

## Selectarea personalului

Scopul acestei lucrări este de a defini recenta literatura de specialitate cu privire la selectarea personalului. De multe ori, atunci când vine vorba de recrutare, ne vom concentra doar pe o singură activitate: interviu de selecție. Procesul de selecție este mult mai mult: este un proces care acoperă toate etapele vieții angajaților: analiza de locuri de muncă, analiza sarcinilor, recrutare, selecție a instrumentelor de evaluare, punerea în aplicare a procesului de selecție, atenție la locul de muncă a proceselor de socializare, coaching-, mentorat, de monitorizare sunt doar câteva dintre metodele în procesul de selecție extinsă.

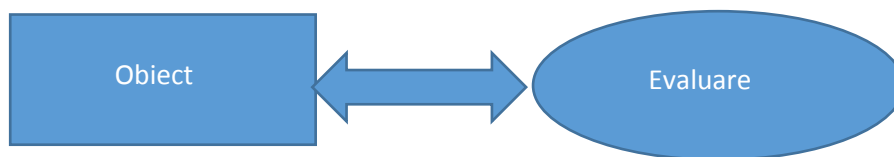
Resurse economice precare, temporale sau cunoștințe, de multe ori duc la selecții aproximative, care nu se bazează pe metoda științifică. Costurile suportate de companii pentru a efectua o selecție a personalului științific rămâne o investiție mai degrabă decât un cost în sine. S-a dovedit matematic că selectarea personalului corectă conduce la o reducere semnificativă de comportamente de lucru contraproductive (CWB) și determină evitarea costurilor asociate cu un astfel de comportament (furt, cifra de afaceri, absentism, performanță slabă, etc Fine, 2012) Cu acest text intenționăm să dezvăluim problemele majore inerente de recrutare, în scopul de a reduce erorile de selecție.

### Natura umană este evaluativă

Psihologia socială a arătat de multe ori că oamenii sunt evaluați în mod regulat. Este o funcție de bază a psihologiei care se întâmplă întotdeauna. Omul a trebuit întotdeauna să evalueze persoana cu care se confruntă rapid și cu cea mai mare precizie posibilă. A fost și este o modalitate de a crește șansele de reușită. Un străin, pentru oricine, este o provocare de evaluare, deoarece poate exista o persoană bine intenționată cu o calitate bună sau poate fi un atacator cu o calitate proastă.

Cogniția socială - o psihologie socială actuală - merge mai departe atunci când (Fazio (1986) afirmă că un obiect și evaluarea acestuia nu pot fi separate. Dacă există un obiect (actor fizic sau social), există, de asemenea, o evaluare. Structura care conectează, un obiect social pentru evaluarea sa este numită atitudine.

### Figura 1. Reprezentarea atitudinii



Totți noi, trăim într-un proces continuu de evaluare a noastră înșine și a altora. De fapt, evaluăm în orice moment, chiar și fără să ne dam seama. Toți dintre noi, în afara ca evaluăm, într-o anumită măsură, vom selecta persoanele cu care ne confruntăm sau lucrăm. Un indiciu al comportamentului verbal și nonverbal ne conduce să ne apropiem sau să ne îndepărtăm de o persoană. Deduceri și procese automate de gândire ne fac să inclinăm spre un „da” sau „nu”, iar acest lucru afectează în mod semnificativ viața noastră, deoarece definește sfera noastră relațională, contextul social în care trăim în fiecare zi și acest lucru este forma noastră psihologică.

Sa intimplat vreodata „accidental“ sa cunosti pe cineva care apoi a devenit foarte important pentru tine? În fiecare zi, evaluam continuu pe alții, evaluari care ne ghidează deciziile și comportamentele noastre, ne modeleaza viața noastră de zi cu zi.



### **Evaluarea științifică a oamenilor**

Există două sisteme de evaluare a persoanelor:

- Un prim sistem instinctiv și rapid: se lucrează prin euristică - comenzi rapide de gândire care vă permit să ajungeți la o soluție acceptabilă a problemei într-un timp scurt
- Un al doilea sistem precis și lent, care ia în considerare toate datele disponibile cu precizie și care vă ajută să găsiți cea mai bună soluție posibilă pentru o perioadă mai lungă

Ambele modele au un rol-cheie de luare a deciziilor în viața tuturor. Primul sistem este crucial dacă ar fi să punem în aplicare un proces de evaluare de lungă durată și temeinic pentru fiecare decizie a vieții noastre, chiar și cele mai simple, ne-ar lua prea mult timp. Desigur, nivelul de eroare al sistemului instinctiv este major și de aceea sistemul de evaluare atentă și lentă intră în joc atunci când mizele sunt mari. O greșeală te poate costa scump, în anumite cazuri.

Un astfel de caz este cu siguranță evaluarea persoanelor în selecția personalului. Miza este mare: aceea de a angaja o persoană cu costuri asociate, pentru care trebuie să fie cu siguranță o evaluare corectă. Chiar dacă selectați un stagiar, un intern sau evaluați o selecție de intrare pentru un curs de formare, este tratată de asemenea, ca o decizie foarte importantă pentru cel care selectează și pentru cel care este selectat, este vorba, în orice caz, de a decide cum utilizați o resursă valoroasă: timpul.

