9.041
Compliant        5.853      9.041      0.000
```

Probability of greater t

```
Variables      Income  Satisfaction  Compliant

Income          0.000      0.000      0.000
Satisfaction      0.000      0.000      0.000
Compliant        0.000      0.000      0.000
```

CORRELATION MATRIX

```
Correlations
Income      Satisfaction      Compliant
1.0000      0.9528      -0.9004
0.9528      1.0000      -0.9544
-0.9004      -0.9544      1.0000
```

Means

```
Variables      Income  Satisfaction  Compliant
577.900      5.500      3.400
```

| UNITS   | Dept | SelectionYN | Performance | Anxiety | Error |
|---------|------|-------------|-------------|---------|-------|
| CASE 1  | 1    | 1           | 4           | 8       | 7     |
| CASE 2  | 1    | 2           | 7           | 5       | 3     |
| CASE 3  | 1    | 1           | 4           | 9       | 6     |
| CASE 4  | 1    | 2           | 8           | 3       | 4     |
| CASE 5  | 1    | 1           | 5           | 6       | 5     |
| CASE 6  | 2    | 2           | 9           | 1       | 5     |
| CASE 7  | 2    | 1           | 2           | 4       | 5     |
| CASE 8  | 2    | 2           | 7           | 2       | 3     |
| CASE 9  | 2    | 1           | 1           | 6       | 6     |
| CASE 10 | 2    | 2           | 8           | 3       | 2     |
| 11      | 3    | 1           | 5           | 3       | 7     |
| 12      | 3    | 2           | 8           | 4       | 3     |
| 13      | 3    | 1           | 3           | 6       | 5     |
| 14      | 3    | 2           | 8           | 5       | 2     |
| 15      | 3    | 1           | 2           | 3       | 7     |

One, Two, or Three Way ANOVA

Available Variables:

Dept

SelectionYN

Performance

Anxiety

Error

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

VAR15

Dependent Variable

Factor 1 Variable

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels
☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels
☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels
☐ Random Levels

Comparisons

☐ Scheffe
☐ Tukey HSD (= N's)
☐ Tukey B (= N's)
☐ Tukey-Kramer
☐ Newman-Keuls (= N's)
☐ Bonferroni
☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
☐ Plot Means Using 2D Lines
☐ Plot Means Using 3D Lines

Alpha Level for Overall Tests:

0.05

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons:

0.05

Reset

Cancel

Continue

**One, Two, or Three Way ANOVA**

Available Variables:

- SelectionYN
- Anxiety
- Error
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Performance

Factor 1 Variable

Dept

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Alpha Level for Overall Tests: 1

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons: 1

Comparisons:

☐ Scheffe

☐ Tukey HSD (= N's)

☐ Tukey B (= N's)

☐ Tukey-Kramer

☐ Newman-Keuls (= N's)

☒ Bonferroni

☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars

☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars

☐ Plot Means Using 2D Pie Chart

☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart

☐ Plot Means Using 2D Lines

☐ Plot Means Using 3D Lines

Reset

Cancel

Continue

## ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE RESULTS

Dependent variable is: Performance, Independent variable is: Dept

| SOURCE  | D.F. | SS    | MS   | F    | PROB.>F | OMEGA SQR. |
|---------|------|-------|------|------|---------|------------|
| BETWEEN | 2    | 2.71  | 1.36 | 0.18 | 0.83    | -0.13      |
| WITHIN  | 11   | 81.00 | 7.36 |      |         |            |
| TOTAL   | 13   | 83.71 |      |      |         |            |

## MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

| GROUP | MEAN | VARIANCE | STD.DEV. | N  |
|-------|------|----------|----------|----|
| 1     | 5.60 | 3.30     | 1.82     | 5  |
| 2     | 4.50 | 12.33    | 3.51     | 4  |
| 3     | 5.20 | 7.70     | 2.77     | 5  |
| TOTAL | 5.14 | 6.44     | 2.54     | 14 |

## TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 3.74 with deg.s free: 3 and 4.

Cochran C statistic = 0.53 with deg.s free: 3 and 4.

Bartlett Chi-square = 1.32 with 2 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.516



| SOURCE  | D.F. | SS    | MS    | F     | PROB.>F | OMEGA SQR. |
|---------|------|-------|-------|-------|---------|------------|
| BETWEEN | 1    | 66.88 | 66.88 | 47.68 | 0.00    | 0.77       |
| WITHIN  | 12   | 16.83 | 1.40  |       |         |            |
| TOTAL   | 13   | 83.71 |       |       |         |            |

MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

| GROUP | MEAN | VARIANCE | STD.DEV. | N  |
|-------|------|----------|----------|----|
| 1     | 3.25 | 2.21     | 1.49     | 8  |
| 2     | 7.67 | 0.27     | 0.52     | 6  |
| TOTAL | 5.14 | 6.44     | 2.54     | 14 |

TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 8.30 with deg.s freem: 2 and 7.  
Cochran C statistic = 0.89 with deg.s freem: 2 and 7.  
Bartlett Chi-square = 4.70 with 1 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.030

FISHER'S (PROTECTED) LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST

| GROUP | MEAN  | GROUP | MEAN  | DIFFERENCE | FISHER LSD | SIGNIFICANT? |
|-------|-------|-------|-------|------------|------------|--------------|
| 1     | 3.250 | 2     | 7.667 | 4.417      | 0.000      | YES          |



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Ανάλυση Συμπεριφοράς κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού

#### 3.1. Ανάλυση Συμπεριφοράς κατά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού

Η συνέντευξη επιλογής είναι η στιγμή που συναντιούνται η εταιρεία και ο υποψήφιος. Κατά τη διάρκεια αυτής της αλληλεπίδρασης, οι δύο πλευρές συνήθως έχουν διαφορετικούς στόχους. Η εταιρεία θέλει να γνωρίζει τις δυνατότητες του υποψηφίου, ο υποψήφιος θέλει να γνωρίζει τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, τον ρόλο για τον οποίο αναμένεται η συμβολή του. Ο υποψήφιος και η εταιρεία - και οι δύο - θα προσπαθήσουν να παρουσιάσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο για να εξασφαλίσουν μια καλή εντύπωση από την άλλη πλευρά. Η εταιρεία θέλει να είναι ελκυστική και να διατηρεί τους καλύτερους υποψηφίους για να εξασφαλίσει καλές επιδόσεις, ο υποψήφιος θέλει να εξασφαλίσει ικανοποιητική δουλειά στο οικονομικό και επαγγελματικό προφίλ. Ωστόσο, στο πλαίσιο αυτής της αμοιβαίας ανταλλαγής, η πρώτη απόφαση λαμβάνεται από την εταιρεία. Στην πραγματικότητα, η εταιρεία αποφασίζει αν θα συμπεριλάβει το άτομο στον κατάλογο των τελικών υποψηφίων για να κάνει μια οικονομική και επαγγελματική πρόταση, μόνο αφού ο υποψήφιος επιλέξει αυτή τη νέα επαγγελματική σταδιοδρομία ή θα παραιτηθεί.



Σε αυτή τη δυναμική υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία επιλογής, πολλοί από τους οποίους δεν έχουν προγνωστική αξία ή δεν συνδέονται στατιστικά με την ποιότητα της τελικής απόφασης. Είναι, με άλλα λόγια, παράγοντες που δεν θα σας βοηθήσουν να επιλέξετε σωστά τον υποψήφιο.

Σε αυτή τη δυναμική υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την επιλογή επιλογής, πολλοί από τους οποίους δεν έχουν προγνωστική αξία ή δεν συνδέονται στατιστικά με την ποιότητα της τελικής απόφασης. Είναι, με άλλα λόγια, παράγοντες που δεν θα σας βοηθήσουν πραγματικά να επιλέξετε τον υποψήφιο σωστά.

Όπως ορίζεται στο πρώτο κεφάλαιο αυτού του εγχειριδίου, σε ορισμένες περιπτώσεις η ικανότητα πρόβλεψης είναι πολύ σαφής. Οι δοκιμές ευφυΐας και οι πρακτικές δοκιμές, για παράδειγμα, σχεδόν πάντα έχουν υψηλή προγνωστική αξία, είναι σε θέση να διακρίνουν τους καλύτερους υποψηφίους από το χειρότερο. Σε άλλες περιπτώσεις, οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται σίγουρα έχουν χαμηλή προγνωστική αξία (για παράδειγμα, για γραφολογία).

Διαφορετική είναι η περίπτωση της συνέντευξης. Η συνέντευξη είναι το πιο διαδεδομένο μέσο, σχεδόν όλες οι εταιρείες κάνουν τουλάχιστον μία τηλεφωνική συνέντευξη πριν προσλάβουν ένα άτομο. Αλλά ταυτόχρονα, είναι η πιο δύσκολη αντικειμενική αξιολόγηση. Το επίπεδο διάρθρωσης της συνέντευξης, ο αριθμός των συνεντευκτών, η ποιότητα των διαδικασιών βαθμολόγησης μπορεί να καταστήσει αυτήν τη διαδικασία πολύ ασταθής και συνεπώς να θέσει σε κίνδυνο την εγκυρότητά της.

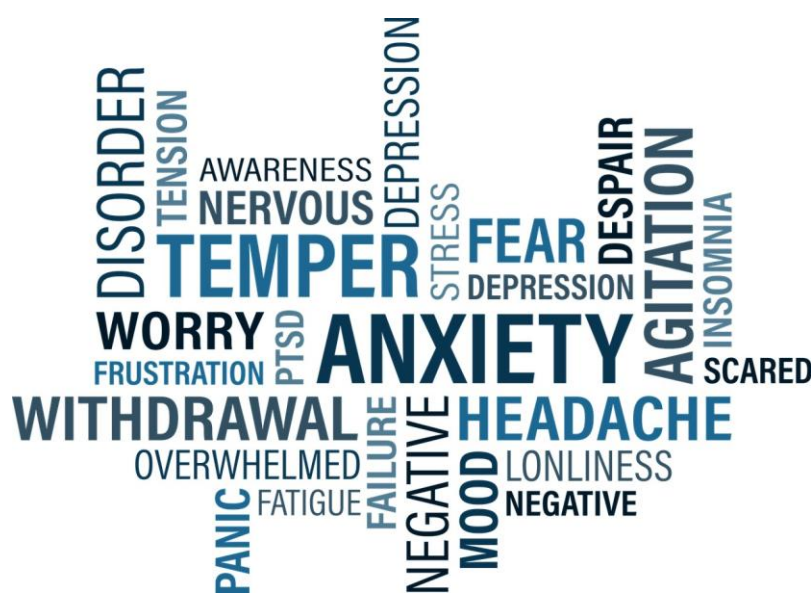
Η ευελιξία μιας συνέντευξης μπορεί να είναι ένα διπλό όπλο, αφενός μπορεί να βοηθήσει τον ερευνητή να προσαρμοστεί στα χαρακτηριστικά του υποψηφίου ή να τον βάλει σε δυσκολία, ειδικά όσον αφορά το στόχο.

Σε αυτό το κεφάλαιο θα μάθετε γιατί οι συνεντεύξεις συμπεριφοράς μειώνουν την πιθανότητα σφάλματος και θα μάθετε επίσης πώς να εκτελέσετε μια συνέντευξη για τη συγκεκριμένη σας κατάσταση.

### 3.1.1. Κανόνες για δίκαιη ανάλυση συμπεριφοράς

Η συμπεριφορική ανάλυση είναι αυτή που ασκούμε περισσότερο ή λιγότερο όταν αλληλεπιδράμε με ένα άτομο. Όποιο και αν είναι ο σκοπός, ανεξάρτητα από το επίπεδο διατύπωσης και τη δομή μιας συνομιλίας, όλοι μας ενδιαφέρουμε να κατανοήσουμε τα μοντέλα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των άλλων

Είναι μέρος της ιστορίας μας για την ανθρώπινη εξέλιξη. Στην προϊστορία, ο άνθρωπος ανέκαθεν έπρεπε να καταλάβει ποιος είναι, να καταλάβει την εμπειρία του και τις δεξιότητες σχέσης του. Ο προϊστορικός άνθρωπος έπρεπε να το κάνει αμέσως, διαχωρίζοντας έναν σύμμαχο από ένα ουδέτερο άτομο ή ακόμα και έναν εχθρό. Και αυτό έγινε για να εξασφαλίσει την επιβίωσή του όσο το δυνατόν περισσότερο.



Ενστικτωδώς, εξακολουθούμε να επιλέγουμε ανθρώπους σε διαφορετικές καταστάσεις με βάση τις συμπεριφορές που βλέπουμε. Ως εκ τούτου, ο καθένας συνεχώς προσελκύει τις γνώσεις και τις μεθόδους αναγνώρισης της προσωπικότητας και των μοντέλων συμπεριφοράς των άλλων. Όλοι θέλουμε να γνωρίζουμε τους κανόνες για την ερμηνεία της συμπεριφοράς, σαν να υπήρχε ένα είδος λεξικού που θα μπορούσε να μεταφράζει χειρονομίες, συμπεριφορές και μορφές γλώσσας σε εσωτερικά χαρακτηριστικά.

Η διερμηνεία των ανθρώπων είναι σίγουρα ένα πιο δύσκολο και λιγότερο γραμμικό έργο. Πριν γνωρίζουμε πώς να μεταφράσουμε συμπεριφορές και πώς να τους δώσουμε διαφορετικές έννοιες, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε τη μεθοδολογία παρατήρησης και τους θεμελιώδεις κανόνες της συμπεριφορικής ανάλυσης.

Μια πολύ προσεκτική παρατήρηση, αλλά χωρίς τη μέθοδο, μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένες εκτιμήσεις. Ας δούμε λοιπόν τους βασικούς κανόνες παρατήρησης στην ανάλυση συμπεριφοράς.

### **3.1.2. Η Λογική του Ερευνητή**

Η στάση του αναλυτή συμπεριφορών πρέπει να είναι η συλλογή όσο το δυνατόν περισσότερων δεικτών πριν από τη μεταφορά τους. Κάθε συμπεριφορά, στην πραγματικότητα, έχει μια σχετική σημασία όταν θεωρείται μοναδικά. Εάν αναλύσουμε - ως παράδειγμα - τη συμπεριφορά του κλεισίματος των ίδιων των όπλων, μπορούμε να προσελκύσουμε λίγες πληροφορίες. Αυτό το σήμα, το οποίο ερμηνεύεται συνήθως ως σήμα κλεισίματος, μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες (π.χ. θερμοκρασία δωματίου, συνήθειες του υποκειμένου, παράγοντες της στάσης). Εάν, ωστόσο, παρατηρήσουμε ότι εμφανίζεται ένα συγκεκριμένο σήμα μαζί με άλλους δείκτες κλεισίματος (όπως κοιτάζοντας προς τα κάτω, μειώνοντας τον αριθμό των έντονων λέξεων και το επίπεδο λεπτομέρειας),

οι πληροφορίες είναι πιο πολύτιμες και σίγουρα είναι λιγότερο πιθανό να οδηγήσουν στο σφάλμα .

### **3.1.3. Ακολουθώντας τη λογική του ερευνητή (Vitale, 2015)**

- *Συσσωρεύστε δείκτες συμπεριφοράς: σε αυτό το στάδιο, οι δείκτες συλλέγονται με τη μορφή συμπεριφοράς. Οι όροι πρέπει να έχουν πλήρη συνταγή συμπεριφοράς, οπότε "αν το θέμα κινείται ασύμμετρα όταν μιλάει για το πρόγραμμα σπουδών" είναι σωστό επειδή είναι ένα απολύτως παρατηρήσιμο και αντικειμενικό στοιχείο. Οι αντιλήψεις, από την άλλη πλευρά, δεν μπορούν να θεωρηθούν δείκτες συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, σκεφτείτε τη φράση "ένιωσα άβολα όταν έθεσα μια ερώτηση σχετικά με το πρώην αφεντικό του". Το συμπέρασμα δεν είναι κάτι άμεσα παρατηρήσιμο, αλλά είναι κάτι που συνάγουμε από τις παρατηρήσιμες συμπεριφορές.*
- *Διατύπωση μιας υπόθεσης. Μόλις συγκεντρώσετε τους δείκτες συμπεριφοράς, εάν παρατηρήσετε ότι πηγάζουν προς την ίδια κατεύθυνση, μπορείτε να διατυπώσετε μια υπόθεση. Παραδείγματος χάριν, μπορεί να παρατηρήσουμε ότι το άτομο που υποβάλλει αίτηση, λέγοντας ότι είναι "πάντα σε συμφωνία με τον προϊστάμενό του", κάνει ασύμμετρες χειρονομίες, σηκώνει έναν ώμο και χαμηλώνει τις γωνίες του στόματος του, αποκαλύπτοντας αμηχανία, έχουμε μια ολόκληρη σειρά των ασυμβίβαστων μη λεκτικών σημάτων με αυτά που έχουν ειπωθεί. Η γλώσσα του σώματος, η οποία υποδηλώνει αμηχανία, δεν είναι σύμφωνη με τις προφορικές λέξεις. Μπορούμε επομένως να πιστέψουμε ότι υπάρχει τουλάχιστον ένα λεκτικό στοιχείο στο οποίο το υποκείμενο εκφράζει αμφιβολίες, δεν είναι σίγουρο ή δεν είναι προσεκτικό.*
- *Ελέγξτε την υπόθεση. Μόλις διατυπωθεί η υπόθεση, θα πρέπει να επαληθεύεται με μια σειρά συγκεντρωμένων ερωτήσεων. Η ανάλυση συμπεριφοράς μας λέει συχνά - σε μια συνέντευξη - ποιες περιοχές*

[illegible]



### **3.1.4. Η υπόθεση πρέπει να διατυπώνεται πιθανολογικώς και να μην είναι σίγουρη**

Οι συμπεριφορές που αναλύονται έχουν σχετική, όχι απόλυτη αξία. Όταν βλέπετε μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η πιθανότητα να είναι αληθινές ορισμένες ερμηνείες των εννοιών θα αυξηθεί. Για παράδειγμα, όταν το θέμα κλείνει τα χέρια, οι πιθανότητες είναι ότι το επίπεδο λεπτομέρειας και ο αριθμός των λέξεων που προφέρονται θα μειωθούν. Ωστόσο, δεν μπορούμε να μιλήσουμε για κάποια εκτίμηση.

Κάθε σήμα μπορεί να υποδεικνύει μια ορισμένη ψυχολογική έννοια περισσότερο ή λιγότερο βέβαιη. Με αυτή την έννοια, είναι σημαντικό να αναλύσουμε τη μοναδικότητα και την ανεξέλεγκτη αξιοπιστία, τα δύο πιο σημαντικά κριτήρια για την κατανόηση της εγκυρότητας ενός μη λεκτικού σήματος και της προγνωστικής του αξίας ή πόσο είναι σε θέση να προβλέψει ορισμένες συμπεριφορές και συμπεριφορές στο μέλλον.

Μοναδικά και ανεξέλεγκτα σήματα είναι τα πιο αξιόπιστα.

Εάν ένα σήμα μπορεί να ερμηνευτεί με διάφορους τρόπους, η προβλεπτική τιμή του είναι χαμηλή. Φανταστείτε ότι πρέπει να αναλύσετε το σήμα "head-off". Πόσο σημαντικό είναι αυτό το σήμα; Εδώ είναι μερικά από αυτά:

#### **Κοινωνική Απομόνωση**

- Λογική
- Φυσική εξάντληση
- Jenna
- Θλίψη
- Απενεργοποίηση
- Άλλες ερμηνείες που σχετίζονται με τη χειρονομία κλεισίματος



Αν παρατηρήσουμε ένα μόνο σήμα που έχει πολλές ερμηνείες, η πιθανότητα να βρεθεί η σωστή ερμηνεία είναι χαμηλή. Για το λόγο αυτό, προτιμούν μοναδικά σήματα, μονομερή σήματα, επειδή μειώνουν την πιθανότητα κινδύνου. Το σύστημα κωδικοποίησης του προσώπου, το συνηθέστερα χρησιμοποιούμενο σύστημα ανάλυσης εκφράσεως του προσώπου, σας επιτρέπει να συνδέσετε ορισμένους συνδυασμούς συσπάσεων των μυών με τις ατομικές αισθησιακές αισθήσεις.

