

Metode și tehnici eficiente pentru selecția personalului științific

Cuprins:

<u>Descriere</u>	<u>Page</u>
Capitolul 1: Analiza cercetărilor științifice recente privind selectarea personalului	2
Capitolul 2: Analiza cercetărilor științifice recente despre factorii culturali în selecția personalului	17
Capitolul 3: Analiza cercetărilor științifice recente despre socializarea muncii, îndrumare, coaching și îndrumare	30
Capitolul 4: Analiza cercetărilor științifice recente despre instrumentele psihometrice utilizate în selecția personalului	44
Capitolul 5: Revizuirea și rezumatul cercetărilor științifice analizate	57
Capitolul 6: Analiza metodelor și tehnicilor utilizate în mod obișnuit	66
Capitolul 7: Metode comparative transnaționale utilizate în țările participante (Cipru - Italia - România)	81
Capitolul 8: Analiza legilor privind selectarea personalului în diferite țări europene	95
Capitolul 9: Revizuirea și rezumatul celor mai utilizate metode și tehnici de selecție a personalului	109
Capitolul 10: Intervievarea companiilor de selecție a personalului cu privire la metodele și tehnicile utilizate	129
Capitolul 11: Intervievarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane, a angajatorilor, a managerilor cu privire la nevoile de bază	136

CAPITOLUL 1: Analiza cercetărilor științifice recente privind selectarea personalului

1. INTRODUCERE

Potrivit unui număr mare de specialiști în Resurse Umane (Belous și Appelbaum, 1998, Hartmann, 1998, Forteza și Prieto, 1994, Raymond et.al., 2013, Dessler, 2014, Mathis și Jackson, 2014, Cohen et al.) atât în domenii academice, cât și profesionale, selecția personalului este considerată plasarea persoanelor în posturi de lucru în urma unor căi metodice. Organizațiile nu pot decât să fie conștiente de impactul acestei modalități metodice după ce angajații petrec ani sau chiar decenii de serviciu în cadrul organizației.

Procesul de selecție se bazează pe câteva elemente cruciale, cum ar fi colectarea de informații atât de către organizație despre potențialul angajat, cât și viceversa. Acesta reprezintă un aspect important, deoarece ambele părți dobândesc cunoștințe adecvate despre cealaltă parte, știu ce să se aștepte și, prin urmare, poate fi stabilit un mediu pozitiv în avans pentru a avea o cooperare fructuoasă și de lungă durată. Aceasta este o condiție prealabilă pentru dezvoltarea sănătoasă a Productivității.

Procesul de selecție nu trebuie să încalce regulile și reglementările fiecărei țări și trebuie, de asemenea, să respecte acquis-ul Uniunii Europene și directivele relevante, cum ar fi Directiva 2003/88 / CE, care prevede că: "Îmbunătățirea siguranței, igienei și sănătății lucrătorilor La locul de muncă este un obiectiv care nu ar trebui să fie subordonat considerentelor pur economice "(articolul 4).

1. În plus, Directiva 2002/58 / CE privind protecția datelor cu caracter personal a lucrătorilor în ceea ce privește tehnologiile informației (IT) și

comunicațiile prevede: "Confidențialitatea comunicărilor este garantată în conformitate cu instrumentele internaționale privind drepturile omului, în special Convenția europeană pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale și constituțiile statelor membre "(articolul 3).

Toate informațiile de mai sus oferă un important context teoretic, juridic, profesional și, cel mai important, real de afaceri, pentru a identifica importanța recrutării resurselor umane.

2. CONTEXTUL TEORITIC / LITERATURĂ

Guion și Gibson (1988) au efectuat o cercetare amplă în ceea ce privește selecția personalului și au propus patru etape majore de seturi care ar trebui urmate pentru a se asigura că întregul proces va fi încununat cu succes. Mai exact, ei au propus:

i. Evaluarea procedurilor de selecție

ii. Performanță

iii. predictorii

iv. post-scriptum

Fiecare set este compus din acțiuni ulterioare care trebuie urmate pentru ca personalul de recrutare a personalului și psihologul să aibă cele mai bune rezultate posibile. În plus, Guion și Gibson (1988, p. 349) au susținut că: "Selecția de personal este un proces care culminează cu o decizie de a angaja unul sau mai mulți solicitanți de locuri de muncă și de a nu angaja alții. Decizia de a angaja este una dintr-o familie de decizii de personal, inclusiv promovări care nu ar trebui să fie făcute fără fundament "

Chan (1998, 2000 și 2005), Chan și Schmitt (1997, 2004) constituie unii dintre cei mai importanți oameni de știință care au oferit o bază valoroasă pe care a fost structurată dezvoltarea cercetării științifice despre selecția personalului. Pe baza lucrărilor lui Chan, Chan și Schmitt, alți savanți contemporani și-au bazat atât activitatea academică, cât și cea profesională (Huffcut, 2010; Podsakoff et.al. 2011; Muchinsky, 2012) și au oferit un fundal valoros pentru dezvoltarea contemporană a metodelor de selecție a personalului.

Rothstein și Goffin (2006, p.4) adaugă la contextul teoretic, concentrându-se asupra valorii spiritului de echipă în cadrul organizațiilor contemporane și le ridică rolul important atât al recrutatorilor de resurse umane, cât și al psihologilor care au un rol activ în atingerea acestui obiectiv. Mai important sugerează cu exactitate următoarele: "Se explică tendințele principale ale cercetării contemporane privind măsura în care solicitantul" falsificat "al testelor de personalitate reprezintă o amenințare gravă, precum și abordările promițătoare pentru contracararea falsificării reclamantului, cum ar fi" avertizarea de falsificare "și alegerea forțată a metodei de evaluare a personalității. "

Identificarea de mai sus se confruntă cu problemele reale intalnite în timpul perioadei de testare. Prin urmare, angajatorii de resurse umane și psihologii trebuie să fie pregătiți să identifice acele teste false pentru a-și proteja organizația.

1. CERCETAREA ȘTIINȚIFICĂ PRIVIND SELECȚIA PERSONALULUI

Un test important care sa dezvoltat masiv în ultimul deceniu pentru ca organizațiile să recruteze cei mai buni angajați este Testul abilității cognitive.

1.1. Cunoașterea abilităților cognitive:

Testul de abilități cognitive (sau) Testele de aptitudini (sau) Testele de inteligență este folosit pe scară largă într-un context de evaluare psihometrică (PAC) și ia în considerare toate raționamentele numerice, raționamentul verbal, raționamentul abstract și testele de raționament mecanic. Specialistul în HR utilizează cel mult cinci (5) teste diferite în setul de teste de abilități cognitive pentru a identifica și a recruta cei mai buni angajați și, pe de altă parte, organizația va putea să investească în aceste persoane ca parte a strategiei globale a resurselor umane, care, desigur, ar trebui inclusă într-un plan de afaceri cuprinzător.

Următorul tabel (1) prezintă aceste teste:

Tabelul 1: Teste de abilități cognitive:

CERINȚE DE ABILITATE COGNITIVĂ	
Test 1	Angajament Aptitude Survey
Test 2	Matrice progresive, seturi avansate I și II
Test 3	Kaufman Brief Test de Inteligență
Test 4	Teste de memorie pe termen scurt
Test 5	Testarea proceselor de selecție a informațiilor

Trebuie remarcat faptul că în cadrul testului 1 (Employee Aptitude Survey) există încă zece (10) teste diferite care oferă o capacitate suplimentară de recrutare HR pentru a identifica cerințele practice specifice care sunt esențiale pentru recrutarea personalului de birou adecvat.

Personalul de birou este vital pentru (co) funcționarea oricărei organizații contemporane, mai ales atunci când această organizație operează la scară

globală, deoarece gestionează un număr mare de aspecte critice, cum ar fi agenda proprietarilor de afaceri, managerii de la toate nivelurile și în toate departamentele, gestionează operațiunile cu asociații externi. În cele din urmă, personalul de la birou poate fi, în multe ocazii, prima și ultima persoană care va veni în birou, iar rolul său poate fi extrem de important. Prin urmare, este vital ca metodele care vor fi aplicate atunci când se recrutează personalul de birou corespunzător, trebuie să respecte cele mai înalte standarde posibile într-o procedură transparentă. Testele de abilități cognitive și, mai precis, studiul aptitudinilor angajaților, asigură că această procedură conduce organizarea la selecția corespunzătoare a personalului.

Biroul de Management al Personalului din Statele Unite ale Americii acordă o atenție excepțională valorii testelor de abilități cognitive și explică faptul că: "Testele cognitive tradiționale sunt bine standardizate, conțin articole marcate în mod fiabil și pot fi administrate grupurilor mari de persoane la un moment dat. Exemple de teste includ opțiuni multiple, completare de propoziții, răspuns scurt sau true-false. Multe teste cognitive dezvoltate profesional sunt disponibile în comerț și pot fi luate în considerare atunci când nu există o nevoie semnificativă de a dezvolta un test care să se refere specific la locul de muncă sau organizație.

Teste de abilități fizice:

Michael et.al. (2008) a acordat o atenție excepțională dezvoltării metodelor contemporane bazate pe conceptul de teste de abilități fizice. Acest lucru a avut loc într-un sector extrem de important, cel al pompierilor. Având în vedere faptul că această cercetare a avut loc în Canada, cea mai mare a doua țară din lume, cu o suprafață totală de 9,984,670 km² și o suprafață forestieră totală de 4,916,438 km², această metodă specifică de recrutare are o

dimensiune importantă, considerând securitatea țării , Protejarea vieții și a proprietăților, precum și protecția mediului.

Testele de abilități fizice se concentrează pe testarea solicitanților asupra cerințelor și capacităților fizice specifice cum ar fi forța de ridicare, alpinismul sau terminarea obstacolelor.

Potrivit specialiștilor HR , există câteva avantaje și dezavantaje în această metodă de recrutare contemporană.

Tabelul 2 prezintă acești factori:

Tabelul 2: Avantajele și dezavantajele testelor de abilități fizice:

<u>Avantaje</u>	<u>Dezavantaje</u>
Poate identifica indivizii care nu sunt în stare fizică să îndeplinească funcțiile esențiale ale unui loc de muncă fără a risca să se rănească pe ei înșiși sau pe alții	Costisitoare pentru administrare
Poate duce la scăderea costurilor legate de handicap / revendicări medicale, de asigurare și de compensare a lucrătorilor	Cerințele trebuie să fie dovedite a fi legate de locul de muncă printr-o analiză detaliată
Scade absenteismul	Pot avea un impact dispartat bazat pe vârstă împotriva solicitanților mai în vârstă

Clouston et.al. (2013, p. 1), a adăugat la toate cele de mai sus nu numai că îmbunătățesc această abordare, dar sugerează de asemenea că: "Examinarea funcționării fizice și cognitive poate ajuta medicii și cercetătorii să identifice mai bine persoanele și grupurile care îmbătrânesc diferit și la vârste diferite. "Această identificare oferă în mod semnificativ loc pentru o cercetare academică ulterioară și, prin urmare, oferă un motiv puternic profesionist pentru a pune în practică aceste acțiuni în propriul lor loc de muncă și pentru a le adapta în propriul mediu de lucru unic. Reglabilitatea reprezintă o problemă masivă și se sugerează că profesioniștii ar trebui să fie conștienți de dezvoltarea academică și să profite din plin de cercetarea din întreaga lume.

Chamorro-Premuzic și Furnham (2010) și-au dezvoltat propriul model pentru recrutarea resurselor umane în afacerile contemporane și au sugerat următoarele:

Tabelul 3: Modelul Chamorro-Premuzic și Furnham

Metode de selecție a personalului	Construcții pentru selectarea personalului
Metode timpurii, neștiințifice	Abilitatea mentală generală
Interviul	Trăsături de personalitate
Scrisori de recomandare	Creativitate
date de identitate	Conducere
Testele de judecată situaționale și AAP	Talent

Lucrarea Chamorro-Premuzic și Furnham (2010) a contribuit masiv, deoarece nu numai că oferă orientări pentru HR eficiente atât de către specialiști, cât și de psihologi, dar cel mai important, ele conturează un număr mare de alte elemente, cum ar fi:

- i. Identificarea talentului critic
- ii. Performanță și matrice de promovabilitate

iii. Factorii care contribuie la performanțe înalte

Toate aceste elemente combină un cadru solid care permite dezvoltarea unei abordări cuprinzătoare a selecției personalului de resurse umane care, în circumstanțe specifice, poate deveni un instrument ideal și puternic pentru organizațiile de produse și / sau servicii.

2. Psihologii profesioniști și recrutarea personalului

Activitatea psihologilor în domeniul validării și al fiabilității conținutului testelor este un pas vital pentru participanții la procedura de recrutare a resurselor umane. Această procedură include atât angajatorii de resurse umane, cât și candidații. În plus, psihologii profesioniști au un rol extrem de important în cadrul procesului specific, prin urmare examinarea acestui rol trebuie luată în considerare în mod serios.

Anumite anunțuri naționale consideră psihologia ca fiind una dintre cele mai potrivite pentru recrutarea personalului. Aragon (2016, p.1) conectează Psihologia cu conceptul de recrutare a resurselor umane și cu faptul că oamenii se mișcă foarte ușor dintr-o țară în alta. Acest lucru se întâmplă într-o mare măsură în cadrul Uniunii Europene, în care cele 28 de state membre au eliminat atât barierele fizice, cât și cele fiscale. Mai exact, Aragon clarifică faptul că: "În studiul minții umane, domeniul psihologiei trebuie să acorde o atenție deosebită culturii și modului în care diferite societăți afectează comportamentul".

Gilberth (2005), cercetător principal în domeniul Psihologiei și Managementului, a definit că managementul Psihologiei consideră impactul minții care este în legătură directă cu activitatea subordonaților. Accentul în gestionarea de succes se află pe om, nu pe muncă. Prin urmare, motivația

joacă un rol-cheie care, în nici un caz, nu poate fi subestimat de specialiștii în resurse umane, mai ales dacă acești specialiști au un background academic în Psihologie.

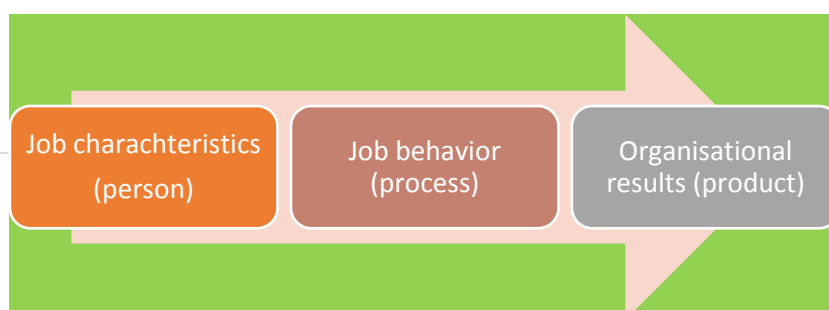
Talibova (2008, p.1) a adăugat la lucrarea lui Gilberth (2005) și sa concentrat pe cercetarea "Rolul psihologiei în managementul resurselor umane" și a propus în mod important: "Integrarea dintre managementul resurselor umane și psihologie este, se poate spune principalul factor care delimitează teoria și practica HR de originea sa mai tradițională în gestionarea personalului. Selecția personalului a fost recunoscută de mult timp ca o activitate cheie în resursele umane și acest articol încearcă să exploreze măsura în care practica sa dovedește o astfel de aliniere strategică".

1.1. Psihologi și leadership:

Conducerea este direct legată de HR și motivare. Școlari de vârf, cum ar fi Daft (2008) au identificat valoarea Leadership în dezvoltarea organizațiilor contemporane care funcționează într-un mediu provocator, turbulent și complex. Daft, în calitate de guru al managementului, a identificat în mod semnificativ legătura dintre HR și Psihologie și a strâns legătura cu conceptul general de leadership.

Campbell et.al. (1970) au efectuat o cercetare amplă care se ocupă de selecția personalului și de conducere și au identificat trei modele importante care trebuie evaluate în timpul acestui proces. Această lucrare a fost adoptată pe larg de către alții, cum ar fi Kuhnert și Russell (1990). Mai exact, au propus.

Diagrama 1: Campbell et.al Model



1. CONCLUZIE

Rezultatul final care a urmat examinării mai multor aspecte ale metodelor de selecție a personalului și legătura acestuia cu alte aspecte, cum ar fi Psihologia, Performanța, Comportamentul, Leadership etc., conduce la concluzia sigură că procesele de selecție trebuie implementate cu atenție pentru a asigura integritatea Atât pentru organizație, cât și pentru candidații la locurile de muncă. Valabilitatea și credibilitatea procesului trebuie să fie protejate, deoarece poate conduce la probleme de reputație ale organizației. Prin urmare, munca recrutatorilor de resurse umane și a psihologilor trebuie să introducă și să pună în aplicare un set de acțiuni care au fost subliniate în acest capitol, pentru a asigura comportamentul general, performanța și eficiența organizației lor. Cu toate acestea, deoarece fiecare organizație este unică, așa ar trebui să fie procesele. Fiecare organizație trebuie să implementeze proceduri care să se potrivească mai bine culturii sale, însă această implementare nu poate fi introdusă în afara cadrului central al integrității și transparenței. Acestea constituie valori pe care recrutorii HR și psihologii trebuie să le apere cu atenție. Acest lucru va fi benefic doar pentru organizarea și performanța lor generală.

Organizațiile trebuie să investească în crearea tuturor mijloacelor, umane, fiscale și tehnologice, pentru a asigura o creștere sănătoasă a acestora. Această creștere va permite acestora să rămână competitive (Daft, 2008) într-un mediu extrem de complex și globalizat. Cadrul teoretic care a fost evidențiat în acest capitol sporește această abordare și asigură credibilitatea și validitatea tuturor acțiunilor. Organizațiile contemporane trebuie să facă HR ca o investiție și nu ca o cheltuială pe care trebuie să o "sufere".

CAPITOLUL 1: REFERINTE

Aragon, B. (2016) Top 9 Places to Study Psychology Abroad
<https://www.goabroad.com/articles/study-abroad/top-9-places-to-study-psychology-abroad> [Retrieved: 19-02-2017]

Belous, R.S., & Appelbaum, E. (1988). Human resource flexibility and older workers: Management and labour views. Paper presented at the Forty-first Annual Meeting of the Industrial Relations Research Association, New York.

Campbell et.al. (1970) Managerial behavior, performance, and effectiveness. New York, McGraw – Hill

Chamorro-Premuzic, T.C. and Furnham, A. (2010) The Psychology of Personnel Selection Cambridge University Press New York.

Chan, D. (1998). The conceptualization of change over time: An integrative approach incorporating longitudinal means and covariance structures analysis (LMACS) and multiple indicator latent growth modeling (MLGM). *Organizational Research Methods*, 1, 421–483.

Chan D. (2000). Understanding adaptation to changes in the work environment: Integrating individual difference and learning perspectives. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 18, 1–42.

Chan, D. (2005) Current Directions in Personnel Selection Research. *Current Directions in Psychological Science*.
<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.0963-7214.2005.00368.x>
[Retrieved: 19-02-2017]

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Cohen, D.J. et.al. (2015) Human Resource Management Oxford Bibliographies UK.

Daft, R. (2008) New Era of Management (2nd Ed.) Thomson South-Western Mason Ohio USA

Dessler, G. Human Resource Management. 14th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2014.

Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003L0088>

[Retrieved: 19-02-2017]

Clouston, S.A.P. et.al. (2013) The Dynamic Relationship Between Physical Function and Cognition in Longitudinal Aging Cohorts Epidemiol Rev (2013) 35 (1): 33-50. DOI: <https://doi.org/10.1093/epirev/mxs004> Published: 24 January 2013

DIRECTIVE 2002/58/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 12 July 2002 concerning the processing of personal data and the protection of privacy in the electronic communications sector (Directive on privacy and electronic communications) (OJ L 201, 31.7.2002, p. 37) [Retrieved: 19-02-2017]

Forteza, J.A., & Prieto, J.M. (1994). Aging and work behaviour. In H.C. Triandis, D. Dunnette, & L.M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology. (2nd ed., Vol. 4, 447-483). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Gilbreth L. M. (2005) The Psychology of Management; The Function of the Mind in Determining, Teaching and Installing Methods of Least Waste, pp. 1-21

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Guion, R.M. (1998). Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions, Mahwah, NJ: Erlbaum.

Guion, R.M. and Gibson, W.M. (1988) Personnel Selection and Placement
Annual Review of Psychology
<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.39.020188.002025?journalCode=psych> [Retrieved: 20-02-2017]

Vol.39:349-374 (Volume publication date February 1988)

DOI: 10.1146/annurev.ps.39.020188.002025

Hartmann, L.C. (1998). The impact of trends in labour-force participation in Australia. In M. Patrickson & L. Hartmann (Eds.), Managing an ageing workforce (3-25). Warriewood, Australia: Woodslane Pty Limited.

Huffcut, A. I. (2010). From science to practice: Seven principles for conducting employment interviews. Applied H.R.M. Research, 12, 121-136.

Human Resource Guide HR Guide to the Internet: Personnel Selection: Methods: Physical Abilities Tests <http://www.hr-guide.com/data/G315.htm> [Retrieved: 19-02-2017]

Kuhnert, K.W. and Russell, G.J., (1990) Using Constructive Developmental Theory and Biodata to Bridge the Gap Between Personnel Selection and Leadership. Journal of Management; Sep 1990; 16, 3; ABI/INFORM Global pg. 595 <http://www.ou.edu/russell/pdf/JOM90.pdf> [20-02-2017]

Mathis, R. L., and Jackson, H. J. (2014) Human Resource Management. 14th ed. Stamford, CT: Cengage Learning, 2014.

Michael, M. et.al. (2008) Physiological Demands of the Firefighter Candidate Physical Ability Test. Faculty of Applied Health Sciences, University of

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Waterloo, Waterloo, Ontario, CANADA MEDICINE & SCIENCE IN SPORTS & EXERCISE® Copyright © 2009 by the American College of Sports Medicine

Muchinsky, P. (2012). Psychology Applied to Work, (10th ed.). Summerfield, N
klu C: Hypergraphic Press.

Office of Personnel Management of the United States of America Assessment
& Selection OTHER ASSESSMENT METHODS Cognitive Ability Tests
<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/cognitive-ability-tests/> [Retrieved: 19-02-2017]

Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Mishra, P. (2011). Effects of organizational citizenship behaviors on selection decisions in employment interviews. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 310-326.

Raymond N.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., and Wright. P.M. (2013) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage. 8th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2013.

Rothsteina, M.G. and Goffin, R.D. (2006) The use of personality measures in personnel selection: What does current research support? *Human Resource Management Review* Volume 16, Issue 2, June 2006, Pages 155–180 *The New World of Work and Organizations*
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1053482206000179>
[Retrieved: 20-02-2017]

Schmitt, N., and Chan D. (1998). Personnel selection: A theoretical approach. Thousand Oaks, CA: Sage.

Talibova, S.R. (2008) The Role of Psychology in Human Resources Management. *Europe's Journal of Psychology* Vol 4, No 4 (2008) Azerbaijan

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

University of Languages <http://ejop.psychopen.eu/article/view/438/html>

[Retrieved: 19-02-2017]

World Population Prospects (2015) The 2015 Revision: Key Findings and Advance Tables" (PDF). The Department of Economic and Social Affairs of the United Nations. pp. 51–55. Retrieved 2015-07-31.

CAPITOLUL 2: Analiza cercetărilor științifice recente despre factorii culturali în selecția personalului

1. INTRODUCERE

Definiția factorilor culturali

Enciclopedia de Sănătate Publică a definit că: "Cultura cuprinde setul de credințe, valori morale, tradiții, limbă și legi (sau reguli de comportament) care se țin în comun de o națiune, o comunitate sau alt grup de oameni definit. Caracteristicile culturale determinate includ: limba vorbită la domiciliu; Observații religioase; Obiceiurile (inclusiv obiceiurile de căsătorie care însoțesc deseori credințele religioase și alte); Roluri și ocupații acceptabile de gen; Practici dietetice; Intenții intelectuale, artistice și de agrement; Și alte aspecte ale comportamentului. "

Dezvoltarea factorilor culturali joacă un rol-cheie în dezvoltarea organizațiilor și acești factori ar trebui să devină un subiect al cercetării științifice (Bryman și Bell, 2003, 2007, 2011; Daft, 2008), spun că de aici influența factorilor culturali în contextul mai larg domeniul ocupării forței de muncă la toate nivelurile ar trebui examinat atât la nivel academic, cât și profesional (de Mello și Mariano, 2004)

1. ROLUL CULTURII ÎN DECIZIILE ORGANIZAȚIONALE ȘI INDIVIDUALE DE SELECȚIE A PERSONALULUI

Organizațiile globale contemporane se confruntă cu mai multe obstacole în ceea ce privește recrutarea resurselor umane, deoarece necesitatea de a se conforma atât regulilor și reglementărilor locale din țările în care acționează

cât și nevoia de a atrage persoane cu competențe într-o gamă largă de departamente, probleme și perspective în sectorul crucial al HR.