### **Procese de decizie rapidă**

- Evaluare prin stereotipuri
- Evaluări prin prejudecată
- Evaluări prin impact fizic
- Simplificarea gândirii

### **Procese de decizie lentă**

- Evaluarea bazată pe interviuri structurate
- Evaluarea pe baza testelor psihometrice
- Evaluarea pe baza analizei comportamentale

## Metodele de selecție a personalului

Metodele de selecție a personalului care evoluează în pas cu evoluția societății: teste psihometrice, interviuri, teste practice, centre de evaluare sunt doar câteva dintre modelele clasice de selecție. Astăzi, dezvoltarea tehnologiei cuprinde sistemele de comunicații mai rapide, cum ar fi prin intermediul Skype, interviu, interviu video, analiza profilurilor de rețea socială. Utilizarea unor astfel de metode precede adesea validarea lor științifică și acest lucru poate crește eroarea statistică. În același timp, aceasta poate fi validarea sistematică a sistemelor complexe care se schimbă atât de repede. Funcționarea și algoritmi care stau la baza sistemelor majore de rețele sociale sunt în continuă schimbare. Un al doilea factor, de multe ori care nu este luat în considerare, sunt diferențele culturale care intră în joc în procesul de selecție și care pot determina o creștere de eroare statistică.

Cele mai frecvente metode utilizate în prezent în selecția de personal sunt:

- Intervi structurat de selecție a personalului
- Intervi situational
- Teste psihometrice
- Teste proiective
- Intervi de group - Centru de evaluare
- Teste pentru grupuri

1. Conform definiției magnitudinea trebuie să fie comparată cu o unitate de măsură stabilă, care în psihologie este luată în considerare numai în cazuri rare
2. De multe ori în psihologie, de asemenea, se vorbește despre măsurare pentru „procesul de clasificare, ordinea de serie“ ([www.treccani.it](http://www.treccani.it))

Conform definiției, prin urmare, măsurarea pe termen lung este activitate incongruentă care are loc, de fapt, în psihologie pentru evaluarea fenomenelor psihologice. Utilizarea măsurării pe termen lung în psihologie este foarte confuză, este folosită chiar și pentru diferite procese între ele variind de la numărare, clasificarea, alocarea unui număr pentru eșantioane de comportament fără, totuși, să existe comparația menționată mai sus, cu o „unitate de măsură“.

Scrie Caprara și Barbaranelli (2000, p.131): „În timp ce întrebări deschise furnizează date calitative, cel mai scăzut nivel de măsurare al scării gradate nominale [...]“ În acest caz, de exemplu, se folosește termenul măsurare, pentru a se referi la un număr. Cu cele care sunt definite scale nominale se pot doar contoriza numai unități aparținând unor categorii diferite, prin urmare, nu poate fi măsurat.

Dar, mai presus de toate, în aceeași perioadă vorbim de date calitative, care sunt, în mod paradoxal, măsurate într-un text Zammuner, utilizarea termenului măsurare, nu este numai inadecvat, ci și redundant. Zammuner (1998) scrie: „pentru măsuri intentionam să utilizăm instrumente pentru a colecta informațiile dorite cu privire la una sau mai multe variabile sau argumente bazate pe

obiectivele cercetării“ (1998 p.62), vorbind de „măsurători repetate unice de- a lungul timpului“ (1998 pp. 56-57) utilizează termenul „măsură“ pentru a se referi la datele și mijloacele de colectare a datelor.

Se consideră scara nominală termen impropriu, deoarece nu permite o ordonare între categorii, nu poate fi gândită ca o scală (să fie de așa natură încât trebuie să își asume cel puțin un „pas superior“ și un „pas inferior“, în timp ce în variabila nominală „modul pe care variabila poate presupune că sunt între ele doar într-o relație de egalitate sau diversitate“ (Rocchi 2007). Este de reținut și luat în considerare, de asemenea, termenul impropriu scara categorică (Zammuner 1998), termenul categoric, în limba italiana" semnifică exclude orice dubiu“, și nu este un adjectiv care se conectează la categorii. Este oportun, cu toate acestea, să vorbim de proprietate și variabilele categorice (Marradi, 2007). 8 măsură“ (1998, p.184).

Concluzionând cu Marradi (2007): „Mulți cercetători (de obicei, cei de inspirație behavioristă, în special americanii) folosesc în mod liber termenii «măsură / măsurare / contorizare» pentru fiecare proces de înregistrare (sortare, numărare, scalarea, și poate chiar pentru o clasificare).

Timpul de latență este definit de Palmonari ca un indicator cantitativ al rezistenței care leagă subiectul și evaluarea [Palmonari, Cavazza, Rubini 2002]. Este oportun să precizăm, cu toate acestea, faptul că, odată cu timpul de latență, nu se măsoară puterea de legătură între subiect și evaluarea atitudinii, dar produce o măsură, care, conform definiției de atitudine social-cognitiv este cumva legat de ceea ce noi ne propunem să evaluăm (forța de legătură), dar timpul de latență nu este forța de legătură și în aproape toate cazurile, pentru evaluarea „proprietăților calitative ale obiectelor studiate.“

Acest adevăr este propriu un abuz terminologic, nu are nici un alt motiv decât anxietatea de legitimitate științifică prin imitarea științelor fizice; să nu fie capabil să măsoare, în sensul propriu, este remediată cu ajutorul necorespunzător, toate cuvintele care împărtășesc rădăcina "măsură". În acest moment ne impunem două alternative cu care se confruntă această întrebare psihometrică: - sensul de măsurare în psihologie este ceva diferit, care iese în evidență în mod semnificativ de sensul italian și științific al termenului. - măsurarea termen impropriu este nepotrivit pentru detectarea activității unei date de natură psihologică, și este necesar să se modifice. În consecință, devin discutabili termenii psihometriei și sociometriei. Devine incomod de a utiliza astfel de termeni, atunci când măsură, este o fundație a cuvântului psihometrie.