### **3.1.5. Εγκυρότητα και αξιοπιστία**

Ο δεύτερος βασικός δείκτης για την αξιοπιστία ενός σήματος συμπεριφοράς είναι σίγουρα ανεξέλεγκτος. Είναι σαφές ότι κάθε σήμα που σχετίζεται με τη λειτουργία του αυτόνομου νευρικού συστήματος (όπως το χρώμα του δέρματος ή οι αλλαγές της αναπνοής) είναι δύσκολο να ελεγχθεί και ως εκ τούτου αντικατοπτρίζει περισσότερο αυτό που συμβαίνει μέσα σε ένα άτομο. Το ίδιο μπορεί να ειπωθεί για τις μικρο-εκφράσεις του προσώπου, καθένας από εμάς δεν είναι σε θέση να διαχειριστεί τις εκφράσεις του προσώπου, ελέγχοντας τις σε μια μεγάλη μορφή. Άλλα σήματα, από την άλλη πλευρά, είναι σχετικά εύκολο να ελεγχθούν, όπως η στάση του σώματος, ο προσανατολισμός της πλάτης, τα πόδια και οι χειρονομίες. Παρόλο που σχεδόν όλοι οι άνθρωποι δεν συνειδητοποιούν τον έλεγχο της μη λεκτικής επικοινωνίας (κανένας από εμάς δεν αποφασίζει σκόπιμα ποιες χειρονομίες θα χρησιμοποιήσει), όλοι έχουμε κάποιο έλεγχο στη γλώσσα του σώματος και αυτό ισχύει ακόμη περισσότερο σε περιπτώσεις όπου αναμένουμε να αξιολογηθεί Vitale, 2012).

Μπορούμε να μιλήσουμε για συνειδητό έλεγχο και ασυνείδητο έλεγχο. Ο συνειδητός έλεγχος συμβαίνει όταν ένα άτομο - στην περίπτωση μας ένας υποψήφιος - σκοπίμως σκοπεύει να ελέγξει την επικοινωνία, τι επιτρέπεται και δεν επιτρέπεται να κάνει, τι αναμένεται από αυτόν. Το πλαίσιο δημιουργεί συμπεριφορικά φίλτρα που αυξάνουν την πιθανότητα ορισμένων συμπεριφορών και μειώνουν τους άλλους. Με αυτή την έννοια, μπορούμε να μιλήσουμε για συνειδητό έλεγχο. Το άτομο συνειδητά γνωρίζει ότι

αξιολογείται και, για το λόγο αυτό, υιοθετεί συμπεριφορές οι οποίες, στο ψυχικό του μοντέλο, μπορούν να κατευθύνονται για να παράγουν μια καλύτερη πρώτη εντύπωση.

Υπάρχει λόγος για συνειδητό έλεγχο όταν ένα άτομο επιλέγει να δράσει ή δεν ενεργεί για να δημιουργήσει μια καλή εντύπωση (διαχείριση των εθελοντικών εντυπώσεων). Ο υποψήφιος μπορεί να αναζητήσει ενεργά συμπεριφορές που συνήθως αξιολογούνται θετικά και όχι αρνητικά. Κάποιοι υποψήφιοι αναζητούν online ή από ανεπίσημες πηγές για να διαπιστώσουν ποιες συμπεριφορές είναι πιο κατάλληλες και συχνά θεωρούν σκόπιμη:

- a. έχουν ανοικτή θέση.
- b. κρατήστε την πλάτη σας ευθεία ή προχωρήστε προς τα εμπρός (για να γνωστοποιήσετε το ενδιαφέρον).
- c. να επιλέξουν τον επίσημο κωδικό;
- d. αποφύγετε την επαφή με το πρόσωπο.
- e. να μην κλείνουν τα χέρια και τα πόδια
- f. όχι χειρονομία πάρα πολύ?
- g. διατηρήσουν οπτική επαφή.

Μερικές φορές δίνονται πιο συγκεκριμένες συμβουλές:

- a. Επιλέξτε ρούχα που προσελκύουν προσοχή (π.χ. Κόκκινο) ή χαλαρώνει ο ερευνητής (π.χ. μπλε).
- b. Κρατήστε τα χέρια σε ένα ψυγείο για να δώσετε μια ζεστή λαβή για το χέρι.
- c. Τεντώστε τη χρήση της στάσης του σώματος λιγότερο έντονη και χαλαρή.

Αυτό είναι μόνο αποτελεσματικό στην εμφάνιση και όχι μόνο επειδή πολλοί από αυτούς τους δείκτες δεν έχουν στατιστική προγνωστική αξία από μόνη της. Αλλά πάνω απ' όλα, επειδή η υπερβολική προσοχή στον

έλεγχο της γλώσσας του σώματος αυξάνει σημαντικά το γνωστικό φορτίο και οδηγεί σε απαντήσεις χαμηλότερης ποιότητας.

Επιπλέον, όπως μπορείτε να φανταστείτε, οι αναλυτές δεν λαμβάνουν απόφαση βασισμένη μόνο στο γεγονός ότι ένα άτομο ακολουθεί τους κανόνες βασικών συμβουλών επικοινωνίας. Η ανάλυση πρέπει αναγκαστικά να είναι βαθύτερη.

Μπορείτε εύκολα να αποφύγετε τον έλεγχο του συνειδητού μυαλού του υποκειμένου αναλύοντας την παραλλαγή. Ο υποψήφιος μπορεί να θέσει τη δική του συμπεριφορά για να γίνει πιο αξιόπιστη. Για παράδειγμα, μπορείτε να αποφασίσετε να διατηρήσετε μια κάθετη θέση και να κάνετε τις χειρονομίες ελαφρύτερες από το συνηθισμένο.

Τα στοιχεία αυτά θα αξιολογηθούν από τον ερευνητή ως κοινή γραμμή συμπεριφοράς. Η αρχική συμπεριφορά μπορεί στην πραγματικότητα να είναι αποτέλεσμα συνήθειας. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ξεκινώντας από την πρώτη θέση, το θέμα θα αλλάξει αναγκαστικά τη συμπεριφορά του. Κανένα θέμα δεν είναι εντελώς ακίνητο. Κανένα θέμα δεν έχει πάντα την ίδια θέση, κανένα θέμα δεν φαίνεται πάντα το ίδιο. Ακόμα κι αν είμαστε μπροστά σε κάποιον που θέτει τη δική του επικοινωνία, αργά ή γρήγορα κάτι θα αλλάξει. Παρόλο που έχει αποφασίσει, για παράδειγμα, να κάνει χειρονομία με ανοιχτό τρόπο, το εύρος και η ταχύτητα των κινήσεων ποικίλλουν όταν αλλάζουν θέματα συζήτησης. Το εύρος και η ταχύτητα των κινήσεων μπορούν να μας δώσουν πολλές πληροφορίες. Το σημείο εκκίνησης μπορεί να αντικατοπτρίζει τις συνήθειες του ατόμου (τη σωματική κόπωση εκείνης της στιγμής). Σημαντικές παραλλαγές, ωστόσο, μπορεί να έχουν κάποιο νόημα.

Το γεγονός ότι ένα άτομο έχει εθελοντικά επικοινωνία είναι συχνά εύκολο να εντοπιστεί και μπορεί να εξουδετερωθεί:

- Παρατηρώντας τη βασική γραμμή της συμπεριφοράς
- Παρατηρώντας κινήσεις που φαίνονται αφύσικες

- Παρατηρώντας ότι οι χειρονομίες και οι εκφράσεις του προσώπου φαίνονται ασύμμετρες

Παρατήρηση ότι οι εκφράσεις του προσώπου δεν είναι συνεπείς με την ομιλία (για παράδειγμα, πριν ή μετά τη λέξη). Η εθελοντική επικοινωνία αυξάνει επίσης το γνωστικό βάρος και επιδεινώνει σημαντικά τις επιδόσεις της συνέντευξης. Επομένως, η επιλογή των μέτρων που πρέπει να ληφθούν έχει τα κυριότερα μειονεκτήματα για τον υποψήφιο, ιδίως όταν αντιμετωπίζει έναν έμπειρο αναλυτή συμπεριφοράς.

Είναι διαφορετικό για όσους, μετά από μια δομημένη εκπαίδευση, έχουν την εντολή να διαμορφώνουν αυτόματα τη δική τους γλώσσα. Εκείνοι που μαθαίνουν να είναι πιο χαλαροί και πιο συμπαθητικοί με τον εαυτό τους, θα υιοθετήσουν φυσικά μια καλύτερη μη λεκτική γλώσσα. Αυτό δεν θα έρχεται σε αντίθεση με τον δικό της τρόπο ύπαρξης, και αυτό απλά θα οδηγήσει σε ένα καλύτερο τρόπο επικοινωνίας σύμφωνα με τον δικό του τρόπο ύπαρξης. Η μη λεκτική γλώσσα που υιοθετούμε επηρεάζει αναδρομικά, καθιστώντας μας πιο ευθυγραμμισμένους με τον τρόπο που βλέπουμε τον κόσμο μας και τις αξίες μας.

Ο συνειδητός έλεγχος -ιδιαίτερα όταν είναι προφανής- εξακολουθεί να είναι ένας τρόπος παραπλάνησης του αξιολογητή. Η υπερβολική χρήση στρατηγικών συνειδητής ελέγχου θα μπορούσε να τονίσει ένα χαρακτηριστικό του Μακιαβελισμού, ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της Τριάδας Προσωπικότητας. Αυτή είναι μια καταστρεπτική μεταβλητή που οδηγεί σε αρνητικές επιπτώσεις στην ομάδα. Αυτοί οι άνθρωποι μπορούν μερικές φορές να αναλάβουν ηγετικές θέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε μακροχρόνια βλάβη στην οργάνωσή τους.

Οι υποψήφιοι στην επιλογή δεν ενεργούν μόνο συνειδητά, εθελοντικά, αλλά συχνά έχουν έναν ασυνείδητο, ακούσιο έλεγχο. Όλοι οι άνθρωποι γνωρίζουν σε ένα ορισμένο επίπεδο ότι θα αξιολογηθούν και θα παρατηρηθούν. Αυτό είναι αγχωτικό για κάποιον, επειδή δεν υπάρχει τίποτα

πιο οικείο από την ταυτότητά του και ο στόχος της αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε μια ασυναίσθητη μορφή ελέγχου πάνω στον υποψήφιο.

Ο ασυνείδητος έλεγχος μπορεί να παρατηρηθεί έμμεσα.

Υπάρχουν πράγματι ενδείξεις ότι το άτομο προσπαθεί να ελέγξει τον εαυτό του. Παρακάτω είναι μερικά στοιχεία που δείχνουν ασυνείδητο, ακούσιο έλεγχο.

Τα σήματα ελέγχου των αισθήσεων είναι φυσικά και δεν πρέπει να θεωρούνται ως αρνητικά σήματα. Υπάρχουν περιοχές του εγκεφάλου που σχετίζονται με την καταστολή μιας ενέργειας ή της ρήσης με θετική λειτουργία. Εάν ο καθένας από εμάς θα ενεργούσε ή θα λεγόταν χωρίς έλεγχο, οποιαδήποτε κοινωνική σχέση θα μπορούσε να καταρρεύσει. Ο έλεγχος είναι αυτό που μας επιτρέπει να ρυθμίζουμε τις ενέργειες, τα συναισθήματα και τις επικοινωνίες μας.

Ο έλεγχος, ωστόσο, έχει σαφώς και αρνητική πλευρά. Δεν ελέγχουμε μόνο όταν προσαρμόζουμε τη συμπεριφορά μας στο πλαίσιο για να συμμορφωνόμαστε με τους κοινωνικούς κανόνες. Μπορούμε να ελέγξουμε πότε θέλουμε να παραλείψουμε σημαντικές πληροφορίες μπροστά στον συνομιλητή μας ή όταν θέλουμε να μην δείξουμε τα συναισθήματά μας.

Αυτή η καταπιεσμένη πληροφορία μπορεί επίσης να είναι λογική και χρήσιμη για τον ερευνητή. Σημαντικές παραλείψεις που δεν εντοπίζονται από τον ερευνητή μπορούν να προκαλέσουν μια σειρά ερμηνειών.

Η σωστή αναγνώριση των σημάτων ελέγχου μπορεί να είναι πολύ χρήσιμη στη συνομιλία. Είμαστε όλοι, στην πραγματικότητα, συνηθισμένοι να δηλώνουμε μερικές από τις πληροφορίες και να απαγορεύουμε άλλο.

Εδώ είναι μερικοί από τους δείκτες συμπεριφοράς της ώθησης καταστολής.

### **a. Ασυνείδητος Έλεγχος**

Εμφανίζεται όταν θέλουμε να πούμε κάτι, κάνουμε κάτι που καταπιέζουμε. Υπάρχουν δύο πιθανοί λόγοι για τον έλεγχο της συμπεριφοράς, της λέξης ή του συναισθήματος:

- Οι κοινωνικοί κανόνες υποδηλώνουν ότι αυτό δεν γίνεται, μπορεί να μην είναι σωστό να εκφράζεται κάποιο περιεχόμενο.
- Μπορεί να μην είναι σωστή η εμφάνιση περιεχομένου, συμπεριφοράς ή συναισθημάτων.



Η πρώτη πιθανότητα είναι ίσως η απλούστερη. Εάν ένα πλαίσιο είναι ιδιαίτερα επίσημο ή σοβαρό, το γέλιο είναι μια απροσδόκητη συμπεριφορά που θα μπορούσε να μειώσει την αποτελεσματικότητα ενός μηνύματος ή να χάσει την αξιοπιστία, γι 'αυτό το θέμα μπορεί να επιχειρήσει να το ελέγξει, ο σκοπός είναι καθαρά κοινωνικός και δεν είναι παραπλανητικός ή ανόμοιος. Εάν μια τυχαία συσχέτιση μεταξύ λέξεων και άλλων ερεθισμάτων, για κάποιο λόγο, κάνει ένα άτομο να γελάσει, θα τείνει να καταστείλει το γέλιο.

Είναι εύκολο να αναγνωρίσουμε ένα ιδιαίτερα τυπικό πλαίσιο ή, ούτως ή άλλως, να αναγνωρίσουμε τι συναισθήματα αναμένονται σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο βάσει του επιπέδου διατύπωσης.

## **b. Έλεγχος Συναισθημάτων**

Ο έλεγχος των συναισθημάτων, των λέξεων και των συμπεριφορών, στην πραγματικότητα, σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, είναι συχνά ένας κρυμμένος ανιχνευτής πληροφοριών. Μπορούν να έχουν νόημα και μερικές φορές ακόμη και σχετικές με τη συνέντευξη. Είναι σημαντικό για τον ερευνητή να αναγνωρίσει αυτές τις ενέργειες ελέγχου για να επιτρέψει τη γνωστοποίηση σχετικών πληροφοριών.

Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να παραλείψει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτή η ομαδική εργασία, ένα συγκεκριμένο στυλ ηγεσίας ή, για παράδειγμα, μια συγκεκριμένη οργανωτική νοοτροπία. Η γνώση αυτών των πληροφοριών μπορεί να σας επιτρέψει να επιλέξετε καλύτερα τους υποψηφίους.

Υπάρχουν μερικά συμπτώματα συμπεριφοράς που μπορείτε να εντοπίσετε για να καταλάβετε ποιος εφαρμόζει τον ασυνείδητο έλεγχο ή την ώθηση της καταστολής, τους συνοψίζουμε περαιτέρω:

Αραίωση λεπτού χείλους. Σε αυτόν τον τύπο δράσης, τα χείλη έλκονται προς τα μέσα, καθίστανται λιγότερο ορατά. Όταν το κόκκινο μέρος των χειλιών δεν είναι πλέον ορατό, η δράση είναι μέγιστη, υποδεικνύοντας έναν καθαρό έλεγχο.

- Κατακόρυφη πίεση των χειλιών. Αυτός ο τύπος δράσης ελέγχου οδηγεί στο άνω χείλος, το χαμηλότερο, πιέζοντας το ένα πάνω στο άλλο, η πίεση αυτή προκαλεί πρήξιμο των άνω και κάτω χείλη των χειλιών. Η κατακόρυφη πίεση των χειλιών είναι επίσης ένα σημάδι θυμού και σε αντίθεση με το πρώτο, επομένως, έχει ένα πιο έντονο χαρακτηριστικό της απογοήτευσης ή καταπιεσμένης μανίας. Η απογοήτευση αρχίζει να παίζει όταν εμφανίζεται ένα εμπόδιο για το άτομο και για το σκοπό του. Η απογοήτευση, όταν συσσωρεύεται, προκαλεί λεκτική ή φυσική επιθετικότητα. Ως εκ τούτου, μπορούμε να πούμε ότι η κάθετη ώθηση



των χειλιών δείχνει σίγουρα τον έλεγχο, αλλά με μεγαλύτερο βαθμό απογοήτευσης.

- Το δάγκωμα των χειλιών σας. Σε αυτή την περίπτωση, τα χείλη δεν περιστρέφονται μόνο μέσα και εμφανίζεται το τσίμπημα. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο ασκεί μεγαλύτερο έλεγχο. Στην πραγματικότητα, για να καταστείλει τις λέξεις, θα πρέπει να κάνει μια πολύ ισχυρότερη δράση, όπως η διατήρηση των χειλιών μεταξύ των δοντιών.
- Κουνώντας το κάτω χείλος. Σε αυτή την περίπτωση, εκτός από τον έλεγχο, επικρατεί η συνιστώσα της αυτοσυγκράτησης και της τύψης.
- Κλείσιμο της γροθιάς. Κανονικά, αυτό θεωρείται ένδειξη επιθετικότητας. Μπορείτε επίσης να το κωδικοποιήσετε όταν η ένταση είναι ελάχιστη (για παράδειγμα κάμψη των δακτύλων σας) σε ορισμένα στάδια της συνομιλίας μπορεί επίσης να υποδηλώνει την επιθυμία να κρατήσει αρνητικό περιεχόμενο.

### **c. Μερικές, διακεκομμένες, κατακερματισμένες χειρονομίες**

Όταν παρατηρείται συμπεριφορά ελέγχου, είναι πολύ σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ του τύπου ελέγχου (σεβόμενο τον τύπο κίνησης) και του αντικειμένου ελέγχου. Τι προσπαθεί να ελέγξει το άτομο;

Οποιοδήποτε είδος ώθησης μπορεί να κατασταλεί ή να ελεγχθεί, μια απλούστευση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο στη συνέντευξη. Οι ενέργειες ελέγχου ακολουθούν μερικές φορές μια σύσπαση των μυών ή μια λέξη.

Έλεγχος λόγω χαμόγελου. Η ευτυχία είναι ένα θετικό συναίσθημα. Γιατί πρέπει ένα άτομο να ελέγχει μια τέτοια όμορφη συγκίνηση; Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η ευτυχία έχει το σκοτεινό της μέρος. Η ευτυχία είναι ένα μοντέλο κυριαρχίας, ένα πλεονέκτημα. Έτσι, το άτομο ασκεί τον έλεγχο της ευτυχίας προς όφελός του. Αυτό είναι επίσης δυνατό σε εξαπάτηση. Η εξαπάτηση είναι μια μορφή κυριαρχίας, χειραγώγηση της πραγματικότητας του συνομιλητή. Εκείνοι που εξαπατούν δεν έχουν κανένα

συμφέρον να αποδείξουν ότι έχουν το πλεονέκτημα, καθώς αυτό θα μπορούσε να είναι αντιπαραγωγικό. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η εξαπάτηση συχνά συνοδεύεται από μια κατάσταση ευτυχίας που προέρχεται από την ικανοποίηση του να εξαπατηθεί.