Cruise (2009, p. 2) nu numai că este de acord cu abordarea specifică, dar adaugă în mod important că: "... rolul culturii în deciziile de selecție individuală și organizațională a personalului indică faptul că selecția personalului științific este mai potrivită și determinată cultural decât precedentul sugerat ". În plus, Cruise (2009) a propus două roluri culturale specifice:

- i. Abordări de evaluare a selecției personalului: rolul culturii în deciziile de selecție modernă
- ii. Rolul culturii în deciziile de selectare a solicitantului: Atragerea solicitantului bazat pe criterii

Cele două roluri vizează asigurarea faptului că procesul de recrutare a resurselor umane va lua în considerare toate aspectele care sunt corelate și vor constitui elemente esențiale pentru ca organizațiile să atragă, să recruteze, să dezvolte și, în final, să mențină cei mai buni indivizi care îndeplinesc criteriile care au fost stabilite de organizații și va respecta necesitatea de a rămâne competitivă pe plan mondial. Riyono (1998, p. 1) a sugerat în mod important că: "Problemele selecției devin mai complexe, atunci când o organizație este pusă într-un mediu global. O organizație globală este provocată de diversitatea culturilor din diferite părți ale lumii. Într-un context multicultural, complexitatea sa poate rezulta dintr-o întrebare privind posibilitatea de a găsi o potrivire adecvată între personalul selectat și diferitele culturi ale organizațiilor în care pot fi localizate ".

Hofstede (1984), ca un adevărat lider și profesionist al dezvoltării culturale, a identificat patru dimensiuni culturale care sunt direct legate de conceptul

valorilor muncii și, prin urmare, influențează comportamentul și performanța muncii.

A. Individualismul - colectivism:

Culturile individuale includ acei oameni care "se preocupă numai de ei înșiși și de membrii apropiați ai familiei" (Darwish și Huber, 2003). În plus, colectivismul este o situație în care oamenii simt că aparțin unor colective mai mari care le îngrijesc în schimbul loialității lor și, în schimb, aceiași oameni rămân loiali grupului (Hofstede & Bond, 1984). Această abordare a lui Hofstede a declanșat o scară largă de cercetări academice care au consolidat descoperirile și au contribuit masiv la literatura existentă (Jain și Triandis, 1990; Hudson, 1990; Bhawuk și Triandis, 1996; Tim-Toomey and Kurogi, 1998; Thatcher, 1999; Ting-Toomey și Chung, 2005) Este esențial ca organizațiile să distingă candidații individuali care se concentrează în principal pe propria "bunăstare" în cadrul organizației și să încerce să obțină promovarea în detrimentul altor angajați. O astfel de atitudine nu poate fi acceptată de angajatorii de resurse umane, nici de psihologii care se ocupă de procesul de recrutare. Se sugerează cu tărie că o astfel de atitudine nu are loc în cadrul organizațiilor contemporane și, prin urmare, departamentele de resurse umane trebuie să dezvolte procese care să nu permită acestor persoane să intre în organizație. Pe de altă parte, colectivismul oferă un cadru adecvat care trebuie adoptat pentru a atrage, recruta, dezvolta și menține angajați care sunt marginalizați de spiritul de echipă (Daft, 2008, 2010; Thompson, 2016) Mattson adaugă la dezbateri și sugerează că această abordare specifică nu este doar vitală pentru dezvoltarea organizațiilor, ci oferă și șase (6) beneficii valoroase la locul de muncă:

i. Stimulează creativitatea și învățarea

ii. Combină punctele forte complementare

iii. Construiește încredere

iv. Predă abilitățile de rezolvare a conflictelor

V. Promovează un sens mai larg de proprietate

vi. Încurajează luarea de riscuri sănătoase

Toate cele de mai sus constituie o bază solidă pentru adoptarea măsurilor care vor promova o cultură a colectivismului în cadrul organizației, pentru a se asigura că toate interesele organizației vor fi în orice moment servite de toți oamenii. Aceasta este datoria recrutatorilor de resurse umane și a psihologilor care sunt implicați în acest proces.

A. Masculinitatea față de feminitate:

Acest factor cultural constituie o problemă masivă și, prin urmare, dezvoltarea parametrilor săi în cadrul organizațiilor ia în considerare un număr mare de aspecte, cum ar fi cele organizaționale, etice, juridice, psihologice și fiscale. Diferența dintre cele două sexe a scăzut în lumea dezvoltată, totuși, dezavantajele rămân în mare măsură în țările din Asia și în Africa unde "... în statutul de alfabetizare a femeilor și bărbaților adulți din întreaga lume. Cu toate acestea, reflectând dezavantajele persistente cu care se confruntă, femeile reprezintă două treimi din 774 de milioane de analfabeți adulți din lume - proporție neschimbată în ultimele două decenii. Diferențele de gen în ratele de alfabetizare a adulților rămân la scară largă în majoritatea regiunilor lumii. "(STATISTICI ONU) Este, prin urmare, inevitabil ca acest nivel de dezavantaje să fie transferat în sectoare precum educația și locul de muncă" (Statisticile ONU, 2010). Organizațiile globale nu pot și nu ar trebui să accepte o astfel de diferență culturală între cele două genuri. Egalitatea de remunerare

nu este doar de a fi etică, ci și de productivitatea globală a fiecărui angajat. Acest lucru trebuie asigurat în procesul de recrutare a resurselor umane. În plus, egalitatea de gen la locul de muncă este asigurată prin legislația europeană și mai precis prin:

"Directiva 2010/41 din 7 iulie 2010 privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbații și femeile care desfășoară o activitate independentă și care abrogă Directiva Consiliului din 11 decembrie 1986"

i. "Directiva 2006/54 din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă "

ii. "Directiva 2004/113 din 13 decembrie 2004 privind punerea în aplicare a principiului egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii"

În ciuda faptului că aspectul juridic este într-adevăr important, componenta cea mai importantă în această privință este stabilirea unei culturi puternice în organizații pentru a asigura că egalitatea are loc în orice moment și la toate nivelurile, fără a se ține cont de faptul că inegalitatea este ilegală, dar această inegalitate este neetică și împotriva interesului superior al organizației.

A. Indicele distanței de putere (PDI):

Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi care se concentrează asupra gradului de inegalitate care există și este acceptat între oamenii cu și fără putere. Potrivit lui Hofstede (1984), un nivel ridicat de PDI indică faptul că o organizație, un grup sau societatea este tolerantă față de o distribuție inegală a puterii și, din păcate, că oamenii ar trebui să "accepte" această ierarhie. În schimb, un nivel scăzut de PDI asigură că puterea este dispersată în mod egal.

Daft (2008, 2010) susține că un PDI poate fi distribuit mai bine în organizațiile "Flatter" și în organizațiile în care supraveghetorii și angajații sunt considerați aproape egali.

D. Indicele de evitare a incertitudinii (UAI)

UAI este un alt parametru important care trebuie considerat ca fiind "fundamental din punct de vedere cultural". Potrivit agenților specializați de resurse umane "Mind Tool", "În societățile care obțin un punctaj ridicat pentru evitarea incertitudinii, oamenii încearcă să facă viața cât mai previzibilă și mai controlabilă. Dacă descopera că nu își pot controla propria viață, ar putea fi tentați să nu mai încerce. Acești oameni se pot referi la "noroc" sau pot pune soarta lor "în mâinile lui Dumnezeu". Acest lucru poate părea în organizații un parametru cultural major și afectează recrutarea și dezvoltarea muncii.

Mind Tool conturează un număr mare de exemple specifice și modul în care acestea afectează dezvoltarea oamenilor din cadrul organizațiilor. În cele din urmă, Mind Tool susține că un nivel scăzut de UAI duce la:

- a. Deschiderea spre schimbare sau inovare și, în general, incluzivă.
- b. Mai înclinate spre învățarea deschisă sau luarea deciziilor.
- c. Mai puțin sens de urgență.

Toti acestia constituie factori culturali gravi, care au un impact major asupra organizațiilor și angajaților. Este datoria recrutatorilor de resurse umane să dezvolte acest lucru cultural pentru a evita birocrăția și controversile nedorite în cadrul organizațiilor. Celelalte două dimensiuni dezvoltate de Hofstede (Pragmatic Versus Normative (PRA) și Indulgence Versus Restraint (IVR)) sunt relativ noi și, prin urmare, nu au fost elaborate suficiente dovezi academice și

profesionale pentru a asigura valabilitatea, credibilitatea și durabilitatea acestora.

-Culturile naționale: Conceptul de Cultură Națională este larg acceptat ca un factor cheie în dezvoltarea diversității în organizațiile globale. Dicționarul de afaceri (2017) definește: "Cultura națională este setul de norme, comportamente, convingeri și obiceiuri care există în interiorul populației unei națiuni suverane. Companiile internaționale dezvoltă management și alte practici în conformitate cu cultura națională în care operează. "Culturile naționale sunt importante și esențiale pentru organizații, deoarece oferă abilități pentru diversitate și dezvoltă noi idei și toleranță. Katz (2005, p. 1) explică faptul că: "Valorile comune, preferințele și comportamentele grupurilor de populație rezultate diferă foarte mult între țări." Prin urmare, este esențial ca organizațiile să atragă oameni din diferite medii naționale și culturale pentru a se asigura că Organizația nu va "închide ușa" la posibilele oportunități care ar putea apărea în arena globală de afaceri.

- Culturile organizaționale: Conform McLaughlin (2012) "Cultura organizațională este un sistem de ipoteze, valori și credințe comune, care guvernează modul în care oamenii se comportă în organizații. Aceste valori comune au o influență puternică asupra oamenilor din organizație și dictează modul în care se îmbracă, acționează și își îndeplinesc slujba. "Cultura organizațională depinde masiv de nivelul valorilor etice ale organizației. Deoarece dezvoltarea procesului de recrutare a resurselor umane este vitală pentru funcționarea întregii organizații, cultura organizațională globală poate contribui la stabilirea unor proceduri care să asigure aceste "ipoteze, valori și convingeri". În plus, McLaughlin (2012) a identificat șapte caracteristici ale

culturii organizaționale care trebuie aplicate de către managerii de la toate nivelurile:

i. Inovație

ii. Atenție la detalii

iii. Accent pe Rezultat

iv. Accent pe oameni

v. Lucrul în echipă

vi. Agresivitate

vii. Stabilitate

Toate cele șapte caracteristici prezintă un anumit nivel de importanță și se sugerează că nimeni nu trebuie subestimat. Cultura organizațională este ceva care este dezvoltat de-a lungul anilor și este rezultatul experienței acumulate a organizației.

1. CONCLUZIE

Examinarea tuturor culturilor în selecția personalului se concentrează nu numai pe caracteristicile personale pe care trebuie să le dețină un solicitant, ci și pe caracteristicile pe care trebuie să le aibă o organizație pentru a putea atrage, dezvolta și menține cel mai bun personal posibil. Dezvoltarea modelului Hofstede, precum și a culturilor naționale și organizaționale urmăresc să accentueze importanța faptului că recrutarea personalului bazat pe mediul cultural constituie o acțiune reciprocă a ambelor părți (organizație și solicitanți). Ambele au un rol esențial în cadrul procedurii specifice și, prin urmare, este datoria tuturor părților să înțeleagă toate perspectivele posibile, precum și implicațiile. Problemele legale și etice sunt doar câteva dintre ele

care trebuie examinate pentru a evita condițiile nedorite și neplăcute. Așa cum sa subliniat în mod repetat, organizațiile contemporane nu își pot permite să aibă restricții culturale pe probleme serioase, cum ar fi recrutarea angajaților. Doar organizațiile deschise care pot atrage oameni din diferite culturi pot supraviețui în actualitatea globală.

CAPITOLUL 2: REFERINȚE

Bhawuk, D.P.S., & Triandis, H.C. (1996). The Role of Culture Theory in the Study of Culture and Intercultural Training. In Dan Landis & Rabi S. Bhagat (Eds.), Handbook of Intercultural Training (pp. 17-34). London: Sage Publications.

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Bryman, A. and Bell, E. (2003) (1st Ed.) Business Research Methods Oxford University Press

Bryman, A. and Bell, E. (2007) (2nd Ed.) Business Research Methods Oxford University Press

Bryman, A. and Bell, E. (2011) (3rd Ed.) Business Research Methods Oxford University Press

Business Dictionary: National Culture Definition
<http://www.businessdictionary.com/definition/national-culture.html>

[Retrieved: 23-02-2017]

Cruise, P.A. (2009). The role of culture in organisational and individual personnel selection decisions. (Unpublished Doctoral thesis, City University London)

Daft, R. (2008) New Era of Management (2nd Ed.) Thomson South-Western Mason Ohio USA

Daft, R. (2010) New Era of Management (9th Ed.) Thomson South-Western Mason Ohio USA

Darwish, Abdel-Fattah E., & Huber, Gunter L. (2003). Individualism vs collectivism in different cultures: a cross cultural study. Intercultural Education, 14 (1), 47-55.

de Mello, M. and Mariano, A. "Cultural factors in recruitment and selection of personnel: a comparative study of Brazil and the US" (2004). Capstone Collection. 81. <http://digitalcollections.sit.edu/capstones/81> [Retrieved: 22-02-2017]

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

European Union (2010) Directive 2010/41 of 7 July 2010 on the application of the principle of equal treatment between men and women engaged in an activity in a self-employed capacity and repealing Council Directive of 11 December 1986

European Union (2006) Directive 2006/54 of 5 July 2006 on the implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation'

European Union (2004) Directive 2004/113 of 13 December 2004 implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services

Jain, R. K., & Triandis, H.C. (1990). Management of Research and Development Organizations: Managing the Unmanageable. New York: Wiley.

Hofstede, G. (1984) Culture's Consequences: International Differences in work related values. London Sage Publications

Hudson, Glenda A. (1990). Internationalizing Technical Communication Courses. In Brenda R. Sims (Ed.), Studies in Technical Communication: Proceedings of the 1990 CCCC and NCTE Meetings (pp. 135-145). Denton, TX: University of North Texas Press.

Katz, L. (2005) Organizational versus National Culture
<http://www.leadershipcrossroads.com/mat/Organizational%20vs%20National%20Culture.pdf> [Retrieved: 23-02-2017]

McLaughlin, J. (2012) What is Organizational Culture? - Definition & Characteristics
<http://study.com/academy/lesson/what-is-organizational-culture-definition-characteristics.html> [Retrieved: 23-02-2017]

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Mind Tool Business Specialists: Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Different Countries

https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm [Retrieved: 23-02-2017]

Riyono, B. (1998) CULTURAL ISSUES IN PERSONNEL SELECTION. BULETIN PSIKOLOGI

<https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/viewFile/13278/9501>
[Retrieved: 22-02-2017]

Thatcher, B. (1999). Cultural and Rhetorical Adaptations for South American Audiences. Technical Communication, 2: 177-195.

The Encyclopedia of Public Health (2002) COPYRIGHT 2002 The Gale Group Inc.
<http://www.encyclopedia.com/education/encyclopedias-almanacs-transcripts-and-maps/cultural-factors> [Retrieved: 20-02-2017]

Thompson, C.B. (2016) Freedom of Education Essays from The Objective Standard Copyright © 2016 by The Objective Standard

Ting-Toomey, S. & Chung, L.C. (2005). Understanding Intercultural Communication. Los Angeles, CA: Roxbury Publishing Company.

Ting-Toomey, Stella, & Kurogi, A. (1998). Facework competence in intercultural conflict: An updated face-negotiation theory. International Journal of Intercultural Relations, 22, 187-225.

United Nations Statistics (2010) The World's Women 2010: Trends and Statistics

<https://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Executive%20summary.htm> [Retrieved: 23-02-2017]

CAPITOLUL 3: Analiza cercetărilor științifice recente despre socializarea muncii, îndrumare, coaching și îndrumare

1. INTRODUCERE

Nu există nici o îndoială că mediul globalizat intens unde întreprinderile contemporane sunt chemate să acționeze în interior, necesită un profund sentiment de deschidere (Khanna, Palepu și Sinha, 2005; Tan, 2002; Daft, 2008, 2010). Srivatsav (2016) adaugă la dezbatere și conectează mediul global și recrutarea de personal HR cu dezvoltarea de noi produse. Mai exact, Srivatsav (2016) sugerează că: "Oamenii și organizațiile au o mulțime de idei inovatoare, dar transformarea acestor idei în realitate, un produs pe care îl putem folosi, este mai ușor de zis decât de făcut. Și așa cum mulți dintre noi am văzut, doar câteva idei inovatoare exista pe piață. Deci, cum putem trece de la "gândirea din cutie" la a face ceea ce am crezut odată imposibil, posibil? "Această abordare / întrebare ridică importanța" socializării muncii, coaching-ului și îndrumării " Funcționează într-un mediu care promovează deschiderea în recrutarea resurselor umane. În acest context, "socializarea muncii, coaching-ul și îndrumarea" ar trebui examinată ca ignorând sau chiar marginalizând o astfel de problemă importantă, ceea ce ar putea duce la organizarea unor acțiuni necorespunzătoare, neetice și neprofesionale care, trebuie să opereze în cadrul limitelor din ce în ce mai juridice, cum ar fi cele ale Uniunii Europene.

În plus, este important să se identifice faptul că "socializarea muncii, îndrumarea, coaching-ul și îndrumarea" pentru afacerile globale are loc în diferite țări care au propriile culturi unice în care companiile trebuie să-și adapteze politicile.

În acest cadru important, Srivatsav (2016) a conectat socializarea muncii cu inovația și a sugerat în mod înțelept că: "... inovația vizează depășirea acelei" minunate "nedefinite, care există în laboratoare, oameni și tehnologie, și pentru a o face "în mod corect", inovația necesită un apetit pentru risc și dorința de a face o aventură ". În plus, Bryman și Bell (2007)

au acordat o atenție excepțională problemei specifice și au sugerat că aceasta ar trebui să fie la epicentrul activităților de cercetare din organizațiile globale.

1. SOCIALIZAREA MUNCII

Conform dicționarului de afaceri (2016) "Socializarea este procesul prin care indivizii dobândesc cunoștințe, limbi, aptitudini sociale și valoare pentru a se conforma normelor și rolurilor necesare integrării într-un grup sau comunitate. Este o combinație atât de auto-impusă (pentru că individul dorește să se conformeze), cât și de regulile impuse în exterior și așteptările celorlalți".

În plus, Dicționarul de referință al Universității Oxford (2015) merge un pas mai departe prin identificarea conceptului de "socializare a muncii" și identifică faptul că: "Procesul de învățare a muncii în locuri de muncă remunerate și conformarea structurilor ideologice asociate: internalizarea normelor, valorilor și cultură a locului de muncă, angajând o organizație, o profesie sau un grup profesional; Adaptarea la relațiile de putere și autoritate la locul de muncă; Dobândirea abilităților de relații secundare; Respectând rolul și funcțiile specifice atribuite lucrătorului individual; Și adoptarea comportamentelor preferate de angajatori (cum ar fi punctualitatea, spiritul de echipă și loialitatea)

Aceste două identificări oferă un fundal academic puternic pentru a examina în continuare socializarea muncii în organizațiile contemporane. Contextul academic este esențial pentru ca organizația să poată aplica teoria în practică, mai ales atunci când aceasta rezultă dintr-o sursă respectată în lume, cum ar fi cea a Dicționarului Universității Oxford.

Sandor (2004, pp. 5-6) a acordat o atenție excepțională importanței socializării tinerilor la locul de muncă și sugerează că: "A deveni un membru activ într-o organizație înseamnă că un individ participă la cultura organizațională prin preluarea de roluri, norme și valori asociate cu organizarea și poziția de lucru. "

Socializarea muncii intenționează să angajeze angajații, la toate nivelurile organizaționale, în aspecte specifice care sunt considerate cruciale pentru întreaga lor structură operațională. Aceasta poate include aspecte precum politica de responsabilitate socială corporativă (Porter și Kramer, 2006; Martin și Kemper, 2015) activitățile financiare din cadrul juridic al țării pe care compania operează (Deakin, 2013) (HR, debitori, creditori, bănci, investitori, servicii guvernamentale, comunități locale, etc.). În plus, alte companii, precum și alte părți interesate, aspecte precum marketing (McDonald, 2007) pot fi esențiale pentru dezvoltarea socializării la locul de muncă. Shobri et.al. (2012) adaugă la dezbaterile specifice susținând că: "Strategia de loialitate a mărcilor este foarte importantă în prezent deoarece poate reduce costurile operaționale ale întreprinderii, cum ar fi promovarea, vânzarea încrucișată și creșterea costurilor de vânzare în tendința ascendentă a societății noastre de a cumpăra fast food Tipul normal de restaurant face ca această cercetare să fie mai interesantă. Există atât de mulți factori care ar putea influența loialitatea mărcii, factorii de socializare sunt unul dintre ei. "În sprijinul acestui aviz, un număr mare de alți savanți și-au adăugat opiniile sugerând că socializarea la locul de muncă are un rol tot mai important în deciziile de marketing globale Moore et.al 2002, Aquilino 2006, Arnett și Jeffry, 2007, Makgosa, 2010, Kotler și Armstrong, 2011).

1. Un aspect important care trebuie notat este acela al socializării muncii prin implicarea în activități în aer liber. Cercetătorii și cercetătorii de vârf, cum ar

fi Petry (2005) și Wolf-Watz (2014), ridică importanța activităților în aer liber, deoarece oferă oamenilor din cadrul unei organizații posibilitatea de a se apropia și de a dezvolta relații interpersonale mai bune, în cadrul procedurii, personalul și organizația ca persoană fizică și juridică separată.

Ca rezumat dacă conceptul de socializare a muncii este dezvoltat într-un cadru bine structurat (Gaston, 2016), acesta poate avea un impact pozitiv și de lungă durată asupra relațiilor umane în toate aspectele care au fost prezentate anterior și sunt susținute de literatura amplă. Socializarea muncii poate împuternici angajații de la toate nivelurile cu abilitățile și motivație necesare pentru a le permite să se simtă utili pentru organizație. Socializarea muncii trebuie să fie la epicentrul tuturor activităților organizației și trebuie promovată de conducerea oricărei organizații care urmărește o productivitate mai mare față de angajații săi. Mai mult, angajații ar trebui "să ceară" o astfel de politică de la organizația lor, deoarece ar fi benefică pentru ei.

2. WORK MENTORING

Farren (2006) identifică că: "Mentoratul este o relație în care o persoană mai experimentată sau mai bine informată ajută la îndrumarea unei persoane mai puțin experimentate sau mai puțin informate. Mentorul poate fi mai în vârstă sau mai tânăr decât persoana mentorată, dar ea sau el trebuie să aibă o anumită arie de expertiză. Este un parteneriat de învățare și dezvoltare între cineva cu experiență vastă și cineva care dorește să învețe. "În plus, Farren a dezvoltat în mod important un model care include opt (8) modele de mentori de lucru.

i. Profesia sau Mentorul Comerțului

ii. Industria Mentor

iii. Mentor de organizare

iv. Clientul Mentor

V. Procesul de lucru Mentor

vi. Tehnologie Mentor

vii. Mentor pentru Integrare de Muncă / Viață

viii. Dezvoltarea carierei Mentor

Toate modelele de mai sus constituie un model contemporan puternic dezvoltat de Farren, dar un număr de alți cercetători științifici (Swarthout, 2015; Collins, 2017) au contribuit la valoarea totală a îndrumării la locul de muncă.