### **Criteriile de validare de selecție a personalului**

Oricare ar fi procesul de selecție utilizat, acesta trebuie să fie validat printr-o serie de proceduri psihometrice. Validarea este un proces lung, dar este necesar pentru a îmbunătăți calitatea de alegere.

Criteriile de validare a metodei de măsurare (Boncori, 2006) sunt

- Validitatea de conținut
- Validitatea de fațadă
- Validitatea de criteriu
- Validitatea convergentă

- Validitatea divergenta
- Validitatea concurenta
- Validitatea predictiva
- Validitatea postdittiva
- Validitatea de construct
- Credibilitate ca reproductibilitate
- Credibilitate ca omogenitate
- Credibilitate ca obiectivitate

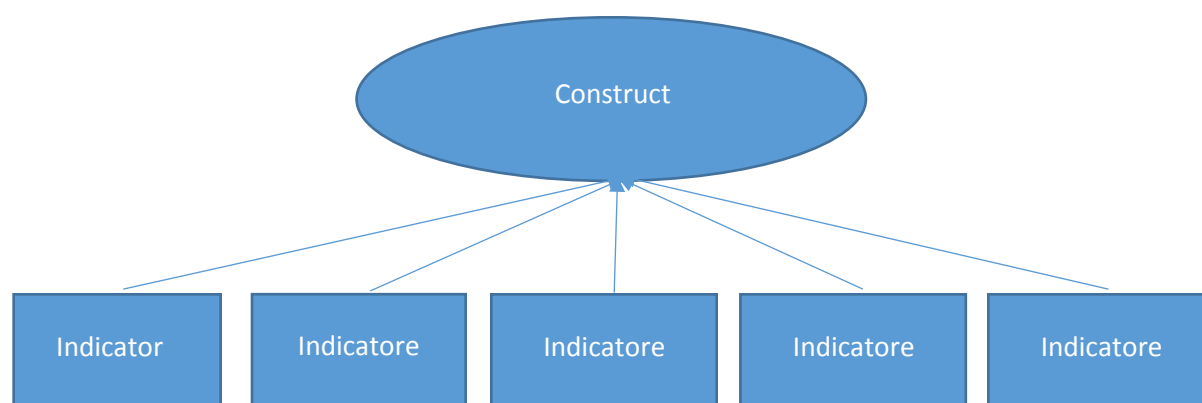
Validitatea de conținut este definită de Haynes și colaboratorii (1995, p. 238) ca fiind „gradul în care elementele unui instrument de evaluare sunt relevante și reprezentative constructului, avute în vedere pentru un scop de evaluare specific“

Poate părea banal, dar este de fapt complex pentru a evalua validitatea de conținut.

Evident, cei care construiesc testul, vor pune în interiorul acestuia stimuli inerenti în constructele examinate, dar acest lucru nu înseamnă că testul măsoară efectiv numai constructul examinat.

Oricare ar fi instrumentul nostru de măsurare pe care îl observăm și evaluăm este numit indicator, ceea ce ne dorim să măsurăm este constructul. Fiecare indicator evaluează un aspect al constructului, are o conexiune, dar nu este constructul.

Este foarte important să se stabilească dacă indicatorii calitativi reflectă constructul. Există tehnici care cuantifică această relație, așa cum se întâmplă, de exemplu, în analiza factorială. Validitatea de conținut ia în considerare în schimb numai conținutul de afișare (de exemplu, procesul-verbal de întrebare dacă acesta este un interviu, conținutul elementului - grafic sau textual - în cazul în care acesta este un test psihologic).



### **Tabel. Indicatori și construct**

Există mai multe greșeli care pot pune în pericol validitatea conținutului

- Elementele nu indică un singur construct, dar punctează două concepte simultan, adică, nu este respectată regula de o singură dimensionalitate
- Elementele nu se bucură de suficientă claritate explicativă

Prin urmare, stimulii trebuie să fie clari și lipsiti de ambiguitate. Cum putem face clar un element? Există unele linii directoare care vizează claritatea unui element.

Luați în considerare acest element:

„Directorul structurii complexe reprezintă bine viziunea și misiunea departamentului meu.“ Cât de adevărată se simte această frază de la 1 - 7?

Acum, dacă am dori să definim dacă acest element are claritate sau nu, ar trebui să ne punem această întrebare, care cred că este foarte utilă ca un instrument preliminar pentru claritate. Care este persoana care știe și este în măsură să răspundă la această întrebare?

Cel puțin ar trebui să știe macar șase lucruri:

- Ce este un director de structură complexă
- Care este viziunea
- Care este misiunea
- Care sunt viziunea și misiunea departamentului
- Care sunt viziunea și misiunea directorului structurii complexe
- Cum se îmbină unele cu altele

Eroarea de sarcină este remarcabilă, probabil, un angajat nu știe cum să interpreteze toți acești stimuli împreună și dorind să dea un răspuns, urmează un proces simplificat numit euristică. Deducem că acesta este un avantaj pentru directorul complexului (de exemplu, șeful departamentului), da o evaluare bună atunci când dacă îl stimează pe director, sau mai rău, în caz de dubiu da un răspuns neutru.

Întrebarea este în mod obiectiv prea complexă pentru angajat, care de obicei nu pune întrebări, sau nu formulează fraze diferite.