- Έλεγχος εξαιτίας της έκφρασης θλίψης. Είμαστε όλοι εκπαιδευμένοι να κάνουμε το καλύτερο δυνατό για να μην βιώσουμε θλίψη. Ο έλεγχος της θλίψης σημαίνει να κρύβεις τη δική σου αδυναμία. Δεν υπάρχει σήμα που συνοδεύει ένα ψέμα, αλλά η ταυτοποίηση της ελεγχόμενης θλίψης σάς επιτρέπει να καταλάβετε, σε οποιαδήποτε συνέντευξη, κάποιες από τις αδυναμίες του υποψηφίου.
- Έλεγχος λόγω έκφρασης θυμού ή περιφρόνησης. Το άτομο μπορεί να έχει επιθετικό ή υποτιμητικό λεκτικό περιεχόμενο, αλλά αποφασίζει για επίσημους ή στρατηγικούς λόγους να μην το δηλώσει. Εάν παρατηρήσετε αυτόν τον τύπο συμπεριφοράς, λάβετε υπόψη ότι υπάρχουν ενέργειες που ενδέχεται να εμφανιστούν ως αποτέλεσμα κριτικής.
- Έλεγχος αφού το άτομο έχει μόλις πει μια φράση. Το άτομο μπορεί να κάνει δηλώσεις και στη συνέχεια να εφαρμόσει συμπεριφορά ελέγχου. Σε αυτή την περίπτωση, το άτομο πιθανόν να έχει σημαντικές πληροφορίες. Για το λόγο αυτό θεωρείται ένα μη λεκτικό μοντέλο συγκάλυψης. Είναι σαφές ότι είναι σημαντικό να καταλάβουμε εάν το άτομο σκέφτεται πληροφορίες σχετικά με ευαίσθητα θέματα για τη συνέντευξη ή πληροφορίες που δεν είναι χρήσιμες στο πλαίσιο. Πολλές φορές μπορεί κάποιος να κρυφτεί επειδή σκέφτεται κάτι που δεν έχει σχέση με τη στιγμή της συνέντευξης.
- Έλεγχος μετά από προειδοποιητική ποινή από τον ερευνητή. Οι άνθρωποι ελέγχουν τις προφορικές απαντήσεις τους. Συμβαίνει όταν ακούω κάτι που θέλουν να κρύψουν ή να προσθέσουν πληροφορίες. Αν δεν είναι η σειρά τους στη συζήτηση, από την εκπαίδευση, συνήθως

καταπιέζουν το λεκτικό περιεχόμενο. Για το λόγο αυτό, είναι πολύ σημαντικό να παρατηρήσετε εάν το θέμα ελέγχεται ενώ μιλάτε. Αν το κάνει, πιθανότατα θέλει να δώσει μια απάντηση, είναι σίγουρα χρήσιμο να θυμόμαστε τότε το κάνουμε και σε ποια θέματα της συζήτησης. Ίσως το θέμα θέλει να προσθέσει πληροφορίες για τα θέματα που καταπιέζει.

### **3.1.6. Ταυτόχρονα Σύμβολα Συμπεριφοράς**

Όπως έχουμε δει, είναι σημαντικό να αξιολογήσουμε τις αλλαγές στη συμπεριφορά του υποψηφίου. Η βασική του συμπεριφορά μπορεί να υποδεικνύει την κατάσταση που εμφανίζεται στην αρχή της συνέντευξης ή τις συνήθειες της. Οποιαδήποτε σημαντική παραλλαγή είναι μια αλλαγή στην κατάσταση του θέματος.

Οποιοδήποτε εγχειρίδιο ανάλυσης συμπεριφοράς βασίζεται σε αυτή την υπόθεση, αλλά όχι όλες οι συμπεριφορικές παραλλαγές έχουν ψυχολογικό νόημα.

Οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν μεταβλητή διάρκεια και είναι συνήθως αρκετά μεγάλες (π.χ. 40 λεπτά - 1 ώρα). Ορισμένες προσαρμογές του θέματος στη θέση του ή στην πλάτη του μπορεί να έχουν καθαρά φυσιολογικούς λόγους (π.χ. επανενεργοποίηση της κίνησης, συνήθειες της στάσης). Ένας τρόπος με τον οποίο μπορείτε να προσδιορίσετε τις παραλλαγές συμπεριφοράς που οφείλονται σε ψυχολογικό λόγο σε εκείνους που οφείλονται σε φυσιολογικούς λόγους είναι ο συγχρονισμός. Οι αλλαγές στις συμπεριφορές ψυχολογικής σημασίας συνήθως συμβαίνουν όταν κάτι αλλάξει σε συζήτηση.

Εάν, για παράδειγμα, η συμπεριφορά ενός υποψηφίου αλλάξει με μια αλλαγή στο θέμα της συνομιλίας ή μια ερώτηση, είναι απίθανο ότι αυτή η σημαντική διακύμανση στη συμπεριφορά εμφανίζεται τυχαία. Είναι πιθανώς η ερώτηση ή η αλλαγή του θέματος που προκάλεσε αυτή την αλλαγή.

Εάν η διακύμανση συμπεριφοράς εμφανιστεί στο κέντρο μιας συνομιλίας (χωρίς να αλλάξει το θέμα) ή σε άλλη τυχαία στιγμή, γίνεται δύσκολο να εκτιμηθεί ο λόγος για την αλλαγή αυτού του επιχειρήματος.

Μπορεί να είναι για οποιονδήποτε από αυτούς τους λόγους:

- Μια λέξη διέγερσης έχει οδηγήσει σε παραλλαγές της συμπεριφοράς
- Μια πνευματική σχέση του ατόμου με τη λέξη ερέθισμα έχει οδηγήσει σε μια παραλλαγή στη συμπεριφορά
- Μερικοί φυσιολογικοί λόγοι προκάλεσαν την αλλαγή του προσώπου ή της στάσης του σώματος

### **3.1.7. Εσωτερικές αντιφάσεις και αμφισημία**

Ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάγνωση των συμπεριφορών ενός ατόμου είναι ασφαλώς η επαληθεύση του επιπέδου συμμόρφωσης/συμφωνίας. Συμφωνία ορίζεται συχνά ως ο βαθμός ομοιότητας μεταξύ της μη λεκτικής γλώσσας και των λέξεων. Συνήθως θεωρείται ότι οι συμπαθητικοί άνθρωποι είναι αξιόπιστοι επειδή πιστεύουν σε αυτό που λένε. Όταν κάποιος ισχυρίζεται ότι είναι ευτυχισμένος, είναι αξιόπιστο μόνο αν το σώμα μεταφέρει και την ευτυχία. Κανείς δεν μπορεί να πιστέψει σε μια δήλωση ευτυχίας αν το πρόσωπο που το εξέδωσε έχει υιοθετήσει ένα μη λεκτικό μοντέλο θλίψης. Η ασυμφωνία είναι ο βαθμός διαφοράς μεταξύ του τι λέει ένα άτομο και τι κάνει με τη γλώσσα του σώματος. Για παράδειγμα, ότι είναι επικοινωνιακό άτομο ενώ το πρόσωπο εκφράζει αμφιβολία ή αμηχανία δεν είναι σύμφωνο και αυτό μπορεί να σημαίνει διαψεύδωση και σημαντική παράλειψη πληροφόρησης.

Είναι καλό να προσέχετε πάντα, επειδή δεν είναι βέβαιο ότι αυτό συμβαίνει πάντα:

- Ορισμένοι υποψήφιοι μπορούν να διαχειριστούν μη λεκτική γλώσσα
- Σε ορισμένες περιπτώσεις, σημαντική παράλειψη αποκαλύπτεται με καθαρά λεκτικούς δείκτες
- Μερικές φορές η παράλειψη μεγάλου αριθμού δεδομένων σημαίνει απλώς ασυμμετρία των πληροφοριών και τελικά λέγοντας μόνο πραγματικά πράγματα (αυτό δεν οδηγεί σε ασυμφωνία)
- Μερικές φορές η συμπεριφορά των ψεύτων ανιχνεύεται από την απουσία της αναμενόμενης συμπεριφοράς και όχι από μια συμπεριφορά που αποκαλύπτει το ψέμα.

Επίσης, το επίπεδο της ασυμφωνίας δεν είναι πάντα ένας ψεύτικος ανιχνευτής, αν και είναι στατιστικά πολύ συσχετισμένος. Π.χ:

- Ένα άτομο μπορεί να εκφράσει την αβεβαιότητά του για το πώς επικοινωνούν κάτι και όχι για την ιδέα.
- Το άτομο μπορεί να εφαρμόσει μη λεκτικές συμπεριφορές που σχετίζονται με το περιβάλλον ή εξωτερικές μεταβλητές, όχι τόσο το περιεχόμενο της συνομιλίας (για παράδειγμα, η ίδια έκφραση του σωματικού πόνου του προσώπου μπορεί σίγουρα να συνδέεται με ασυνέπεια στο λεκτικό περιεχόμενο, αλλά θα μπορούσε επίσης να είναι λόγω ενός πραγματικού σωματικού προβλήματος που σχετίζεται με τον πόνο ή ακόμη και λόγω της ψυχοσωματικής επίδρασης της αξιολόγησης. Το ίδιο σήμα έχει πολλές έννοιες στην περίπτωση αυτή.

Δεν υπάρχει πάντα ασυνέπεια μεταξύ της λεκτικής και της μη λεκτικής γλώσσας.

Υπάρχει επίσης μια ασυμφωνία στη γλώσσα του σώματος. Τα συστήματα γλώσσας σώματος (φωνή, χειρονομίες, μάτια, στάση του σώματος, εκφράσεις του προσώπου κ.λπ.) μπορεί να έρχονται σε αντίθεση

μεταξύ τους. Αυτή η κατάσταση εσωτερικής αντίφασης ονομάζεται επίσης αμφιθυμία. Η αμφισημία δεν είναι πάντα ένα σύμπτωμα των ψεμάτων. Η αμφισημία μπορεί να οριστεί ως η ταυτόχρονη παρουσία δύο διαφορετικών καταστάσεων σε σχέση με το ίδιο θέμα της συνομιλίας.

Ας λάβουμε υπόψη μας αυτή τη δήλωση:

«Ο προϊστάμενός μου ήταν τεχνικά ικανός, αλλά δεν μπορούσε να διαχειριστεί την ομάδα».

ή

"Οι συνάδελφοί μου συνήθως δεν λειτουργούν ως ομάδα, αλλά στα έργα με προθεσμίες, ήμασταν η πιο ενωμένη ομάδα".

Είναι αμφιλεγόμενες προτάσεις επειδή αντιστακλούν δύο περιγραφικές καταστάσεις στο ίδιο κοινωνικό αντικείμενο (πρόσωπο, ομάδα ή συμπεριφορά).

Και τα δύο μέρη είναι φυσιολογικά και συχνά αντιστακλώνται από τον τρόπο που μιλάμε και χρησιμοποιούμε τη γλώσσα του σώματος.

Συνήθως, όταν λέμε ή σκέφτομαι αμφιλεγόμενα πράγματα, η αλλαγή του σώματος γίνεται με έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω τρόπους:

### **3.1.8. Η ασύμμετρη χειρονομία**

Πριν από δέκα χρόνια, η ασύμμετρη συμπεριφορά θεωρήθηκε ως συσχετισμός ψεύδους. Σήμερα το σήμα αυτό σχετίζεται στενότερα με την αμφισημία.

Θα δούμε σε ποιες συγκεκριμένες περιπτώσεις η αμφισημία μπορεί να σχετίζεται με μια ψευδή δήλωση:

- Ασύμμετρικές εκφράσεις του προσώπου: Οι ασύμμετρικές εκφράσεις του προσώπου είναι αμφίθυμοι δείκτες.
- Αβεβαιότητα στη λεκτική γλώσσα: για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας μια μονόχρωμη φωνή ενώ το υπόλοιπο σώμα μεταδίδει ενθουσιασμό.

- Αμφισβήτηση των χειρονομιών - κατεύθυνση του ματιού: π.χ. χειρονομία προς την κατεύθυνση αντίθετη προς τον προσανατολισμό της κεφαλής και / ή του σώματος.

Κάθε λεκτικό, παραβερβικό ή μη λεκτικό σύστημα μπορεί να έρχεται σε σύγκρουση μεταξύ τους και έτσι να αποκαλύπτει μια αμφισημία. Η αμφισημία δεν έχει καμία σχέση με το ψεύτικο εάν το θέμα λέει "τις δύο πλευρές της ιστορίας". Αν οι λέξεις είναι αμφίθυμες (για παράδειγμα, "Μου αρέσει η δουλειά μου αλλά θέλω να έχω ένα πιο ευέλικτο πρόγραμμα") και η γλώσσα του σώματος είναι αμφίθυμη (για παράδειγμα, χρησιμοποιεί ασύμμετρες χειρονομίες), το θέμα έχει ευθείες λέξεις και χειρονομίες, δεν είναι ένας ψεύτικος ανιχνευτής. Αλλά αν το θέμα χρησιμοποιεί συγκεκριμένες λέξεις που χαρακτηρίζονται από μονόδρομες αξιολογήσεις (για παράδειγμα, "Μου αρέσει το επάγγελμα") μαζί με αμφιλεγόμενη γλώσσα, ίσως κρύβει το δεύτερο μέρος της ιστορίας (για παράδειγμα, "ακόμα κι αν είναι αγχωτικό").

Όταν παρατηρείτε αμφισημες ενδείξεις στη γλώσσα του σώματος, ελέγχετε πάντα εάν ο υποψήφιος χρησιμοποιεί επίσης διαφορετικές φράσεις ή προτάσεις με μονόδρομες αξιολογήσεις. Αν κάνετε μονόδρομες αξιολογήσεις, εξετάστε το θέμα της συνομιλίας ως διεξοδικό θέμα.

### **3.1.9. Πρόσωπο, Συμπεριφορά, Πλαίσιο: Αιτίες της Μη λεκτικής Συμπεριφοράς**

Η συμπεριφορά ενός ατόμου μπορεί να γίνει κατανοητή με την παρατήρηση των μορφών της γλώσσας του σώματος και των μικρο-εκφράσεων του προσώπου. Πολλοί από αυτούς έχουν σταθερό νόημα στην ψυχολογία επειδή προέρχονται από το παρελθόν του ατόμου, έχουν μια εξελικτική λογική (για παράδειγμα, ένα άτομο ανοίγει τα μάτια του όταν φοβάται, γιατί πρέπει να εντοπίσει γρήγορα την πηγή του κινδύνου και να το αποφύγει) . Ορισμένες από αυτές επηρεάζονται από πολιτιστικούς παράγοντες (για παράδειγμα, τα άτομα που ανήκουν σε βορειοευρωπαϊκούς πολιτισμούς έχουν μεγαλύτερη διαπροσωπική απόσταση από αυτά των



μεσογειακών πολιτισμών). Η σημασία πολλών συμπεριφορών έχει μελετηθεί για δεκαετίες και έχει - ειδικά σε ορισμένες περιπτώσεις - επιστημονική και προγνωστική αξία.

Η γλώσσα του σώματος μπορεί ως εκ τούτου να σας επιτρέψει να κατανοήσετε τις κρυφές έννοιες της επικοινωνίας, αλλά είναι κάτι που δεν μπορεί να γίνει άμεσα κατανοητό, δηλαδή:

Αιτίες: ο λόγος ή οι λόγοι που προκαλούν συγκεκριμένο τύπο συμπεριφοράς. Αυτό εξαρτάται από το γεγονός ότι κάθε άτομο έχει ένα χαρακτηριστικό προσωπικότητας και διαφορετικά συστήματα συναισθηματικής ρύθμισης

- Αντικείμενα: στα οποία αναφέρεται η μη λεκτική επικοινωνία. Με άλλα λόγια, μπορώ να δω, για παράδειγμα, ένα χαμόγελο που έχω δει στον συνομιλητή και πιστεύω αξιόπιστα ότι είναι ευτυχία. Αλλά δεν μπορώ να καταλάβω ποια είναι τα αίτια του γέλιου από την καθαρή έκφραση του προσώπου (μια τυχαία συνειδησιακή συσχέτιση του θέματος, του πλαισίου) ή από αντικείμενα (γέλια μαζί μου, γέλια μου, γέλια με άλλους ανθρώπους).

Υπάρχουν, ωστόσο, τρία βασικά ζητήματα που επηρεάζουν τη χρήση μη λεκτικών συστημάτων. Στην ουσία, είναι το πιο σημαντικό περιεχόμενο στο μυαλό ενός ατόμου για τον προσδιορισμό των αποκλίσεων της γλώσσας του σώματος. Αυτά τα περιεχόμενα βρίσκονται σε βραχυπρόθεσμη μνήμη ή στη μνήμη εργασίας. Αναφέρεται στο τμήμα της μνήμης όπου επεξεργαζόμαστε τις πληροφορίες, συγκεντρώνουμε δεδομένα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ονομάζεται επίσης μνήμη εργασίας. Μερικοί συγγραφείς όπως ο Damasio συσχετίζουν την έννοια της μνήμης εργασίας με την κατάσταση της συνείδησης. Με άλλα λόγια, γνωρίζουμε τι υπάρχει στη βραχυπρόθεσμη μνήμη.

Όσον αφορά τους σκοπούς μας, δηλαδή την ανάλυση της συμπεριφορικής αλληλεπίδρασης στη διαδικασία επιλογής, μπορούμε να

πούμε ότι τα πιο πιθανά στοιχεία που υπάρχουν στη βραχυπρόθεσμη μνήμη θα είναι τα εξής:

- το περιεχόμενο της συνομιλίας
- το πρόσωπο στο οποίο μιλάτε
- το πλαίσιο μέσα στο οποίο επικοινωνούν

Η συζήτηση συνεπάγεται ότι δύο άτομα αλλάζουν προφορικό και μη λεκτικό περιεχόμενο. Σε μια συνέντευξη επιλογής προσωπικού, αναμένουμε από τους ομιλητές να επικεντρωθούν στο περιεχόμενο της συνομιλίας. Η συνέντευξη επιλογής έχει επίσημο σκοπό από τους δύο ομιλητές και, ως εκ τούτου, η γενική εστίαση θα αφορά το περιεχόμενο της ομιλίας. Πρέπει να εξετάσουμε σε αυτή την περίπτωση ότι η κύρια αιτία των εκφράσεων του προσώπου και της γλώσσας του σώματος είναι το περιεχόμενο της επικοινωνίας (π.χ., εάν αλλάξει το θέμα της συζήτησης και συζητηθεί η σχέση με τους συναδέλφους, αυτό θα οδηγήσει σε αλλαγές στη συμπεριφορά).

Ωστόσο, ο ερωτώμενος μπορεί να επικεντρωθεί σε άλλες σημαντικές πτυχές της συνέντευξης. Στην πραγματικότητα, ο υποψήφιος μπορεί να κάνει μερικές από τις προσωπικές ψυχικές του συσχετίσεις ανάμεσα σε αυτό που λέει και σε άλλες λέξεις που δεν έχουν σχέση με τη συνέντευξη και ως εκ τούτου απαντά σε μη λεκτικό επίπεδο σύμφωνα με τις προσωπικές ενώσεις του.