Mentoratul la locul de muncă este importantă deoarece oferă posibilitatea angajaților noi (și, eventual, mai tineri) de a fi instruiți de alți angajați mai experimentați într-o organizație și, prin urmare, se vor putea adapta la noul mediu. Abbajay (2013, p.1) adaugă la valoarea îndrumării și explică faptul că: "Prin mentorat, organizațiile înregistrează îmbunătățiri drastice în eficiență, productivitate și, bineînțeles, trecerea cunoștințelor instituționale și abilităților de leadership de la o generație la alta . "Prin urmare, este important ca organizațiile să identifice nevoia de îndrumare, deoarece astfel de acțiuni ar trebui examinate printr-un punct de vedere strategic în locul unei cheltuieli. Experții de pe piață CHRONUS (2017) sugerează că: "Companiile de succes care utilizează programe de mentorat folosesc pentru a aborda provocările complexe legate de resursele umane, cum ar fi creșterea retenției angajaților, permițând planuri de succesiune a companiei și îmbunătățirea productivității forței de muncă." În plus, CHRONUS sugerează un model care cuprinde cinci categorii de mentorat la locul de muncă:

i. Dezvoltarea carierei angajaților

ii. Dezvoltarea conducerii

iii. Diversitatea de mentorat

iv. Mentorizarea inversă

V. Transferul de cunoștințe

Dezvoltarea mentoratului, atât pentru noii angajați cât și pentru mentori, poate duce la implicarea indivizilor într-un mediu mai colaborativ în cadrul locului de muncă și promovează o cultură cuprinzătoare care se concentrează asupra conceptului de înțelegere reciprocă, incluziune socială, toleranță și, prin urmare, duce la dezvoltarea leadershipului în loc de managementul tipic și, eventual, birocratic. Mentoratul poate crea un mediu pozitiv de încredere și înțelegere pentru ca o organizație să creeze și să mențină o forță de muncă diversă. Toate acestea constituie factori majori care trebuie luați în considerare în mod serios de către toate organizațiile contemporane pentru a dezvolta strategic o cultură cuprinzătoare care să promoveze conceptul general de mentorat la locul de muncă. După cum a spus CHRONUS (2015): "Mentoratul nu numai că ajută organizațiile să dezvolte și să mențină un talent divers, ci și să contribuie la construirea unei comunități robuste de talente diverse pentru viitor. Efectele diversității mentorate ajută corporațiile să se diferențieze de concurenții lor și să câștige noi clienți, oferind în același timp sprijin pe termen lung angajaților lor. "Această identificare cuprinde întregul concept al valorii mentoratului la locul de muncă.

1. COACHINGUL MUNCII ȘI TUTORINGUL

Potrivit experților de pe piață (2014) "Coaching-ul este o formă de formare sau de predare, care implică în mod normal sprijin individualizat pentru a ajuta

persoana să se îmbunătățească, adesea într-un sens foarte practic." Această identificare poate fi aplicată pe deplin la locul de muncă, deoarece cuprinde toate elementele pe care angajații, în special cei nou recrutați, au nevoie pentru a se adapta noului mediu de lucru și, de asemenea, ceea ce are nevoie o organizație pentru a atrage și menține angajați talentați.

Jarvis (2016), într-o cercetare științifică recentă, a subliniat rezultatele unei cercetări științifice elaborate de Institutul Chartered pentru Dezvoltare Profesională și a identificat câteva evoluții importante, pozitive, ale rolului Coaching-ului la locul de muncă în Regatul Unit. Mai exact, Jarvis (2016, p.3) clarifică faptul că:

- i. Nouă din zece organizații folosesc coaching-ul de către managerii de linie.
- ii. Două din trei organizații folosesc coaching-ul extern.
- iii. 84% consideră că coaching-ul făcut de către managerii de linie este "eficient" sau "foarte eficient".

Institutul de Leadership & Management al Regatului Unit a efectuat o cercetare (2015) în ceea ce privește Coaching-ul la locul de muncă și a identificat următoarele:

- i. Coaching-ul este un instrument deosebit de puternic în locul modern de lucru.
- ii. Coaching-ul este din ce în ce mai răspândit în cadrul organizațiilor.
- iii. Organizațiile își propun mai mulți antrenori pe plan intern, dar folosesc antrenori externi pentru a-și antrena directorii executivi.

Toate informațiile de mai sus care provin de la organizații credibile și demne de încredere dezvăluie dincolo de orice îndoială rezonabilă că, în cadrul

organizațiilor contemporane, a existat o abordare nouă și pozitivă pentru a permite organizațiilor să se adapteze la noul mediu global. Nevoia de astfel de dezvoltare a fost identificată cu înțelepciune de către cercetători de vârf cum ar fi Daft (2008, 2010), Kotler și Keller (2009), Beard (2015) și se sugerează că o astfel de abordare constituie o prioritate pentru întreprinderi, ca un instrument puternic pentru a face față concurenței.

Cercetarea științifică pentru rolul de îndrumare la locul de muncă se mișcă în limitele coachingului. Într-o cercetare din 2009 a Universității din Illinois din SUA, rezultatele au arătat că dezvoltarea Tutoringului permite depășirea decalajului dintre nivelul de cunoștințe și aptitudinile angajaților din cadrul mai multor organizații, inclusiv școlile.

Gordon (2009) a propus o strategie de pionierat tutoring:

i. Instruitori de formare

ii. Un model de diagnosticare / dezvoltare

iii. Evaluarea formală și informală

iv. Antreprenorii ar trebui să urmărească progresul studenților

V. Antreprenorii trebuie să colaboreze strâns cu profesorul de clasă al elevilor

vi. Programele de îndrumare ar trebui să fie structurate pe principiile învățării

Coaching și Tutoring fac parte din nevoile afacerilor contemporane. Adaptarea lor are o dimensiune tot mai importantă și, prin urmare, organizațiile trebuie să țină seama de cercetările științifice recente care au loc la nivel academic.

CAPITOLUL 3: REFERINTE

Abbajay, M. (2013) The Working Life: The Importance of Workplace Mentors. GREENSTONE GROUP <http://www.careerstonegroup.com/z-media/wp-mentoring.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]

Arnett, Jeffry J. (2007). Adolescences and emerging adulthood: A cultural approach. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Aquilino, W.S. (2006). Family relationship and support system in emerging adulthood. Coming of age in the 21st century: The lives and contexts emerging adults. Washington D.C: American Psychology Association, 193-217.

Business Balls Market Experts (2014) Coaching definition <http://www.businessballs.com/> [Retrieved: 25-02-2017]

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

CIPD | Championing Better Work and Working Lives (2017)
<https://www.cipd.co.uk> [Retrieved: 25-02-2017]

CHRONOUS Market Experts (2015) How to Use Mentoring in Your Workplace
<http://chronus.com/how-to-use-mentoring-in-your-workplace> [Retrieved: 25-02-2017]

Collins, A. (2017) One Very HUGE Reason You Aren't Getting Promoted in Human Resources... <http://successinhr.com/not-getting-promoted-in-hr> [Retrieved: 25-02-2017]

Deakin, S. (2013) The legal framework governing business firms and its implications for manufacturing scale and performance: the UK experience in international perspective. Future of Manufacturing Project: Evidence Paper 5 Foresight, Government Office for Science. University of Cambridge
https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/277169/ep5-legal-framework-implications-for-manufacturing.pdf
[Retrieved: 25-02-2017]

Farren C., (2006) "Eight Types of Mentor: Which Ones Do You Need?" MasteryWorks.

Gaston, C. (2015) How Does Socialization Impact Human Relations in the Workplace? Small Business <http://smallbusiness.chron.com/socialization-impact-human-relations-workplace-10303.html> [Retrieved: 25-02-2017]

Gordon, E. E. (2009). 5 ways to improve tutoring programs. Phi Delta Kappan, 90(6), 440-445.

Jarvis, J. (2016) Making the case for coaching: Does it work? Chartered Institute of Professional Development

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

<http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5CDCB845-3059-4682-8E0E-ECC21CD1F0A8/0/SwindonBranchPresentation.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]

Institute of Leadership & Management (2016) Creating a coaching culture.
[https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports from ILM web site/G443 ILM COACH REP%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports%20from%20ILM%20web%20site/G443%20ILM%20COACH%20REP%20pdf.ashx) [Retrieved: 25-02-2017]

Khanna, T., Palepu, K.G, and Sinha, J. (2005) Strategies That Fit Emerging Markets <https://hbr.org/2005/06/strategies-that-fit-emerging-markets> [Retrieved: 24-02-2017]

Kotler, P., & Armstrong, G., (2011), Principles of Marketing, 14th Edition. Pearson Prentice Hall.

Beard, A. (2015) An interview with M. Krzyzewski, Harvard Business Review Life's Work <https://hbr.org/2017/03/mike-krzyzewski> [Retrieved: 25-02-2017]

Makgosa, R., (2010) "The influence of vicarious role models on purchase intentions of Botswana teenagers", Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers, Vol. 11 Iss: 4, pp.307-319.

Moore, J.N., Raymond, M.A., Mittelstaedt, J.D., Tanner, J.F. Jr., (2002) Age and consumer socialization agent influences on adolescents sexual knowledge, attitudes, and behavior: Implication for social marketing initiatives and public policy. Journal of Public Policy and Marketing. Vol 21(1), 37-52.

Martin, R.L., and Kemper, A. (2015) The Overvaluation Trap Harvard Business Review DECEMBER 2015 ISSUE

Oxford University Reference Dictionary (2015) Work Socialisation Reference – Oxford University Press

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803124756932> [Retrieved: 25-02-2017]

Petry, D.W. (2006) Building Social Skills through ACTIVITIES
http://www.dannypetry.com/ebook_social_skills.pdf [Retrieved: 25-02-2017]

Porter, ME. And Kramer, M.R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility – Harvard Business Review DECEMBER 2006 ISSUE <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
[Retrieved: 24-02-2017]

Sandor, K.S. (2004) Understanding Work Socialization: A Qualitative Study of a Youth Employment Program Western Michigan University
http://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1489&context=masters_theses [Retrieved: 24-02-2017]

Shobri, et.al. (2012) The Influence of Consumer Socialization on Brand Loyalty: Survey on Malaysian Fast Food Consumer Procedia - Social and Behavioral Sciences Volume 65, 3 December 2012, Pages 523-529 Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA 42300 Bandar Puncak Alam, Malaysia
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812051440>
[Retrieved: 25-02-2017]

Swarthout, D. (2015) What Is a Mentor in Business? - Definition & Concept
<http://study.com/academy/lesson/what-is-a-mentor-in-business-definition-lesson-quiz.html> [Retrieved: 25-02-2017]

International Congress on Interdisciplinary Business and Social Sciences 2012 (ICIBSoS 2012)

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Srivatsav, R. (2016) THE FACES OF INNOVATION: THE IMPORTANCE OF OPENNESS – NTT INNOVATION INSTITUTE INC.
<http://www.ntti3.com/blog/faces-innovation-importance-openness/>

[Retrieved: 24-07-2017]

Tan, F.B. (2002) Advanced Topics in Global Information Management – IDEA GROUP PUBLISHING

University of Illinois (2009) Background Research: Tutoring Programs Published by the Center for Prevention Research and Development, within the Institute of Government and Public Affairs at the University of Illinois
https://www.cprd.illinois.edu/UserFiles/Servers/Server_177936/file/documents/ResearchBrief_Tutoring_2009.pdf [Retrieved: 25-02-2017]

Wolf-Watz, D. (2014) Outdoor Recreation and Environmentalism Social and Spatial Perspectives. Karlstad University Studies Outdoor Recreation and Environmentalism Social and Spatial Perspectives <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:411830/FULLTEXT01.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]

CAPITOLUL 4: Analiza cercetărilor științifice recente despre instrumentele psihometrice utilizate în selecția personalului

Literatura de specialitate

În decursul celor trei decenii, testele psihometrice au luat o poziție importantă în alegerea unui angajat. În ultimii ani, acest lucru este utilizat în mod obișnuit pentru evaluarea intereselor, atitudinilor, comportamentelor, valorilor și abilităților candidatului. Angajații sunt bunurile unei organizații. Succesul organizațiilor depinde de angajații care lucrează din greu pentru a atinge obiectivele organizației. Prin urmare, este foarte important să selectați persoana potrivită la locul de muncă potrivit pentru a îmbunătăți atât angajații, cât și firma. Testul psihometric oferă posibilitatea de a filtra candidații necorespunzători în poziția preferată în timpul procesului de selecție.

Recrutarea, dezvoltarea și menținerea sunt rolul provocator al managerilor de resurse umane în societatea corporatistă în curs de dezvoltare. Acest test nu numai că ajută la selectarea candidaților potriviți, dar ajută și la menținerea acestora pentru o perioadă mai lungă în cadrul firmei.

Teste psihometrice

Potrivit testului psihometric al Societății Britanice de Psihologie "este o procedură pe baza căreia se fac deducții privind capacitatea, înclinația sau responsabilitatea unei persoane de a acționa, de a reacționa, de a experimenta sau de a structura sau ordona gândirea sau comportamentul în mod particular". Este o măsurare standardizată a sensibilității, memoriei, inteligenței, aptitudinii și personalității. Evaluează și evaluează informațiile pe care angajații le oferă examinatorului.

Smith și Robertson (1986) definesc testele psihologice ca "O procedură atent aleasă, sistematică și standardizată pentru evoluția unui eșantion de răspunsuri din partea candidaților, care poate fi folosit pentru a evalua una sau mai multe din caracteristicile psihologice ale acestora cu cele ale unui eșantion reprezentativ dintr- populația „”. Acest lucru poate fi, de asemenea, utilizat pentru a măsura diferențele individuale. Testele psihometrice înseamnă în general măsurarea stării mentale. Acesta oferă un mijloc obiectiv de a măsura abilitățile și caracteristicile unui individ și de a înțelege mai bine un individ pentru a prezice gradul de succes într-o anumită slujbă.

Tipuri de teste psihometrice

Testele psihometrice pot măsura aptitudinea, personalitatea și interesele:

i. Testele Aptitude - testele Aptitude sau Ability evaluează raționamentul logic sau performanța gândirii. Aceste tipuri de teste ajută la evaluarea potențialului

unui candidat de a învăța noi sarcini și abilități utilizate în diferite locuri de muncă. Ele măsoară modul în care oamenii diferă în ceea ce privește capacitatea lor de a efectua sau de a îndeplini diferite sarcini.

ii. Teste de interes - Acestea măsoară modul în care oamenii variază în motivația lor, în direcția și puterea intereselor lor, precum și în valorile și opiniile lor (acestea sunt mai puțin probabil să fie folosite pe noii absolvenți, dar uneori).

iii. Teste de personalitate - Testele de personalitate măsoară atributele personale ale unui candidat care este potrivit pentru o anumită lucrare, ele măsoară diferite stiluri de oameni în interacțiunea cu alte persoane. Testele de personalitate evaluează comportamentele, atitudinile și opiniile unui individ.

De ce sunt utilizate testele?

Dacă testele psihometrice trebuie să fie utile ca indicatori ai schimbărilor în cererea de competențe, atunci este important ca organizațiile să utilizeze testele legat de dorința lor de a măsura abilitățile potențialilor angajați. Dacă testele sunt utilizate din alte motive, atunci aceasta ar submina utilitatea lor ca indicatori ai cerințelor de calificare.

Cine utilizează teste psihometrice?

În ultimii ani, acesta a fost utilizat pe scară largă în toate întreprinderile. Nu numai mari, medii, dar și tot mai multe companii mici au început să utilizeze teste psihometrice. Peste 70% dintre companiile mai mari utilizează în prezent teste psihometrice pentru a aduna informații vitale de la potențialii și actualii angajați. Din ce în ce mai multe companii folosesc teste psihometrice pentru:

- recrutarea de absolvenți
- filtrarea candidaților atunci când există un număr mare de solicitanți

Peste 70% dintre companiile mari le utilizează în procesul de recrutare, iar companiile mici le utilizează din ce în ce mai mult.

Ele sunt, de asemenea, folosite pentru evaluarea angajaților existenți pentru:

- nevoile de instruire și dezvoltare a personalului
- promovare

De ce să folosiți psihometria într-un cadru de angajare?

Principalele avantaje ale testelor psihometrice sunt:

- Obiectivitate - reduc în mod drastic biasul și perspectiva personală.
- Claritate - oferă un cadru și o structură robustă.
- Egalitatea și corectitudinea pentru toți indivizii (testele sunt standardizate astfel încât toți indivizii să primească același tratament).
- Creșteți probabilitatea de a anticipa performanța viitoare a locurilor de muncă (acestea au un nivel ridicat de "valabilitate predictivă").
- Identificarea nevoilor de formare.
- Încurajați angajatorii să realizeze o analiză aprofundată a locurilor de muncă pentru a identifica abilitățile și aptitudinile adecvate. Acest lucru contribuie la asigurarea faptului că candidații pentru o poziție sunt evaluați cu privire la abilitățile relevante numai pentru locul de muncă.

Pentru ce sunt folosite testele psihometrice?

Unele utilizări ale testelor psihometrice sunt:

- Selectarea candidaților la posturi

- Dezvoltarea personală / identificarea nevoilor de formare / dezvoltarea personalului
- Orientarea carierei
- Construirea și dezvoltarea echipelor

Testele psihometrice au fost folosite de la începutul secolului al XX-lea și au fost inițial dezvoltate pentru a fi folosite în psihologia educațională. În aceste zile, în afara educației, este foarte probabil să întâlniți teste psihometrice ca parte a procesului de recrutare sau selecție. Testele de acest fel sunt concepute de psihologii ocupaționali și scopul lor este de a oferi angajatorilor o metodă sigură de selectare a celor mai potriviți candidați sau candidați pentru promovare.

Testele psihometrice vizează măsurarea atributelor precum inteligența, aptitudinea și personalitatea. Acestea oferă unui potențial angajator o perspectivă asupra modului în care lucrați cu alte persoane, cât de bine gestionați stresul și dacă veți putea face față cererilor intelectuale ale locului de muncă.

Majoritatea testelor psihometrice stabilite în recrutare și selecție nu fac nici o încercare de a vă analiza stabilitatea emoțională sau psihologică și nu ar trebui să fie confundate cu testele utilizate în psihologia clinică. Cu toate acestea, în ultimii ani sa înregistrat o creștere rapidă (în special în SUA) a testelor care pretind că vă măsoară integritatea sau onestitatea și predispoziția la furie. Aceste teste au atras o mulțime de controverse, din cauza întrebărilor legate de valabilitatea acestora, însă popularitatea acestora la angajatori a continuat să crească.

Testarea psihometrică este acum utilizată de peste 80% dintre companiile din Fortune 500 din SUA și de peste 75% din cele 100 de companii din Marea Britanie. Companiile de tehnologia informației, instituțiile financiare, consultanțele de management, autoritățile locale, serviciul public, forțele de poliție, serviciile de pompieri și forțele armate utilizează pe scară largă testarea psihometrică.

Ca un indicator al personalității, preferințelor și abilităților dvs., testele psihometrice pot ajuta angajatorii potențiali să găsească cea mai bună potrivire a individului cu ocupația și mediul de lucru. Ca instrument de recrutare și selecție, aceste teste pot fi aplicate într-o manieră directă în primele etape ale selecției, pentru a exclude candidații care sunt susceptibili să nu fie potriviți pentru această funcție. De asemenea, pot oferi managementului îndrumări privind progresul carierei pentru angajații existenți.

Datorită importanței lor în luarea deciziilor de personal, este esențial ca testele însele să producă rezultate precise bazate pe metode și principii statistice standardizate.

Un test psihometric trebuie să fie:

- i. Obiectiv: Punctajul nu trebuie să fie afectat de convingerile sau valorile testelor
- ii. Standardizat: trebuie administrat în condiții controlate
- iii. Fiabil: Trebuie să minimizeze și să califice orice eroare intrinsecă
- iv. Predictiv: trebuie să facă o predicție exactă a performanței
- V. Nediscriminatoriu: nu trebuie să dezavantajeze nici un grup pe criterii de gen, cultură, etnie etc.

Istoria dezvoltării testelor

Încercările de a măsura diferențele dintre caracteristicile psihologice ale indivizilor pot fi urmărite până în anul 400 î.Hr., când Hippocrates a încercat să definească patru tipuri de temperament de bază, dintre care fiecare ar putea fi contabilizat de un fluid predominant de umor; Sânge - sanguin (optimist), bilă neagră - melancolică (deprimată), bilă galbenă - colerică (iritabilă) și flegma - flegmatică (apatică și lentă). Metodele lui Hippocrates și numeroasele alte încercări care au fost făcute de atunci nu au fost deloc științifice. Prima încercare de a măsura științific diferențele dintre abilitățile mentale individuale a fost făcută de Sir Francis Galton în secolul al XIX-lea, care a încercat să demonstreze că mintea omenească ar putea fi cartografiată sistematic în diferite dimensiuni. El a studiat, printre altele, modul în care oamenii se deosebeau în ceea ce privește abilitatea lor de a discrimina între stimuli și prin colectarea rezultatelor obținute el a conceput un sistem care să permită compararea abilităților unui individ cu cele ale altora - o idee pe care ne bazăm Puternic astăzi.

Din lucrarea unor oameni ca Galton și contemporanul său francez, Binet, a apărut o imagine a domeniului mental al omului, care a văzut capacitatea umană generală de a fi compusă dintr-o serie de abilități specifice - o viziune care se mai află astăzi. Principiul de baza al testelor de azi se bazează pe principiul măsurării performanței mentale umane în diferite condiții și apoi în comparația între oameni. Desigur, rigoarea statistică cu care se face acest lucru astăzi este mult mai mare decât cea aplicată în general în ziua lui Galton. Există o serie de teste uluitoare disponibile pentru noi, care măsoară orice, de la coordonarea mâinii-ochi la operațiile cognitive de nivel înalt, cum ar fi raționamentul spațial.

Cum se construiesc testele?

În forma sa cea mai simplă, un test va avea un set de întrebări sau sarcini pentru finalizarea subiectului, acestea fiind cunoscute sub denumirea de elemente de testare. Din nefericire, laicul asociază utilizarea zilnică a cuvântului "test" cu un examen pe care îl treceți sau nu. În contextul testelor psihologice, instrumentele utilizate nu sunt în general văzute în acest mod, de obicei ele sunt mai preocupate de descrierea, mai degrabă decât de judecarea abilităților sau aptitudinilor unei persoane. Este totuși cazul în care cei mai mulți laici vor vedea cuvântul "test" cu o anumită frică și este dificil să-i convingi că abilitățile sau aptitudinile lor nu sunt "în proces". Din acest motiv, este important să evitați utilizarea cuvântului test ori de câte ori este posibil; Folosiți în schimb termenul de evaluare și descrieți testul ca instrument. Acest lucru devine deosebit de important în cazul evaluării personalității, care este pur descriptivă și în care orice implicare a unei personalități bune sau rele sau a unui semn de trecere / nereușită asupra unui test se poate dovedi gravă pentru individ. Când folosim cuvântul test în acest manual de instruire, acesta este în sensul tehnic și nu în sensul zilnic.

Toate testele trebuie să conțină un manual de testare care să conțină informații despre modul de administrare standardizat al instrumentului, precum și specificațiile sale tehnice. Manualul trebuie întotdeauna să fie examinat cu atenție înainte de a se lua o decizie cu privire la utilizarea sau nu a unui anumit test. Manualul trebuie să includă informații despre fiabilitatea testului, și anume cât este o măsură stabilă sau consecventă pentru măsurarea testului și despre puterea valabilității acestuia, adică cât de bine măsoară . Vom vedea mai târziu că validitatea depinde de fiabilitate și că un test nu poate fi mai valabil decât este fiabil. Manualul ar trebui să spună și ceva despre

natura grupului de persoane pe care testul a fost standardizat, ceea ce ne va permite să vedem cum se compară performanța unei persoane cu cea a altor persoane. Uneori sunt prezentate informații cu privire la performanța mai multor tipuri de grupuri - aceasta deoarece, deși ar fi nedrept să comparăm performanța unui absolvent cu un anumit test cu cel al unui grup de absolvenți, nu ar fi nedrept să-l comparăm cu un grup de absolvenți de școală. Informațiile despre grupurile cu care testul a fost standardizat sunt cunoscute ca informații normative.