În plus, această întrebare conține o eroare formală remarcabilă: încercarea de a măsura două concepte, în același timp. Și acest lucru poate fi dedus dintr-un cuvânt foarte mic, cuvântul „și“. Articolul citește „viziune și misiune“ și aceasta va solicita avizul în comparație cu cele două teme care dau o oportunitate de a răspunde la subiect: care este, de la 1 la 7. Ce poate spune respondentul în cazul în care

are opinii diferite asupra viziunii și misiunii directorului?

Elementul este în mod oficial greșit. Acesta este motivul pentru care nu se recomandă utilizarea „și“, deoarece poate sugera măsurarea a două concepte diferite în același element. Imaginați-vă un instrument care masoară în înălțime și greutate, cu toate acestea, afișează doar un număr (media între cele două), rezultatul ar fi cu siguranță slab interpretabil.

Alte sugestii pentru a îmbunătăți claritatea elementelor este de a evita cuvântul „sau“.

Imaginați-vă această întrebare: „Te consideri un fan sau susținător al companiei dvs.?“ Adevărat, Fals, nu știu. Ambiguitatea se datorează faptului că nu este clar atunci când este îndeplinită cerința. Candidatul care se simte sigur fan, dar nu un susținător, poate fi considerat un subiect care ar trebui

să răspundă „adevărat“? Nivelul de confuzie este crescut, și odata cu aceasta crește și eroarea statistică.

Orice eroare de claritate, face testul invalid din punct de vedere al conținutului. După cum s-ar începe să se măsoare mai multe lucruri împreună: constructul și nivelul de cunoștințe generale.

Același element poate fi formulat în diferite moduri, oferind o complexitate mai mare sau mai mică în înțelegere. Imaginați-vă aceste elemente diferite, care măsoară același concept:

-  $2 + 2 = ?$

- Doi și doi?

- Se returnează suma valorii a două addendumuri egal cu doi.

Întrebarea este, fără îndoială, referindu-se la aceeași problemă, dar formularea acesteia impactează semnificativ asupra percepției. Al treilea element măsoară, fără îndoială, atât capacitățile de calcul cât și capacitatea lingvistică.

Nu recomandăm utilizarea de duble sau triple negatii. Adesea, aceste întrebări sunt incluse ca un mod de control. Un test poate solicita același concept în mod pozitiv și negativ. De exemplu, „Sunt fericit pentru cea mai mare parte a zilei“ și - într-o altă fază de testare „Nu sunt fericit pentru cea mai mare parte a zilei.“ Este evident de același concept. Dacă pui două elemente de acest tip în test poate fi util pentru a înțelege nivelul de coerență a subiectului, sau pentru a verifica dacă există o tendință a subiectului de a dori să manipuleze rezultatele. Subiectul consecvent tinde să nu fie în nici o contradicție.

Devine în schimb complexă admiterea de întrebări cu duble sau triple negatii, acestea sunt stimuli care derutează aparent subiectul, ducându-l la o probabilitate mai mare de eroare. Gândiți-vă „Eu nu am mai evitat să rapotiez sefului meu greșelile comise.“ După prima negare, devine un exercițiu de logică, nu un instrument de măsurare.

Înainte de a construi elementele este necesar să se definească constructul și fațetele sale. Această sarcină este uneori simplă, uneori complexă. Multe nosographies și clasificări ale tulburărilor de personalitate (DSM-5, ICD-10), au deja o definiție clară a constructului, orice perturbare, de fapt, are o definiție foarte precisă și un set de criterii, care dacă sunt prezente într-un anumit fel, indică prezența unui construct. Producătorul instrumentului de evaluare, pur și simplu trebuie să extragă aceste definiții și să le pună în interpretarea manualului de testare. În cazul în care, cu toate acestea, constructul analizat este prezent în diverse texte, se spune că o astfel de clasificare clară apare într-o carte. Să presupunem că doriți să construiți un test bazat pe mecanismele de apărare ale lui Freud. La care definiții se face referire? La primele sau ultimele concepte ale lui Freud? Fiindcă mecanismele de apărare, au fost elaborate în cadrul mai multor narațiuni. Acesta va fi sarcina evaluatorului pentru a extrage definițiile și aspectele cele mai potrivite pentru a măsura constructul. Desigur, chiar și citind aceeași carte sau același număr de cărți pe această temă, se spune că fiecare producător de testare ajunge la exact aceleași concluzii. Din acest motiv, nu este suficient pentru a declara într-un test ca

„obiectivul testului este de a măsura mecanismele de apărare în conformitate cu Freud“, dar trebuie să citeze o definiție sau să dea o definiție clară a constructului și fațetelor sale.

Următorul pas este de a construi elementele și a le evalua

- Pentru experți în domeniu (cercetători și profesori universitari cu experiență în domeniul evaluării)
- Subiecții țintă al testului (persoane cărora le este destinat testul)
- Analiza cantitativă. Solicitarea direct de la subiect (pentru fiecare element), deoarece consideră că elementele măsoară constructul
- Analiza calitativă. Punând întrebări deschise cu privire la obiectele propuse și, ulterior, efectuarea unei analize a conținutului.

### **Validitate de fatada**

Validitatea de față indică gradul în care entitatea percepe evaluat conținutul de test ca inerent, congruent cu obiectivele de evaluare. Pentru a înțelege validitatea de față trebuie să cerem subiectului să ne spună cum a perceput testul.