### **3.2. Ανάλυση της Λεκτικής Επικοινωνίας**

Όταν μιλάμε για τον συνειδητό έλεγχο της συνέντευξης, οι άνθρωποι συχνά σκέφτονται μόνο τη λεκτική επικοινωνία. Μια από τις πρώτες ερωτήσεις που σκέφτεται το άτομο που ετοιμάζεται για την επιλογή είναι: "Τι πρέπει να πω;" και όχι τόσο πολύ: "Πώς μπορώ να χρησιμοποιήσω τη γλώσσα του σώματος;".

Αυτή η απλούστευση μερικές φορές μας κάνει να πιστεύουμε ότι είναι ευκολότερο να λένε λέξεις παρά με τη γλώσσα του σώματος. Αυτό οδηγεί σε μια δεύτερη ανησυχητική απλούστευση, δηλαδή, οι λέξεις ελέγχονται σε συνειδητό επίπεδο, ενώ η γλώσσα του σώματος αποκαλύπτει ασυνείδητες πτυχές. Αυτή η απλούστευση είναι επικίνδυνη επειδή:

- Μπορείτε να ελέγξετε τη γλώσσα του σώματος σε συνειδητό επίπεδο (για παράδειγμα, εσείς αποφασίζετε σκόπιμα να διατηρήσετε μια ανοιχτή θέση για να γίνει πιο «επικοινωνιακή»)
- Είναι σίγουρα δυνατόν να προσδιοριστεί η δομή της γλώσσας από ασυνείδητους παράγοντες

Φυσικά, όταν αντιμετωπίζετε ένα περίπλοκο καθήκον, μπορείτε να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή στις λέξεις που λέτε. Αυτό ισχύει σε κάθε περίπτωση όπου υπάρχει ποντάρισμα. Και στην επιλογή συνέντευξη είναι το ποντάρισμα. Πιθανώς να έχετε μια έννοια στο μυαλό, αλλά δεν θα μπορείτε να ελέγχετε πολλά από αυτά τα πράγματα όπως:

- ειδική χρήση των επίθετων
- προσεκτική επιλογή των καθοριστικών στοιχείων
- τη χρήση αντωνυμιών
- την ακριβή σειρά των λέξεων
- Παραλλαγές του λεξιλογίου (συγκεκριμένες, μη ειδικές, επίσημες, άτυπες κ.λπ.)

Με άλλα λόγια, μια συνειδητή και προσεκτική απόφαση δεν μπορεί να ληφθεί σε κάθε προφερόμενη λέξη. Η σειρά των λέξεων, οι μεταβολές στη χρήση του λεξιλογίου και άλλοι παράγοντες μπορεί να αποκαλύψουν μια ασυνείδητη επίδραση του λόγου. Ακολουθούν μερικές μεταβλητές που σχετίζονται με τη λεκτική επικοινωνία που μπορείτε να δείτε στη συνέντευξη και στην οποία θα πρέπει να δώσετε ιδιαίτερη προσοχή επειδή

μπορούν να αποκαλύψουν τα χαρακτηριστικά του υποψηφίου που κάνετε συνέντευξη.

Ένας από τους ακρογωνιαίους λίθους της ανάλυσης της δήλωσης είναι ότι το άτομο σκοπεύει να πει ακριβώς τι εννοεί. Δηλαδή πριν κάνετε εκτιμήσεις ή αφαιρέσεις της λεκτικής συμπεριφοράς, κοιτάξτε ακριβώς τα ακριβή λόγια του συνομιλητή σας, η κυριολεκτική γλωσσική ανάλυση είναι συχνά το πρώτο χρήσιμο βήμα για να μελετήσετε τη σημασία της.

Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το ψέμα είναι απαιτητικό και γι 'αυτό το πρόσωπο προτιμά συνήθως να παραλείπει τις πληροφορίες. Εκείνοι που παραλείπουν τις πληροφορίες βασικά λένε την αλήθεια, αλλά χάνουν πολλά περάσματα. Η αποστολή ενός καλού διερευνητή είναι να εντοπίσει αυτές τις σημαντικές παραλείψεις για να αποκτήσει μια πλήρη εικόνα των πληροφοριών. Ας δούμε μερικά από τα στοιχεία που πρέπει να εξετάσουμε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

### **3.2.1. Πως το άτομο μιλά για τον εαυτό του. Χρήση του Προσώπου I, II, III**

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, το άτομο μπορεί να μιλήσει για προσωπικές εμπειρίες στο πρώτο, δεύτερο ή τρίτο πρόσωπο. Αυτοί οι όροι αναφέρονται επίσης ως αυτοπαραπομπές. Το γεγονός ότι κάποιος μιλάει στον εαυτό του στο πρώτο, το δεύτερο ή το τρίτο άτομο μπορεί να αποκαλύψει το επίπεδο εμπλοκής ή διαχωρισμού του θέματος.

Το ίδιο πρόσωπο μπορεί να εκφράσει ιδέες για τον εαυτό του με πεποίθηση ή με λίγη πεποίθηση. Κατά την ανάλυση της δήλωσης, σκεφτείτε να χρησιμοποιήσετε το μοναδικό άτομο ως δείκτη πειθούς και λογοδοσίας για κάποιο προφορικό περιεχόμενο. Το υψηλότερο επίπεδο πεποιθήσεων συμβαίνει εάν υπάρχει ρητή χρήση της λέξης "εγώ". Είναι μια ισχυρή αίσθηση πεποίθησης. Η χρήση της φράσης "Είμαι άτομο" πρέπει να θεωρείται λιγότερο ισχυρή επειδή δεν περιέχει "εγώ".

Η χρήση της αντωνυμίας στο μοναδικό πρόσωπο II ή στο μοναδικό πρόσωπο III υποδεικνύει μεγαλύτερη πιθανότητα διασωλήνωσης. Για παράδειγμα, όταν ένα άτομο μιλάει για τον εαυτό του, λέει: «Όταν γνωρίζετε ότι ο συνάδελφός σας κοιτάζει, πρέπει να φροντίσετε τι κάνετε», είναι μια ασυναίσθητη προσπάθεια να μεταφερθεί η προσοχή σε άλλους και αυτό θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις, σε ένα πλαίσιο όπως αυτό της συνέντευξης επιλογής προσωπικού, όπου σιωπηρά και ρητά ο στόχος του ερωτηθέντος είναι να μιλάει προσωπικά για τον εαυτό του.

Μια άλλη είναι η χρήση ενός τρίτου προσώπου ή απρόσωπων φράσεων όπως: "Είναι υπέροχο να μοιράζεστε τα δικά σας επαγγελματικά αποτελέσματα με τους φίλους και την ομάδα σας". Αυτή η φράση, χωρίς θέμα, χαρακτηρίζεται από χαμηλό επίπεδο αναφοράς στον εαυτό της. Από προεπιλογή, το θέμα αποσυνδέεται από αυτήν τη δήλωση.

### **3.2.2. Χρησιμοποιώντας Επίθετα**

Ένας δεύτερος τρόπος μελέτης ενός ατόμου είναι σίγουρα να μελετήσει τα επίθετα που χρησιμοποιεί. Με αυτή την έννοια, το άτομο μπορεί να εκφράσει μια εκτίμηση του έργου για το οποίο μιλάει. Δεν υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ κοινωνικών αντικειμένων (ανθρώπων, πραγμάτων, συμπεριφορών) και της αξιολόγησής τους. Το άτομο μπορεί να κάνει εκτιμήσεις των γεγονότων με διάφορους τρόπους:

- χρήση του επίθετου (νομίζω ότι είναι καλός ηγέτης).
- Γλώσσα του σώματος (ενώ μιλάμε για έναν συνάδελφο, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε εκφράσεις του προσώπου που υπογραμμίζουν τη θετικότητα ή την αρνητικότητα).
- Χρησιμοποιώντας πολύπλοκες ισοτιμίες (αυτές είναι εκφράσεις που συνδέουν δύο διαφορετικές παραμέτρους για να εκφράσουν την πεποίθηση, για παράδειγμα, η εμπλοκή δημιουργεί αποτελέσματα.) Στην περίπτωση αυτή, η λέξη "δημιουργία" δηλώνει μια ισχυρή σχέση μεταξύ δύο πτυχών.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικά επίθετα. Αυτά πρέπει να είναι σημεία προσοχής σε μια συνέντευξη, επειδή, στην πραγματικότητα, τα επίθετα εκφράζουν άμεσα ή έμμεσα μια αξιολόγηση.

Έτσι δώστε προσοχή:

- τον τρόπο με τον οποίο το άτομο ορίζεται από επίθετα ή άλλους όρους: "Νομίζω ότι είμαι συγκεκριμένος άνθρωπος"
- τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος ορίζει άλλους: "ο προϊστάμενός μου ήταν ασταθής". Η χρήση επιθέτων μπορεί να παράσχει μερικές πληροφορίες για το πρόσωπο με το οποίο ασχολούμαστε, αλλά είναι επίσης αλήθεια ότι σε ένα περιβάλλον αξιολόγησης πρέπει πάντα να θέτουμε ερωτήματα σχετικά με τη συμμετοχή των επίθετων.

Ένα καλό κριτήριο για τη μελέτη των επίθετων είναι να καταλάβουμε αν είναι απόλυτα ή σχετικά επίθετα. Τα απόλυτα και αξιολογητικά επίθετα μπορούν σίγουρα να είναι μοντέρνα: τα "καλά", τα "μπράβο" είναι τόσο γενικοί όροι που δεν θα μπορούσαν να δείξουν κάτι. Εκφράζει επίσης μια πολύ θετική αξιολόγηση.

Αντ 'αυτού, τα επίθετα που δείχνουν κάτι ξεχωριστό είναι πιο σημαντικά. Χαρακτηριστικά επίθετα βασίζονται σε μια ορισμένη εξειδίκευση: "Δημιουργικό", "Ακριβές", "Αποφασισμένο", "Συνεπής", "Ρεαλιστικός" είναι θετικά επίθετα (που ο συνεντευξυντής θα τείνουν να χρησιμοποιούν για τον καθορισμό) τουλάχιστον συγκεκριμένα. Φυσικά, ακόμα πιο συγκεκριμένα επίθετα "καλό" και "μπράβο" θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για να δώσουν μια θετική άποψη για τον εαυτό, αλλά έχουν ήδη μια εξειδίκευση και επομένως μεγαλύτερη πιθανότητα αυθεντικότητας.

Όπως μπορείτε να φανταστείτε, η χρήση εκτεταμένων όρων όπως η "επικοινωνιακή" (στην πραγματικότητα, καθένας από εμάς είναι επικοινωνιακός και δεν κατανοούμε ακριβώς τι σημαίνουν οι διαφημίσεις

με τη χρήση αυτών των λέξεων) συχνά δεν έχουν πραγματικό νόημα, επειδή κανείς στη συνέντευξη ορίζονται ως "κλειστές", "στατικές", "άκαμπτες" και "μοναχικές". Έτσι, θα μπορούσαμε να ρωτήσουμε: ποιος είναι ο σκοπός της χρήσης επισημάτων στις διαφημίσεις εργασίας; Πώς μπορεί ο ορισμός αυτών των επίθετων να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε πραγματικά τον άλλο; Αν προσφέρουμε προτάσεις για τη χρήση των επίθετων, προσφέρουμε μόνο ορισμένες απαντήσεις και αυτό δεν οδηγεί σε χρήσιμα πραγματικά δεδομένα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης.

Επομένως, είναι πολύ σημαντικό να δούμε τα επίθετα που χρησιμοποιεί το άτομο αυθόρμητα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης για να προσδιοριστούν.

Πολλά επίθετα δεν έχουν πραγματικό νόημα μέχρι να ζητήσουμε από τον συνομιλητή μας τι σκοπεύει να κάνει όταν χρησιμοποιεί αυτό το επίθετο. Ο ερωτώμενος μπορεί να χρησιμοποιήσει θετικά επίθετα που χρησιμοποιούνται συνήθως κατά τη διάρκεια της συζήτησης, για παράδειγμα, "δυναμική", "θετική" και "ενεργητική".

Θυμηθείτε, όταν ένα άτομο χρησιμοποιεί μια λέξη, αναφέρεται σιωπηρά σε ένα ολόκληρο δίκτυο συναφών εννοιών που σχετίζονται με αυτόν.

Φανταστείτε ότι μεταξύ των χιλιάδων επίθετων που μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποιος, αποφασίζει να ορίσει τον εαυτό του ως "συνεκτικό" ή "σωστό". Λοιπόν, τι μας λέει ο άνθρωπος; Είναι σαφές ότι θέλει να μας πει για τη συνοχή και τη δικαιοσύνη ότι είναι δύο ακρογωνιαίοι λίθοι του τρόπου ζωής του. Αλλά δεν νομίζετε ότι αυτή η χρήση των λέξεων μπορεί να δείξει ακόμη περισσότερα; Φυσικά, ο σκοπός ενός επίθετου είναι να αφαιρέσει τα θέματα με κάποιο τρόπο. Αν μιλάω για κάποιον με σιωπηρή "συνοχή" και "ορθότητα", το κάνουν να διακρίνει τις δύο έννοιες. Κάθε επίθετο προκαλεί το αντίθετό του.



Συμπερασματικά, οι άνθρωποι τείνουν να χρησιμοποιούν τα επίθετα επίθετα κατά τη διάρκεια της συνέντευξης επιλογής για:

- Προφίλ με έναν απροσδιόριστο τρόπο (είμαι καλός στην εργασία με τον υπολογιστή);
- Να γίνει διάκριση σε σχέση με έναν συγκεκριμένο άξονα συμπεριφοράς.

Ωστόσο, έχουμε δει ότι το άτομο μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα επίθετα μόνο για έναν σκοπό, δηλαδή να δώσει την καλύτερη δυνατή εντύπωση στον αξιολογητή.

Έχουμε δύο τρόπους να καταλάβουμε αν το άτομο πιστεύει σε αυτό που λέει:

- Αναλύστε τη γλώσσα του σώματος όταν το άτομο βεβαιώνει ορισμένα πράγματα για τον εαυτό του για να αξιολογήσει τυχόν ασυνέπεια (για παράδειγμα, "αισθάνομαι ότι είμαι ευέλικτος άνθρωπος" χρησιμοποιώντας μικροσκοπικές προσβολές σωματικού πόνου στο πρόσωπο, που δείχνει ακριβώς το αντίθετο, δεν είναι πραγματικά ευέλικτο).
- Να κάνετε σε βάθος ερωτήσεις, για παράδειγμα: "Τι εννοείτε προσδιορίζοντας ..... [εισαγάγετε επίθετο];"; "Μετά από σας, τι διακρίνει ένα άτομο ..... [εισάγετε το επίθετο] από ένα άτομο ..... [εισάγετε το αντίθετο επίθετο];"

Λαμβάνοντας υπόψη το προηγούμενο παράδειγμα, θα μπορούσαμε να πούμε, "Τι εννοείτε με συνοχή;"; "Τι νομίζετε ότι διακρίνει ένα συνεκτικό άτομο από ένα ασυνάρτητο άτομο;"

Το πρώτο ερώτημα διερευνά τις προσωπικές έννοιες του επίθετου που χρησιμοποιείται. Η αδυναμία ορισμού του ίδιου επιθέτου που χρησιμοποιείται για να ορίσει ο ίδιος θεωρείται αρνητική. Εάν το υποκείμενο δεν ξέρει πώς να ορίσει το επίθετο που πρόκειται να

χρησιμοποιηθεί, η κύρια υπόθεση που ακολουθεί είναι αυτή ενός ατόμου που χρησιμοποιεί θετικά επίθετα μόνο για να δημιουργήσει θετικές εντυπώσεις στον ερευνητή.

Το δεύτερο ερώτημα προκαλεί μια σύγκρουση και ζητά από το θέμα να το λύσει. Τι διακρίνει τους ανθρώπους σύμφωνα με το επίθετο;

Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο εξειδίκευσης της εξήγησης αυτών των ερωτήσεων, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα το άτομο να πιστέψει σε αυτό που λέει. Ακολουθούν ορισμένοι δείκτες που πρέπει να λάβετε υπόψη:

- λανθάνουσα κατάσταση: υποδηλώνει ψυχικό φορτίο. Δεν είναι απαραίτητα ένα αρνητικό σημάδι, αν κάποιος σκέφτεται να απαντήσει στην ερώτηση δεν σημαίνει ότι κατασκευάζει κάτι. Εάν η δημιουργικότητα είναι σημαντική για αυτό το άτομο, είναι φυσιολογικό να το σκεφτείτε μόνοι σας προτού αναθέσετε αυτήν την έννοια σε άλλο άτομο. Προφανώς, η καθυστέρηση μεταξύ ζήτησης και απόκρισης πρέπει να είναι ανάλογη με την ποιότητα της απάντησης. Οι μεγάλοι χρόνοι απόκρισης με μη συγκεκριμένες απαντήσεις είναι αδιανόητοι. Ένας μακρύς χρόνος απόκρισης, αλλά με αρθρωτές απαντήσεις, έχει ένα προφανές πλεονέκτημα.
- το ποσό συγκεκριμένων παραδειγμάτων: το άτομο θα μπορούσε να αναφέρεται αυθόρμητα σε πραγματικά γεγονότα. Παραδείγματα πραγματικής ζωής είναι πολύ δύσκολο να επινοηθούν, οπότε όταν ένα άτομο τα χρησιμοποιεί, το έχουν πιθανώς. Είναι πολύ σημαντικό να δώσουμε προσοχή - όταν αναλύουμε πραγματικά παραδείγματα ορισμένων παραγόντων εμπιστοσύνης στο θέμα. Για παράδειγμα:
  - αναφορές σε αισθητηριακά δεδομένα (οπτικά, ακουστικά, απτικά, κ.λπ.)
  - αλληλεπίδραση μεταξύ ανθρώπων (Α εκτελεί μια ενέργεια Β που αναπαράγεται στο Α)

- να παίζετε συνομιλίες (λέγοντας κάτι στο Β για να απαντήσετε)
- ειδικές λεπτομέρειες:
- οι ψυχικές τους καταστάσεις (συναισθήματα, σκέψεις, προθέσεις),
- ψυχικές καταστάσεις άλλων (συναισθήματα, σκέψεις, προθέσεις),

Το ποσό των κριτηρίων συμπεριφοράς: πόσο συχνά το άτομο αναφέρεται σε κάτι συγκεκριμένο και παρατηρήσιμο που μπορεί να βοηθήσει να διακρίνει κάποιον από ένα επίθετο (δηλαδή τη συνοχή) από ένα άτομο που δεν είναι συνεπής.

- Παρουσία προτύπων: Το άτομο αναφέρεται σε άλλα άτομα που μοιράζονται αυτό το χαρακτηριστικό. Εάν ένα άτομο χρησιμοποιεί ένα θετικό επίθετο μόνο για να ορίσει τον εαυτό του, ο τρόπος της ομιλίας του μάλλον μας λέει ότι είναι ένα αποκλειστικό επίθετο. Όσο μεγαλύτερη είναι η παρουσία ενός τέτοιου επίθετου στην περιγραφή του, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα ότι ένα τέτοιο επίθετο θα χρησιμοποιηθεί για να δημιουργήσει μια καλή εντύπωση στο δικό του πρόσωπο. Το θέμα στο οποίο ισχυρίζεται ότι διαθέτει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό θα πρέπει να δώσει πολλά προσωπικά παραδείγματα και παραδείγματα άλλων για να δείξει ότι γνωρίζει αυτό το χαρακτηριστικό λεπτομερώς.