Motivul pentru care avem nevoie de toate aceste informații este că tipul de lucru pe care îl măsoară un test psihologic, cum ar fi capacitatea numerică, nu poate fi observat direct și, prin urmare, nu poate fi măsurat direct. Ceva ca abilitatea numerică poate fi dedus numai din comportamentul individului și ca atare este o construcție ipotetică. Din același motiv, exact ce capacitate putem deduce ca un individ are într-un anumit domeniu pe baza unui scor de test este rareori clar. Ceea ce este important este să treceți dincolo de aspectul simplu al elementelor de testare în detaliile tehnice ale construcției de test și raționament. Este inacceptabil să facem doar o inspecție superficială a caracteristicilor de suprafață ale unui instrument - multe dintre chestionarele pe care le vedem în ziare și reviste cu titluri precum "testați-vă puterea cuvântului" sau "cât de atractiv sunteți pentru femei" par destul de plauzibile și dacă sunt prezentate într-un set atrăgător ambalat, completat cu manual, ar putea părea a fi instrumente foarte sofisticate și bine proiectate, când de fapt nu sunt și arată doar ca și cum ar fi.

Există tot mai multe dovezi care indică faptul că utilizarea testelor psihometrice în scopuri de selecție a crescut în ultimii ani. Toate tipurile de

organizații folosesc teste și utilizează mai multe dintre ele. Rezultatele unui sondaj realizat în 2004 într-o gamă largă de organizații sunt prezentate mai jos.

	Motivul principal	Motiv suplimentar
Pentru a prezice performanța candidaților	41%	73%
Pentru a evalua dacă candidatul se va potrivi	34%	67%
Pentru a obține informații înainte de interviu	25%	48%

Există mai multe motive pentru creșterea numărului de organizații care utilizează teste:

Regulamentul și legislația sporită

Utilizarea sporită a testelor poate fi văzută ca o strategie defensivă, adoptată ca răspuns la reglementări și legislație. Motivul unic cel mai frecvent dat fiind creșterea testelor a fost necesitatea unui proces de selecție care să reziste la provocările legale. Testele oferă două avantaje în această situație. Ele pot fi considerate a fi măsuri obiective privind modul în care abilitățile unui candidat se aliniază cu "profilul de competență" pentru locul de muncă în cauză. Aceste profiluri de competență sunt ele însele considerate ca promovând accesul și egalitatea de șanse, precum și reflectând cerințele de calificare ale organizațiilor. Cele mai multe, dacă nu toate, testele utilizate pe scară largă s-au dovedit că nu au un impact negativ asupra grupurilor minoritare și, prin urmare, sunt pe deplin compatibile cu politicile de oportunitate egală.

Rezultatele testului sunt mai utile acum decât înainte

Este important să înțelegeți că testele în sine nu s-au schimbat foarte mult în ultimii ani. De fapt, unele chestionare de personalitate utilizate pe scară largă s-au folosit de peste 30 de ani. Cu toate acestea, mediul politic și cultural în care funcționează organizațiile sa schimbat semnificativ. Dificultatea concedierii personalului înseamnă că deciziile de închiriere sunt considerate ca un risc din ce în ce mai mare, iar plasarea personalului slab plătit în locurile de muncă care se confruntă cu clientul sau cu responsabilități în materie de sănătate și siguranță este tratată cu o seriozitate crescândă. În plus, unele organizații și-au exprimat îngrijorarea că utilizarea calificărilor ca criteriu de selecție poate crea bariere în calea accesului și poate fi privită ca încălcând politicile de oportunitate egală.

Creșterea costurilor personalului de formare

Schimbările în economie au ridicat costurile de formare și dezvoltare a personalului. Este un fapt că organizațiile cu cheltuieli de formare mai mari utilizează teste psihometrice mai mult decât cele cu cheltuieli de formare mai mici. Acest lucru se poate datora faptului că costul dezvoltării personalului crește valoarea tuturor informațiilor relevante privind selecția și, în special, justifică costul suplimentar al testării.

Costurile de testare au scăzut

Utilizarea sporită a testelor este un răspuns la costul scăzut al testării în raport cu alte metode de selecție. În ultimii ani, costul testării psihometrice a scăzut. Acest lucru se datorează faptului că mai mulți furnizori intră pe piață și că are loc utilizarea mai intensă a tehnologiei, în special a internetului, în gestionarea testelor și evaluarea rezultatelor. Testele bazate pe computer oferă scoruri și

feedback-uri mai mult sau mai puțin instantanee, ceea ce reduce necesitatea de a avea evaluatori suficient de pregătiți pentru ca rezultatele să poată fi readuse în procesul de selecție suficient de repede pentru a fi utile.

Rezultatul politicilor HR mai formale

Creșterea numărului de litigii legate de ocuparea forței de muncă a încurajat multe organizații să recruteze personal cu resurse umane mai înalt calificate. Cine, din motive de convingere profesională și de interes propriu departamental, tind să promoveze metode mai formalizate de selecție. În plus, profesioniștii în domeniul resurselor umane sunt familiarizați cu testele psihometrice și tind să creadă în valoarea lor, care încurajează în continuare utilizarea testelor. Testarea psihometrică oferă, de asemenea, o anumită credibilitate și obiectivitate "științifică" în procesul de recrutare, care altfel poate fi privit ca fiind extrem de subiectiv. Testele oferă, de asemenea, intervievatorului o indicație a domeniilor pentru a discuta detaliat la interviu. Acest lucru poate conduce la discuții mai interesante și mai productive în cadrul interviurilor care se concentrează pe domenii care au fost identificate.

Pierderea încrederii în calificările academice

Există dovezi puternice privind pierderea încrederii în calificările formale în școală și / sau în gradele de studii. Acest lucru este valabil mai ales în rândul managerilor de rang în organizații și a fost raportat pe scară largă în presă în ultimii zece ani. Mulți manageri acceptă teste ca furnizând informații actualizate despre abilități precum raționamentul cantitativ care completează dovezile bazate pe calificări. Testele sunt, de asemenea, văzute ca furnizând date despre o varietate de competențe care nu sunt potrivite pentru certificarea oficială.

Screening numere mari de candidați

Testele psihometrice sunt utilizate atât de mult de organizații mari, deoarece sunt o modalitate rapidă și relativ ieftină de a elimina un număr mare de candidați necorespunzători la începutul procesului de recrutare. Examinarea acestor candidați cât mai curând posibil înseamnă că organizația poate concentra mai mult timp și efort pe restul. Din perspectiva resurselor umane, testarea psihometrică poate reduce considerabil volumul de muncă, deoarece poate înlocui interviurile inițiale de screening care au fost utilizate în mod tradițional pentru a selecta candidații pentru un al doilea interviu mai riguros.

Viitorul testelor psihometrice

Toți factorii de mai sus vor încuraja creșterea în continuare a testelor psihometrice în viitorul imediat. Nu sunt necesare alte schimbări în mediul extern pentru a face acest lucru: pur și simplu influența continuă a departamentelor de resurse umane într-o piață a muncii extrem de reglementată, asociată cu un număr tot mai mare de manageri care se simt confortabil cu testele.

Un punct de interes este că există o diferență semnificativă în utilizarea testului între organizațiile mari și cele mici. Acest lucru a fost demonstrat în mod clar de rezultatele Studiului privind relațiile cu angajații la locul de muncă (1998), dar este probabil ca scăderea costurilor asociate cu administrarea testelor psihometrice să vedem că această diferență a erodat.

10+ Angajați A100 + Angajați

Chestionare de personalitate	19,4%	47,9%
Teste de aptitudini / abilități	39,2%	63,2%

Toate anchetele de testare psihometrice produse în ultimii 5 ani sunt coerente în indicarea faptului că utilizarea a crescut constant și că utilizarea testului pentru recrutare este acum foarte comună și susține un sector comercial substanțial de creare și prelucrare a testelor. Acest lucru a condus direct la producerea de teste din ce în ce mai specifice pentru a fi utilizate în anumite organizații sau pentru anumite locuri de muncă. Pe măsură ce mai multe dintre aceste teste câștigă recunoașterea și acceptarea, este inevitabil ca testele psihometrice să continue să crească.

CAPITOLUL 5: Revizuirea și rezumatul cercetărilor științifice analizate

Capitolul 1 Rezumat

În capitolul 1 "Analiza cercetării științifice privind selectarea personalului", cercetarea actuală se axează pe pașii primari de plasare a forței de muncă în etapele primare și modul în care sunt utilizate metode pentru a atinge în mod eficient acest obiectiv (Belous și Appelbaum, 1998; Hartmann, 1998, Forteza și Prieto, 1994, Raymond et.al., 2013, Dessler, 2014, Mathis și Jackson, 2014, Cohen et al 2015), deoarece este important să introducem o cale și să eliminăm riscul de greșeli.

Procesul de selecție se bazează pe selectarea informațiilor și a altor date aferente atât de la potențialii angajatori, cât și de la candidați, pentru a avea o idee adecvată asupra celeilalte părți.

Procesul de selecție trebuie să se alinieze pe deplin și să respecte legislația Uniunii Europene (Acquis), care în majoritatea cazurilor are prioritate față de legislația națională a fiecărei țări membre a Uniunii Europene. Directiva 2003/88 / CE care se concentrează asupra aspectelor de sănătate și siguranță și a Directivei 2002/58 / CE privind protecția datelor în ceea ce privește tehnologiile informaționale emergente. Această protecție se referă, de asemenea, la procesul de selecție a personalului, care este important pentru candidați la locul de muncă.

Contextul teoretic / literaturii identifică problemele și stabilește cadrul în care are loc selecția personalului.

Guion și Gibson (1988) au identificat patru etape care trebuie urmate în procesul de selecție a personalului pentru ca procesul să aibă succes:

i. Evaluarea procedurilor de selecție

ii. Performanță

iii. predictorii

iv. post-scriptum

Un număr mare de cercetători (Chan, 1998, 2000, 2005; Chan and Schmitt, 1997, 2004; Huffcut, 2010; Podsakoff et.al., 2011; Muchinsky, 2012) s-au focusat pe proces pentru a fi transferat la nivelul următor, care este mediul de lucru.

O atenție deosebită trebuie acordată "testului de capacitate cognitivă (sau) testelor de aptitudini (sau) testelor de inteligență", care este utilizat pe scară largă într-un context de evaluare psihometrică (PAC) și consideră toate raționamentul numeric, raționamentul verbal și rapoarte de raționament.

Testele de abilități fizice se concentrează pe testarea solicitanților asupra cerințelor și capacităților fizice specifice cum ar fi forța de ridicare, alpinismul sau terminarea obstacolelor.

Au fost prezentate mai multe avantaje și dezavantaje ale testelor de abilități fizice pentru a permite înțelegerea mai profundă și aplicarea lor profesională ulterioară.

Chamorro-Premuzic și Furnham (2010) au dezvoltat un model unic care se axează pe doi piloni:

i. Metode de selecție a personalului;

ii. Construcții de selecție a personalului.

Lucrarea specifică a contribuit masiv la subiectul general și a declanșat cercetări academice ulterioare care au fost aplicate în câmpul de luptă real al afacerilor.

Psihologii au jucat, de asemenea, un rol crucial în validarea și fiabilitatea conținutului testelor, oferindu-le astfel o valoare științifică suplimentară dintr-o perspectivă diferită.

Gilberth (2005) sa concentrat pe managementul psihologiei și a identificat impactul minții care este în legătură directă cu activitatea subordonaților.

În cele din urmă, Campbell et.al. (1970) a elaborat un model cu trei etape care se ocupă de selecția personalului și de conducere. Acești pași sunt:

- i. Caracteristicile de lucru (persoană)
- ii. Comportamentul la locul de muncă (proces)
- iii. Rezultate organizatorice (produs)

Capitolul 2 Rezumat

În capitolul 2 "Analiza cercetărilor științifice recente despre factorii culturali în selecția personalului" sa acordat o atenție deosebită impactului diferitelor culturi în cadrul unei societăți în cadrul procedurii generale de selecție a personalului. Religia, sexul, vârsta, obiceiurile culturale și preferințele personale sunt doar câțiva dintre factorii care pot influența pozitiv și / sau negativ procedura de selectare a personalului și aceasta a fost o chestiune de cercetare academică extinsă (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011; de Mello și Mariano, 2004; Daft, 2008).

Organizațiile contemporane care trebuie să funcționeze într-un mediu de afaceri complex, intens și globalizat trebuie să se adapteze la noii factori culturali care le pot afecta operațiunile. Organizațiile trebuie să atragă, să recruteze, să pregătească, să dezvolte și, în final, să mențină resursele umane dintr-o gamă largă de medii culturale și, prin urmare, trebuie să fie pregătite să introducă politici care să răspundă acestor medii culturale.

Hofstede este considerat unul dintre pionierii academicieni în domeniul Resurselor Umane. În 1984, Hofstede a sugerat patru dimensiuni culturale care au legătură directă cu conceptul valorilor muncii și, prin urmare, influențează comportamentul și performanța muncii.

i. Individualismul - colectivism: Culturile individualiste includ acei oameni care "se preocupă numai de ei înșiși și de membrii apropiați ai familiei" (Darwish and Huber, 2003).

ii. Masculinitatea față de feminitate: această abordare ia în considerare diferența dintre cele două genuri și în ciuda faptului că într-un număr mare de țări acest decalaj a scăzut, provocările rămân la putere atât pentru angajatori, cât și pentru angajați.

iii. Indicele distanței înalte (PDI): Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi care se concentrează asupra gradului de inegalitate care există și este acceptat între oamenii cu și fără putere.

iv. Indicele de evitare a incertitudinii (UAI): UAI este un alt parametru important care trebuie considerat drept "fundamental din punct de vedere cultural".

Factorii culturali naționali sunt importanți, dar și esențiali pentru organizații, deoarece oferă abilități pentru diversitate și dezvoltă noi idei și toleranțe.

Adaptarea organizațiilor la culturile fiecărei țări în care își desfășoară activitatea are loc în toate etapele operațiunilor unei companii. Aceasta include procedura de selectare a personalului, iar organizațiile trebuie să ia în considerare acești factori pentru a se conforma nevoilor și cerințelor fiecărei comunități.

- i. "Culturile organizaționale consideră un sistem de ipoteze, valori și credințe comune, care guvernează modul în care oamenii se comportă în organizații. Aceste valori comune au o influență puternică asupra oamenilor din organizație și dictează modul în care se îmbracă, acționează și își îndeplinesc slujbele. "McLaughlin (2012). În plus, McLaughlin a propus șapte caracteristici pe care managerii trebuie să le aplice pentru a permite selecția personalului și, prin urmare, dezvoltarea în continuare a resurselor umane.

i. Inovație

ii. Atenție la detalii

iii. Accent pe Rezultat

iv. Accent pe oameni

v. Teamwork

vi. Agressiveness

vii. Stabilitate

Capitolul 2 oferă informații utile care se adaptează nevoilor angajatorilor, precum și ale candidaților. Ambele părți trebuie să fie conștiente de acești factori, în special în etapele primare ale cooperării lor, care includ procedura de selectare a personalului.

Capitolul 3 Rezumat

În capitolul 3 "Analiza cercetărilor științifice recente privind socializarea muncii, coaching și îndrumare" sa acordat atenție nevoii de deschidere a întreprinderilor (Khanna, Palepu și Sinha, 2005; Tan, 2002; Daft, 2008, 2010). Referința de mai sus ia în considerare selectarea Resurselor Umane bazată pe idei și abordări inovatoare care vor satisface cerințele noii erei afacerii. Srivatsav (2016) susține că gândirea din cutie constituie un aspect important pentru ca întreprinderile să poată profita din plin de oportunitățile oferite și să se confrunte și cu eventualele amenințări și alte probleme conexe.

Socializarea muncii este examinată printr-un punct de vedere critic pentru a identifica perspectivele care apar prin acest cadru specific. Dicționarul de referință al Universității din Oxford (2015) merge un pas mai departe prin identificarea conceptului de "socializare a muncii" și identifică faptul că: "Procesul de învățare a muncii în locuri de muncă remunerate și conformarea structurilor ideologice asociate." Prin urmare, poate ar trebui să pornească de la punctul inițial, care este procedura de selectare a personalului, deoarece ambele părți pot învăța unele de altele, mai ales atunci când această procedură include aspecte socio-culturale. Dezvoltarea unei culturi de învățare poate deveni fructuoasă pentru toate părțile implicate.

Sandor (2004, p. 5-6) a acordat o atenție excepțională valorii angajării tinerilor în noul mediu de afaceri și a sugerat că: "A deveni membru activ într-o organizație înseamnă că un individ participă la cultura organizațională prin asumarea de roluri, norme și valori asociate cu organizarea și poziția de lucru ". Socializarea tinerilor este vitală în dezvoltarea personalităților, a afacerilor și, bineînțeles, a întregii societăți. Acest lucru este și mai important, deoarece un

număr mare de țări din întreaga lume, inclusiv țările Uniunii Europene, se confruntă cu un nivel ridicat al șomajului în rândul tinerilor.

În plus, socializarea tinerilor include activitățile în aer liber, deoarece acestea le pot aduce mai aproape de restul oamenilor din organizația lor. Petry (2005) și Wolf-Watz (2014) ridică importanța activităților în aer liber, deoarece oferă oamenilor din cadrul unei organizații posibilitatea de a se apropia și de a dezvolta relații interpersonale mai bune, care vor fi în cele din urmă benefice pentru ambele părți implicate în procedură. Și organizația ca persoană fizică și juridică separată. Activitățile în aer liber trebuie să se confrunte cu o viziune pozitivă a organizațiilor și ar trebui să includă o astfel de abordare în timpul procedurii de selectare a personalului pentru a atrage cel mai bun personal posibil.

Socializarea muncii poate deveni un instrument puternic pentru toate organizațiile și, prin urmare, pentru personalul lor. Organizațiile sunt îndemnate să dezvolte astfel de acțiuni în încercarea de a promova o cultură creativă. Motivația se încadrează, de asemenea, în cadrul acestui concept important și socializarea muncii este capabilă să consolideze această abordare.

Mentorarea muncii constituie o altă abordare importantă pentru angajați, în special pentru noii angajați. Farren (2006) identifică că: "Mentoria este o relație în care o persoană mai experimentată sau mai bine informată ajută la îndrumarea unei persoane mai puțin experimentate sau mai puțin informate.

Capitolul 4 Rezumat

Capitolul 4 a examinat revizuirea extensivă a literaturii cu privire la diferitele tipuri de teste. În plus, atenția a fost acordată valorii testelor psihometrice și definiției oferite de British Psychological Society.

Au fost examinate trei tipuri de teste psihometrice:

- i. Teste de aptitudini;
- ii. Teste de interes;
- iii. Teste de personalitate.

Capitolul a examinat motivele pentru care aceste teste sunt folosite, care le utilizează de fapt, și motivele care le fac vitale pentru procedurile de ocupare a forței de muncă pe câmpul de luptă contemporan al afacerilor. Mai mult, a identificat cele cinci criterii majore care sunt utilizate pentru a dezvolta aceste teste:

- i. Obiectiv;
- ii. Standardizat;
- iii. De încredere;
- iv. Predictiv;

V. Nediscriminatorie

În cele din urmă, sa realizat o abordare istorică și juridică pentru a înțelege mai bine atât evoluția istorică, cât și modul în care sunt testate impactul legislației actuale. Capitolul 4 a accentuat importanța testelor psihometrice și solicită întreprinderilor să le ia în serios în timpul procesului de selecție a personalului pentru a identifica și a recruta cea mai bună resursă umană posibilă, care oferă organizațiilor contemporane avantaje competitive. Valoarea viitoare a testelor

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

a fost ridicată; Prin urmare, este datoria companiilor să introducă proceduri care să ușureze dezvoltarea testelor specifice.

CAPITOLUL 6: Analiza metodelor și tehnicilor utilizate în mod obișnuit

Metodele și tehnicile cele mai utilizate în mod obișnuit care sunt realizate de organizații sunt următoarele:

Metodele de selecție a personalului includ:

- i. Interviu
- ii. Teste de personalitate
- iii. Date biografice
- iv. Teste de capacitate cognitivă
- v. Teste de eșantioane de lucru
- vi. Teste de abilități fizice
- vii. Autoevaluări
- viii. Centrele de evaluare

Interviu: o procedură de selecție menită să prevadă performanța viitoare a postului pe baza răspunsurilor orale ale solicitanților la întrebările orale.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Util pentru a determina dacă solicitantul are competențe necesare comunicării sau sociale care pot fi necesare pentru slujbă • Interviewatorul poate obține informații suplimentare • Este folosit pentru a evalua fluenta verbală a candidaților • Poate evalua cunoștințele profesionale ale solicitantului • Poate fi folosit pentru selecție între candidații la fel de calificați • Permite supraveghetorului și / sau colegilor să determine dacă există compatibilitate între solicitant și angajați • Permite solicitantului să pună întrebări care pot dezvălui informații suplimentare utile pentru luarea unei decizii de selecție <p>Interviul poate fi modificat după cum este necesar pentru a aduna informații importante</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sunt efectuate evaluări subiective • Deciziile tind să se facă în primele câteva minute ale interviului cu restul interviului utilizat pentru validarea sau justificarea deciziei inițiale • Interviewatorii formează stereotipuri cu privire la caracteristicile necesare pentru succesul la locul de muncă • Cercetările au arătat rate intermediare de selecție disproporționate între membrii minorității și cei care nu sunt minoritari • Informațiile negative se pare că au o pondere mai mare • Nu există prea multe dovezi privind validitatea procedurii de selecție <p>• Nu la fel de fiabile ca testele</p>

Tipuri de interviuri

i. Interviul nestructurat Include o procedură în care pot fi adresate diferite întrebări pentru diferiți solicitanți.

ii. Interviul de situație Candidații sunt intervievați despre acțiunile pe care le-ar întreprinde în diferite situații legate de locul de muncă. Situațiile legate de locul de muncă sunt identificate, de obicei, utilizând tehnica de analiză a locurilor de muncă pentru incidente critice. Interviurile sunt apoi marcate folosind un ghid de notare construit de experți în domeniul locurilor de muncă.

- iii. **Interviul Comportamental** Candidații sunt întrebați ce acțiuni au întreprins în situații de muncă anterioare care sunt similare cu situațiile pe care le pot întâmpina la locul de muncă. Interviurile sunt apoi marcate folosind un ghid de notare construit de experți în domeniul locurilor de muncă.
- iv. **Interviuri structurate complexe** Candidaților li se pun întrebări care se referă la modul în care se vor ocupa de situații legate de locul de muncă, de cunoștințe despre locuri de muncă, de cerințele lucrătorilor și de modul în care candidatul va efectua diverse simulări de locuri de muncă. Interviurile care utilizează cunoștințele despre locuri de muncă oferă o modalitate de a evalua nivelul actual de cunoștințe al unui candidat referitor la dimensiunile implicite relevante ale performanței locului de muncă (adică "cunoștințe tacite" sau "inteligență practică" legate de o anumită poziție de muncă).
- v. **Interviul comportamental structurat** Această tehnică implică solicitarea tuturor intervievaților întrebări standardizate despre modul în care au tratat situații anterioare care erau similare cu situațiile pe care le-ar putea întâmpina la locul de muncă. Interviewatorul poate, de asemenea, să solicite întrebări discreționare pentru analiza detaliilor situațiilor, comportamentul intervievaților în situația data și rezultatul. Răspunsurile intervievaților sunt apoi marcate cu scale de rating ancorate comportamental.
- vi. **Tabele de interviu oral** Această tehnică implică ca candidatul să ofere răspuns oral la întrebările legate de locul de muncă solicitate de un grup de intervieviatori. Fiecare membru al grupului evaluează apoi fiecare interviuat pe dimensiuni precum istoria muncii, motivația, gândirea creativă și prezentarea. Procedura de notare pentru consiliul de audiere orală a fost de obicei subiectivă; Astfel, ar fi supus unor prejudecăți personale ale acelor

indivizi care se află la bord. Această tehnică poate să nu fie fezabilă pentru posturile în care există un număr mare de solicitanți care trebuie să fie intervievați.