În acest caz, trebuie să ne întrebăm ce stimuli sunt percepuți ca fiind în concordanță cu un test de selecție. Validitatea de față are un rol important în procesul de selecție, nu este o experiență bună pentru persoana evaluată de a fi supusă la stimuli pe care îi percepe ca pe niște străini față de rolul pe care îl aspiră. Prin urmare, testele care măsoară indicatori nu prea clari pentru subiect sunt utili, deoarece majoritatea este puțin probabil să le manipuleze. Luați în considerare cu titlu de exemplu, supunerea unui test grafic pentru un candidat pentru o selecție de management.

Cererea „Vă cer să desenați un copac pe această foaie A4“, poate fi cu siguranță utilă, deoarece este puțin probabil ca persoana să încerce să manipuleze testele, deoarece nu știe cu adevărat ce și cum să măsoare caracteristicile de personalitate, cu toate acestea, poate fi vinovat de scăzută validitate de față, pentru că subiectul poate întreba care este legătura dintre proiectarea unui copac și sarcinile legate de locul de muncă.

### **Validitate de criteriu**

Evaluarea validității de conținut și de validitatea de față este doar începutul procesului de validare a unui instrument de selecție. Pentru a fi considerat util un instrument de selecție este, de asemenea, important să se evalueze validitatea de criteriu.

Criteriul este un factor extern al testului, care este de așteptat să fie corelat în mod pozitiv sau negativ cu instrumentul de față pe care îl validează.



Validitatea de criteriu se bazează de obicei pe baza indicelui de corelație Pearson. Acest indice are funcția de detectare a relației dintre două variabile: în cazul nostru scorul testului sau una din subscale și criteriul examinat.

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Coeficientul de corelație liniară Pearson are o valoare cuprinsă între -1 și +1. Scorul poate provoca trei tipuri de rezultate:

- corelație pozitivă ( $r = 1$ ). Când crește valoarea primei variabile ( $x$ , testul sau subtestului), crește valoarea celei de a doua variabile ( $y$  sau criteriu); Se scade atunci când  $x$ ,  $y$  scade. Construcțiile analizate sunt similare, mergând mână în mână, acestea se vor afecta, probabil, unul pe altul. Performanța și inteligența adesea corelează pozitiv, cu atât mai mare inteligența, cu atât mai mare performanța
- corelație negativă ( $r = -1$ ). În cazul în care valoarea  $x$  crește, scade la  $y$  și vice-versa. Constructele analizate sunt diferite, opuse. Conceptele analizate sunt diferite. De exemplu, stresul și performanța sunt corelate negativ unul cu celălalt. Atunci când stresul crește, performanța scade.
- corelație nulă ( $r = 0$ ). Cele două concepte nu au legătură între ele. De exemplu, anxietatea și creativitatea nu au o corelație între ele.

Cu cât valoarea lui  $r$  se apropie de 1, cu atât relația este mai puternică. O schemă care ne ajută să definim corelația este după cum urmează

#### **Cum să interpreteze valoarea | r | Pearson**

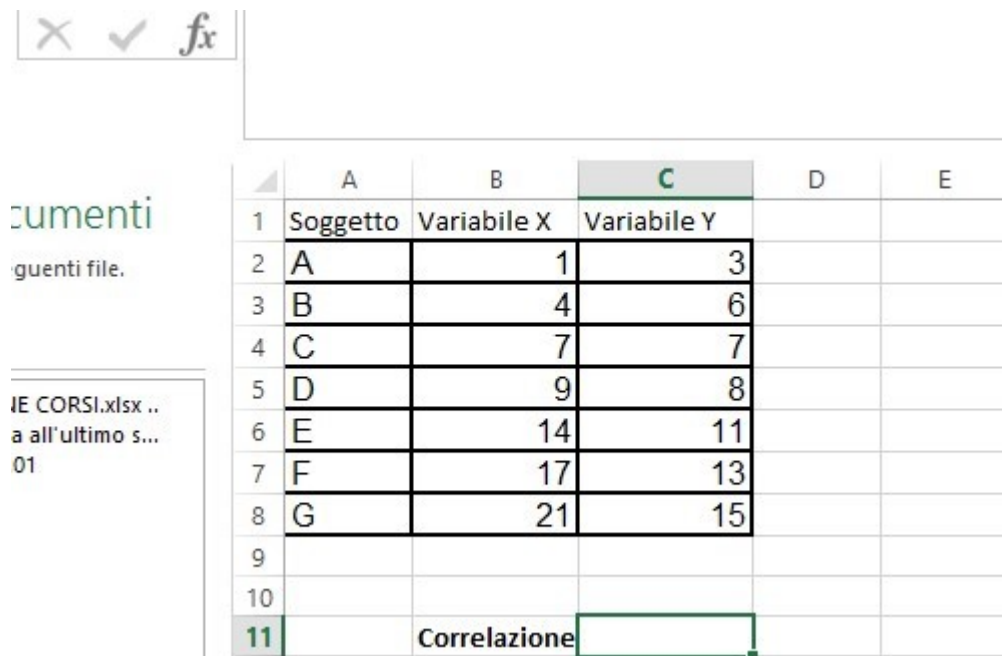
< 0.2	=Relație foarte slabă
0.2 – 0.4	= Relație slabă
0.4 – 0.6	= Relație moderată
0.6 – 0.8	= Relație puternică
> 0.8	= Relație foarte puternică

Pentru a calcula o corelație liniară simplă este suficient un Excel. În acest caz, este necesar să se aranjeze datele în acest mod