- Επεξήγηση των αιτιών: χαρακτηρίζεται από τη χρήση της λέξης - ως -. Η χρήση της λέξης - επειδή - υποστηρίζει την εξήγηση

Θα μπορούσατε να πείτε: "Μιλήσατε για" δίκαιη, αρκετές φορές κατά τη διάρκεια αυτής της συνέντευξης. Αλλά, όπως μπορεί κανείς να φανταστεί, μαζί με την κυριολεκτική έννοια της λέξης, ο καθένας έχει το δικό του προσωπικό όραμα της έννοιας της δικαιοσύνης. Σ 'αυτό το σημείο σας ρωτώ, ποια είναι η "ορθότητα" στο όραμά σας; "

Επίσης, κάθε μία από αυτές τις εισαγωγές μπορεί να συνδεθεί με το δεύτερο ερώτημα, δηλαδή, 'Πώς διακρίνετε ένα σωστό άτομο από ένα λάθος πρόσωπο' μετά την εισαγωγή, μπορεί να ζητηθεί η ερώτηση, επομένως δεν

πρέπει να κλείσετε την εισαγωγή μια ερώτηση ("Τι είναι η ορθότητα για εσάς και πώς διακρίνετε ένα σωστό άτομο από ένα εσφαλμένο άτομο;") Η συγκέντρωση αυτών των δύο ερωτήσεων αφήνει ελεύθερα στο θέμα την επιλογή του πού να ξεκινήσει και της ευκαιρίας να απαντήσει σε μία από τις ερωτήσεις Είναι άχρηστο να αυξάνετε το γνωστικό έργο με πάρα πολλές ερωτήσεις.

Μια άλλη χρήσιμη τεχνική είναι η ανάλυση της ποιότητας των χρησιμοποιούμενων επίθετων, των θετικών (καλών) και των αρνητικών (αδύναμων) επίθετων, των θετικών επίθετων (ενθουσιασμός) και των αρνητικών (τρομακτικών) επίθετων. Η τάση του ατόμου να χρησιμοποιεί επίθετα σε αυτά τα μητρώα υποδεικνύει τη συνολική συναισθηματική τάση του θέματος. Οι ερμηνείες είναι πολλές και πρέπει να προσαρμοστούν στην ιδιαίτερη κατάσταση. Ωστόσο, μπορούμε να πούμε ότι:

- Ο συναισθηματικός τόνος του θέματος μπορεί να επηρεάσει τη μέση χρήση ορισμένων επίθετων, δηλαδή μια θετική ψυχική κατάσταση (στην περίπτωση θετικών επίθετων) και αρνητική (σε περίπτωση αρνητικής ανάπτυξης).
- Η υπερβολική χρήση αρνητικών όρων μπορεί να υποδηλώνει προβλήματα διάθεσης, αρνητική διάθεση και προσοχή στη λεπτομέρεια και τις δυνατότητες κριτικής ανάλυσης σε διαδικασίες επίλυσης προβλημάτων.
- Η ακραία και αποκλειστική χρήση ρητά θετικών επίθετων μπορεί να υποδεικνύει μια κατάσταση ευφορίας και μερικές φορές σχετίζεται με την μανιακή κατάσταση.
- Η αποκλειστική χρήση θετικών επίθετων για τον ορισμό και η αρνητική για τους άλλους σχετίζεται με τον ναρκισσισμό.

Αυτές οι πληροφορίες θα πρέπει να θεωρηθούν ως τίτλος στατιστικής συσχέτισης, με ορισμένους εφαιπόμενους και μη δεσμευτικούς δεσμούς στη χρήση των επίθετων και της προσωπικότητας. Ορισμένοι αριθμοί

γλωσσικών ερωτημάτων (LIWC) έχουν μελετήσει εδώ και καιρό αυτές τις συσχετίσεις και παρακολουθούν μέσω αυτοματοποιημένων εργαλείων για να αναγνωρίσουν την προσωπικότητα του συγγραφέα. Αυτό το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε οργανωτικά πλαίσια για να εντοπίσει την προσωπικότητα του συγγραφέα, να εντοπίσει αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στην εταιρεία, ψευδή κείμενα ή διάφορες επιβλαβείς προθέσεις (Parvulescu, Vitale, 2016). Αυτό ισχύει επίσης στο πλαίσιο επιλογής, παρουσίας και επιστολών αναφοράς.

### **3.2.3. Αποκλίσεις και παραλλαγές στο Θέμα**

Ένας δείκτης γραμμικότητας του θέματος σίγουρα χαρακτηρίζεται από το πόσο είναι το ερώτημα και η απάντηση. Κάθε ερώτηση έχει ορισμένους τύπους γλωσσών που προκαλούν ορισμένες απαντήσεις. Κάθε παράβαση ή παραλλαγή του θέματος του θέματος στις ερωτήσεις μπορεί να είναι η προσπάθειά του να αποφύγει την κατάσταση της εξέτασης. Οι άνθρωποι μπορούν σίγουρα να αλλάξουν το θέμα της συζήτησης και αυτό δείχνει μια σαφή απόκλιση. Αλλά μερικές φορές αποκλίσεις συμβαίνουν σε ένα λεπτό επίπεδο.

Ένα παράδειγμα είναι η χρονική διακύμανση: Ερώτηση: "Πείτε μου ένα παράδειγμα από το παρελθόν στο οποίο αποδείξατε μεγάλη ικανότητα να διαχειριστείτε μια ομάδα εργασίας"

Απάντηση: "Όταν διαχειρίζομαι τις ομάδες μου για μένα, το πιο σημαντικό είναι ..."

Όπως μπορείτε να διαπιστώσετε ότι η ερώτηση διατυπώνεται στο παρελθόν, αλλά το άτομο απαντά στο παρόν. Πρόκειται επίσης για τη διαχείριση των εργαζομένων, αλλά στην πραγματικότητα η μετάβαση από το παρελθόν στο σημερινό δείχνει μια σημαντική παράλειψη προηγούμενων συμπεριφορών, που μερικές φορές αποκρύπτουν πληροφορίες.

Ένα άλλο παράδειγμα απόκλισης είναι η απόκλιση από το θέμα.

Ας δούμε αυτό το παράδειγμα

Ερώτηση: "Πείτε μου μια συγκεκριμένη κατάσταση όπου θα έπρεπε να αντιμετωπίσετε έναν δύσκολο πελάτη."

Απάντηση: "Εμείς στην ΧΥ έχουμε να κάνουμε με δύσκολους πελάτες, έτσι ..."

Σε αυτή την περίπτωση, μιλάμε για τη δύσκολη διαχείριση των πελατών, αλλά και το θέμα αποκλίνει από εμένα σε εμάς. Φυσικά, αυτό μπορεί επίσης να υποδηλώνει την αίσθηση της ένωσης με την ομάδα, αλλά στην πραγματικότητα το ερώτημα αναφέρεται στη δράση του ερωτηθέντος και αντ' αυτού η απάντηση μειώνει τη συμβολή του υποκειμένου σε έναν γενικό τύπο, καθιστώντας αδύνατο να μαντέψει την αντίδραση του υποκειμένου, συνέντευξη σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

### **3.3. Ατομική Συνέντευξη**

Ο Gandolfi (στο Zucchi, 2004) ορίζει την συνέντευξη επιλογής ως "μια στιγμή συνάντησης μεταξύ της επιχείρησης και του υποψηφίου, όπου υπάρχει αμοιβαία αξιολόγηση (από την πλευρά του επιλογέα σχετικά με τον υποψήφιο και τον υποψήφιο σχετικά με τον επιλογέα και την εταιρεία. Η πρόκληση για τον υποψήφιο είναι να δείξει τις καλύτερες ιδιότητες και να δούμε αν είναι η σωστή εταιρεία γι' αυτόν, αντίθετα, η εταιρεία αντιμετωπίζει μια διαφορετική πρόκληση, δηλαδή την κατανόηση του δυναμικού". Η συνέντευξη θα πρέπει να αναφέρει ο Gandolfi: "Σε μια προοπτική (όχι βραχυπρόθεσμα), δεν είναι σημαντικό να εκτιμηθεί ποιοι βραχυπρόθεσμοι πόροι θα είναι, αλλά είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη το δυναμικό μιας μεσοπρόθεσμης προοπτικής και ως αποτέλεσμα διαδοχικών περιστροφών, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κατάρτισης, καθοδήγησης / field training και περαιτέρω επαγγελματικό προσανατολισμό (μέσω της αποτίμησης του κέντρου).

Οι συνεντεύξεις επιλογής μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με:

- Επίπεδο δομής της συνέντευξης.
- Αριθμός ερωτηθέντων και ερευνητών.
- Επιλεγμένη λειτουργία συμπεριφοράς (φιλική, επαγγελματική, αγχωτική συνέντευξη).

Σε μια πλήρως δομημένη συνέντευξη, έχουμε προηγούμενο ορισμό των ερωτήσεων και της σειράς των ερωτήσεων. Οι ίδιες ερωτήσεις τίθενται με τον ίδιο τρόπο και με την ίδια ακριβή διατύπωση. Οι δομημένες συνεντεύξεις έχουν συνήθως μια δομή συγχρονισμού, έτσι ώστε η διάρκεια να είναι προκαθορισμένη ή να μετακινείται μέσα σε ένα συγκεκριμένο εύρος λεπτών. Αυτό που είναι πιο σημαντικό και πραγματικά βελτιώνει την ποιότητα της συνέντευξης είναι η δομή των κριτηρίων βαθμολόγησης. Μια καλά δομημένη συνέντευξη έχει επίσης έναν τρόπο να αναλύσει την κωδικοποιημένη απάντηση. Είναι σημαντικό αυτό να είναι προκαθορισμένο και εύκολο να ερμηνευτεί για κάθε ερευνητή, προκειμένου να αποφευχθεί η δημιουργία συστηματικών ανισορροπιών ή προκατειλημμένων σφαλμάτων.

Ένας δεύτερος τύπος συνέντευξης ονομάζεται ημι-δομημένη. Αυτή είναι βεβαίως η βασική δομή της συνέντευξης, αλλά υπάρχει και η δυνατότητα δημιουργίας πρόσθετων ερωτήσεων.

Η αδόμητη συνέντευξη, από την άλλη πλευρά, δεν έχει καμία μορφή οργάνωσης ή προγραμματισμού και δεν έχει καθιερωμένους στόχους από την αρχή.

Μελέτες έρευνας και επικύρωσης έχουν δείξει ότι το επίπεδο δομής της συνέντευξης συμβαδίζει με την εμπιστοσύνη. Επομένως, είναι σκόπιμο να υιοθετηθούν δομημένες ή ημιδομημένες συνεντεύξεις με βάση το βαθμό εξατομίκευσης των εργαλείων. Σε κάθε περίπτωση, οι βαθμολογίες πρέπει να αξιολογούνται μόνο με τυποποιημένες βαθμολογίες και ομόφωνα δεκτές από διάφορους αξιολογητές.



| Χαρακτηριστικά | Μη δομημένη      | Ημι-δομημένη                | Δομημένη       |
|----------------|------------------|-----------------------------|----------------|
| Σχεδίαση       | Όχι              | Έτοιμος                     | Προσχεδιασμένο |
| Κατεύθυνση     | Όχι              | Με ευελιξία                 | Ναι            |
| Επικοινωνία    | Δύο κατευθύνσεις | Τελειωμένο με σκοπό         | Μία κατεύθυνση |
| Ευκαμψία       | Όχι              | Ναί                         | Όχι            |
| Χρόνος         | Χωρίς πρόθεση    | Με μερική πρόθεση           | Κώδικας        |
| Τυποποίηση     | Όχι              | Σε περιοχές, όχι με τρόπους | Ναι            |

Πίνακας Argentero (2001)

### 3.3.1. Είδη Ατομικών Συνεντεύξεων: Η Συνέντευξη Κατάστασης

Μια από τις σημαντικότερες μεθόδους δομημένης συνέντευξης είναι η Συνθήκη Κατάστασης (Latham, Saari, Pursell and Campion, 1980). Προϋπόθεση αυτής της συνέντευξης, η οποία επιδιώκει να κατανοήσει τη μελλοντική συμπεριφορά του θέματος, είναι η ανάγκη να οδηγηθεί σε συγκεκριμένες και τυπικές καταστάσεις μιας συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας. Οι προθέσεις της συμπεριφοράς ενός ατόμου είναι στενά συνδεδεμένες με το επαγγελματικό του μέλλον. Η μέθοδος που καθορίστηκε από τους προαναφερθέντες συντάκτες βασίζεται σε:

#### α. Ορισμοί των Ερωτήσεων

Σε αυτό το στάδιο, οι σύμβουλοι πρέπει να πραγματοποιήσουν ανάλυση εργασίας. Στο πρώτο κεφάλαιο αυτού του εγχειριδίου, έχετε ήδη διαβάσει ένα μοντέλο συνέντευξης. Συγκεκριμένα, είναι πολύ χρήσιμο να

αναφερθούμε σε όλα τα κρίσιμα περιστατικά, κατά προτίμηση επαναλαμβανόμενα, καταστάσεις που μπορεί να συμβούν κατά την εργασία. Μπορείτε επίσης να συνομιλήσετε με έμπειρους ανθρώπους (που αξιολογούνται ως τέτοιοι από επιβλέποντες) για να γνωρίσετε τις λύσεις που παραδοσιακά χρησιμοποιούν οι άνθρωποι υψηλής απόδοσης. Το βασικό ερώτημα εν προκειμένω είναι: σε σχέση με μια συγκεκριμένη κρίσιμη κατάσταση, πώς συμπεριφέρονται τα άτομα με υψηλές επιδόσεις; Και πώς συμπεριφέρονται εκείνοι με κακή απόδοση; Αυτά τα δεδομένα είναι χρήσιμα για τον καθορισμό κλίμακας συμπεριφοράς και αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί στο επόμενο βήμα. Στην περίπτωση πολύ μεγάλων εταιρειών, μπορεί να είναι επιθυμητό να αποσταλεί ένα δομημένο ερωτηματολόγιο σε όλους τους ανθρώπους προκειμένου να βρεθεί ένας μεγάλος αριθμός πιθανών συμπεριφορών. Το κύριο ερώτημα που πρέπει να απευθυνθεί στους συμμετέχοντες, είτε πρόκειται για συνέντευξη είτε για ερωτηματολόγιο, είναι "πώς θα συμπεριφερόταν σε αυτή την κατάσταση;" Το ερωτηματολόγιο μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για να απαριθμήσει όλες τις σχετικές καταστάσεις ώστε να έχει πλήρη λίστα. Εάν έχετε πάρα πολλές σημαντικές καταστάσεις για να συμπεριλάβετε όλους στη συνέντευξη, μπορείτε πάντα να επιλέξετε να δοκιμάσετε αυτές τις καταστάσεις επιλέγοντας μόνο τις πιο σημαντικές.

## **b. Προσδιορισμός της Κλίμακας μετρήσεως**

Όπως έχω γράψει, είναι πολύ σημαντικό να καθορίσετε πρώτα τον τρόπο με τον οποίο αποδίδονται τα αποτελέσματα. Σε αυτή την περίπτωση, πρέπει να συνοψίσετε τις συμπεριφορικές απαντήσεις και να τις ταξινομήσετε σε διάφορες ομάδες (για παράδειγμα, πολύ καλές απαντήσεις, κατάλληλες απαντήσεις και ακατάλληλες απαντήσεις). Τέτοιες απαντήσεις πρέπει να εντοίζονται σε αριθμητική κλίμακα. Συνήθως, οι κλίμακες αυτές κυμαίνονται από 1 έως 5, όπου 1 είναι η ανάρμοστη απόκριση, 3 είναι ίση με την κατάλληλη απόκριση - και ως εκ τούτου επαρκής - και 5 είναι η

κατάλληλη απόκριση. Ένα παράδειγμα είναι μια κλίμακα αγκυροβολημένη σε ένα πρόβλημα κατάστασης από τους Weekley και Gier, 1987. Αυτή η ερώτηση βασίζεται στην ανάλυση του έργου ενός εμπόρου ρολογιών.

Ένας πελάτης εισέρχεται στο κατάστημα για να πάρει το ρολόι που έχει επιδιορθώσει. Το ρολόι έπρεπε να είναι έτοιμο πριν από μία εβδομάδα, αλλά το συνεργείο επισκευής δεν το επέστρεψε ακόμα. Ο πελάτης είναι πολύ αναστατωμένος. Πώς πρέπει να συμπεριφέρεσαι σε αυτή την κατάσταση;

1. Λέω στον πελάτη ότι το ρολόι δεν έχει επιστραφεί ακόμα από το εργαστήριο και επιστρέφει άλλη μια μέρα.
2. Ζητώ συγγνώμη, πείτε στον πελάτη ότι θα ελέγξω αν είναι επισκευασμένο και θα τον καλέσω αργότερα.
3. Καλώ το εργαστήριο ενώ ο πελάτης περιμένει.

Δείγμα ερωτήματος από μια κατάσταση συνέντευξη στην επιλογή των πωλητών σε ρολόγια (Πηγή: Weekley και Gier, 1987)

- Προετοιμασία μιας πιλοτικής μελέτης, δηλ. Μιας μελέτης που επιβεβαιώνει τη σαφήνεια και την επάρκεια της δομής των ερωτημάτων σχετικά με τα ψυχολογικά και ψυχομετρικά χαρακτηριστικά (ευαισθησία, εγκυρότητα, αξιοπιστία).
- Εκτελέστε μια συνέντευξη τύπου, δηλαδή μια συνέντευξη με διάφορους αξιολογητές. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει την αξιολόγηση της συνέπειας των αξιολογητών, τον βαθμό στον οποίο διαφορετικοί αξιολογητές, αναφερόμενοι στις ίδιες προφορικές απαντήσεις των θεμάτων, αποδίδουν τα ίδια αποτελέσματα. Για δομημένες και

τυποποιημένες τεχνικές, η βαθμολογία δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να εξαρτάται από τις ατομικές προτιμήσεις και τα χαρακτηριστικά των ερευνητών, αλλά μόνο από την τεχνική. Για το λόγο αυτό, δεν θα πρέπει να υπάρχει διαφορά στην αξιολόγηση.

- Επαναλάβετε τη διαδικασία για κάθε υποψήφιο. Στην περίπτωση διαφόρων αξιολογητών, η τελική βαθμολογία πρέπει να είναι η μέση βαθμολογία που δίνεται από κάθε αξιολογητή. Σε κάθε περίπτωση, η συνέντευξη θα πρέπει πάντα να βρίσκεται σε ένα άνετο και μη αγχωτικό περιβάλλον.

### 3.3.2. Περιγραφή της Συνέντευξης Συμπεριφοράς

Υπάρχει λόγος για συνέντευξη συμπεριφοράς (BDI, Janz, Hellervik, Gilmore, 1986 · Yeung, 2009). Η υποκείμενη υπόθεση αυτού του τύπου της συνέντευξης είναι ότι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης της μελλοντικής συμπεριφοράς είναι η παρελθούσα συμπεριφορά. Ένα παράδειγμα αυτού του τύπου συνέντευξης (Janz et al 1986) είναι ότι "στο έργο του ταμιά, μπορεί να συμβεί ότι οι λογαριασμοί δεν ταιριάζουν: από την άποψη της εμπειρίας σας, πείτε πώς συμπεριφερόταν όταν συνειδητοποιήσατε ότι τα χρήματα στο η ταμειακή μηχανή δεν ταιριάζει με αυτό που αναμενόταν. "

Η συνέντευξη που βασίζεται στη συμπεριφορά έχει υψηλό επίπεδο εγκυρότητας και αξιοπιστίας. Αλλά έχει ένα αμέσως ανιχνεύσιμο όριο, δεν έχουν όλοι οι υποψήφιοι ένα παρελθόν, ώστε να μπορούν να αποδώσουν ένα σημαντικό ποσό παρελθόντων γεγονότων που σχετίζονται στενά με τη δουλειά που αναζητούν. Αυτό είναι σίγουρα ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο σε περιπτώσεις όπου απαιτείται έμπειρο προσωπικό. Είναι δυνατή η χρήση των πλεονεκτημάτων των τεχνικών κατάστασης και συμπεριφοράς με τα STARS (Yeung, 2008). Το STARS είναι το ακρωνύμιο για: Κατάσταση, Ενέργειες εργασιών, Αποτέλεσμα, Σύνοψη.