Teste de personalitate: O procedură de selecție măsoară caracteristicile de personalitate ale solicitanților care au legătură cu performanța viitoare a locurilor de muncă. Testele de personalitate măsoară în mod tipic una sau mai multe dintre cele cinci dimensiuni ale personalității: extroversia, stabilitatea emoțională, agreabilitatea, conștiința și deschiderea spre experiență.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Poate conduce la scăderea cifrei de afaceri dacă solicitanții sunt selectați pentru trăsături care sunt foarte corelate cu angajații care au o mare longevitate în cadrul organizației • Poate dezvălui mai multe informații despre abilitățile și interesele solicitantului • Poate identifica trăsături interpersonale care pot fi necesare pentru anumite locuri de muncă 	<ul style="list-style-type: none"> • Este dificil să se măsoare trăsăturile de personalitate care nu pot fi bine definite • Formarea și experiența solicitantului pot avea un impact mai mare asupra performanței locului de muncă decât personalitatea solicitantului • Răspunsurile solicitantului pot fi modificate de dorința solicitantului de a răspunde într-un mod în care se consideră că ar duce la alegerea acestuia • Lipsa diversității dacă toți solicitanții selectați au aceleași trăsături de personalitate • Costul poate fi prohibitiv atât pentru testarea, cât și pentru interpretarea rezultatelor • Lipsa dovezilor care să susțină validitatea utilizării testelor de personalitate

Rezumatul testelor de personalitate

1. Deoarece nu există un răspuns corect la testele de personalitate, notarea procedurii ar putea fi pusă la îndoială.
2. Litigii recente au sugerat că unele elemente pentru aceste tipuri de teste pot fi prea intruzive (Soroka v. Dayton Hudson, 1991).
3. Această tehnică nu are valabilitate față. Cu alte cuvinte, ar fi dificil să arătăm cum întrebările individuale referitoare la anumite măsuri de personalitate sunt legate de locul de muncă, chiar dacă scala personalității globale este un predictor valabil al performanței locului de muncă.
4. Hooke și Krauss (1971) au administrat trei (3) teste pentru candidații sergent; Minnesota Multiphasic Personality Inventory, Studiul Valorilor din Allport-Vernon-Lindzey și Lista de verificare Adjective Gough. Aceste teste nu au diferențiat candidații evaluați ca fiind sergent de bun din aceste rapoarte ca fiind candidați mai săraci. Cercetătorii au concluzionat că grupurile s-ar putea să fi fost atât de asemănătoare încât aceste teste nu au fost suficient de sensibile pentru a le diferenția.

Tipuri de teste de personalitate

1. Inventarul de atribute personale. Un instrument de evaluare interpersonală care cuprinde 50 de adjective pozitive și 50 de adjective negative din Lista adjectivă de verificare a lui Gough. Subiectul trebuie să selecteze cele 30 care sunt cele mai descriptive ale grupului țintă sau ale persoanei în cauză. Acest instrument a fost conceput special pentru a atinge reacțiile afective și poate fi folosit fie pentru evaluarea atitudinilor față de ceilalți, fie pentru o scară de auto-concepție.

2. Lista de verificare a adjectivității personalității. O măsură cuprinzătoare și obiectivă a opt stiluri de personalitate (care sunt strâns alinate cu construcțiile axei II DSM-III-R). Aceste opt stiluri de personalitate sunt: introversive, inhibate, cooperative, sociabile, increzatoare, forte, respectuoase și sensibile. Acest instrument este destinat utilizării cu pacienți nonpsihiatrici și adulți normali care citesc minim la nivelul de clasa a opta. Rapoartele de testare sunt generate de calculator și sunt destinate utilizării numai de către profesioniști calificați. Interpretările interpretative se bazează pe date empirice și pe inferențe teoretice. Acestea sunt considerate probabiliste în natură și nu pot fi considerate definitive. (2K)

3. Inventarul adaptabilității ecologice. Scala de evaluare cu scoruri de șase puncte este un instrument de instruire conceput pentru a oferi feedback indivizilor cu privire la potențialul lor de eficacitate interculturală. Este cel mai eficient atunci când este folosit ca parte a unui program de instruire. De asemenea, poate fi folosit ca un instrument de construire a echipelor

pentru grupuri de lucru diversificate din punct de vedere cultural și ca un instrument de consiliere pentru persoanele care se află în procesul de adaptare interculturală. Inventarul conține 50 de articole distribuite între 4 subscale: rezistență emoțională, flexibilitate / deschidere, acuitate perceptuală, autonomie personală. materiale:

4. Inventarul psihologic California. Chestionar multifuncțional destinat să evalueze caracteristicile personale normale importante în viața de zi cu zi pe care indivizii le folosesc pentru a le înțelege, clasifica și prezice propriile comportamente și cele ale altora. În această revizuire, au fost adăugate două scale noi, empatie și independență; S-au făcut schimbări semantice în 29 de articole; și 18 elemente au fost eliminate. Inventarul este valabil pentru utilizarea într-o varietate de setări, inclusiv mediul de afaceri și industrie, școli și colegii, clinici și agenții de consiliere, precum și pentru cercetări interculturale și altele. Poate fi folosit pentru a consilia angajații / solicitanții cu privire la planurile lor profesionale.

Date biografice în selecție: tehnici de înregistrare a formularelor de cerere sau a chestionarelor biografice care vor fi utilizate pentru selectarea solicitanților.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none">• Utile pentru locurile de muncă în care un număr mare de angajați îndeplinesc același loc de muncă sau un loc de muncă similar• Utile pentru locuri de muncă în cazul în care există un număr mare de solicitanți în raport cu numărul de deschideri	

Rezumatul procedurilor de selectare a datelor biografice

Tipuri de proceduri de selectare a datelor biografice

1. Informație de bază / Blank-uri de aplicație. Anchete de hârtie și creion, interviuri și comunicări cu angajatorii din trecut pentru a evalua fiabilitatea, integritatea și adaptarea personală a unui individ. Pentru a pune în aplicare această tehnică, ar trebui să se realizeze un studiu de validare.
2. Biodata cu cheie empirică. Solicitanților li se prezintă o listă de întrebări referitoare la stabilitatea economică, la orientarea profesională și la realizarea educațională. Scorul solicitantului este determinat prin ponderarea fiecărui element în funcție de relația empirică a elementului cu criteriul de interes. Această tehnică necesită efectuarea unui studiu de validare pentru a obține greutatea derivate empiric pentru datele personale.
3. Biodate rațional-cheie. Solicitanților li se prezintă o listă de întrebări referitoare la stabilitatea economică, orientarea profesională și rezultatele educaționale. Scorurile solicitanților sunt determinate prin ponderarea fiecărui element în funcție de relațiile raționale derivate ale elementului la criteriul de interes. Cercetările indică faptul că valabilitatea predictivă a acestei tehnici

poate fi mai scăzută decât alte tehnici disponibile, fără dovezi pentru un impact negativ redus asupra minorităților.

Teste de abilități cognitive: Hârtie și creion sau măsuri de evaluare individualizate a capacității mentale generale sau a inteligenței individului.

Aceste teste pot fi clasificate ca:

- Teste de inteligență generală
- Aptitudini de testare
 - i. Aptitudinea mecanică
 - ii. Aptitudinea clericală
 - iii. Spatial Aptitude

Avantaje	Dezavantaje
<p>verbală și testele numerice au arătat o valabilitate gamă largă de activități</p> <p>este odată cu creșterea complexității locului de muncă</p> <p>Testele de aptitudine au valabilități mai mari decât cele</p> <p>strată în setările de grup în care mulți solicitanți pot fi timp</p> <p>lor poate fi completat de echipamentul de scanare a</p> <ul style="list-style-type: none">• Costuri mai mici decât testele de personalitate	<ul style="list-style-type: none">• Non-minoritățile înregistrează în mod obișnuit o abatere standard deasupra minorităților, ceea ce poate avea un impact negativ în funcție de modul în care sunt utilizate scorurile în procesul de selecție• Diferențele dintre bărbați și femei în abilități (de exemplu, cunoașterea matematicii) pot avea un impact negativ asupra scorurilor solicitanților de sex feminin

Exemple de teste de lucru: Proiectate pentru a avea valabilitate ridicată a conținutului printr-o relație strânsă cu locul de muncă.

Rezultatele testelor de lucru se bazează pe premisa că cel mai bun predictor al comportamentului viitor este comportamentul observat în situații similare.

Aceste teste solicită candidatului să efectueze sarcini similare cu cele efectuate la locul de muncă.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilitate ridicată • Valabilitatea conținutului ridicat, deoarece eșantioanele de lucru reprezintă un eșantion al lucrărilor efective efectuate la locul de muncă • Impact negativ redus • Datorită relației lor cu locul de muncă, aceste teste sunt de obicei văzute mai favorabile de către examinate decât testele de aptitudini sau de personalitate • Difil pentru solicitanți de a falsifica competența profesională, care ajută la creșterea relației dintre scorul de la test și performanța la locul de muncă • Exemplele de teste de lucru utilizează echipamente care sunt identice sau substanțial similare cu echipamentul propriu utilizat la locul de muncă 	<ul style="list-style-type: none"> • Costisitoare de administrat; Adesea pot fi administrate numai unui singur solicitant la un moment dat • Deși este util pentru locuri de muncă unde sarcinile și îndatoririle pot fi finalizate într-o perioadă scurtă de timp, aceste teste au o capacitate mai mică de a anticipa performanța pe locuri de muncă unde pot dura câteva zile sau săptămâni • Mai puțin capabil să măsoare aptitudinile unui solicitant restricționând astfel testul la măsurarea capacității de a efectua eșantionul de lucru și nu la sarcini mai dificile care pot fi întâlnite la locul de muncă

Abilități fizice: Testele solicită solicitanților să testeze solicitanții fizici, cum ar fi forța de ridicare, alpinismul sau terminarea obstacolelor.

Avantaje	Dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Poate identifica indivizii care nu sunt capabili fizic să îndeplinească funcțiile esențiale ale unui loc de muncă fără a risca să se rănească pe ei înșiși sau pe alții • Poate duce la scăderea costurilor legate de handicap / revendicări medicale, asigurări și compensarea lucrătorilor • A scăzut absenteismul 	<ul style="list-style-type: none"> • Costisitoare pentru administrare • Cerințele trebuie să fie dovedite a fi legate de locul de muncă printr-o analiză amănunțită a locului de muncă • Pot avea un impact dispartat bazat pe vârstă împotriva solicitanților mai în vârstă

Autoevaluări

A. Această tehnică implică solicitanții care generează auto-evaluări privind performanța relevantă. De-a lungul timpului, autoevaluările pot fi utile pentru a clarifica așteptările de performanță a angajaților între angajați și supraveghetori (Bassett & Meyer, 1968; Campbell & Lee, 1988), dar discrepanțele inițiale în înțelegerea cerințelor de locuri de muncă și a dimensiunilor de performanță Probleme într-un sistem de evaluare a performanței (de exemplu, Ash, 1980).

B. Probleme cu această abordare

1. Auto-evaluările arată o mai mare scrupulozitate, mai puțină variabilitate, mai multă părtinire și mai puțină înțelegere cu judecățile altora (Ash, 1980, Harris & Schaubroeck, 1988, Johns, Nilsen & Campbell, 1993, Thornton 1980, van Vliet, Kletke , & Chakraborty, 1994, Williams & Levy, 1992)
2. Valabilitatea predictivă a acestei tehnici este discutabilă (Mabe & West, 1982). Predictorii referitori la evaluările de autoevaluare și evaluările supervisorului pot prezenta o lipsă de congruență (de exemplu, auto-eficacitatea legată de auto-evaluare) (Lane & Herriot, 1990)
3. Cercetările sugerează că solicitanții nu pot răspunde sincer la acest tip de tehnică (Love & Hughes, 1994).
4. Scorurile de autoevaluare tind să fie umflate (Gupta & Beehr, 1982; Ash, 1980).
5. Dovezile sugerează că există o valabilitate scăzută a feței și o corectitudine percepută asociată cu utilizarea acestei tehnici pentru a promova personalul de aplicare a legii.

6. Dovezile sugerează o precizie redusă în comparație cu măsurile obiective (George & Smith, 1990; DeNisi & Shaw, 1977).
7. Autoevaluările pot să nu corespundă ratingurilor din alte surse (de exemplu, colegii) din cauza lipsei de congruență pe care vor fi evaluate dimensiunile specifice ale locurilor de muncă și importanța relativă a dimensiunilor specifice de locuri de muncă (Zalesny & Kirsch, 1989; Zammuto, Londra, & Rowland, 1982).
8. Congruența în evaluări între supraveghetori și angajați poate fi afectată de deciziile supraveghetorilor de a accepta autoevaluarea angajaților pentru a evita potențialele conflicte de relații cu angajații (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988).

Un centru de evaluare constă într-o evaluare standardizată a comportamentului bazată pe mai multe evaluări, inclusiv: simulări legate de locul de muncă, interviuri și / sau teste psihologice. Simulările de lucru sunt folosite pentru a evalua candidații în ceea ce privește comportamentele relevante pentru cele mai importante aspecte (sau competențe) ale postului.

Sunt folosiți mai mulți observatori și tehnici instruiți. Judecățile despre comportament sunt făcute și înregistrate. Aceste judecăți sunt reunite într-o întâlnire între evaluatori sau printr-un proces de mediere. În cadrul discuțiilor dintre evaluatori, conturile comprehensive ale comportamentului, care includ adesea evaluări, sunt grupate. Discuția are ca rezultat evaluări ale performanțelor evaluărilor privind dimensiunile sau alte variabile.

- Discuții de grup fără limite

A. Discuția de grup fără lider este un tip de exercițiu al centrului de evaluare unde grupurile de solicitanți se întâlnesc ca un grup pentru a discuta despre o problemă reală legată de loc de muncă. Pe măsură ce întâlnirea are loc, se observă comportamentul candidaților pentru a vedea modul în care aceștia interacționează și ce competențe de conducere și comunicare afectează fiecare persoană (Schultz & Schultz, 1994).

B. Probleme cu această tehnică:

1. Acest tip de exercițiu nu a fost fezabil pentru selectarea candidaților dintr-o potențială grupă de solicitanți de 8000 de persoane din cauza timpului și costului implicat în instruirea persoanelor care au calificat solicitanții.
2. Deoarece fiecare grup ar fi diferit, indivizii ar putea susține că procesul este părtinitor sau nedrept
3. Procesul nu este standardizat.

- Joc de rol

A. Jocul de rol este un tip de exercițiu al centrului de evaluare în care candidatul își asumă rolul de responsabil al poziției și trebuie să se ocupe de o altă persoană în situația legată de locul de muncă. Un jucator de rol instruit este folosit si raspunde "in caracter" la actiunile candidatului. Performanța este evaluată prin observarea evaluatorilor.

B. Probleme cu această tehnică:

1. Deoarece această tehnică nu conduce la administrarea grupului, securitatea testului ar fi o problemă.
2. Domeniile cu conținut de locuri de muncă identificate în analiza postului nu au fost la fel de susceptibile pentru acest tip de exercițiu ca și tehnicile de selecție utilizate în testul final

Exerciții pentru Centrul de Exerciții. Un centru de evaluare poate fi definit ca "o varietate de tehnici de testare concepute pentru a permite candidaților să demonstreze, în condiții standardizate, abilitățile și abilitățile care sunt cele mai importante pentru succesul într-un anumit loc de muncă" (Coleman, 1987). Termenul de "centru de evaluare" este într-adevăr un concept de capcană, care poate consta dintr-o parte sau dintr-o varietate de exerciții. Centrele de evaluare au, de obicei, un fel de exercițiu în coș care conține conținuturi similare cu cele care se găsesc în coșul de cumpărături pentru activitatea care este testată. Alte posibilități includ exerciții orale, simulări de consiliere, exerciții de analiză a problemelor, simulări de interviuri, exerciții de joc de rol, exerciții de analiză scrisă / analiză și exerciții de grup fără conducere (Coleman, 1987, Filer 1979; Joiner, 1984). Centrele de evaluare permit candidaților să demonstreze mai multe abilități prin intermediul unui număr de situații relevante (Joiner, 1984).

În timp ce centrele de evaluare variază în ceea ce privește numărul și tipul de exerciții incluse, două dintre cele mai comune exerciții sunt exercițiul în coș și cel oral. Într-un exercițiu tradițional în coș, candidații au timp să revizuiască materialul și să inițieze în scris toate acțiunile pe care le consideră cele mai potrivite pentru fiecare element din coș. Când se solicită timpul pentru exercițiu, materialele din coș și toate notele, scrisorile,

notele sau alte corespondențe scrise de candidat sunt colectate spre examinare de către unul sau mai mulți evaluatori. Deseori, candidații sunt intervievați pentru a se asigura că evaluatorii înțeleg acțiunile întreprinse de candidat și raționamentul acțiunilor. Dacă nu este posibil un interviu, este de asemenea destul de comun ca candidatul să completeze o foaie de rezumat (adică un chestionar). Astfel, o tendință mai recentă în ultimii zece (10) ani a fost dezvoltarea procedurilor de selecție care se bazează pe modelul centrului de evaluare, dar care pot fi transformate în simulări de fidelitate redusă (Motowidlo et al., 1990). Unele simulări de fidelitate presupun că un solicitant trebuie să citească despre o situație de lucru. Apoi, solicitantul răspunde situației, alegând unul din cele cinci răspunsuri alternative. Anumite proceduri au solicitantul să aleagă răspunsul pe care îl va face cel mai probabil într-o situație și răspunsul pe care cel mai puțin probabil îl va face. Aceste eșantioane de comportament ipotetic de muncă s-au dovedit a fi predictorii valorii performanței locului de muncă (Motowidlo, et al., 1990).

CAPITOLUL 7: Metode comparative transnaționale utilizate în țările participante (Cipru - Italia - România)

Cipru

Criza bancară și financiară recentă din Europa, mai ales în Cipru, a creat un mediu nou pentru întreprinderi. Acest mediu a afectat în mod inevitabil Republica Cipru, deoarece țara sa confruntat cu dificultăți economice grave. Aceste dificultăți se referă la domeniul sensibil al resurselor umane (Aaltio, Salminen și Koponen, 2014), deoarece nevoia de a corespunde acestor dificultăți a creat un nou concept pentru manageri, pentru a-și instrui și gestiona efectiv personalul pentru a spori productivitatea și finanțele corporative (Huselid, 1995). Toate acestea constituie provocări serioase care se aplică în sectorul resurselor umane și au un impact semnificativ în procedura de selecție a personalului, din punct de vedere practic și legal.

1. În Cipru, dezvoltarea resurselor umane și, prin urmare, legile care guvernează procedura de selecție sunt în deplină conformitate cu legislația relevantă a Uniunii Europene și, de asemenea, în deplină conformitate cu respectarea drepturilor omului și protecția datelor / informațiilor cu caracter personal. Potrivit uneia dintre cele mai respectabile Birouri de Avocați din țară care se ocupă de Legea Muncii, "George Z. Georgiou & Associates LLC"; "Cadrul juridic cipriot al ocupării forței de muncă este o combinație de principii atât din sistemele juridice engleze, cât și din cele grecești. Legislația cipriotă în materie de ocupare a forței de muncă are o

natură socială și, ca atare, este mai degrabă o protecție a angajatului decât o libertate absolută față de angajator. "În plus, George Z. Georgiou & Associates LLC clarifică faptul că selecția personalului, precum și un număr de Alte aspecte legate de ocuparea forței de muncă, cum ar fi:

1. Încetarea locului de muncă în decurs de un an;
2. Încetarea locului de muncă;
3. Concediul de maternitate
4. Asigurări sociale;
5. Salariul minim ;
6. Drepturi egale;
7. Legea pentru concediu parental și concediu pentru motive de forță majoră;
8. Siguranța și sănătatea;
9. Egalitatea de gen;
10. Organizarea timpului de lucru

.. sunt protejate de legislația locală. Ministerul Muncii, Asistenței Sociale și Asigurărilor Sociale al Guvernului Republicii Cipru (www.mlsi.gov.cy) folosește instrumentele și puterile legislative pentru a se asigura că legislația va fi complet implantată în toate etapele, inclusiv procedura de selectare a personalului.

În plus față de Ministerul Muncii, Asistenței Sociale și Asigurărilor Sociale, Autoritatea pentru Dezvoltarea Resurselor Umane din Cipru

joacă un rol-cheie în furnizarea de informații esențiale pentru aplicarea legilor și regulamentelor relevante în toate etapele. Autoritatea oferă companiilor informații valoroase și instruire pentru a obține cunoștințe și experiență profesională adecvată cu privire la modul de elaborare a unor proceduri și instrumente puternice care să le permită atragerea, recrutarea, instruirea și, cel mai important, menținerea Resurselor Umane.

1. Interviuuri
2. Autoevaluarea
3. Date biografice
4. Teste de personalitate
5. Teste de abilități fizice (dacă este necesar și ca supliment față de alte proceduri).

La nivel practic, întreprinderile din Cipru folosesc o gamă largă de tehnici / metode care le permit să atragă, să recruteze, să instruiască și să mențină cele mai bune persoane posibile. Unele dintre aceste tehnici / metode sunt următoarele:

1. Interviuuri: Interviuurile sunt concepute pentru a oferi abilităților părților, angajatorilor și candidaților, să înțeleagă nevoile și dorințele celorlalți. Interviuurile oferă o ocazie unică de a face schimb de opinii și de a dezvolta o relație strânsă, luând serios în considerare faptul că Ciprul este o țară mică, iar relațiile personale la nivel profesional constituie o tactică obișnuită.
2. Interviuurile sunt de obicei nestructurate atunci când companiile sunt relativ mici. Aceasta oferă ocazia unei discuții deschise și a

unei exprimări de opinii. Formalitatea se aplică la un nivel relativ scăzut.

Interviurile sunt structurate atunci când companiile sunt mari și operează într-un mediu mai formal, cu o formalitate internă solidă în afaceri.

3.Autoevaluări: autoevaluarea ia în considerare evaluarea abilităților persoanei la locul de muncă. Acesta consideră că "procesul continuu prin care managerii de la toate nivelurile evaluează eficacitatea performanței lor în toate domeniile de responsabilitate și determină ce îmbunătățiri sunt necesare." (Dicționarul de afaceri) Autoevaluarea este un proces tipic pentru companiile mari din Cipru, Le oportunitatea de a dobândi cunoștințe aprofundate asupra potențialilor angajați, elimină riscul de a angaja persoanele greșite, obținând astfel un avantaj competitiv grav. (Dyer, 1993; Cummings și Marcus, 1994; Barney și Clark, 2007; Qehaja și Kutllovci, 2015).

Toate acțiunile de mai sus constituie fundamentul teoretic, profesional și de afaceri pe care companiile își desfășoară acțiunile în timpul procesului de selecție a personalului, precum și după angajarea candidaților, în special în etapele primare pe care personalul nou recrutat are nevoie și solicită asistență în vederea Pentru a vă adapta la noul mediu de lucru. Această nevoie este extrem de importantă atunci când selecția ia în considerare tinerii care nu au experiență profesională adecvată. Cipru este o economie limitată care a suferit recent probleme grave. Concentrarea pe atragerea oamenilor potriviți printr-o procedură puternică de selectare a personalului ar trebui să constituie o alegere strategică a tuturor companiilor, deoarece globalizarea poate oferi

oportunități serioase, însă, în același timp, poate dezvolta o serie de amenințări grave. Aceste amenințări se aplică întreprinderilor ca entități individuale, precum și pentru întreaga economie. Prin urmare, este datoria autorităților să stabilească mediul politic, economic și juridic adecvat care să permită companiilor să dezvolte procesele adecvate de selecție a personalului.

Italia

Italia este cea de-a patra economie a Uniunii Europene (www.tradingeconomics.com) cu un Produs Intern Brut anual (PIB) de aproape 2 trilioane de euro. Potrivit Organizației pentru Corporația Economică și Dezvoltare (OCDE), "Ocuparea forței de muncă în serviciul public italian este reglementată de Decretul legislativ nr.165 / 2001 și a fost modificată recent prin Reforma de ocupare a forței de muncă nr.15 / 2009 ... Italia este una Din cele 27 de țări care au raportat că anticipează o scădere a nivelurilor de ocupare a forței de muncă publice ca urmare a reformelor actuale. "(OCDE: <https://www.oecd.org> 2012) În plus, evaluarea personalului este o acțiune obligatorie, în special la nivelul publicului Pentru a asigura calitatea serviciilor oferite publicului, precum și pentru evaluarea adecvată a personalului.