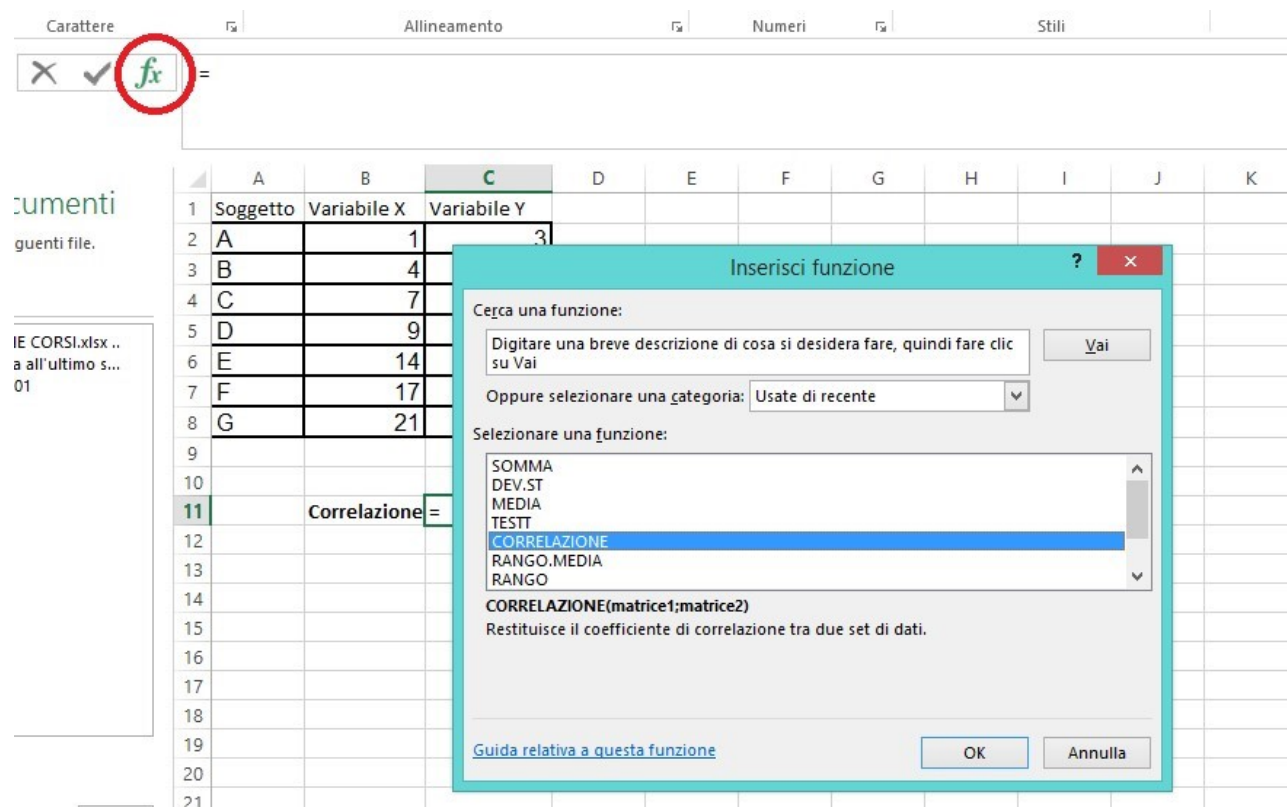
Subiectul	Variabile X	Variabile Y
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

Prima coloană indică persoana care participă la studiu, a doua coloană indică prima variabilă, iar a treia indică a doua variabilă, prin care, valorile numerice în același rând se referă la același subiect.

Prin urmare, se introduc valori într-o matrice de date Excel. De asemenea, se definește în care caseta, resetați valoarea „corelare“. După cum se poate vedea în tabel, tabelul a fost copiat, de asemenea, în caseta B11, și a fost scris Corelare, și a fost selectionată caseta C11, în acest fel, rezultatul corelației a fost afișat în acea caseta.



Pentru a continua să faceți clic pe pictograma și anume funcțiile fx. O fereastră se va deschide cu funcțiile pe care Excel poate lucra, trebuie să selectați funcția „correspondență” și apoi faceți clic pe OK.



În acest moment, Excel vă solicită să selectați în matricea 1, datele primei variabile, pentru care faceți clic pe prima casetă de text la dreapta matricei 1 și apoi selectați datele afectate de prima variabilă.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y												
2	A	1	3												
3	B	4	6												
4	C	7	7												
5	D	9	8												
6	E	14	11												
7	F	17	13												
8	G	21	15												
9															
10															
11		Correlazione	=CORRELAZIONE(B2:B8)												
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															

**Argomenti funzione**

**CORRELAZIONE**

Matrice1: B2:B8 = {1;4;7;9;14;17;21}

Matrice2: = matrice

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

Matrice1 è un intervallo di celle di valori. I valori possono essere numeri, nomi, matrici o riferimenti contenenti numeri.

Risultato formula =

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Se repetă procedura pentru Matrix2 facand clic pe caseta de test care ne intereseaza și apoi selectarea datelor din a doua variabilă. Apoi, faceți clic pe OK.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y													
2	A	1	3													
3	B	4	6													
4	C	7	7													
5	D	9	8													
6	E	14	11													
7	F	17	13													
8	G	21	15													
9																
10																
11		Correlazione	=CORRELAZIONE(B8;C2:C8)													
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
20																
21																

**Argomenti funzione**

**CORRELAZIONE**

Matrice1: B2:B8 = {1;4;7;9;14;17;21}

Matrice2: C2:C8 = {3;6;7;8;11;13;15}

= 0,995743062

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

Matrice1 è un intervallo di celle di valori. I valori possono essere numeri, nomi, matrici o riferimenti contenenti numeri.