- a. **Κατάσταση.** Αρχίζει με ένα ανοιχτό θέμα, το οποίο ζητά από το άτομο να αναφερθεί σε ένα ακριβές παράδειγμα της συμπεριφοράς του στο

παρελθόν. Είναι χρήσιμο να ξεκινήσετε με έναν από αυτούς τους τύπους γλωσσών "Μίλησέ μου για μια κατάσταση ..." ή "να μου πείτε, για παράδειγμα, μια πραγματική κατάσταση στην οποία έχετε πραγματικά ..."

- b. **Εργο.** Ρωτήστε μια ερώτηση σχετικά με το ποιος είναι ο υποψήφιος που αναφέρεται στην αναφορά. Σε διαφορετικές καταστάσεις, το πλαίσιο εντός του οποίου δημιουργείται αυτό το καθήκον εξαρτάται από περισσότερους ανθρώπους, θα πρέπει να προσπαθήσετε να απομονώσετε όσο το δυνατόν περισσότερο τη συγκεκριμένη συμβολή αυτού του προσώπου, για παράδειγμα "ποιος ήταν ο ρόλος σας στην περίπτωση αυτή"; σε αυτό το πλαίσιο;
- c. **Ενέργειες.** Αυτό είναι ένα από τα κρίσιμα μέρη. Τι έκανε ο άνθρωπος; Ποιες είναι οι ενέργειες και οι συμπεριφορές που μπορούν να παρατηρηθούν στο πλαίσιο; Έτσι, μπορείτε να κάνετε ερωτήσεις όπως "τι κάνατε ή είπατε σε αυτό το πλαίσιο;" Ή "ποιες ήταν οι ενέργειές σας, οι στρατηγικές σας για την επίλυση αυτού του προβλήματος;"
- d. **Το αποτέλεσμα.** Μπορείτε να κλείσετε μερικές από τις ερωτήσεις ζητώντας τα αποτελέσματα.
- e. **Περίληψη.** Συνοψίστε παραφράζοντας αυτό που είπε το θέμα. Αυτό δεν είναι μόνο χρήσιμο για να επιβεβαιώσετε ότι κατανοήσατε ακριβώς τι είπε το θέμα, αλλά και για να αποθηκεύσετε καλύτερα τις απαντήσεις σας και ενδεχομένως να τις χρησιμοποιήσετε στο μέλλον.

### 3.3.3. Δομημένη Συνέντευξη

Η δομημένη συνέντευξη είναι μια μέθοδος που σχεδιάστηκε από τους Pursell, Champion και Gaylord (1980), η οποία περιλαμβάνει τη χρήση τεσσάρων τύπων ερωτήσεων.

- a. Θέματα κατάστασης
- b. Τεχνικές ερωτήσεις

c. Πρακτικές αποδείξεις

d. Οι απαιτήσεις του ατόμου που εκτελεί την εργασία

Όπως θα δούμε, η ενσωμάτωση αρκετών τεχνικών είναι σίγουρα ένας τρόπος για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη. Τα ζητήματα κατάστασης είναι παρόμοια με εκείνα που περιγράφονται στη σχετική παράγραφο. Οι τεχνικές ερωτήσεις ή οι γνώσεις στο χώρο εργασίας εξατομικεύονται σχετικά με το ρόλο που θα πρέπει να καλύψει ο πόρος, σε περίπτωση προηγούμενης δοκιμής. Ένα παράδειγμα γνώσης της εργασίας είναι: "Όταν παίρνετε ένα κομμάτι για το αυτοκίνητο αφού το διορθώσετε, γιατί πρέπει πρώτα να καθαρίσετε όλα τα εξαρτήματα;" Ή "Πότε πρέπει να αλλάξετε το φίλτρο στη μηχανή καφέ;". Άλλες ερωτήσεις, από την άλλη πλευρά, μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις εργασίας σε έναν συγκεκριμένο τομέα, για παράδειγμα: "Ορισμένοι εργαζόμενοι πρέπει να λειτουργούν σε μεγάλα ύψη και με ένα αβέβαιο επίπεδο ασφάλειας. Πείτε τα συναισθήματα και τις παρατηρήσεις όταν νομίζετε ότι έχετε για να κάνουν αυτά τα καθήκοντα. "

#### **a. Ανοικτές ερωτήσεις**

Κάθε τεχνική έχει συμπληρωματικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, αλλά με ολοκληρωμένη ανάλυση μπορεί να είναι χρήσιμο να ορίσουμε:

- Διάρθρωση της συνέντευξης.
- Στόχοι και χαρακτηριστικά που πρέπει να εντοπιστούν.
- Ανοίξτε τις ερωτήσεις για να μπειτε στο θέμα για να ανιχνεύσετε γενικά ζητήματα, να σπάσετε τον πάγο.
- Θέματα κατάστασης.
- ερωτήσεις συμπεριφοράς.
- Μοντέλα βαθμολόγησης.
- Προγνωστικοί δείκτες απόδοσης.

- Βασικοί Δείκτες Απόδοσης;
- Στατιστικά μοντέλα επιλογής επιστημονικού προσωπικού.

Ακολουθούν ορισμένα βασικά ερωτήματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μοντέλο ανοιχτών ερωτήσεων, συγκεκριμένα, εισαγωγικά ερωτήματα για να ανοίξετε ένα θέμα συζήτησης και αφήστε τον υποψήφιο να απαντήσει ελεύθερα. Αυτά τα είδη ερωτήσεων, αν και δεν είναι πλήρως δομημένα, έχουν μια γενική λειτουργία, δηλαδή τη μελέτη της βασικής γραμμής της συνηθισμένης συμπεριφοράς του υποκειμένου, του τρόπου με τον οποίο εκφράζεται με λόγια και γλώσσα του σώματος. Μπορείτε επίσης να συμπεριλάβετε περιορισμένες ερωτήσεις σχετικά με το μοντέλο βαθμολόγησης, αλλά η ανοιχτή ερώτηση είναι ιδανική για τη μέτρηση της γραμμής βάσης, καθώς δίνει στο θέμα την ελευθερία και το χρόνο να απαντήσει και να το εκφράσει με τον δικό του τρόπο.

Επομένως, κατά τη διάρκεια αυτών των ερωτήσεων, συλλέγονται οι συνήθειες πληροφορίες, αλλά και η απόπειρα απόκτησης δεδομένων σχετικά με τη μέση συμπεριφορά του υποψηφίου. Μόνο με αυτόν τον τρόπο θα μπορείτε να κατανοήσετε τις σημαντικές διαφορές στη συμπεριφορά. Είναι καλό να χρησιμοποιήσετε μόνο μερικές ερωτήσεις για κάθε έντυπο που θα συμπεριληφθεί στη συνέντευξη. Οι ανοικτές ερωτήσεις μπορούν να οδηγήσουν σε πολύ μεγάλες απαντήσεις.

- Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, θα συζητήσουμε το βιογραφικό σας σημείωμα και θα μελετήσουμε μαζί εάν η οργάνωσή μας μπορεί να σας δώσει μια επαρκή εικόνα των χαρακτηριστικών σας, έτσι ώστε να γνωρίζετε τον εαυτό σας, θα θέλατε να συνοψίσουμε τις κύριες πτυχές του βιογραφικού σας σημειώματος;

Σημείωση:

- Κανονική συμπεριφορά θεμάτων (βασική γραμμή)
- Εμφάνιση



- Εκπαίδευση, παρατήρηση των χρόνων συζήτησης
- Βαθμός συνεργασίας (άμεση απάντηση στις ερωτήσεις)
- Μέση ταχύτητα επικοινωνίας
- Ικανότητα εισαγωγής λεπτομερειών, ικανότητας ανάλυσης / αφαίρεσης

## **Σχολικό Πρόγραμμα Σπουδών**

Θέματα:

- Τίτλοι σπουδών
- Σχέση με συναδέλφους και εκπαιδευτικούς

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Θέλετε να συνοψίσετε ελεύθερα το σχολικό πρόγραμμα σπουδών;
- Τι προτιμάτε και ποια υλικά προτιμάτε;
- Ποιες ήταν οι δυσκολίες και τα προβλήματα που αντιμετωπίσατε; Πώς τα λύσατε;
- Έχετε εκτελέσει εξωσχολικές δραστηριότητες; Πώς ενσωματώθηκαν στη μελέτη;
- Ποιες είναι οι αιτίες και οι συνέπειες των πιθανών περιόδων κρίσης;
- Ποιο ήταν το θέμα της διατριβής σας;
- Ποια είναι η γνώμη σας για τον βαθμό που αποκτήσατε;

Σημείωση:

- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία
- Διαπροσωπικές σχέσεις
- Πνευματικές ικανότητες

- Συνέπεια μεταξύ του εκτεθειμένου βιογραφικού σημειώματος και του επικερδούς ρόλου

### **Επαγγελματικό Πρόγραμμα Σπουδών**

- Πρώτη εργασία
- Σταθερή εργασία
- Περιστασιακές εργασίες

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Μπορείτε να παρουσιάσετε το πρόγραμμα εργασίας σας;
- Ποια είναι τα πιο σημαντικά βήματα στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας σας;
- Ποια ήταν τα καλύτερα αποτελέσματα;
- Ποια ήταν τα ασθενέστερα αποτελέσματα;
- Ποια ήταν τα κύρια θέματα; Πώς τα λύσατε;
- Έχετε επιβλέπει άλλους συναδέλφους; Ποια ήταν η εμπειρία σου;
- Ποια ήταν τα βασικά ζητήματα της εταιρείας; Τι θα κάνατε για να τους αποφύγετε;

Σημείωση:

- Συνέπεια μεταξύ του προγράμματος σπουδών και της προτεινόμενης εργασίας
- Αποτελέσματα
- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία
- Κίνητρο
- Σχέσεις με συναδέλφους και επιβλέποντες
- Επίβλεψη / στυλ οδήγησης (εάν υπάρχει)

## Κίνητρο στην εργασία

Θέματα:

- Ιδανικός χώρος εργασίας
- Πραγματικός χώρος εργασίας
- Προσδιορισμός των επιλογών στην εργασία

Παραδείγματα ερωτήσεων:

- Τι σε έκανε να αλλάζεις δουλειές στο παρελθόν;
- Σε γενικές γραμμές, τι περιμένετε από αυτή τη δουλειά;
- Τι σας έφερε την πιο ικανοποιητική εργασία;
- Ποιες είναι οι πτυχές του έργου που θεωρείτε λιγότερο ικανοποιητικές;
- Πώς ανησυχείτε για αυτό το επάγγελμα; Ποια είναι τα κύρια οφέλη;
- Εάν θα μπορούσατε να επιλέξετε με πλήρη ελευθερία τι δουλειά θα κάνατε;
- Εάν δεν επιλέξατε αυτή την επιλογή, που νομίζετε ότι είναι οι εναλλακτικές λύσεις σας;
- Ποια είναι τα αποτελέσματα του έργου που αναμένετε να επιτύχετε; Πόσο καιρό;
- Τι είναι σημαντικό για εσάς σήμερα;
- Σε πέντε χρόνια, πού βλέπετε; Τι κάνετε;

Σημείωση:

- Λεξικό / μη λεκτική συμφιλίωση
- Συνοχή μεταξύ προσδοκιών και πραγματικού ρόλου
- Κίνητρα και βασικές αξίες

## Προσωπικότητα / Χαρακτήρας

Θέματα:

- Χαρακτηριστικά της θετικής προσωπικότητας.
- Χαρακτηριστικά των αρνητικών προσωπικοτήτων.
- Σχέση μεταξύ προσωπικότητας και ρόλου του χώρου αποχωρητηρίου.

Παραδείγματα ερωτήσεων:

Ποιες κριτικές απευθύνονται συχνότερα σε εσάς; Τι πιστεύεις για αυτό το τραγούδι;

- Ποιες είναι οι απαντήσεις και οι άμυνες σας σε καταστάσεις άγχους ή απογοήτευσης;
- Πόσο είστε συνδεδεμένοι με τις ιδέες σας; Πώς τους υπερασπίζεις;
- Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς σας;
- Υπήρξατε σε κατάσταση σύγκρουσης; Πώς το έκανες;

Σημείωση:

- Κοινωνικές ικανότητες
- Συναισθηματική σταθερότητα
- Πρωτοβουλία
- Αυτονομία
- Δημιουργικότητα
- Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία

### b. Ερωτήσεις που δεν ερωτάς

Αυτή η παράγραφος συνοψίζει τις βασικές παρανοήσεις μιας συνέντευξης επιλογής: Τα βασικά ζητήματα αυτών των ζητημάτων είναι η αποσύνθεση της σχέσης με τον υποψήφιο ή / και η κακή ποιότητα των δεδομένων που αποκτήθηκαν.

## Προκλητικές και αγχωτικές ερωτήσεις

Ορισμένοι αξιολογητές χρησιμοποιούν τη θέση τους για να διεξάγουν αγχωτικές συνεντεύξεις. Όπως έχουμε δει, αυτό το είδος συνεντεύξεων καταστρέφει κάθε σχέση. Επιπλέον, το άγχος στη συνέντευξη μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα, να προκαλέσει κάποια ένταση και να βλάψει την ποιότητα των απαντήσεων. Δεν θα μπορέσετε ποτέ να καταλάβετε εάν η ένταση του ατόμου σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι ερωτήσεις ή το θέμα της συζήτησης.

Ορισμένοι ερευνητές χρησιμοποιούν σκληρούς τρόπους για να «μετρήσουν το άγχος» θέτοντας ερωτήσεις όπως:

- Λόγω της έλλειψης εμπειρίας σας, γιατί νομίζετε ότι πρέπει να σας προσλάβουμε;
- Τι θα λέγατε αν σας είπα ότι είστε ο χειρότερος / ασθενέστερος υποψήφιος που έχω δει ποτέ στην καριέρα μου;
- Πώς μπορείτε να χειριστείτε το άγχος; Πόσο είναι 47 πολλαπλασιασμένοι με 13;

Αν θέλετε να μετρήσετε τις ικανότητες στρες, χρησιμοποιήστε τη συνέντευξη συμπεριφοράς ή τις ερωτήσεις κατάστασης. Για παράδειγμα, μπορείτε να ρωτήσετε:

- Μπορείτε να μου πείτε για μια περίπτωση όπου θα έπρεπε να αποφασίσετε να δώσετε προτεραιότητα σε ορισμένες δραστηριότητες και όχι σε άλλους στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα;
- Μίλησέ μου για μια περίπτωση όπου ήσαστε σε κατάσταση ανησυχίας.
- Πείτε μου για τον πιο αγενή συνάδελφο ή πελάτη με τον οποίο είχατε να αλληλεπιδράσετε κατά το παρελθόν έτος.

### **c. Υποθετικά Ερωτήματα**

υτές είναι οι ερωτήσεις που ο υποψήφιος συχνά λύει, μαντεύοντας τη σωστή απάντηση. Επίσης, δεν αναφέρεται στη συμπεριφορά του παρελθόντος. Ορίστε μερικά παραδείγματα:

- Πώς θα νιώθετε αν δεν έχετε πετύχει τους στόχους πωλήσεών σας;
- Τι θα κάνατε εάν δύο πελάτες ζήτησαν ταυτόχρονα μια συνάντηση;
- Πώς θα μπορούσατε να αντιμετωπίσετε ένα πολύπλοκο έργο;

Ο κίνδυνος ικανοποιητικών απαντήσεων είναι πολύ υψηλός. Μετακινείται επίσης στο πεδίο των υποθέσεων, μειώνοντας έτσι το προγνωστικό επίπεδο των ερωτήσεων.

### **d. Ψευδο-ψυχολογικές ερωτήσεις**

Αυτά είναι προφανώς ενδοσκοπικά και προβολικά ερωτήματα που δεν έχουν προβλεπτική ισχύ στην υποψήφια συμπεριφορά:

- Ποιοι χαρακτήρες στην ιστορία θα προσκαλέσετε στο δείπνο;
- Τι κάνετε όταν αισθάνεστε λυπημένοι;
- Ποια είναι η αγαπημένη σας ημέρα και γιατί;

Όσον αφορά όχι μόνο την ψυχολογία αλλά και την ηθική, είναι επίσης απαραίτητο να αξιολογηθεί η συνάφεια αυτών των θεμάτων για εργασία. Τέτοιες ερωτήσεις μπορεί να είναι αμφισβητήσιμες.

### **e. Ανησυχητικές ερωτήσεις**

Αυτά είναι ερωτήματα που υποδηλώνουν ένα συγκεκριμένο είδος απάντησης ή τουλάχιστον περιέχουν μια απάντηση μέσα σε αυτά. Η πιθανότητα λήψης ικανοποιητικών απαντήσεων είναι πολύ υψηλή.

- Η διαχείριση του χρόνου είναι το πιο σημαντικό πράγμα για αυτή τη δουλειά στην εργασία. Ποιες είναι οι δεξιότητές σας σε αυτό το θέμα;

- Πιστεύετε ότι η ομαδική εργασία είναι χρήσιμη για να έχετε καλά αποτελέσματα;
- Σας ενοχλεί να εργάζεστε υπερωρίες;

Είναι πολύ καλύτερο να ρωτήσετε ερωτήματα συμπεριφοράς και / ή να αναφερθώ σε παρελθόντες χρόνους:

- Πείτε μου για μια περίπτωση όπου έπρεπε να διαχειριστείτε το χρόνο σας.
- Πότε ήταν η τελευταία φορά που χρειάστηκε να εργαστείτε περισσότερο από ό, τι αναμενόταν;
- Εξηγήστε μου όταν εργάσατε σε μια ομάδα, συνεργάζεστε στενά με τους συνεργάτες σας για να πετύχετε ένα στόχο.

#### **f. Πολλαπλές Ερωτήσεις**

Αυτοί οι τύποι ερωτήσεων είναι προβληματικοί επειδή:

- Αυξήστε το γνωστικό φορτίο.
- Επιτρέψτε στον ερευνητή να ξεκινήσει σε ένα από τα πολλά σημεία και συχνά εστιάζει μόνο σε μια ερώτηση.
- Μετρά ταυτόχρονα διάφορους παράγοντες και καθιστά την ανάλυσή τους πιο περίπλοκη.
- Παραγωγή πολύ μεγάλων απαντήσεων και ως εκ τούτου δύσκολο να ακολουθηθεί.

Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα πολλαπλών ερωτήσεων:

- Μιλήστε μαζί μου μόλις υπερβείτε τις προσδοκίες του προϊσταμένου σας. Πες μου τι συνέβη, σε ποιο πλαίσιο και ποιες ήταν οι προσδοκίες σου;
- Γιατί επιλέξατε αυτή την εξειδίκευση; Πώς νομίζετε ότι αυτές οι μελέτες σας προετοίμασαν για τον κόσμο της εργασίας και τι νομίζετε ότι πρέπει να μάθετε;



## **g. Ερωτήσεις Προσωπικής Αξιολόγησης**

Αυτοί οι τύποι ερωτήσεων έχουν υψηλό κίνδυνο να παράγουν συμμορφούμενες απαντήσεις. Κανένας υποψήφιος δεν αξιολογείται με εντελώς αρνητικό τρόπο, διότι είναι - σε αυτό το πλαίσιο - ενάντια στα δικά του συμφέροντα. Στην πραγματικότητα, ο ισχυρισμός σχετικά με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες δεν έχει καμία σχέση με τα πραγματικά δυνατά σημεία, θα μπορούσε να μετρήσει την ικανότητα της αυτοαναλύσεως, η οποία δύσκολα μπορεί να συγκριθεί με τα πραγματικά δεδομένα συμπεριφοράς. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα ερωτήσεων αυτοαξιολόγησης:

- Ποια είναι τα δυνατά σου σημεία?