Potrivit lui Doornenbal, Stitselaar și Jansen (2012), companiile italiene au adoptat proceduri de selecție a personalului, care se aplică într-un număr mare de țări din Uniunea Europeană, precum Spania, Franța, Olanda, Luxemburg, Austria, Regatul Unit, Suedia și Finlanda . Aceste proceduri se străduiesc:

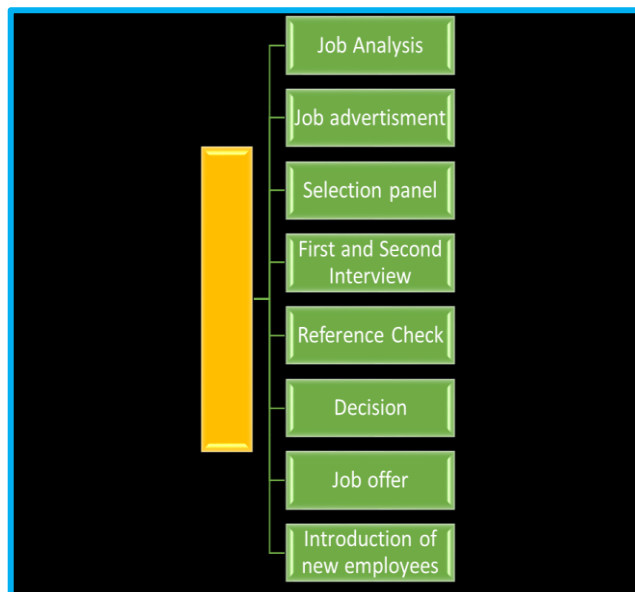
- i. Atragerea celor mai buni candidați;

ii. Obțineți înțelegerea capacităților reale ale candidaților;

iii. Eliminați riscul de a angaja persoane greșite.

Graph 7.1.

Acest proces constituie un proces echitabil și viabil, care asigură că corporațiile italiene se adaptează tehnicilor / metodelor care pot servi scopului selecției



adevate a personalului pe baza capacităților fiecărui candidat. Procesul se bazează, de asemenea, pe valorile egalității și transparenței.

Departamentul pentru Afaceri Economice și Sociale al Națiunilor Unite (cu sediul la Roma - Italia) acordă atenție dezvoltării criteriilor de selecție a personalului și identifică următorii pași pentru recrutarea personalului de birou:

i. Evaluarea și examinarea candidaților;

ii. Preselecția candidaților;

iii. Selecția finală a candidaților;

În plus, în Italia metode precum:

1. Teste de abilități fizice (dacă este necesar);

2. Teste de abilități cognitive;

3. Teste de probe de lucru

... sunt aplicate pentru a servi domeniile de selecție a personalului.

În plus, selecția de personal descrie perioadele specifice în care are loc fiecare etapă pentru a oferi candidaților posibilitatea de a se pregăti pentru această procedură. Biroul ONU de la Roma funcționează în conformitate cu toate regulile și reglementările relevante care se aplică în Italia și, prin urmare, în Uniunea Europeană, deoarece Italia respectă în totalitate legislația Uniunii Europene.

Ministerul italian al Muncii și Politicii Sociale acordă o atenție deosebită dezvoltării personalului și furnizează informații angajatorilor și candidaților de locuri de muncă pentru a se pregăti pentru procedura de selecție a locurilor de muncă. Guvernul italian este pe deplin conștient de problemele șomajului, întrucât șomajul în țară este în prezent de peste 11%, iar șomajul în rândul tinerilor este de peste 35%, prin urmare, furnizarea de cunoștințe științifice și de know-how este considerată un instrument puternic în personalul general Procedura de selecție.

Fundația JPMorgan Chase, ca parte a inițiativei "Noi competențe la locul de muncă" al JPMorgan, în colaborare cu o echipă formată din unsprezece membri ai faimoasei universități italiene Bocconi, a introdus un program de pionierat pentru a oferi sprijin științific tuturor părților implicate în procedura de selectare a personalului . Programul a recunoscut impactul negativ al crizei financiare și bancare din țară și a declarat că: "Pentru a înțelege cauzele maladiei italiene, proiectul se va concentra pe rolul ocupării forței de muncă, competențelor și productivității în limba italiană creștere economică. În special, dezechilibrele dintre abilitățile oferite și cele necesare pe piața muncii -

"nepotrivirea de calificare" - pot fi responsabile pentru pierderi semnificative în ceea ce privește productivitatea și creșterea economică "(<https://www.unibocconi.eu>). A subliniat trei pași specifici care vor permite procedura de selectare a personalului atât pentru întreprinderi, cât și pentru candidații la locurile de muncă.

1. Înțelegerea șomajului și a neconcordanțelor de calificare în Italia.
2. Cererea de competențe: rolul firmelor.
3. Oferta de competențe: educația, șomajul și mobilitatea lucrătorilor.

Acești pași se concentrează pe furnizarea de competențe și cunoștințe tuturor părților implicate pentru a adapta necesitatea unei părți la cele ale celeilalte părți implicate. Angajarea instituțiilor academice în colaborare cu cele mai importante organizații financiare nu poate decât să ofere rezultate pozitive și asistență pentru ca economia italiană să obțină din resursele sale umane.

Examinarea procedurilor dezvoltate în Italia a condus la concluzia că țara, în ciuda problemelor recente care au fost dezvoltate în timpul crizei financiare și bancare, rămâne un jucător puternic în economia europeană. Țara a introdus măsuri juridice și practice pentru a sprijini selecția personalului și acest lucru poate deveni un instrument util care va conduce țara la o creștere economică ulterioară.

România

România înregistrează în prezent o rată semnificativă a șomajului (5,4%) (Institutul Național de Statistică). Această rată scăzută oferă o înțelegere primară a eficacității procedurilor de selecție a personalului din țară. Ispas et.al. (2010) a realizat un studiu important care examinează în

detaliu metodele de selectare a personalului aplicate în țară. Mai exact, autorii au separat metodele în două categorii; Favorabil și nefavorabil. Graficul următor prezintă aceste categorii și oferă o bună înțelegere a tendințelor procedurii de selecție a personalului din țară:

Diagrama 7.2: Proceduri de selectare a personalului favorabil și nefavorabil în România

Favorabil	Nefavorabil
Eșantion de lucru	Grafologie
Interviuri	Etnie
Abilități scrise	Contacte personale
CV-uri	

Autorii au identificat o serie de implicații ale cercetării, cum ar fi validitatea și fiabilitatea rezultatelor datorită eșantionului de cercetare (240 de participanți, cu vârsta peste 18 ani), precum și metodele utilizate. Cu toate acestea, deoarece orice cercetare are un anumit nivel de implicații și limitări, cercetarea este considerată valabilă datorită triangulării sale cu anumiți alți factori.

Procedurile de selecție a personalului din România au făcut obiectul unei cercetări academice extinse precum cea a lui Septimiu-Rareș (2012, p.56) care susține că: "Metodele de selecție a personalului au suferit schimbări majore în ultimele decenii din cauza progreselor tehnologice și a schimbării opiniilor Cu privire la criteriile de selecție ... Informațiile cu privire la aceste aspecte sunt importante pentru angajatorii locali și pentru companiile care intenționează să investească într-o anumită țară

... "Autorul și-a concentrat atenția asupra importanței unei proceduri puternice de selecție a personalului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii. Mai vulnerabili în selecția personalului și nu au suficiente (re)surse, cum ar fi financiar, uman și tehnologic, pentru a atrage și a recruta personalul corect folosind metode avansate. Prin urmare, necesitatea ca aceste companii să dezvolte proceduri interne este acum mai importantă decât oricând.

Dragusin și Petrescu (2009) adaugă la cele de mai sus și subliniază că firmele românești se confruntă cu provocări: "Tot mai mulți antreprenori conștientizează că calitatea resurselor umane angajate este una dintre principalele variabile de succes" și că procesele de recrutare și selecție necesită abordări profesionale ". Prin urmare, răspunsul întreprinderilor poate fi considerat pozitiv și corespunde cerințelor mediului de afaceri contemporan. România, ca și celelalte două țări participante, dezvoltă în mod constant metode contemporane și acest lucru nu poate decât să ofere țării avantaje competitive pe termen lung în noua piață.

CAPITOLUL 7: REFERINȚE

Aaltio, I., Salminen, H., & Koponen, S. (2014). Ageing employees and human resource management – evidence of gender-sensitivity?. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33 (2), 160-

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

176. doi:10.1108/EDI-10-2011-0076 Retrieved from
<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2040-7149&volume=33&is>

Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage. Oxford: Oxford University Press

Business Dictionary (2017) Self-assessment definition.
<http://www.businessdictionary.com/definition/self-assessment.html>
[Retrieved: 03-04-2017]

Cyprus Human Resource Development Authority
(<http://www.hrdauth.org.cy>) [Retrieved: 30-03-2017]

Cyprus Ministry of Labour, Welfare and Social Insurance
(www.mlsi.gov.cy) [Retrieved: 30-03-2017]

Cummings, T. F. & Marcus, S. (1994). Human resources: Key to competitive advantage (CAHRS Working Paper #94-24). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/248> [Retrieved: 03-04-2017]

Doornenbal, E., Stitselaar, W. and Jansen, L. (2012) Recruitment & Selection. Christian University of applied sciences
<http://www.che.nl/~media/Academie%20Mens%20en%20Organisatie/MO/Timisoara2012/Paper%20IHRM%20Recruitment%20%20Selection%20def.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

Dragusin, M. and Petrescu, R.M. (2009) RECRUITMENT AND SELECTION SERVICES OFFER FOR SMES: THE CASE OF ROMANIA STUDIA

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI, NEGOTIA, LIV, 4, 2009
ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbn/journal/2009_4_5_Dragusin.pdf [Retrieved: 03-04-2017]

Dyer, L. (1993). Human resources as a source of competitive advantage (CAHRS Working Paper #93-18). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies. <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/273> [Retrieved: 03-04-2017]

George Z. Georgiou & Associates LLC What are the basic characteristics of the Cypriot Employment legal system?
<http://www.cypruslawdigest.com/topics/employment/item/170-employment> [Retrieved: 30-03-2017]

Huselid, M.A. (1995) The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. The Academy of Management Journal, Vol. 38, No. 3 (Jun., 1995), pp. 635-672 Published by: Academy of Management [Retrieved: 02-04-2017]

Iliescu, D., Ispas, D. and Ilie, A. (2007) Industrial/Organizational Psychology in Romania. The Industrial-Organizational Psychologist, 45, 1, 71–76

Italian Ministry of Labour and Social Policy (2017)
<http://www.minori.it/en/ricerca> [Retrieved: 03-04-2017]

Ispas, D. et.al. (2010) Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian study. International Journal of Selection and Assessment Volume 18, Issue 1, pages 102–110, March 2010

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2010.00492.x/full> [Retrieved: 03-04-2017]

JPMorgan Chase Foundation Employment, Skills and Productivity in Italy
https://www.unibocconi.eu/wps/wcm/connect/Bocconi/SitoPubblico_EN/Navigation+Tree/Home/Faculty+and+Research/Research/Research+Projects/Employment%2C+Skills+and+Productivity+in+Italy/ [Retrieved: 03-04-2017]

Organisation for Economic Corporation and Development (2012) Human Resources Management Country Profiles.
<https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Italy.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

Qehaja, A.B., and Kutllovci, E. (2015) THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING

COMPETITIVE ADVANTAGE. Journal of Human Resource Management.
<http://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2015/03/JournalOfHumanResourceMng2015vol18issue2-pages-47-61.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

Romanian Institutul National De Statistica (2017) Unemployment Rate (<http://www.insse.ro/cms/en>) [Retrieved: 03-04-2017]

Szabo, S.R. (2012) EMPLOYEE SELECTION METHODS IN ROMANIA: POPULARITY AND APPLICANT REACTIONS. Proceedings of the 10th Administration and Public Management International Conference” Economic Sociology, Human Resource Management and Organizational Dynamics”

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/italy> [Retrieved: 03-04-2017]

Trading Economics <http://www.tradingeconomics.com/italy/youth-unemployment-rate> [Retrieved: 03-04-2017]

United Nations Department of Economic and Social Affairs. Office in Rome. <http://www.undesa.it/index.php/jpo-programme/selection-process/> [Retrieved: 03-04-2014]

CAPITOLUL 8: Analiza legilor referitoare la selecția personalului în diferite țări europene

Introducere

Selectarea personalului din cadrul Uniunii Europene constituie un element important în dezvoltarea generală politică, socială și economică. Se referă la toți cei 450 de milioane de cetățeni europeni, indiferent dacă acești oameni fac parte din forța de muncă sau dacă sunt studenți la orice nivel, de aceea se vor alătura în curând forței de muncă din țările lor. În plus, selecția de personal se referă la persoanele care nu lucrează, întrucât Europa suferă de o șomaj masiv de 9,6%, de 20% din șomaj și de 4,8% din rata șomajului pe termen lung (www.tradingeconomics.com).

Toate acestea trebuie examinate într-un cadru cuprinzător pentru a înțelege profund "Legea privind selecția personalului în Uniunea Europeană". De asemenea, trebuie să se țină seama de un parametru important, acela al aplicării tuturor regulilor, regulamentelor și directivelor relevante ale Uniunii Europene, deoarece toate aceste surplusuri au o legislație națională a fiecărei țări membre a Uniunii Europene (Tratatul de la Lisabona, 2007).

Importanța aplicării tuturor legilor relevante are o dimensiune mai mare, deoarece mișcarea liberă a oamenilor în scopuri de muncă constituie unul dintre cei patru piloni ai Uniunii Europene. Prin urmare, acest parametru specific trebuie să fie la epicentrul examinării globale.

Resursa umană: Perspectiva Uniunii Europene

Uniunea Europeană acordă o atenție deosebită dezvoltării resurselor umane și, prin urmare, selecției personalului. Acest lucru poate fi identificat cu ușurință prin examinarea politicilor elaborate de Uniune și intră sub incidența conceptului mai larg de "lege a muncii".

Potrivit Comisiei Europene:

Dreptul muncii vă definește drepturile și obligațiile în calitate de lucrători și angajatori. Legislația muncii a UE acoperă două domenii principale:

1. Condițiile de muncă - programul de lucru, munca cu fracțiuni de normă și munca pe durată determinată, detașarea lucrătorilor,
2. Informarea și consultarea lucrătorilor cu privire la concedieri colective, transferuri de companii etc. "

În plus, Uniunea Europeană își dezvoltă Legea muncii avînd ca bază epicentrul dezvoltarea și stabilirea în continuare a următoarelor:

- i. Condiții de muncă adecvate;
- ii. Informarea angajatorilor și a lucrătorilor;
- iii. Obținerea unui loc de muncă ridicat și o protecție socială puternică;
- iv. Îmbunătățirea condițiilor de viață și de muncă;

V. Protejați coeziunea socială.

În plus, Uniunea Europeană solicită tuturor statelor membre să pună în aplicare, prin intermediul legislației lor și al instanțelor lor naționale, toate legile relevante ale muncii pentru a introduce proceduri unificate care se vor aplica tuturor țărilor și tuturor cetățenilor Uniunii Europene. O astfel de acțiune trebuie să asigure egalitatea între toate statele membre și toți cetățenii, să sporească sentimentul de protecție a drepturilor cuiva independent de locul de proveniență al persoanei și să lucreze el / ea. Prin urmare, statele membre sunt îndemnate să respecte aceste legi.

Protecția datelor la locul de muncă

Selectarea personalului din cadrul Uniunii Europene începe cu aplicarea "protecției datelor la locul de muncă". Uniunea Europeană acordă o atenție deosebită acestui parametru important: "Are loc chiar înainte de începerea relației de muncă, în timpul recrutării. Aceasta continuă pe tot parcursul ocupării forței de muncă și poate să se extindă chiar și după terminarea acesteia. Justificările specifice pot include respectarea legii; Sănătate, siguranță și securitate; Asistarea selecției, formării și promovării; Evaluarea performanței; Verificarea calității și a serviciului clienți; Verificarea dreptului la anumite prestații etc. "["\(http://ec.europa.eu\)](http://ec.europa.eu).

În plus, conceptul de protecție a datelor în timpul selecției personalului se referă la protecția drepturilor omului a fiecărui individ și se extinde la protecția celorlalți membri ai familiilor muncitorilor. Acest lucru este și mai important atunci când protecția datelor se extinde la copiii care sunt mai vulnerabili în acest cadru.

DIRECTIVA 95/46 / CE A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI

"Directiva 95/46 / CE a Parlamentului European și a Consiliului" reprezintă primul pas în protejarea lucrătorilor, în special în cadrul procedurii de selecție. Articolul 1 din directiva specifică este fundamental în domeniul protecției datelor și este clar în ceea ce privește domeniile de aplicare ale Uniunii Europene, deoarece clarifică faptul că:

- (1) "În conformitate cu prezenta directivă, statele membre protejează drepturile și libertățile fundamentale ale persoanelor fizice, în special

dreptul lor la viață privată în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal.

(2) Statele membre nu limitează sau interzic fluxul liber de date cu caracter personal între statele membre din motive legate de protecția acordată în temeiul alineatului (1). "

Spiritul general al directivei se îndreaptă către protecția datelor și acest lucru este mai important ținând cont de timpul în care a fost dezvoltat (1997). Respectarea confidențialității este esențială, deoarece companiile care se îndreaptă către selectarea personalului sunt supuse consecințelor juridice în cazul în care acestea depășesc directiva. De asemenea, este important de observat că directiva permite statelor membre să elaboreze noi reglementări privind protecția datelor (articolul 71), atât timp cât aceste reglementări sporesc și nu elimină spiritul și domeniul de aplicare al directivei actuale.

DIRECTIVA 2002/58 / CE A PARLAMENTULUI EUROPEAN ȘI A CONSILIULUI

Actuala directivă preia directiva anterioară la nivelul următor și îmbunătățește selecția personalului în favoarea Recrutatorilor / Angajatorilor și a angajaților candidați.

Punctul 23 este clar din domeniul de aplicare a directivei și clarifică faptul că: "Confidențialitatea comunicărilor ar trebui, de asemenea, să fie asigurată în cadrul practicilor legale de afaceri. Atunci când este necesar și autorizat legal, comunicările pot fi înregistrate în scopul furnizării de probe privind o tranzacție comercială. "

Referința extensivă privind protecția candidaților, utilizarea internetului și sistemele sofisticate de tehnologia informației (STI) și necesitatea respectării vieții private garantează că statele membre operează în cadrul Convenției europene pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale. Prin urmare, este clar că statele membre trebuie să-și adapteze acțiunile în conformitate cu toate directivele menționate anterior și cu tratatele și convențiile aferente care trebuie luate în considerare în mod serios.

Finlanda

Finlanda, la fel ca majoritatea țărilor scandinave, este considerată ca o țară foarte avansată în majoritatea domeniilor, cum ar fi educația, sănătatea și afacerile. Pentru a atinge acest nivel avansat, Finlanda a proiectat, introdus și executat o serie de mișcări de pionierat pentru a atrage și a recruta cel mai bun personal posibil. Tihveräinen (2009) oferă informații importante în ceea ce privește selecția personalului din sectorul public și, mai exact, în opt municipalități. Tihveräinen a identificat următorii pași introduși de municipalități:

1. Decizia de deschidere a postului;
2. Publicitatea postului vacant;
3. Termenele sunt stabilite pentru aplicații;
4. Set de format de aplicație;
5. Revizuirea primelor cereri;
6. Lista scurtă a cererilor;
7. A doua revizuire a cererii;

8. Decizii luate de un comitet

În plus, Tihveräinen (2009, p. 44) explică faptul că: "Caracteristicile principale ale restului procesului sunt următoarele: cei mai potențiali solicitanți cu educație și experiență adecvate sunt intervievați. Interviurile sunt organizate de un grup de persoane, inclusiv în toate municipalitățile, cel puțin administratorul (administratorii) educațional (e). "

Procedura de mai sus reflectă procedura tipică din sectorul public mai larg. Procedurile se caracterizează printr-un nivel ridicat de transparență pentru a evita orice conflict între candidați și pentru a se asigura că sunt satisfăcute interesele cele mai bune ale publicului.

Nederström și Furnham (2012) explică faptul că în Finlanda se poate examina "personalitatea și tulburările de personalitate ale modelului" Five Person Factor (FFM) și personalitatea "în timpul procesului de selecție a personalului. FFM poate fi aplicat dacă este necesar din descrierea postului și este aplicat de persoane cu înaltă calificare, de obicei psihologi care au cunoștințe extinse asupra problemei specifice.

Honkaniemi, Tolvanen și Feldt (2011) și-au concentrat cercetarea asupra procesului de evitare a informațiilor false și / sau false de către candidații la locul de muncă. Pentru a evita aceste obstacole, companiile contemporane din Finlanda introduc următoarele măsuri:

1. Chestionar;
2. interviu personal;
3. Inventarul echilibrat al răspunsului dorit;
4. Modelarea ecuațiilor structurale (SEM);

5. Al doilea interviu;

6. Examinarea comitetului dacă este necesar.

Pe lângă cele de mai sus, companiile finlandeze introduc:

1. Teste de abilități cognitive;

2. Teste de probe de lucru;

3. Centre de evaluare

Finlanda constituie un exemplu pe care ceilalți trebuie să îl urmeze. Țara are o cultură unică de afaceri care pornește de la procedura de selectare a personalului în întreaga organizație. În plus, faptul că țara se caracterizează printr-un nivel ridicat de transparență (<http://www.transparency.org>) adaugă opinia că procedurile adoptate sunt unice, puternice și, mai important, eficiente.

Spania

Spania are o legislație solidă în ceea ce privește managementul resurselor umane, care include procedura de recrutare / selecție. Potrivit Organizației pentru Corporația Economică și Dezvoltare (OCDE), Spania a înființat "Organismul central de gestionare a resurselor umane", care abordează toate aspectele relevante, cum ar fi legislația, formarea și dezvoltarea și evaluarea. Printre alte responsabilități, Organismul de Management se ocupă în mare măsură de aspectele legale ale Recrutării și oferă profiluri de recrutare și abilități standardizate atât pentru angajatori, cât și pentru candidați, pentru a permite companiilor să recruteze cei mai buni angajați și, de asemenea, A ceea ce să se aștepte în timpul procedurii de recrutare. Acest proces permite punerea în aplicare a legislației naționale și europene și, de asemenea, elimină riscul

de pierdere a timpului pentru toate părțile implicate în procedură, inclusiv serviciile guvernamentale responsabile de asistarea întreprinderilor și a candidaților pentru a-și deservi domeniul de aplicare.

Legea spaniolă este, de asemenea, clară și strictă în ceea ce privește numărul de ore de lucru pentru noii angajați, în special în ceea ce privește salariul, pentru a elimina riscul angajării angajaților în condiții defavorizate. Orele sunt în conformitate cu OCDE și sunt estimate în prezent la 1.745 anual (în medie 4.78 ore pe zi, pe baza a 365 de zile). Spania poate fi identificată ca un exemplu pozitiv deoarece, în ciuda faptului că țara a cunoscut o încetinire economică masivă, a reușit să mențină o legislație solidă în ceea ce privește selecția și dezvoltarea personalului. Această legislație a permis atât întreprinderilor, cât și angajaților să readucă țara la o creștere pozitivă a produsului intern brut (www.eurostat.eu).

Suedia

Suedia, la fel ca restul țărilor din Uniunea Europeană scandinavă (Finlanda - Danemarca), precum și țările scandinave din afara UE (Norvegia - Islanda - Insulele Feroe) au stabilit o puternică legislație a muncii, care include selecția personalului. Suedia a introdus recent "Strategia privind mediul de lucru pentru viața profesională modernă 2016-2020". Strategia vizează:

1. să permită companiilor să introducă politici de recrutare contemporane;
2. Să permită persoanelor care se ocupă de șomaj să se pregătească pentru interviuri de angajare;
3. Asistarea companiilor să dezvolte programe permanente de dezvoltare a resurselor umane;
4. Asigurați-vă că angajații nou-intrați se bucură de un mediu de lucru sănătos și durabil;

În plus, introducerea unor proceduri specifice în timpul recrutării personalului este reglementată de reglementări stricte în favoarea candidaților, în special pentru cei care sunt clasați ca șomeri pe termen lung, precum și pentru nou-angajații (Rudenstam, 2015). În plus, procedura de selecție dispune ca eventualul angajator să informeze candidatul pentru drepturile sale de muncă. În plus față de cele de mai sus "Legea suedeză privind protecția muncii" oferă orientări extinse asupra aspectului juridic al selecției personalului și identifică drepturile și obligațiile ambelor părți, în special în etapele primare ale angajării. Suedia reprezintă un bun exemplu care trebuie urmat în ceea ce privește selecția personalului și acest lucru este identificat în performanța financiară globală a țării care a reușit să scape de recenta criză bancară și financiară din Uniunea Europeană.