Risultato formula = 0,995743062

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Calculul este complet dacă toate etapele au fost completate corect, in casuta C11 avem valoarea corelației. În acest caz, este vorba de o valoare de corelație foarte mare și pozitivă ( $r = 0.9957$ ), cele două variabile indica constructe foarte legate sau foarte asemănătoare între ele.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

	A	B	C	D	E	F
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y			
2	A	1	3			
3	B	4	6			
4	C	7	7			
5	D	9	8			
6	E	14	11			
7	F	17	13			
8	G	21	15			
9						
10						
11		Correlazione	0,995743062			

Un al doilea calcul adesea utilizat în aceste cazuri, este regresia liniară. Rolul acestei formule este de a evalua nivelul de predictibilitate de la un fenomen la altul. Scopul este de a investiga relația de cauzalitate dintre variabile. În corelație doi co-apar fenomen, în regresie în schimb vrem să investigheze relația cauză și efect. Scopul regresiei este de a construi o linie de regresie, și anume o ecuație matematică capabilă în estimarea valorii Y (prezise sau criteriu) variabilă, pornind de la valoarea X (predictor). Punct de vedere tehnic, X este o variabilă care se presupune a fi cauza, predictor, variabila a determina, în timp ce Y este o variabilă care se presupune a fi efectul, ceea ce se așteaptă. Linia dreaptă de față regresie liniară simplă are această formulă matematică.

$$Y' = a + bX + e$$

Y „= variabila prezisa, utilizați apostrof în formula pentru a indica faptul că aceasta este o valoare estimată.

a = valoarea de interceptare, care este punctul în care linia de regresie întâlnește axa Y b = coeficientul unghiular, indică câte unități crește Y când X crește cu o unitate = și eroare statistică, este de față valoare nu întotdeauna cuantificabile, dar întotdeauna prezent, toate măsurătorile psihologice sunt un fel oarecum imprecisă

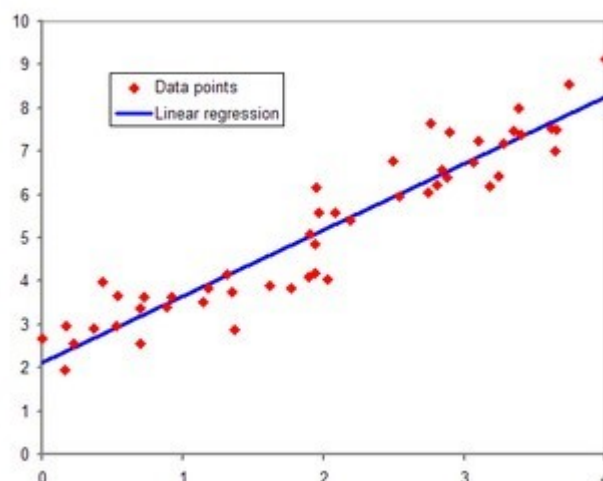


Fig. Un exemplu de regresie liniară simplă

Notă. Linia indică linia de regresie și da o idee a tendințelor datelor, punctele sunt în schimb date individuale. După cum puteți vedea datele, este destul de aproape de linia dreaptă, indicând faptul că linia de regresie oferă o bună estimare.

Cele mai multe calcule de regresie liniară permit să definească mai bine această linie de regresie, obținând valoarea a și b. Eroarea nu este utilizată în formula, dar sottomintende întotdeauna. Obținând aceste două valori este foarte simplu estimarea Y atunci când X este o valoare dată. Coeficientul unghiular este o valoare în funcție de unitatea de măsură de regresie unui concept și acest lucru poate duce uneori la un anumit nivel de confuzie, deoarece unitatea de măsură este un concept vag în psihologie. Există aspecte fizice, care sunt măsurate, dar constructe care sunt deduse din analiza comportamentului unei persoane. Eu vă dau un exemplu, în multe cazuri, scorurile variabile psihologice sunt recunoscute printr-o însumare a tuturor valorilor unui subiect cu privire la întrebările individuale.

Să presupunem că doriți să măsurați anxietatea, cu 10 întrebări, prin care subiectul se pot exprima printr-o evaluare care merge de la 0 la 10. Numărul minim de puncte obținute de subiect va fi 0, maximul este de 100 (10 x 10). Acum imaginați-vă, de asemenea, având o a doua variabilă măsurată, extrovertire, și că din motive psihometrice (constructul pe care ni-l propunem, mai complex, mai mare valabilitatea din o cantitate mai mare de întrebări), avem la sfârșitul procesului de validare 20 de întrebări valabile, iar acestea acestea sunt măsurate pe o scală de la 0 la 10. punctajul minim este 0 și maxim 200. Cum pot compara cele două scoruri? Evident, se obține 100 la primul test sau al doilea test va avea foarte diferite semnificații, în plus, primul test va tinde să aibă o variabilitate diferită de cea de a doua, în cazul în care gama mea de valori este mai mică decât scorurile de obicei sunt mai aproape în comparație cu cazul în care gama mea de valori este mai mare.

Din acest motiv, în multe cazuri, este mai potrivit să utilizeze valoarea standardizată beta ( $\beta$ ), care nu este afectată de diferențele între unitățile de măsură. Secțiunea privind standardizarea va explora în detaliu această practică utilă.