- Ποιες είναι οι αδυναμίες σου?
- Εάν κάνατε μέτρηση, σε κλίμακα από ένα έως δέκα, πόσο νομίζετε ότι είστε σε θέση να αντιμετωπίσετε μια κρίσιμη κατάσταση;

Συχνά, οι καλύτερες απαντήσεις προέρχονται από εκείνους που εξαπατούν τις ικανότητές τους, από εκείνους που υπερεκτιμούν τους εαυτούς τους. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες διατηρούν συχνά λεπτομερείς απαντήσεις στις αδυναμίες. Οι προσδοκίες του εαυτού σου και των πραγματικών ικανοτήτων είναι πραγματικά διαφορετικά πράγματα.

## **h. Γενικές ερωτήσεις**

Οι γενικές ερωτήσεις δεν οδηγούν καθόλου τον υποψήφιο και είναι τόσο εκτεταμένες ώστε να παράγονται πάρα πολλές μεταβλητές στις απαντήσεις. Μια ακραία μεταβλητότητα των απαντήσεων θέτει υπό αμφισβήτηση τις δομημένες δυνατότητες βαθμολόγησης. Τα ανοικτά ερωτήματα που ορίζονται στην προηγούμενη παράγραφο μπορεί να έχουν τη μεγαλύτερη φιλοδοξία να ανιχνεύσουν τη συνήθη γραμμή συμπεριφοράς του υποκειμένου αλλά δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται για την παραγωγή βαθμολογιών και αξιολογήσεων. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα γενικών ερωτήσεων:

- Μιλήστε λίγο για τον εαυτό σας.
- Σε τι υπερηφανεύεστε περισσότερο από οτιδήποτε άλλο;
- Ποιες είναι οι βασικές λύσεις της ζωής σας;
- Πώς αντιμετωπίζετε τους κρίσιμους πελάτες;
- Πώς παίρνετε αποφάσεις;

Εάν θέλουμε να εξετάσουμε ευρύτερα θέματα, είναι πάντα καλύτερο να μετατρέψουμε αυτά τα ερωτήματα σε συμπεριφορικά:

- Πείτε μου για μια περίπτωση όπου έπρεπε να αντιμετωπίσετε έναν δύσκολο πελάτη.
- Μπορείτε να μου περιγράψετε ένα γεγονός στο οποίο έπρεπε να κάνετε μια περίπλοκη απόφαση;
- Πείτε μου για την τρέχουσα ανάρτησή σας (και χρησιμοποιήστε την ερώτηση μόνο για να ζητήσετε επιπλέον ερωτήσεις σχετικά με τις δεξιότητες που σας ενδιαφέρουν).
- Ποια είναι τα έργα με τα οποία υπερηφανεύεστε τον τελευταίο χρόνο (στη συνέχεια, αναλύστε τις δράσεις STARS και τα αποτελέσματα);
- Μιλήστε σε με για ένα λάθος που κάνατε στον επαγγελματικό τομέα και για το πώς το αντιμετωπίσατε.

### **3.4. Ομαδική Συνέντευξη**

Η ομαδική συνέντευξη είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για την ανίχνευση της αλληλεπίδρασης του θέματος σε κοινωνικά πλαίσια. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο όταν η ομαδική εργασία είναι σημαντική και οι πόροι που θα συμπεριληφθούν θα πρέπει πραγματικά να εργαστούν σε μια ομάδα. Είναι λιγότερο ενδιαφέρουσα ή χρησιμοποιήσιμη σε περιπτώσεις όπου η

πρωταρχική δουλειά του προσώπου αναμένεται να χαρακτηρίζεται από το "one-to-one"

Η ομαδική συνέντευξη χρησιμοποιείται συχνά ως συμπλήρωμα της ατομικής συνέντευξης για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τα δύο εργαλεία. Ένας υποψήφιος μπορεί πράγματι να δηλώσει ότι έχει μεγάλη ικανότητα να δουλεύει σε μια ομάδα, αλλά στη συνέχεια δεν το αποκαλύπτει στο πραγματικό παράδειγμα αλληλεπίδρασης με την ομάδα. Συνιστάται να μην ασκείτε με ομάδες άνω των 12 ατόμων εάν υπάρχουν πολλοί υποψήφιοι, οπότε μπορεί να είναι χρήσιμο να επαναλάβετε την αξιολόγηση σε διαφορετικές ημέρες. Ανεξάρτητα από τη λειτουργία ομάδας και την άσκηση, πρέπει πάντα να έχετε ένα σχήμα συμπεριφοράς βαθμολόγησης. Συνιστάται η χρήση παρατηρητή για έως και 4 άτομα.

Ένα παράδειγμα άσκησης που λαμβάνει χώρα σε μια ομάδα είναι η αυτο-παρουσίαση. Σε αυτή την περίπτωση, καλείται να παρουσιάσει και να συμπεριλάβει στην παρουσίαση τις πτυχές που θεωρούν σχετικές με την αξιολόγηση από ομότιμους, όπου κάθε συμμετέχων έχει 10 λεπτά για να οργανώσει την παρουσίαση και 3 λεπτά για να παρακολουθήσει. Συνιστάται να εκτυπώσετε την άσκηση και να την διαβάσετε για όλους. Αυτό είναι ένα παράδειγμα κειμένου που μπορείτε να χρησιμοποιήσετε:

Εγώ συστήνω τον εαυτό μου. Σε αυτό το στάδιο, θα παρουσιάσετε στην ομάδα. Έχετε τρία λεπτά κατά τα οποία μπορείτε να πείτε, να περιγράψετε, να παρουσιάσετε και να χαρακτηρίσετε στοιχεία και εμπειρίες που θεωρείτε σημαντικές για τον εαυτό σας. Πριν μιλήσετε, έχετε δέκα λεπτά για να σκεφτείτε, να οργανώσετε μια ομιλία που θα υποστηριχθεί με την παρουσία υποψηφίων και στελεχών. Ακολουθεί συγκεκριμένο παράδειγμα αξιολόγησης της άσκησης παρουσίασης.

| Δείκτες   | 0 | 1 | 2 | 3 |
|---|---|---|---|---|
| Ο υποψήφιος εκθέτει τον εαυτό του με σαφή και άμεσο τρόπο               |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος παρατηρεί τους συμμετέχοντες καθώς μιλάνε                   |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί τη διερμηνεία ρήματος                          |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί χειραγωγικές χειρονομίες                       |   |   |   |   |
| Οι συμμετέχοντες ενδιαφέρονται  |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί επεξηγηματικές χειρονομίες                     |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος έχει μια λεκτική συμπεριφορά και μια μη λεκτική συμπεριφορά |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος μιλά για άσχετα θέματα                                      |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος μιλά πολύ γρήγορα   |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος μιλά πολύ αργά  |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το χιούμορ                      |   |   |   |   |
| Χρησιμοποιεί και τα τρία λεπτά χωρίς να σταματήσει πριν                 |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος επαναλαμβάνει   |   |   |   |   |
| Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί θέσεις κλεισίματος                             |   |   |   |   |

Σημείωση:

---



---



---



---



---



---

Τα επίθετα και τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιείτε για να ορίσετε τον  
εαυτό σας:

---

---

---

---

---

Τα επίθετα και τα χαρακτηριστικά που χρησιμοποιείτε για να ορίσετε  
άλλους:

---

---

---

---

---

Τα διαπιστευτήρια εκφράζονται με το μοντέλο  $X \square Y$

---

---

---

---

---

Εγχειρίδιο κωδικοποίησης για αυτο-παρουσίαση

0 - ποτέ

1 - λίγο

2 - συχνά

3 - να ολοκληρωθεί

Ο υποψήφιος εκφράζει με σαφή και άμεσο τρόπο. Ο υποψήφιος εκφράζει με σαφή, γραμματικά ορθό τρόπο, χωρίς την εμπλοκή του λόγου, χωρίς άσκοπα περίπλοκους ή εξαιρετικά τυπικούς όρους. Ο υποψήφιος παρατηρεί τους συμμετέχοντες καθώς μιλάει.

- Ο υποψήφιος παρακολουθεί τους συμμετέχοντες και δίνει προσοχή στους διαφορετικούς ακροατές στην τάξη χωρίς να επικεντρώνεται μόνο σε ένα άτομο ή, για παράδειγμα, μόνο στους αξιολογητές.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί "uhm", "ehm" σταματά πάρα πολύ, "ας πούμε" και όλες τις γλωσσικές μορφές για να γεμίσει τους χώρους συνομιλίας χωρίς να εκφράζει πραγματικά χρήσιμο περιεχόμενο για αυτο-παρουσίαση.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί χειραγωγικές χειρονομίες - είναι χειρονομίες αυτο-επαφής (π.χ. παίζοντας με στυλό, αγγίζοντας το πρόσωπο κ.λπ.).
- Όταν οι συμμετέχοντες ενδιαφέρονται - πρέπει να θεωρηθούν ως σημεία ενδιαφέροντος: ο προσανατολισμός του σώματος των συμμετεχόντων, προς την κατεύθυνση του προσώπου που παρουσιάζει, οπτική επαφή, κλίση του σώματος προς τα εμπρός.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί επεξηγηματικές χειρονομίες - οι καλές επεξηγηματικές χειρονομίες θα πρέπει να θεωρηθούν ως εκείνες που δείχνουν πραγματικά το περιεχόμενο της επικοινωνίας (γι 'αυτό δεν αξίζει να αναφερθούν οι ασυνεπείς στο αντίστοιχο τμήμα).
- Ο υποψήφιος έχει μια ακατάλληλη λεκτική ή μη λεκτική συμπεριφορά ή εκδηλώνει συναισθήματα που δεν συμφωνούν με αυτό που εκφράζει, αντιφατικά.
- Ο υποψήφιος δεν θέλει να μιλήσει για τον εαυτό του ούτε εκφράζει έννοιες που είναι απολύτως συναφείς με την επιλογή (για παράδειγμα, μιλάει για τον εαυτό του μόνο όσον αφορά την ιδιωτική ζωή χωρίς

ποτέ να αναφέρει τι σχετίζεται με σπουδές ή εργασία). Ο υποψήφιος δεν εκφράζει συγκεκριμένο περιεχόμενο.

- Ο υποψήφιος μιλά πολύ γρήγορα - είναι ένα σήμα έντασης, είναι δύσκολο να το ακολουθήσεις.
- Ο υποψήφιος μιλάει πολύ αργά - είναι δύσκολο να τον ακολουθήσει εξαιτίας της υπερβολικής ελαστικότητας, αισθάνεται ότι δεν ξέρει τι να πει.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί αποτελεσματικά χιούμορ - χαμόγελα, χρησιμοποιεί αστεία, παιχνίδια λέξεων, το κοινό καλωσορίζει το χιούμορ του παρουσιαστή.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί τα τρία λεπτά - χρησιμοποιεί όλη την ώρα που έχει στη διάθεσή του χωρίς να επαναλαμβάνει ή να σταματά για μεγάλο χρονικό διάστημα.
- Ο υποψήφιος επαναλαμβάνει - χρησιμοποιεί τα ίδια επιχειρήματα επανειλημμένα ή επαναλαμβάνει τις ίδιες έννοιες.
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί τις θέσεις κλεισίματος - τα χέρια ή τα πόδια που διασχίζουν, τα χέρια στην τσέπη του, ο προσανατολισμός του σώματος απέναντι στους συνομιλητές, οι αποστάσεις από τους συνομιλητές, κλίνει πίσω.

### **Μετρημένες μεταβλητές**

- Ο υποψήφιος εκθέτει με σαφή και άμεσο τρόπο. Δυνατότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος ενημερώνει τους συμμετέχοντες καθώς μιλούν. Δυνατότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί χειραγωγικές χειρονομίες. Διαχείριση άγχους
- Ο υποψήφιος δείχνει ενδιαφέρον, πειθώ



- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί επεξηγηματικές χειρονομίες. Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος έχει μια ασύμβατη μη λεκτική γλώσσα
- Ο υποψήφιος αποχωρεί από το θέμα. Δυνατότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος μιλά πολύ γρήγορα. Διαχείριση άγχους
- Ο υποψήφιος μιλά πολύ αργά. Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί αποτελεσματικά το χιούμορ. Επικοινωνία + πειστικότητα
- Ο υποψήφιος επαναλαμβάνει. Δεξιότητες επικοινωνίας
- Ο υποψήφιος χρησιμοποιεί τη θέση κλεισίματος. Δεξιότητες επικοινωνίας

#### **Αδυναμίες:**

- Δεξιότητες επικοινωνίας
- Πείθωση
- Διαχείριση άγχους



### **3.4.1. Μελέτη Αλληλεπίδρασης Ομάδας**

Η πρώτη άσκηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σπάσει ο πάγος και να δώσει μια βάση για ενημέρωση σε όλους τους συμμετέχοντες. Είναι πολύ σημαντικό να σημειώσετε πόσο οι συμμετέχοντες εξετάζουν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας ή αν προσπαθούν να αποφύγουν τα μάτια τους.

Είναι καλή πρακτική να κάνετε τουλάχιστον μία ομαδική άσκηση. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα παρουσίασης σεναρίων, σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η ομάδα πρέπει να ολοκληρώσει με κοινή απόφαση. Οι ασκήσεις δεν επιτρέπονται όπου οι συμμετέχοντες θα πρέπει να παίξουν διαφορετικούς ρόλους, καθώς αυτό παραβιάζει την ισοτιμία μεταξύ των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, παρουσιάζουμε μια αλληλεπίδραση κλασικής ομάδας. Αυτός ο τύπος άσκησης έχει περιορισμένη διάρκεια, αφήνει συνήθως 5-10 λεπτά για να διαβάσει και να προετοιμαστεί για την άσκηση και περίπου 30 λεπτά ελεύθερων συνομιλιών κατά τη διάρκεια των οποίων οι παρατηρητές ολοκληρώνουν το πρότυπο πλέγμα παρατήρησης.

#### **Παράδειγμα – Ασηνιοποίηση**

Θεωρείτε ότι είστε μέλος ενός πληρώματος ενός διαστημικού οχήματος. Το αρχικό πρόγραμμα πτήσεων περιελάμβανε μια συνάντηση μεταξύ του πλοίου σας και του μητρικού σας πλοίου σε ένα προκαθορισμένο σημείο της φωτιζόμενης επιφάνειας της σελήνης. Δυστυχώς, λόγω προβλήματος, το πλοίο σας έπρεπε να κάνει μια επείγουσα προσγείωση και βρίσκεστε κάτω από 200 χλμ. Από το σημείο όπου ήταν το δεύτερο διαστημικό σκάφος. Κατά τον ελιγμό που διεξήχθη, το πλοίο υπέστη ανεπανόρθωτη ζημιά, τα περισσότερα από τα αντικείμενα του σκάφους είναι σπασμένα και ορισμένα μέλη πληρώματος τραυματίζονται.

Στη συνέχεια, θα βρείτε μια λίστα με τις 15 συσκευές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμα και μπορείτε να επιλέξετε να χρησιμοποιήσετε μόνο μερικά από αυτά τα στοιχεία για να περάσετε τα 200 χλμ. Του δρόμου που χωρίζουν το πλοίο σας από το μητρικό πλοίο. Ορίστε μια κατάταξη των σημαντικότερων συσκευών γράφοντας έναν αριθμό από το 1 έως το 15, ανάλογα με τη σχετική σημασία τους, αναφέροντας 1 πιο σημαντική συσκευή και 15 λιγότερο σημαντική συσκευή. Εξετάστε τις γνώσεις σας για το περιβάλλον του φεγγαριού πριν κάνετε οποιαδήποτε απόφαση.

| Αντικείμενο                                | Σημαντικότητα |
|--|---------------|
| Σπιρτόκουτο                                |               |
| Συμπυκνωμένη τροφή                         |               |
| Μετάξι για το αλεξίπτωτο                   |               |
| Δύο κανόνια 45 διαμετρήματος               |               |
| Αποβουτυρωμένο γάλα σε σκόνη (αφυδατωμένο) |               |
| 2 κυλίνδρους οξυγόνου                      |               |
| 100 βιβλία                                 |               |
| Φορητή θέρμανση                            |               |
| Καλώδιο νάιλον (50 μέτρα)                  |               |
| Μηνιαίο χάρτη αστερισμού                   |               |
| Λιβάνι και εργαλείο για να πρηστεί         |               |
| Η μαγνητική πυξίδα                         |               |
| Νερό (50 λίτρα)                            |               |
| Φάρμακα για χρήση από το στόμα και ενέσιμα |               |

## Bales's grid according to Interaction Process Analysis (IPA) model

Οποιαδήποτε ανάλυση συμπεριφοράς της ομάδας απαιτεί ένα πρότυπο πλέγμα ανάλυσης. Ένα από τα συνηθέστερα χρησιμοποιούμενα πλέγματα για την ανάλυση των ομάδων ονομάζεται "Grill Bales".

Όνομα: \_\_\_\_\_

| Κατηγορία  | Συχνότητα | Ολικό |
|--|-----------|-------|
| 1) Φαίνεται φιλικό, συγκλονισμένο από άλλους, προσφέρει βοήθεια, ικανοποιεί          |           |       |
| 2) Τα ανέκδοτα, γέλια, είναι ευχαριστημένα   |           |       |
| 3) Συμφωνεί, εκφράζει αποδοχή, φαίνεται συνεπής                                      |           |       |
| 4) Παρέχει προτάσεις, οδηγίες  |           |       |
| 5) Εκφράζουμε απόψεις, εκτιμήσεις, εκφράζουμε συναισθήματα, επιθυμίες, αναλύσεις     |           |       |
| 6) Παρέχει πληροφορίες, επαναλαμβάνει, διευκρινίζει, επιβεβαιώνει                    |           |       |
| 7) Ζητά πληροφορίες, διευκρινίσεις, επιβεβαιώσεις                                    |           |       |
| 8) Ζητήστε απόψεις, εκτιμήσεις, αναλύσεις, συναισθήματα, επιθυμίες                   |           |       |
| 9) Ζητήστε προτάσεις, οδηγίες, τρόπους δράσης  |           |       |
| 10) Διαφωνίες, παθητικά αρνείται, φαίνεται υπερβολικά επίσημη, απορρίπτει τη βοήθεια |           |       |
| 11) Διαχειρίζεται την ένταση, ζητά βοήθεια, τείνει να                                |           |       |

|   |  |  |
|---|--|--|
| ξεφύγει από την κατάσταση   |  |  |
| 12) Δείχνει εχθρότητα, υποτιμά τους άλλους, υπερασπίζεται ή το τοποθετεί σε πρώτο πλάνο |  |  |

Ο πίνακας πρέπει να γίνει κατανοητός ως πίνακας συχνοτήτων, πρέπει να συμπληρωθεί στη δεύτερη στήλη προσθέτοντας ένα X για το σύντομο όριο όποτε εμφανίζεται η συμπεριφορά που περιγράφεται στην πρώτη στήλη. Μόνο στο τέλος της άσκησης μπορούμε να υπολογίσουμε τον αριθμό των Xs που έχουν εισαχθεί στον πίνακα για τον υπολογισμό του τελικού ποσού που θα συμπεριληφθεί στην τρίτη στήλη.