Concluzie

Examinarea tuturor informațiilor relevante, a legislației Uniunii Europene și a fundamentelor importante ale literaturii academice conduc la concluzia că conceptul juridic al Uniunii Europene este extrem de

important în ceea ce privește selecția personalului resurselor umane. Concentrarea continuă asupra protecției drepturilor fundamentale ale angajaților candidați în timpul procesului de selecție oferă tuturor părților interesate un nivel ridicat de protecție și responsabilitate. Această responsabilitate este în mod inevitabil transferată guvernelor statelor membre, având un interes evident, social, financiar și juridic, în chestiunea specifică. Uniunea Europeană a elaborat cu înțelepciune o serie de legislații importante pentru a asigura protecția Resurselor Umane. Statele membre, companiile și resursele umane, acum mai mult decât oricând, trebuie să se concentreze asupra aplicării legii, pentru a se asigura că vor proteja în mod adecvat resursele umane. Dezvoltarea rapidă a tehnologiei informației oferă angajaților candidați capacitatea de a întreba și a lupta pentru drepturile lor în orice moment. Prin urmare, este important ca legea să fie aplicată în toate țările Uniunii Europene, la cel mai înalt nivel posibil. Uniformitatea legii și a deciziilor Curții joacă un rol-cheie și este datoria tuturor guvernelor să se asigure că selecția angajaților va contribui la dezvoltarea financiară globală a fiecărui stat membru și a Uniunii ca o entitate unitară care este guvernată de aceleași valori , reguli și reglementări. Integrarea europeană trece prin respectarea acestui principiu fundamental.

CAPITOLUL 8: REFERINTE:

European Commission (2017) (<http://ec.europa.eu>) [Retrieved: 30-03-2017]

European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms

European Union (1995) Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

movement of such data <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:31995L0046> [Retrieved: 30-03-2017]

European Union (2002) Directive 2002/58/EC of the European Parliament and of the Council of 12 July 2002 concerning the processing of personal data and the protection of privacy in the electronic communications sector (Directive on privacy and electronic communications) <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:02002L0058-20060503> [Retrieved: 30-03-2017]

Eurostat: Spain <http://ec.europa.eu/eurostat/web/cities/city-maps/spain> [Retrieved: 30-03-2017]

Honkaniemi, L., Tolvanen, A. & Feldt, T. (2011). Applicant reactions and faking in real-life personnel selection. *Scandinavian Journal of Psychology* 52, 376–381. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-9450.2011.00892.x/abstract> [Retrieved: 03-04-2017]

Nederström, M. and Furnham, A. (2012) The relationship between the FFM and personality disorders in a personnel selection sample. *Scand J Psychol.* 2012 Oct;53(5):421-9. doi: 10.1111/j.1467-9450.2012.00964.x.Epub 2012 Aug 7. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/22882662> [Retrieved: 03-04-2017]

Organisation for Economic Corporation and Development Human: Resources Management Country Profiles – SPAIN

Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

<https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Spain.pdf> [Retrieved: 30-03-2017]

Rudenstam, N. (2015) Labour Laws in Sweden – A summary Legal Guide.
<http://www.nymanrudenstam.se/wp/wp-content/uploads/2016/02/Broschyr-General-Labour-Law.pdf> [Retrieved: 30-03-2017]

Snellman, H. (2017) Sweden Employment & Labour Law 2017, 5th Edition
<https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/employment-and-labour-law/global-legal-insights---employment-and-labour-law-2017-5th-ed./sweden> [Retrieved: 30-03-2017]

Sweden Government Offices (2017) Labour law and work environment. “A Work Environment Strategy for Modern Working Life 2016-2020”
<http://www.government.se/government-policy/labour-law-and-work-environment/> [Retrieved: 30-03-2017]

Tihveräinen, S. (2009) PRINCIPAL SELECTION PROCESSES IN EIGHT FINNISH MUNICIPALITIES. Jyväskylä University Faculty of Education Department of Educational Sciences Institute of Educational Leadership.

Trading Economics (www.tradingeconomics.com) [Retrieved: 30-03-2017]

Transparency International (2017) CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016
http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 [Retrieved: 03-04-2017]

Treaty of Lisbon (2007)

CAPITOLUL 9: Revizuirea și rezumatul metodelor și tehnicilor cele mai utilizate pentru selectarea personalului

Pe scurt, voi descrie cele mai utilizate metode și tehnici pe care organizațiile le pot utiliza pentru selectarea personalului.

Teste de abilități cognitive: Aceste evaluări măsoară o varietate de abilități mentale, cum ar fi abilitatea verbală și matematică, capacitatea de gândire și înțelegerea citirii. Testele de capacitate cognitivă s-au dovedit a fi predictorii extrem de folositori ai performanței locului de muncă și, astfel, sunt folosiți frecvent în luarea deciziilor de selecție

pentru multe tipuri diferite de locuri de muncă.¹²³ Testele de capacitate cognitivă constau în general din elementele cu alegere multiplă care sunt administrate printr-un hârtie și creion Instrument sau calculator.

Unele teste de capacitate cognitivă conțin elemente de test care absoarbe diferite abilități (de ex. Abilități verbale, abilități numerice etc.), dar apoi rezuma răspunsurile corecte la toate articolele pentru a obține un singur punctaj total. Scorul total reprezintă apoi o măsură a capacității mentale generale. Dacă se calculează un scor separat pentru fiecare dintre tipurile de abilități specifice, atunci scorurile rezultate reprezintă măsuri ale abilităților mentale specifice.

Sample Cognitive Ability Test Items

Verbal ability

Innocuous means the same as:

- a. Harmless
- b. Preventative
- c. Distasteful
- d. Futile

Numerical ability

16% of 62.5 is

- a. .844
- b. 8.44
- c. .084
- d. 8.4

Reasoning ability

132435465 __

- a. 4
- b. 5
- c. 6
- d. 7

Reading ability

In American politics, the concern of each party is to win. This requires gaining the support of many people with differing views. Political parties often have to build into their programs potentially conflicting objective that speak to the needs of these different groups in order to win. As a result, the platforms of major parties typically reflect:

- a. Unified principles
- b. Prejudice
- c. Compromise
- d. Disagreement

Teste de cunoștințe de lucru: Aceste evaluări măsoară domeniile critice de cunoștințe necesare pentru a-și îndeplini eficient activitatea. 4 Tipic, domeniile de cunoștințe măsurate reprezintă cunoștințe tehnice. Testele de cunoștințe de lucru sunt folosite în situațiile în care candidații trebuie să dețină deja un corp de cunoștințe înainte de intrarea în muncă. Testele de cunoaștere a unui loc de muncă nu sunt adecvate pentru a fi utilizate în situațiile în care candidații vor fi instruiți după selecție în domeniile de cunoștințe pe care trebuie să le aibă. La fel ca testele de capacitate cognitivă, testele de cunoaștere a locului de muncă constau, de obicei, din elemente cu mai multe opțiuni, administrate printr-un instrument de hârtie și creion sau un computer, deși articolele de eseuri sunt uneori incluse în testele de cunoaștere a locului de muncă.

Sample Job Knowledge Test Item

The principle of the "lever" is essential to the use of a:

- a. Hydraulic jack
- b. Plow
- c. Auto steering wheel
- d. Forklift

Teste de personalitate: Testele de personalitate care evaluează trăsăturile relevante pentru performanța locului de muncă s-au dovedit a fi predictorii eficienței și performanței ulterioare a locului de muncă. 5 6 Factorii de personalitate care sunt evaluați cel mai frecvent în situațiile de muncă includ conștiința, extraversiunea, agreabilitatea, deschiderea spre experiență și stabilitatea emoțională. Researchul a arătat că

conștiința este cel mai util predictor al performanței în multe locuri de muncă diferite, deși unii dintre ceilalți factori de personalitate s-au dovedit a fi predictorii folositori ai performanței în anumite tipuri de locuri de muncă. 9 Inventurile personale constau în mai multe elemente cu mai multe opțiuni sau adevărate / false care măsoară fiecare factor de personalitate. Ca și testele de cunoaștere și abilități cognitive, ele sunt de asemenea administrate într-un format de hârtie și creion sau pe calculator.

Sample Personality Test Items

It does not make sense to work hard on something if no one will notice.

- a. Definitely true
- b. Somewhat true
- c. Neither true nor false
- d. Somewhat false
- e. Definitely false

I tend to let others do most of the talking in conversations.

- a. Definitely true
- b. Somewhat true
- c. Neither true nor false
- d. Somewhat false
- e. Definitely false

I have remained calm in situations where others have become upset.

- a. Definitely true
- b. Somewhat true
- c. Neither true nor false
- d. Somewhat false
- e. Definitely false

Date biografice: inventarele de date biografice (biodata), care pun întrebări candidaților din domeniul locurilor de muncă cu privire la fundalul, caracteristicile personale sau interesele lor, s-au dovedit a fi

predictori eficienței ai performanței locului de muncă. Ideea este că cel mai bun predictor al performanțelor viitoare este performanța trecută. Astfel, întrebările referitoare la date cu caracter personal se concentrează pe evaluarea eficienței candidaților în trecut în domenii care sunt identice sau în mare măsură legate de ceea ce vor fi obligați să facă la locul de muncă pentru care sunt luate în considerare. De exemplu, articolul de la pagina 10 despre numărul organizațiilor de voluntari cărora le aparține ar putea fi folosit pentru a evalua disponibilitatea voluntarilor de a participa și a ajuta alții. Al doilea element ar putea fi folosit pentru a evalua responsabilitatea și independența. Inventările biografice constau în elemente cu alegere multiplă, care sunt, de asemenea, administrate prin intermediul formatelor de hârtie și creion sau de computer.

Sample Biographical Inventory Items

To approximately how many volunteer organizations do you belong?

- a. 0
- b. 1
- c. 2 to 4
- d. 5 or more

Where did most of your spending money come from during your high school years?

- a. Allowance from family
- b. Own earnings
- c. Partly allowance, partly earnings
- d. Other sources
- e. Had no spending money

O altă formă a unui inventar de date cu caracter personal este un instrument numit "un record de realizare". "Prin acest tip de evaluare, candidații pregătesc o prezentare scrisă a realizărilor lor cele mai

meritorii în domenii majore de calificare și abilități necesare pentru un loc de muncă Organizarea, serviciul pentru clienți, rezolvarea conflictelor . Candidatul furnizează, de asemenea, numele unei persoane, cum ar fi un supraveghetor din trecut, care poate verifica realizarea Evaluatorii sunt instruiți să marcheze realizările în mod consecvent folosind criterii de rating standard. Evaluările s-au dovedit a fi predictorii eficienței ai performanțelor ulterioare ale locurilor de muncă

Teste de integritate: Testele de integritate măsoară atitudinile și experiențele legate de onestitatea, încrederea și fiabilitatea unui individ. Ce multe dintre testele discutate aici, testele de integritate sunt în mod tipic cu formate multiple și sunt administrate printr-un instrument de hârtie și creion sau pe calculator.

Sample Integrity Test Items

It is alright to misrepresent the truth if being completely honest will create problems that small "white lies" can solve.

- a. Strongly disagree
- b. Disagree
- c. Neither agree nor disagree
- d. Agree
- e. Strongly agree

As long as people follow the spirit of policies and regulations, they don't need to follow them exactly.

- a. Strongly disagree
- b. Disagree
- c. Neither agree nor disagree
- d. Agree
- e. Strongly agree

Interviuri structurate: Interviul este cel mai utilizat dispozitiv de selecție utilizat în organizații. Majoritatea interviurilor de selecție sunt nestructurate. Într-adevăr, întrebările care trebuie adresate sunt puse la dispoziția intervievatorului pentru a decide și nu există standarde convenite pentru evaluarea performanței unui solicitant în timpul interviului. Cercetările au arătat că interviurile nestructurate nu sunt deosebit de utile pentru prezicerea performanței locului de muncă.

Interviurile structurate, pe de altă parte, constau într-un set specific de întrebări care sunt concepute pentru a evalua KSA critice care sunt necesare pentru un loc de muncă. Întrebările structurate de interviu pot fi dezvoltate pentru a evalua aproape orice KSA, dar acestea sunt utilizate cel mai frecvent pentru a evalua, printre altele, abilitățile mai bune, cum ar fi abilitățile interpersonale, abilitățile de comunicare, conducerea, planificarea, organizarea și adaptabilitatea. O caracteristică importantă a unui interviu structurat eficient este faptul că oferă criterii de rating standardizate pentru a ajuta intervievatorii să judece calitatea și eficacitatea răspunsurilor furnizate de interviuat. Pentru a funcționa bine, intervievatorii trebuie să fie antrenați în modul corect de administrare a interviului structurat, să cerceteze informații suplimentare și să aplice corect și sistematic criteriile de evaluare în evaluarea candidaților la postul de lucru.

Sample Structured Interview Question and Rating Criteria

Tell me about a time when you were able to establish rapport with someone when the situation made it difficult to do so. What were the circumstances? What did you do? What were the results?

1	2	3	4	5
	Low	Moderate	High	
<ul style="list-style-type: none">Made minimal attempts to understand the person's perspective.Developed only a surface-level relationship in a simple situation	<ul style="list-style-type: none">Developed a positive working relationship with the person in a	<ul style="list-style-type: none">Attempted to understand the other person's perspective.	<ul style="list-style-type: none">Effectively reached out to the person and actively sought to understand the person's perspective.	<ul style="list-style-type: none">Developed an extremely

Teste de fitness fizic: În unele situații de selecție sunt folosite teste fizice de fitness. Aceste teste necesită candidații pentru a efectua activități fizice generale pentru a evalua capacitatea generală, puterea, rezistența sau alte capacități fizice necesare pentru a-și îndeplini misiunea.

Sample Physical Fitness Tests

- Run a mile
- Lift 20 lb. weights for 50 repetitions.

Testele de judecată situațională: Testele de judecată situate oferă candidații locuri de muncă situații pe care le-ar întâlni la locul de muncă și opțiuni viabile pentru a face față situațiilor prezentate. În funcție de modul în care este proiectat testul, candidații sunt rugați să selecteze cele mai eficiente sau cele mai puțin eficiente moduri de a trata situația din opțiunile de răspuns furnizate. Testele de judecată situaționale sunt mult mai complicate decât multe dintre celelalte tipuri de evaluări

discutate anterior. Acest lucru se datorează faptului că există mai multe dificultăți inerente în elaborarea de scenarii cu mai multe opțiuni de răspuns care sunt viabile, dar, de fapt, unele sunt evaluate în mod fiabil ca fiind mai eficiente decât altele. Testele de judecată situaționale sunt, de obicei, administrate în formă scrisă sau video, cu răspunsuri colectate fie într-o broșură de testare pentru hârtie și creion, fie pe un computer.

Sample Situational Judgment Test Items

You are currently working on several tasks, all of which are pressing. Your supervisor asks you to work on another assignment with an immediate deadline. She asks you to phone companies to obtain financial data. The list of companies is long and not yet complete. You would....

- a. Describe the pressing deadlines in which you are already involved and ask your supervisor to assign the new task to a less busy colleague.
- b. Complete those assignments on which you are already working, then concentrate on phoning the companies.
- c. Work on your other assignment and begin phoning companies only when you receive a complete list.
- d. Immediately phone the companies currently listed, then continue working on your other assignments; make the other phone calls as you are notified of company names.

You have just prepared a report that you have checked and rechecked for accuracy. Before you attend a meeting at which you will submit your report, you review the typed version and note many serious errors. You would...

- a. Show the original and the typed version to the person in charge of typing and demand that the errors be changed before the meeting.
- b. Present the report at the meeting, point out the errors and state they were due to the typist.
- c. Present the errors to the typist, ask him or her to make the corrections and explain to individuals at the meeting that your report is still being typed.
- d. Present your report at the meeting and make no mention of the errors but notify attendees of corrections after the meeting.

Exemple de teste de lucru: Testele de probă de lucru constau în activități sau activități care reflectă sarcinile pe care angajații trebuie să le îndeplinească la locul de muncă. Testele de probă de lucru pot fi proiectate pentru a măsura aproape orice sarcină de lucru, dar sunt

proiectate în mod obișnuit pentru a măsura sarcinile orientate spre tehnică, cum ar fi echipamentul de operare, echipamentul de reparații și depanare, organizarea și planificarea muncii și așa mai departe.

Exemplele de teste de lucru implică de obicei solicitanții de locuri de muncă să îndeplinească sarcinile de interes, în timp ce performanța lor este observată și marcată de evaluatori instruiți. Similar testelor de cunoaștere a locului de muncă, testele de probă de lucru ar trebui folosite numai în situațiile în care candidații trebuie să știe cum să efectueze sarcinile de lucru testate înainte de intrarea în muncă. Dacă după selecție vor fi furnizate cursuri de instruire privind modul de efectuare a locului de muncă, evaluările eșantioanelor de lucru nu ar fi adecvate pentru utilizare.

Sample Work Sample Tests²⁸

Mechanic

- Repairing a problem on a car
- Reading a blueprint.

Clerical

- Typing test.
- Proofreading

Cashier

- Operating a cash register.
- Counting money and totalling balance sheet.

Airline Pilot

- Pilot simulator
- Rudder control test.

Taxi Cab Driver

- Driving test.
- Street knowledge test.

Computer Programmer

- Programming and debugging test.
- Hardware replacement test.

Centrele de evaluare: un centru de evaluare este un tip de test de probă de lucru care se concentrează, în mod tipic, pe evaluarea competențelor manageriale și de supraveghere de nivel superior. Candidaților li se cere să completeze o serie de exerciții care să simuleze situațiile, problemele și sarcinile pe care le-ar întâmpina la locul de muncă pentru care sunt luate în considerare și li se cere să se ocupe de acestea ca și cum ar fi în situația reală. În acest sens, centrele de evaluare sunt similare cu testele de probă de lucru descrise anterior.

Centrele de evaluare durează de obicei cel puțin o zi și până la câteva zile. Acestea includ, de obicei, exerciții de joc în roluri, exerciții în coș, exerciții analitice și exerciții de discuții de grup. Antreprenorii instruiți observă performanța candidaților în timpul procesului de evaluare și le evaluează pe ratingul standardizat. Unele centre de evaluare includ, de asemenea, alte tipuri de metode de evaluare, cum ar fi abilitatea cognitivă, cunoștințele despre locuri de muncă și testele de personalitate. Trebuie remarcat faptul că centrele de evaluare nu sunt

utilizate numai în scopuri de selecție, ci pot fi utilizate și pentru a oferi participanților un feedback cuprinzător privind dezvoltarea.

Sample Assessment Center Process

Candidate Orientation

- **Role – Play:** Candidate prepares for and conducts a counselling session with a subordinate who is not performing well on the job. Trained assessors play the role of the subordinate and evaluate the candidate's performance.
- **In-Basket Exercise:** Candidate completes a mock "in-basket" where he or she responds to phone messages, e-mails, memoranda, reports and other items that require action to be taken. Sometimes in-basket exercises also include an interview with trained assessors where the candidate explains the rationale for his or her actions.
- **Case Analysis:** A business problem is presented to the candidate that he or she has to analyze and prepare a written plan discussing the actions to be taken. Trained assessors evaluate the written products.
- **Role-Play:** Candidate is given a set of facts and must prepare a persuasive oral presentation regarding a situation. Following the presentation, the candidate responds to questions. Trained assessors play the role of audience members who ask the questions and evaluate the candidate's performance.
- **Leaderless Group Discussion:** A small group of candidates is given a problem to work on that is similar to what they would encounter on the job. As they work to resolve the problem, trained assessors observe and evaluate their performance.

Following all of the exercises, assessors discuss their evaluations of the candidates, decide on consensus evaluations of their performance and prepare feedback.

Teste de abilități fizice: Testele de capacitate fizică sunt utilizate în mod regulat pentru a selecta lucrătorii care solicită locuri de muncă fizice, cum ar fi ofițerii de poliție și pompieri. 32 33 34 Aceste teste sunt similare testelor de probă de lucru prin faptul că de obicei solicită candidaților să efectueze o serie de sarcini de lucru reale pentru a determina dacă pot sau nu pot îndeplini cerințele fizice ale unui loc de muncă. Testele de capacitate fizică sunt adesea marcate pe bază de pass

/ fail. Pentru a trece, setul complet de sarcini care cuprind testul trebuie completat corect într-un interval de timp specificat.

În timp ce, probabil, o distincție subtilă, testele de capacitate fizică repetă în mod obișnuit sarcinile reale de lucru și evaluează dacă indivizii pot să le completeze într-un interval de timp specificat, care să reflecte cât de repede ar trebui să le îndeplinească la locul de muncă. În mod alternativ, testele privind capacitatea fizică (discutate anterior) nu replică sarcinile de muncă, în sine, ci mai degrabă solicită candidaților să desfășoare activități fizice mai generale (de ex.

Sample Physical Ability Tests

Firefighter

- Climb a ladder while carrying equipment
- Drag a hose
- Carry a person down from a building

Warehouse Worker

- Lift materials of weight required on job
- Drag materials for distances required on job
- Roll barrels
- Carry materials of weight and distance required on job

Criterii pentru selectarea și evaluarea metodelor de evaluare

Identificarea corectă și punerea în aplicare a metodelor formale de evaluare pentru selectarea angajaților este una din zonele mai complexe în care profesioniștii din domeniul resurselor umane pot învăța și înțelege. Acest lucru se datorează faptului că înțelegerea testării selecției necesită cunoașterea statisticilor, a aspectelor legate de măsurare și a problemelor juridice relevante pentru testare. În consecință, această

secțiune oferă orientări și criterii pentru a ajuta profesioniștii din domeniul resurselor umane să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la metodele de evaluare care trebuie implementate în organizațiile lor. Tabelul de la pagina 17 enumeră metodele de evaluare discutate anterior și demonstrează calitatea acestora pe patru criterii importante:

- Valabilitate - măsura în care metoda de evaluare este utilă pentru estimarea performanței ulterioare a postului.
- Impactul negativ - măsura în care membrii grupului protejat (de exemplu, minoritățile, femeile și persoanele cu vârsta peste 40 de ani) înregistrează un grad mai scăzut al evaluării decât membrii grupului majoritar.
- Cost - atât pentru dezvoltarea și administrarea evaluării.
- Reacțiile solicitanților - măsura în care solicitanții reacționează pozitiv față de negativ la metoda de evaluare.

De exemplu, prima intrare în tabel este testarea capacității cognitive. În ceea ce privește partea pozitivă, acest tip de evaluare are o mare valabilitate și costuri reduse. Cu toate acestea, există și un impact negativ, iar reacțiile solicitante sunt doar moderat favorabile. Astfel, în timp ce testele cognitive sunt necostisitoare și foarte utile pentru prezicerea performanțelor ulterioare ale locurilor de muncă, minoritățile scor semnificativ mai mic decât alții.

Este important pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane să înțeleagă implicațiile și compromisurile implicate în utilizarea diferitelor tipuri de metode de evaluare. Nu există o abordare simplă și formală pentru alegerea metodei de evaluare "cel mai bun", deoarece toate au

avantaje și dezavantaje. Următoarele secțiuni definesc și discută cele patru criterii pentru evaluarea detaliată a metodelor de evaluare pentru a ajuta practicanții în domeniul resurselor umane să ia decizii bune cu privire la metodele care vor fi cele mai potrivite și mai practice pentru situațiile lor.

Evaluation of Assessment Methods on Four Key Criteria				
Assessment Method	Validity	Adverse Impact	Costs (Develop/Administer)	Applicant Reactions
Cognitive ability tests	High	High (against minorities)	Low/low	Somewhat favorable
Job knowledge tests	High	High (against minorities)	Low/low	More favorable
Personality tests	Low to moderate	Low	Low/low	Less favorable
Biographical data inventories	Moderate	Low to high for different types	High/low	Less favorable
Integrity	Moderate	Low	Low/low	Less

tests	e to high			favorable
Structured interviews	High	Low	High/high	More favorable
Physical fitness tests	Moderate to high	High (against females and older workers)	High/high	More favorable
Situational judgment tests	Moderate	Moderate (against minorities)	High/low	More favorable
Work samples	High	Low	High/high	More favorable
Assessment centers	Moderate to high	Low to moderate, depending on exercise	High/high	More favorable
Physical ability tests	Moderate to high	High (against females and older workers)	High/high	More favorable

Notă: au existat dovezi limitate de cercetare privind reacțiile solicitanților la testele de judecată situate și la testele de capacitate fizică. Cu toate acestea, deoarece aceste teste tind să apară foarte relevante pentru loc de muncă, este probabil ca reacțiile solicitanților la acestea să fie favorabile.

CAPITOLUL 9: REFERINȚE

¹ Hunter, J. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.

² Ree, M.J., Earles, J.A., & Teachout, M.S. (1994). Predicting job performance: Not much more than g. *Journal of Applied Psychology*, 79, 518-524.

³ Gottfredson, L.S. (Ed.). (1982). The g factor in employment. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3)

⁴ Hunter, J. (1986). Cognitive ability, cognitive aptitudes, job knowledge, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 29, 340-362.

⁵ Raymark, M.J., Schmit, M.J., & Guion, R. M. (1997). Identifying potentially useful personality constructs for employee selection. *Personnel Psychology*, 50, 723-736.

⁶ Tett, R.P., Jackson, D.N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.

⁷ Barrick, M. R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 91, 1-26

⁸ Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.

⁹ Hough, L.M. (1992). The big five personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 135-155.

¹⁰ Stokes, G.S., Mumford, M. D., & Owens, W.A. (Eds.). (1994). *Biodata handbook*. Palo Alto, CA: CPP Books.

¹¹ Shoenfeldt, L. F. (1999). From dustbowl empiricism to rational constructs in biodata. *Human Resource Management Review*, 9, 147-167.

¹² Hough, L. M. (1984). Development and evaluation of the “accomplishment record” methods of selecting and promoting professionals. *Journal of Applied Psychology*, 69, 135-146.

¹³ Hough, L.M., Keyes, M.A., & Dunnette, M.D. (1983). An evaluation of three ‘alternative’ selection measures. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.

¹⁴ Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology* (monograph), 78, 531-537.

¹⁵ Sackett, P.R., & Wanek, J.E. (1996). New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability,

trustworthiness, and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology*, 49, 787-829.

¹⁶ Camara, W.J., & Schneider, D. L. (1994). Integrity tests: Facts and unresolved issues. *American Psychologist*, 49, 112-119.

¹⁷ Goldberg, L. R., Grenier, R.M., Guion, L.B., Sechrest, L.B., & Wing, H. (1991). Questions used in the prediction of trustworthiness in pre-employment selection decisions: An APA Task Force Report. Washington, D.C.: American Psychological Association.

¹⁸ Eder, R.W., & Ferris, G. R. (Eds.). (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.

¹⁹ Campion, M.A., Pursell, E.D., & Brown, B.K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.

²⁰ Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.

²¹ Judge, T.A., Higgins, C.A., & Cable, D.M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10, 383-406.

²² Motowidlo, S.J., Dunnette, M.D., & Carter G. (1990). An alternative selection procedure: A low fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.

²³ Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-based versus paper and pencil method of assessment in situational judgment tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 143-159.

- ²⁴ Weichmann, D., Schmitt, N., & Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 86, 410-417.
- ²⁵ Asher, J.J., & Sciarrino, J.A. (1974). Realistic work sample tests: A review. *Personnel Psychology*, 27, 519-533.
- ²⁶ Hunter, J., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- ²⁷ Howard, A. (1983). Work samples and simulations in competency evaluation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 14, 780-796.
- ²⁸ Heneman, H.G., III, & Judge, T.A. (in press). *Staffing organizations*, 5E. Middleton, WI: Mendota House, and New York: McGraw-Hill.
- ²⁹ Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analyses of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.
- ³⁰ Thornton, G.C., III, & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- ³¹ Thornton, G.C., III. (1992). *Assessment centers in human resources management*. Addison-Wesley.
- ³² Hogan, J. (1991). Physical abilities. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.2, pp.753-831. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ³³ Campion, M.A. (1983). Personnel selection for physically demanding jobs: Review and recommendations. *Personnel Psychology*, 36, 527-550.

³⁴ Blakley, B.R., Quinones, M.S., Crawford, M.S., & Jago, I.A. (1994). The validity of isometric strength tests. *Personnel Psychology*, 47, 247-274.

CAPITOLUL 10: Intervievarea companiilor de selecție a personalului cu privire la metodele și tehnicile utilizate

În acest articol am realizat interviuri cu mai mulți administratori ai diferitelor companii în ceea ce privește metodele și tehnicile utilizate de acestea. Am încercat să găsesc companii care diferă în orientare sau obiect de interes. Aici urmează companiile și persoanele care au fost responsabile de tehnicile folosite.

1. Primul interviu realizat cu doamna Chrisanthi Danou de la Eurobank.

Intervievator: Care este cea mai frecventă pentru a alege angajatul potrivit pentru banca dvs.?

Dna Danou: În primul rând, instrumentele de alegere sunt interviurile după ce le verificăm foarte atent CV-urile. Dacă de exemplu postăm o deschidere pentru poziția unui casier, care este o poziție non-tehnică, acordăm cu siguranță o atenție deosebită personalității și caracterului persoanei. Fără îndoială onestitatea, integritatea, discreția, manierele bune, personalitatea plăcută fac parte din această ecuație. Căutăm cu certitudine recomandări și / sau experiență sau experiență anterioară în

acest domeniu. O bancă trebuie să fie foarte atentă în ceea ce privește angajații, deoarece nu există loc pentru greșeli. Apoi, din nou, dacă toate documentele sunt în ordine, vom examina candidații foarte atent în interviu sau interviuri, pentru că am putea cere două sau trei interviuri dacă au succes în primul.

Interviewator: Deci, partea anterioară discutată se referă la casieri. Cum rămâne cu alte poziții?

Dna Danou: În ceea ce privește contabilii, aconterii sau finanțatorii, vom verifica în detaliu calificările și / sau acreditările acestora. De asemenea, toată experiența anterioară și orice recomandări pe care le pot avea. Verificăm dacă au toate licențele necesare pentru profesia respectivă. Suntem foarte stricți atunci când vine vorba de acest aspect și dacă totul este în ordine, atunci interviul este o parte și testarea cunoștințelor tehnice este, de asemenea, o altă parte.

Interviewator: Deci, metoda de alegere pentru personalul tehnic este interviurile și testele referitoare la abilitățile lor?

Doamna Danou: Exact. În acest fel încercăm să fim cât mai obiectivi și cât mai echitabili în același timp.

Interviewator: Ce zici de cei mai înalți, directori sau eșalonul superior al rândurilor băncii?

Doamna Danou: Pozițiile de nivel înalt au avut de obicei deja o poziție prestabilită în domeniu și, prin urmare, cea mai mare recomandare este lucrarea lor anterioară în altă bancă. Acești oameni sunt cunoscuți pentru munca și / sau calitățile lor, așadar întrebarea pentru o bancă devine dacă acest lider particular este

potrivit pentru domeniul nostru. Este ca și cum ai angaja un antrenor pentru echipa ta. Este o chestiune de conducere și, desigur, consiliul de administrație va lua o decizie cu privire la cine să angajeze. Chiar și acolo cei care vor face angajarea au un interviu neoficial cu candidatul. În esență, o bancă are o varietate de poziții, unele sunt tehnice, altele sunt o activitate mai redundantă. Cele mai utilizate metode sunt interviurile. Acestea sunt cele care vor defini dacă această persoană este potrivită pentru compania noastră. Avem în mod natural o clientelă care așteaptă multe de la noi pentru a nu merge spre ceilalți concurenți și, prin urmare, vom încerca să găsim cei mai buni oameni, indiferent de cât de joasă sau de înaltă este poziția.

2. Al doilea interviu a fost luat de la Abacus, iar Directorul Resurse Umane a răspuns la întrebările noastre. Numele lui este Theodoros Chiotis.

Intervievator: Care este specializarea companiei dvs.? Ce faci?

DI. Chiotis: Suntem o companie care se ocupă de contabilitatea și finanțarea administrației corporative. Ne ocupăm în principal de clienți internaționali care de obicei au companii situate în Cipru. Accelerăm toate activitățile legate de zonele financiare în funcție de nevoile clienților.

Intervievator: Când selectați personalul ce tip de persoană solicitați de obicei și ce tehnici folosiți pentru a selecta?

Domnul Chiotis: Ne mândrim că gestionăm o companie foarte profesionistă și, prin urmare, suntem foarte atenți înainte de a alege

un candidat la un loc de muncă. Indiferent de poziția în care toți angajații noștri sunt examinați pentru a avea o abilitate bună în limba engleză și astfel avem nevoie de certificări sau examene pe care le primesc pentru a le evalua mai bine aptitudinile. Deasupra locurilor de muncă în secretariate, căutăm oameni care au grade universitare, de multe ori cu de diplome de absolvent sau de membri ai ACCA. Aconterii au calificări diferite. Pentru posturile de nivel mediu, cum ar fi contabili sau administratori, folosim interviurile ca instrument de ghidare și teste scrise, dacă poziția o cere. Interviurile sunt foarte detaliate, foarte structurate și nu sunt ușoare. Un candidat este pus într-o poziție pentru a arăta că are dincolo de cunoștințele necesare personalitatea potrivită pentru locul de muncă. Pentru orice post peste nivelul de secretariat, metodele preferate folosite sunt testele și interviurile.

Interviewator: Mulțumesc.

3.Compania treia care a fost întrebată este grupul de companii Papaellinas. Interviewat dl Georgiou.

Interviewator: În ceea ce privește compania dvs., ce tipuri de metode folosiți pentru a găsi candidații potriviți pentru organizația dvs.?

Domnul Georgiou: Desigur, avem o mare organizație și, prin urmare, angajăm o varietate de specialiști, cum ar fi avocați, contabili, lucrători, funcționari, curățători, manageri etc. Principalele instrumente de alegere sunt interviurile după examinarea cu atenție a prerogativelor și a calificărilor angajaților .

Interviewator: Folosiți teste scrise sau psihologice pentru a evalua personalitatea?

Domnule Georgiou: Nu ... Nu că sunt conștient de asta. Doar ceea ce am spus anterior.

Interviewator: Mulțumesc.

4. Interviuul domnului Nicolaou pentru PWC în Cipru despre ce tip de metode le utilizează pentru selectarea personalului a arătat că utilizează metode similare ca în Abacus, prin urmare nu voi intra în detalii, deoarece răspunsurile au fost de natură similară. Nu sunt folosite teste psihometrice, nici teste de personalitate. O atenție deosebită este acordată certificării expertizei anterioare (experiență) și recomandări ale angajatorului anterior. Deci interviul sau seria de interviuri poate fi factorul definitoriu dacă cineva urmează să primească o poziție. Interviuul încearcă, de asemenea, să evalueze personalitatea, astfel încât persoana să fie potrivită pentru companie. Deci, în esență, dacă toate celelalte sunt egale în ceea ce privește calificările și expertiza, cel care este selectat este de obicei cel care face cea mai bună impresie în interviurile finale.

5. Interviu cu managerul lui Argyris Kalogirou la Unicars Limited. După cum sugerează și numele, este o companie care vinde mașini și are, prin urmare, caracteristici diferite de structură și personal în comparație cu companiile anterioare.

Interviewator: Care este metoda de alegere pentru angajarea angajaților din compania dvs.?

DI. Argyris: Există două modalități pe care le folosim pentru toate pozițiile. Examinând cu atenție CV-urile și dacă candidatul este selectat, el va fi evaluat foarte atent în interviul care este foarte detaliat. Este structurat într-un mod de a evalua dincolo de cunoștințele tehnice tipul de personalitate pe care îl / o are. Dacă trece el / ea este angajat. Prin urmare, se folosesc numai aceste două metode.

6. Interviu D-na Katerina Antoniou de la Pasykaf (Asociația Pancypriană a pacienților cu cancer) cu privire la cele mai utilizate metode și tehnici de selecție a personalului.

Interviewator: Doamna Antoniou Care este pentru asociația dvs. metoda de selecție a personalului potrivit?

Dna Antoniou: În afară de verificarea prerogativelor din CV, instrumentele principale sunt interviurile care încearcă să afle personalitatea individului, împreună cu expertiza pe care o au. Încercăm să evaluăm tipul de personaj pe care îl avem, deoarece este esențial pentru asociația noastră. Dorim să avem personalități plăcute și optimiste pentru slujbele pe care le facem.

Interviewator: Deci nu faci teste personale sau psihometrice?

Doamna Antoniou: Nu, ceea ce facem este în cadrul interviurilor pentru a afla ce capacități are o persoană împreună cu personalitatea. Avem 3 membri în fiecare interviu care examinează candidatul. Unul este întotdeauna un psiholog certificat și el evaluează personalitatea candidatului, în timp ce ceilalți doi se pot concentra pe alte domenii.

Interviewator: Deci, cu alte cuvinte, în cadrul interviului încercați să vă dați seama ce este o persoană și cât de bun va fi pentru locul de muncă?

Doamna Antoniou: Da.

Interviewator: intenționați să introduceți teste personale sau psihometrice în viitor?

Dnă Antoniou: Nu pentru moment. Această nevoie nu sa ridicat. Odată angajată, o persoană va rămâne timp de cel puțin un an sub o formă de supraveghere pentru a vedea că angajatul îndeplinește toate criteriile relevante pentru organizația noastră, precum și misiunea acesteia. Prin urmare, cele mai bune teste sunt efectuate în timpul muncii. Un nou angajat trece prin supraveghere sub toate aspectele. Dacă oamenii nu îndeplinesc criteriile noastre, din nefericire trebuie să îi lăsăm să plece. Deci, în esență, metoda noastră de alegere este de a angaja pe cine credem că este cel mai bine pentru organizația noastră și apoi de a supraveghea pentru a vedea dacă ei de fapt pot efectua munca pentru care au fost angajați. În ansamblu, într-un fel interviul durează un an întreg. Ne dă șansa să vedem munca lor în scenarii reale, care, în opinia mea, este singura modalitate de a afla cine este persoana.

Interviewator: Acesta este într-adevăr un interviu foarte extenuant. Deci, spuneți tuturor că, dacă sunt angajați, vor lucra cu titlu provizoriu și că se va impune supravegherea?

Dna Antoniou: Da, datorită faptului că munca noastră este foarte delicată, trebuie să fim atenți, astfel încât să avem oameni care se bucură de fapt de a lucra cu oameni care suferă de o boală gravă. Nu putem risca să avem oameni care nu sunt capabili. Prin urmare, interviul

durează un an întreg. În acest spațiu există timp pentru a evalua cu adevărat cine este persoana. Nu lucrăm cu mașini aici, trebuie să fim foarte precauți.

Interviewator: Mulțumesc

În concluzie, se pare că toate companiile / organizațiile interviewate utilizează doar autentificarea certificatelor / diplomelor de candidați / recomandări și în principal interviuri.

CAPITOLUL 11: Interviewarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane, a angajatorilor, a managerilor cu privire la nevoile de bază

Mai jos urmează o serie de interviuri mici din partea directorilor unei varietăți de organizații privind tipurile de nevoi pe care le au pe baza a ceea ce se specializează și fac.

1. Primul interviu a fost luat de la Spitalul Apolloneio cu domnul Andreou. Apolloneio este un spital privat.

Interviewator: În societatea de astăzi cu ritm rapid și în mediul competitiv, ce aveți ca nevoi de bază?

DI Andreou: Din moment ce acesta este un spital privat, avem în primul rând nevoie de persoane specializate în acest caz de medici și asistente medicale care să ofere cele mai bune alegeri posibile pentru clienți (adică pacienți și familiile acestora). Prin urmare, căutăm să găsim personal medical care este bine instruit și are o personalitate plăcută. Probabil ați observat că am menționat mai întâi personalul de îngrijire medicală decât medicii. Există un motiv bun pentru asta. Cei cu experiență sunt greu de găsit, deoarece imediat după deschiderea unui loc de muncă în sectorul guvernamental toți au renunțat și au plecat acolo. Deci, în realitate, suntem întotdeauna saraci asupra personalului medical. Cu toate că suntem competitivi cu salariile și alte bonusuri, nu putem concura cu guvernul. El oferă un salariu mai bun decât noi și siguranța pentru statutul permanent în ceea ce privește ocuparea forței de muncă. Ca organizație privată, din păcate, nu avem banii pe care statul îi are sau îi oferă pentru un astfel de personal. Pentru a menține costurile în jos trebuie să avem salarii mai în concordanță cu sectorul privat. Să luăm de exemplu o asistentă care are ani de muncă într-o unitate chirurgicală și decide să plece. Pentru noi este o pierdere care nu poate fi înlocuită cu ușurință. Și din nou, de îndată ce angajăm pe altcineva, după câțiva ani, dacă apare o deschidere în sectorul guvernamental, ei vor dispărea. În acest sens, avem întotdeauna o nevoie de personal medical cu experiență care este greu de găsit sau păstrat.

Mai mult, trebuie să avem și oameni răbdători, buni și plăcuți. Un medic nu petrece atât de mult timp cu un pacient, dar o asistentă medicală o face. În nici un caz nu dorim ca numele nostru să fie definit în mass-media socială sau în altă parte de către personalul incompetent. În ceea

ce privește medicii, putem să angajăm oameni (medici) de diferite specialități, astfel încât să avem unități complete de diferite specializări. În plus, căutăm și avem nevoie de oameni care au experiență în specialități rare. Dacă, de exemplu, avem nevoie de un mare chirurg pentru specializarea gastrointestinală, care este excelent pentru noi și reputația spitalului nu este un proces ușor de realizat. Medicii de specialitate, cum ar fi hematologi care se ocupă cu cazuri rare de cancer sunt căutați de toate instituțiile private. Este mult mai ușor să găsiți patologi decât psihiatrii care știu ce fac. Nu în ultimul rând este personalul tehnic care face ca întregul sistem al spitalului să funcționeze. Curățarea și întreținerea complexului de clădiri și / sau utilaje ale spitalului este un proces foarte complicat. Prin urmare, toate cele trei sisteme sunt necesare pentru a ne atinge nevoile.

Intervievator: Vă mulțumim pentru răspunsul informativ.

2. Al doilea interviu este de la ABACUS. Dl Verdis a răspuns.

Intervievator: Deci ce reprezintă nevoile dvs. de bază pentru compania dvs.?

Dl. Verdis: Pentru o companie de dimensiuni medii, cum ar fi a noastră, există multe în Cipru de acest tip, competițiile sunt brutale și, prin urmare, nevoile noastre sunt următoarele:

Personal competent și dedicat care poate lucra într-un spirit de echipă. Credeți sau nu acest lucru este ceea ce face să funcționeze o companie în aceste zile. Avem nevoie de a face cât mai puține greșeli, deoarece există zeci de alte companii care fac exact același lucru ca și noi. Există o mulțime de profesioniști specializați în acest domeniu și orice poziție se

deschide, de obicei, obținem peste 100 de CV-uri, dar trucul este să-i facem să lucreze împreună. Nevoia noastră este de bază. Cum să reușești să transformi toți acești oameni într-o unitate de lucru și astfel sarcina la îndemână este întotdeauna să selectați în funcție de această nevoie. Dacă, de exemplu, angajăm o persoană care este dificilă și îi place să aleagă lupta, atunci acea persoană va costa probabil o parte din afacere. Nu putem avea asta. Nu putem face o greșală. Ar putea fi mai puțin rău dacă angajăm pe cineva care este mai puțin calificat, dar un jucător de echipă mai bun, decât unul care este un egoist și nu poate lucra cu alții. Clienții noștri se vor plânge imediat sau vor pleca. Acest lucru ne va costa clar atât reputația, cât și banii. În concluzie, avem nevoie de jucători de echipă cu personalități plăcute, mai presus de toate.

Intervievator: Vă mulțumim pentru feedback.

3. Al treilea interviu a fost cu managerul companiei Unicars Limited, Argyris Kalogirou.

Intervievator: Ce reprezintă pentru nevoile dvs. de bază?

Domnule Kalogirou: Ei bine, în această companie avem trei straturi de personal. Departamentul tehnic care se ocupă cu repararea și întreținerea mecanică, vânzătorii de autoturisme și personalul de birou, care sunt contabili și manageri, care elaborează strategii privind cel mai bun mod de a stimula vânzările. În acest sens, personalul tehnic necesită, în primul rând, competențe și expertiză în reparații. Majoritatea oamenilor vorbesc puțin, de aceea este abilitatea pe care o căutăm. Persoanele de vânzări trebuie, desigur, să fie absolut plăcute, iar experții în comunicare și personalul de la birou, de exemplu, să fie

suficient de calificați . Managerii care elaborează strategia trebuie să fie oameni cu viziune și cel mai bun mod de abordare a concurenței. Prin urmare, căutăm seturi foarte specifice de competențe din fiecare departament. Spre deosebire de companiile care se ocupă de clienți străini, avem tendința de a accesa populația locală, prin urmare trebuie să putem profita de impulsul a ceea ce oamenii locali au nevoie ca mașină pentru transport în acest mediu. Deci, este un produs specializat pe care îl avem, dar mașinile și piața sunt foarte specifice.

Interviewator: Vă mulțumim pentru contribuția dvs.

4.Următorul interviu este cu Eurobank. Dna Danou

Interviewator: Care sunt nevoile dvs. de bază pentru banca dvs.?

Dna Danou: Banca noastră se ocupă, în mod natural, atât cu clienții locali, cât și cu clienții străini. În ceea ce privește clienții străini care pot proveni din mai multe țări, persoanele care le deserves trebuie să fie comunicatori excelenți, cu cunoștințe foarte specializate despre piețele străine, clienți, legile și / sau alte legi sau proceduri internaționale. Acest sector al personalului are, de obicei, stăpânire și asupra acelei limbi. Deoarece mulți dintre clienții noștri vorbesc ca limba lor maternă rusă avem personalul care este destul de fluent și călătorește și în această țară de multe ori. De aceea, investitorii chinezi sau clientii incepi sa apara, de aceea, cautam si profesionisti care sunt mai familiarizati cu limbajul si cultura clientilor din acea tara, intr-un mod in care avem intotdeauna nevoie de oameni specializati in International Banking, finantare si piete. Pe frontul local, lucrurile sunt, bineînțeles, mai ușor de știut, dar pentru a ne menține competitivi, trebuie să avem întotdeauna personal care să fie fiabil, cinstit, care este discret, plăcut și oamenii se

pot baza pe confidențialitatea lor. După toate acestea, este o bancă și oamenii ne așteaptă să fim astfel.

Interviewator: Vă mulțumim pentru informații.

5. Ultimul interviu este cu doamna Antoniou de la Asociația Pancypriană a pacienților cu cancer

Interviewator: Doamna Antoniou, organizația dvs. se ocupă de pacienții cu cancer. Presupun că aveți nevoi foarte specializate în acest context.

Dnă Antoniou: De fapt, este adevărat. Spre deosebire de alte organizații, sarcinile noastre includ vizitarea pacienților atât în spitale, cât și în cazul pacienților în casă. De obicei, după ce un pacient este diagnosticat, va urma un anumit tipar. Cel mai probabil va întrerupe orice lucrare pentru a-și urma terapia și tratamentul. În timpul terapiei, un pacient devine, de obicei, slăbit și astfel nu este capabil să lucreze. Deci el / ea este fie la domiciliu, fie în spital. Organizația noastră îi vizitează atât în spital cât și în casă. Prin urmare, personalul nostru care include asistente medicale, fizioterapeuți, psihologi, medici, asistenți sociali urmează de obicei pacientul. Deci aici este locul în care devine puțin complicat. Profesionistul va merge la tine acasă folosind mașina lui și într-un fel, jumătate din timpul alocat muncii este, de obicei, cheltuit pe călătorie. Deci, asistentul nostru, medicul, fizioterapeutul etc. sunt, de asemenea, șoferi profesioniști. Aproape jumătate din timpul lor de lucru este consumat de conducere. Este o muncă grea deoarece vara în Cipru este deosebit de cald și medicul nostru va petrece de multe ori 20 - 30 de minute de conducere în trafic tensionat înainte de a ajunge la casa unui pacient. El / ea ar putea fi obosit, dar în același timp trebuie să trateze un pacient care suferă de o boală complexă, cum ar fi cancerul. Acest

lucru este destul de obositor și de important în același timp și este ceva care este urmat de tot personalul nostru. Spre deosebire de alte organizații, avem un număr mic de oameni care lucrează în birouri, în timp ce 90% din personalul nostru lucrează în afara clădirii noastre de birouri. În concluzie, trebuie să spun că în timp ce căutăm în mod activ cele mai bune expertize și abilități din partea profesioniștilor noștri în ceea ce privește profesia noastră, solicităm, de asemenea, să aibă abilități excelente de comunicare și o înclinație naturală pentru lucrul în echipă. Deși acest lucru nu este de ajuns. Ei trebuie să aibă rezistență fizică și rezistență în timp ce călătoresc. Astfel, nevoile noastre sunt multe și variate, iar selecția noastră trebuie să fie artă în sine.

Intervievator: A fost destul de informativ. Mulțumesc doamna Antoniou.