- Ο σκοπός αυτού του πίνακα αφορά μόνο το πώς αντιμετωπίζεται το περιεχόμενο και δεν συνδέεται. Για παράδειγμα, μπορούμε να δούμε έναν συμμετέχοντα που "δίνει οδηγίες" όπως περιγράφεται στην κατηγορία, αλλά ποτέ δεν θα γράψουμε ποιες είναι οι συγκεκριμένες οδηγίες (περιεχόμενο). Αυτές οι 12 κατηγορίες συνήθως ομαδοποιούνται σε κατηγορίες υψηλότερης τάξης ως εξής:

- Προσπάθειες ανταπόκρισης (Κατ.4, 5, 6);
- Ερωτήσεις (Κατ. 7, 8, 9)
- Είδος εργασίας (Κατ. 4, 5, 6, 7, 8, 9)
- Θετικές αντιδράσεις (Κατ. 1, 2, 3)
- Αρνητικές αντιδράσεις (Κατ.10, 11, 12)
- Κοινωνικό-συναισθηματική περιοχή (Κατ. 1, 2, 3, 10, 11, 12).

### Κατηγορία 1 - "Επείδιξη Φιλίας"

Συμπεριλαμβάνει:

- συμπεριφορές όπως "χαιρετισμός", "προσέγγιση άλλων για συζήτηση", "φυσική επαφή", "επέκταση πρόσκλησης", "εκδήλωση συμπάθειας / κατανόησης κλπ.

- συμπεριφορές "προστασίας", "θετικές αξιολογήσεις άλλων", "υπεράσπιση άλλων" εκδηλώσεις "προστατευτικής στάσης", "ενθάρρυνση, επαίνους, έγκριση της έκφρασης".
- ανταλλαγές ιδεών και έργων.
- ευχαριστίες, εκφράζοντας σεβασμό, εκφράζοντας θαυμασμό.
- έξοδο από το πλαίσιο.
- συμπεριφορές για τη μείωση της διαφωνίας μεταξύ των ανθρώπων.
- Δέσμευση, φιλική, χωρίς αποστολή απαντήσεων.

## **Κατηγορία 2 - "δραματοποίηση" / "αστείο"**

Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο συμπεριφορών δεσπόζουσας θέσης και μη συμμόρφωσης όσον αφορά τις ομαδικές αξίες, συμπεριλαμβανομένων αποκλίσεων συμπεριφοράς: το θέμα που μοιράζεται αυτές τις ενέργειες είναι η παρουσία μηνυμάτων με συναισθηματικές επιπτώσεις. Το περιεχόμενο μπορεί επίσης να είναι πολύ διαφορετικό, με αστεία πράγματα που έχουν σχεδιαστεί για να μεταβάλλουν τη διάθεση ή ακόμα και τη μη λεκτική συμπεριφορά.

## **Κατηγορία 3 - "σε συμφωνία"**

Αυτός ο τύπος συμπεριφοράς αναφέρεται σε ένα σύνολο φιλικών και συμμορφωμένων τάσεων σε αυτό που ισχυρίζεται η ομάδα: μπορεί να συμφωνεί με τις λέξεις ή τη γλώσσα του σώματος. Αυτά περιλαμβάνουν ενδείξεις ενδιαφέροντος, προσοχής, εξαντλητικότητας και πρόβλεψης των απόψεων των άλλων.

## **Κατηγορία 4 - "Δώστε εισηγήσεις"**

Οι ενέργειες που περιλαμβάνονται σε αυτήν την κατηγορία αντιπροσωπεύουν ένα σύνολο τάσεων κυριαρχίας και συμμόρφωσης σε αυτό που ισχυρίζεται η ομάδα, η οποία βασίζεται στην αρχή της αποστολής.

Περιλαμβάνει καθήκοντα παρακολούθησης εργασιών, διαχείριση προσοχής, πληροφορίες εργασιών. Περιλαμβάνει επίσης την προσπάθεια να καθοδηγήσει ή να προτείνει. Πρέπει να τοποθετηθούν σαφείς προτάσεις σε αυτήν την κατηγορία και να αναφερθούν σε εργασίες χωρίς ιδιαίτερη συναισθηματική χροιά.

### **Κατηγορία 5 - "Εκφράστε απόψεις"**

Αυτές είναι εκφράσεις χωρίς αξία, χωρίς αποδοχή ή απόρριψη άλλων. Η κατηγορία περιλαμβάνει διάφορες υποκατηγορίες μέσα σε αυτήν, όπως υποχρεώσεις (προθέσεις και κατευθυντήριες αρχές). «Νομίζω ότι πρέπει να αντιδράσουμε σε αυτό», «Πάντα πίστευα ότι ...» Η ενδοσκόπηση, η συλλογιστική, ο υπολογισμός, η υπόθεση και το αποτέλεσμα της ανάλυσης των συνδέσεων προκαλούν, όλα τα οποία, συμπεριλαμβανομένης οποιασδήποτε έκφρασης ρυθμιστικών κανονιστικών φιλοδοξιών, την ανάγκη επίτευξης ορισμένες αξίες, κάθε εκδήλωση σοβαρής και ευλαβικής στάσης απέναντι σε κοινές αξίες και προθέσεις είναι λεκτικές εκφράσεις και ισχυρισμοί που μπορούν να ανιχνευθούν στις διαδικασίες σκέψης των καθηκόντων.

Στη συνέχεια, όλες οι προφορικές εκφράσεις και οι ενδείξεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες σκέψης που σχετίζονται με την εργασία περιλαμβάνονται σε κατηγορίες όπως η ενδοσκόπηση, η συλλογιστική, ο υπολογισμός, οι επανεμβολές, οι υποθέσεις και κάθε είδους υποθέσεις, κατανοήσεις και διαδικασίες που τις οδηγούν, λογικές επεξεργασίες, ταξινομήσεις, ανάλυση επιπτώσεων, αιτία-αποτέλεσμα. Περιλαμβάνει επίσης αφαιρέσεις και ενέργειες για την κατανόηση των κινήτρων και των συναισθημάτων των άλλων.

### **Κατηγορία 6 - "Παροχή πληροφοριών"**

Αυτή η κατηγορία πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες που δεν είναι μεταδοτικές, είτε φιλικές είτε κρίσιμες. Επίσης, δεν πρέπει να περιέχει προτάσεις και ακριβείς οδηγίες για το τι πρέπει να κάνει. Παραδείγματα

φράσεων σε αυτή την κατηγορία είναι "την έβδομη ημέρα υπάρχει ένα πάρτι", "ο τοίχος αγγίζεται από τη δεξιά στροφή", "ο Mario έχει πόνους στο στομάχι". Δεν περιλαμβάνει συναισθηματικά συναισθηματικά στοιχεία.

### **Κατηγορία 7 - "Ζητήστε πληροφορίες "**

Σε αυτή την κατηγορία, όπως ακριβώς και στην κατηγορία 6, θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην κατηγορία αυτή μόνο ερωτήματα που περιέχουν αντικειμενικά, αντικειμενικά, καθαρά περιγραφικά δεδομένα, χωρίς συναισθηματική ένδειξη. Για παράδειγμα, "τι ώρα είναι;", "Ποιος κάλεσε;" Περιλαμβάνει επίσης έμμεσες ερωτήσεις: «Είμαι περίεργος να μάθω πότε θα πάμε για φαγητό», «Δεν είμαι σίγουρος για την ακριβή ώρα».

### **Κατηγορία 8 - "Ρωτήστε απόψεις"**

Αυτές είναι οι εκκλήσεις για γνωμοδότηση, ως εκ τούτου, επιβεβαίωση της αξίας, χωρίς καμία ειδική δύναμη στην αντιμετώπιση της θετικής ή αρνητικής αντίδρασης. Δεν υπάρχει πίεση για το θέμα να συμφωνεί με ένα συγκεκριμένο όραμα. Η στάση είναι φιλική και όχι κυρίαρχη. Δεν υπάρχει καμία δύναμη όσον αφορά τη συμμόρφωση με την ομάδα. Ακολουθούν μερικά παραδείγματα: "Και τι σκέφτεστε για αυτό;", "Αναρωτιέμαι τι μπορεί να καθορίσει, κατά την άποψή σας" και τα παρόμοια.

### **Κατηγορία 9 - "Ζητήστε εισηγήσεις"**

Σε αυτή την κατηγορία, πρέπει να συμπεριληφθούν όλες οι ερωτήσεις που βασίζονται στην εργασία. Μπορούν επίσης να είναι δηλώσεις υπακοής, υποταγής. Η πρόταση είναι απαραίτητη για να ενεργήσει προς την κατεύθυνση κάποιου άλλου. Για παράδειγμα, "Τι πρέπει να κάνουμε;", "Πώς μπορώ να το κάνω αυτό;".



## **Κατηγορία 10 - "Διαφωνείτε"**

Περιλαμβάνει ενέργειες με αρνητικές επιπτώσεις που βρίσκονται στην αρχή μιας ακολουθίας συνομιλιών. Διαφωνούν. Για παράδειγμα, το "όχι", "διαφωνώ", "είναι απαράδεκτο", είναι μια αντίδραση σε μια ενέργεια άλλων που το άτομο διαφωνεί. Αν η απάντηση είναι ισχυρή και συναισθηματική, είναι απαραίτητο να πούμε πώς απεικονίζεται η "εχθρότητα".

## **Κατηγορία 11 - "Εμφάνιση έντασης"**

Αυτές είναι δευτερεύουσες και μη συμμορφούμενες δράσεις που δεν συμβαδίζουν με τους στόχους της ομάδας. Πρόκειται για πολύ διαφορετικές ενέργειες, που υποδηλώνουν ανησυχία (συναγερμός, δυσφορία, αντίσταση, αλλαγές χρώματος δέρματος, τρόμο), αλλά περιλαμβάνουν και δηλώσεις λεκτικής και μη λεκτικής ανησυχίας.

## **Κατηγορία 12 - "Δείξτε εχθρότητα"**

Υπάρχουν αρνητικές και εχθρικές ενέργειες. Αυτά περιλαμβάνουν:

- Εχθρικές, κυρίαρχες, ηθικές ενέργειες που στοχεύουν στον έλεγχο των άλλων.
- Ατελείς και ελεγχόμενες δράσεις χωρίς ηθική ή αντιανταγωνιστική στάση.
- Δυσμενείς και μη συμμορφούμενες δράσεις.
- Η εχθρότητα σχετίζεται αποκλειστικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων.
- Θυσία και θυματοποίηση.
- Ικανοποίηση, απογοήτευση, έλλειψη προσοχής, πλήξη.

# TRAINING

TEACHING

COACHING

KNOWLEDGE

LEARN

SKILLS

DEVELOPMENT



## BIBLIOGRAFIA

- Afshari, A, Mojahed, M, Rosnah Mohd Yusuff. (2010) Abordarea simplă a aditivului în funcție de greutatea problemei de selecție a personalului
- Ali reza AFSHARI, Milan NIKOLIC, Dragan Cockalo (2014) Aplicații ale luării deciziilor fuzzy în problema selecției personalului-O revizuire
- Barrick, M.R. & Mount, M. K. (1996). Efectele managementului impresiilor și ale auto-înșelării asupra valabilității predictive a construcțiilor de personalitate. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Bobko, P., Roth, P.L. & Potosky, D. (1999). Derivarea și implicațiile unei matrice meta-analitice care încorporează capacitatea cognitivă, predictorii alternativi și performanța locului de muncă. *Psihologia Personalului*, 52,1-31.
- Chamorro-Premusic, T, Furnham, A. (2010) Psihologia selecției personalului
- Craig J.Russell, Karl W.Kuhnert (1992) Noi frontiere în sistemul de management al selecției: unde tehnologiile de măsurare și teoria se ciocnesc.
- Fleishman, E. A. (1988). Unele noi frontiere în cercetarea de selecție a personalului. *Psihologia Personalului*, 41 (4), 679-701.
- Hough, L.M., & Oswald, F.L. (2000). Selecția personalului: privirea spre viitor - amintirea trecutului. *Revizuirea anuală a psihologiei*, 51, 631-664.
- Ivan T.Robertson, Smith, M. (2001) Selecția personalului
- Marilyn Bello, Rafael Bello, Ann Nowe, Maria.M, Garcia-Lorenzo (2016) Selecția personalului într-un mediu concurențial.
- Rothstein, H.R., Schmidt, F.L., Erwin, F.W., Owens, W.S., & Sparks, P.P. (1990). Date biografice în selecția locurilor de muncă: validitățile pot fi generalizabile? *Journal of Applied Psychology*, 75, 175-184.
- Selecția personalului: o abordare teoretică de Neal Schmitt, David Chan
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Valabilitatea și utilitatea metodelor de selecție în psihologia personalului: implicațiile practice și teoretice ale celor 85 de ani de rezultate ale cercetării. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Smith, M., & Robertson, I.T. (1993). *Selectarea sistematică a personalului*. Londra: Macmillan.

- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului
- Sofia Sjoberg. Utilizând atingerea în practicarea selecției personalului

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Allen, D. G. (2006). Tactica socializării organizaționale influențează încorporarea și cifra de afaceri nouă? *Jurnalul de Management*, 32, 2, 237-256.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Utilizarea unui portofoliu de învățare pentru dezvoltarea profesională continuă: Un studiu al farmaciștilor din Ontario (Canada). *Farmacie Education*, 5, 175-181.
- Avallone, F., Farnese, M.L. (2005). *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*.
- Bullock, K. & Jamieson, I. (1998) Eficacitatea planificării dezvoltării personale, *The Curriculum Journal*, 9 (1), 63-77.
- Bateman, T.S., & Crant, M.J. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14, 103-118. Boncori, L. (2006). *I test in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Brennan, K.A., Clark, C.L., & Shaver, P.R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: an integrative overview: in J.A., Simpson & W.S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationship* (p. 46-76). New York: NY Guilford Press.
- Brickenkamp, R., Schmidt-Atzert, L., Liepman, D. (2013). D2-R Test di attenzione concentrata. Adapt. It. Ciancaleoni, M., Fossati, L. Hogrefe: Firenze.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A, M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Socializarea socială: conținutul și consecințele acesteia. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica*. Milano: McGraw-Hill.
- Cooke, R., Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expetations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, vol. 13, 3, Spetmpber pp. 245-273.

- Cooke, R., Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R., Szumal, J.K. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory, *Psychological Reports*, pp. 1299-1330
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2005). Organizarea socială: un studiu de teren în ceea ce privește succesul și rata socializării. *Jurnalul Internațional de Selecție și Evaluare*, 13, 2, 116-128.
- Densten, I. L. & Gray, J. H. (2001) Dezvoltarea și reflecția conducerii: ce legătură are? *Jurnalul Internațional al Managementului Educațional*, 15 (3), 119-124.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Inventory. Adapt. It. Ciancaleoni, M., Fossati, L. Hogrefe: Firenze.
- Kicken, W., Brand-Gruwel, S., van Merriënboer, J., Slot, W. (2008). Proiectarea și evaluarea unui portofoliu de dezvoltare: Cum să îmbunătățiți abilitățile de învățare auto-direcționate ale elevilor. *Instructional Science*, 37, 453-473.
- Killman, R.H. (1989). *Beyond Quick: Managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Killman, R.H. (1990). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Killman, R.H., Saxton, M.J. (1983). *The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Design Consultants.
- Killman, R.H. Saxton, M.G., Serpa, R. (eds.) (1986). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A.W., Higgins, E.T., Pierro, A., Thompson, E.P., Atash, M.N., Shah, J.Y., & Spiegel, S., (2000). To “do the right thing” or to “just do it”: locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 793-815.

- Liepman, D., Beauducel, A., Brocke, B., Nettelstroth, W. (2013). IST-Screening – Intelligence Structure Test- Screening, Adapt. It. Ciancaleone, M, Fossati L. Hogrefe: Firenze.
- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. (2016). Leadership Judgement Indicator. Adapt. It. Fossati, L., Ciancaleoni, M. Hogrefe: Firenze.
- McCrae, R. R., Costa, P.T. (2014). NEO Personality Inventory-3. Adapt. It. Fossati, L. Ciancaleoni, M. Firenze. Hogrefe
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Milano: Guerini e Associati.
- Morrison, R.F., & Brantner, T.M. (1992). Ce îmbunătățește sau inhibă învățarea unui nou loc de muncă? O problemă de carieră de bază. *Journal of Applied Psychology*, 77, 926-940.
- Noe, R. A. (2005). Angajarea și dezvoltarea angajaților. New York: McGraw-Hill / Irwin
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1970). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Parvulescu, L.V., Vitale, I.V. (2016). Applied Psychology in Cyber Security. Self-published (trad. ro) *Psihologie aplicata in CyberSecurity*.
- Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A. (1999). Un sistem informațional ocupațional pentru secolul XXI: dezvoltarea O \* NET. Washington, DC: Asociația Psihologică Americană.
- Questionnaire Measures of Organizational Culture, *Human Relations*, vol. 49(3), pp. 343-371. itography [www.cises.it](http://www.cises.it)
- Romanelli, R. Saggino, A: (2014). Fluid Intelligence Test. Firenze: Hogrefe
- Saxton, M.J. (1987). *The validation of the Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey to test a theory of work group culture norms and an exploration of a nomological network of culture*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass e John Wiley & Sons, trad. it. 2000 Culture d'Impresa. Milano: Franco Angeli.



- Schmitz, C.C., & Schillo, B.A. (2005). Cartea de raportare: Un model pentru evaluarea portofoliului de fundații. Jurnalul American al evaluării, 26, 518-531.
- Shuler, H., Thornton, G.C., Frintrup, A., Prochaska, M. (2013). Achievement Motivation
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluarea utilizării portofoliului ca instrument de învățare pentru profesioniști. ScandinavăJurnalul de Cercetare Educațională, 42, 193-205.
- Smith, K., & Tillema, H. (2001). Influențele pe termen lung ale portofoliilor asupra dezvoltării profesionale. Jurnalul scandinav al cercetării educaționale, 45, 183-202.
- Smith, K., & Tillema, H. (2003). Clarificarea diferitelor tipuri de utilizare a portofoliului. Evaluare și evaluare în învățământul superior, 28, 625-646.
- Snadden, D., Thomas M.L., Griffin, E.M., & Hudson, H. (1996). Instruirea profesională bazată pe portofoliu și formarea profesională generală. Medical Education, 30, 148-152. Snyder, J., Pippincott, A. și Bower, D. (1998). Tensiunile inerente
- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului.
- Tajfel, H. (1981). Grupuri umane și categorii sociale. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, B. A. (1986). Aspecte sociologice ale simbolismului organizațional. Studii organizaționale, 7 (2), 101-115.
- Van der Velde, M., Class, M.C. (1995). The relationship of role conflict and role ambiguity to organizational culture, in Sauter, S.L., Murphy, L.R. (eds.) *Organizational Risk factors for job stress*. Washington DC: American Psychological Association.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Către o teorie a socializării organizaționale. În B. M. Staw (Ed.), *Cercetare în comportamentul organizațional* (Vol. I, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vitale, I.V. (2012). *Clima organizzativo e stili di attaccamento in ambito ospedaliero*. Tesi magistrale non pubblicata, Università degli Studi di Padova, a.a.



2011-2012. Relatore: prof.ssa Rossella Falvo, Correlatore esterno: Prof.ssa Dora Capozza.

- Vitale, I.V. (2010). *Zulliger Test: l'effetto del contesto*. Tesi triennale non pubblicata. Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", a.a. 2009-2010. Relatore: prof. Lamberto Lambertucci.
- Xenikou, A., Furnham, A. (1996). A correlational and Factor Analysis Study of four.
- Wesson, M. J. și Gogus, C. I. (2005). Scuturarea mâinilor cu un computer: Examinarea a două metode de orientare organizațională nouă. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5,1018.





## Parteneri:



**România**  
**Zivac Group**  
**Central SRL**



**Italia**  
**Cises SRL**



**Cipru**  
**Rivensco**  
**Consulting Ltd**



**România**  
**Centrul de**  
**Psihosociologie**