Există diferite tipuri de validitate de criteriu, și va fi descrisă cu o mai mare precizie în următoarele paragrafe:

- Validitate divergenta

- Validitatea convergentă
- Validitate concurenta
- Validitate predictiva
- Validitate postdictiva

Luați în considerare acest lucru: validitatea de criteriu are scopul de a colecta o cantitate mare de dovezi care împreună reprezintă un test de validitate. Nici una dintre acestea nu este o dovadă finală ca testul să fie valid, dar toate contribuie împreună la validarea testului.

În cazul în care testul este valid, trebuie să se colecteze din lumea exterioară o întreagă gamă de date disponibile pentru a-l confirma, iar aceste date externe pot fi:

- Măsurători fiziologice
- Alte teste psihologice
- Evenimente concrete și tangibile

Să vedem împreună în următoarele capitole despre ce este vorba

### **Validitate divergenta**

Dacă am în fața mea două constructe și acestea sunt opuse, inegale, în cazul în care se presupune că atunci când există prezența unui construct, ce fel de corelație trebuie să obținem?

**O corelație negativă.** Este evident, două concepte opuse se evita reciproc, nu coexistă. Ușor de spus, dar ar trebui să se dovedească, cu o serie de calcule.

Imaginați-vă că pentru a valida un test care măsoară bunăstarea psihologică, ne-am construit elementul nostru, am realizat măsurile de încredere, am studiat calitatea subiectului și a fost pozitiv. Pentru a evalua validitatea divergentă, trebuie să luăm în considerare variabilele opuse conceptului de bunăstare psihologică. Voi menționa ca exemple:

- Anxietate
- Depresie
- Simptome fizice
- Cortizolul
- Stresul

Ne așteptăm ca corelația care rezulta este negativă și semnificativă. Pentru a face acest lucru, desigur, va trebui să colectăm un eșantion de participanți, să prezinte:

- Testul pe care vrem să îl validăm (testul de sănătate psihologică)
- Pentru unul sau mai multe criterii de testare (în casa noastră, anxietate, depresie, simptome fizice, etc.)

Validitatea divergentă există în cazul în care obținem de fapt, o corelație negativă între variabile. Am pus niște date în tabelul de mai jos pentru a arăta modul în care aceasta poate fi setat la un studiu de validitate divergentă.

Sanatatea psihologica masurata de testul de validare	Anxietate	Stres	Depresie
1	11	7	3
5	7	6	2
7	3	1	1
9	1	2	1
11	1	2	1
16	1	1	1
2	16	6	1
4	12	4	2
5	6	5	3

Simpla corelare liniară indică relația dintre două variabile. Trebuie deci, în mod necesar să se repete procedura prin analiza relației dintre variabile de mai multe ori:

- Corelația între sanatate și anxietate
- Corelația între sănătate și stres
- Corelația dintre sanatate si depresie

### **Validitate convergentă**

Validitatea convergentă se bazează pe presupunerea că variabilele similare între ele ar trebui să coreleze pozitiv unele cu altele: mai mult X crește, cu cât e mai mare Y.

Dacă doriți să măsurați validarea unui test de burnout, puteți întreba: „care sunt alte constructe similare cu Burnout?” Sau „de la ce variabile mă aștept la o corelație pozitivă?”. Câteva exemple:

- Desensibilizare
- Stresul
- Cortizolul
- Simptome fizice

În acest caz, am putea face același raționament, și anume

- Extragerea unui eșantion de subiecți
- Prezentarea testului pe care vrem să îl validăm (burnout) și testul criteriului
- Calcularea corelației liniare Pearson
- Verificați dacă - cum era de așteptat - corelațiile sunt pozitive și semnificative.

Procedura de introducere a datelor în tabel este similar cu cel anterior, desigur, în acest caz, mă aștept la corelații pozitive.

### **Validitate concurența**

Validitatea concurentă este măsurată prin corelația dintre testul pe care doriți să îl validați și un test deja valid care măsoară cu exactitate același construct. Dacă vreau să validez un test pe burnout, va trebui să merg și să caut un test valid deja pe același subiect, de exemplu, inventarul Maslach Burnout. Desigur, mă aștept ca corelațiile să fie pozitive și semnificative, în caz contrar există ceva în neregulă. Burnout poate corela doar cu burnout. În acest caz, funcționează doar corelația dintre cele două variabile în cauză, nu este necesar să se repete procedura.

### **Validitate predictivă**

Validitatea predictivă este - în opinia mea - unul dintre cei mai importanți și complecși factori pentru a analiza. Acest tip de validitate este propus pentru evaluare atunci când un test este capabil de a prezice un eveniment. Practic, validarea unui proces de selecție de personal ar trebui să se bazeze pe acest lucru. Întrebarea este, în principiu :

„Câte din instrumentele pe care le-am selectat sunt capabile să evalueze dacă persoana aleasă este cea mai potrivită?“

Se tratează o problemă complexă, desigur. Pentru mai multe motive. Dar ce indicatori ne trebuie să calculăm validitatea predictivă?

- Un test sau un subtest
- Un eveniment sau un comportament specific și concret
- Un interval de timp

Ceea ce complică validitatea predictivă este tocmai perioada de timp. După cum vă puteți imagina, pentru alte tipuri de validitate nu este nevoie de o mare perioadă de timp. Se convoacă un grup de angajați, sunt supuși testului, se construiește o matrice de date, se face analiza de corelație pentru a avea rezultatul nostru. Într-o zi de lucru am putea calcula validitatea divergentă, concurentă și convergentă.

Pentru validitatea predictivă este totuși necesar să se aștepte ceva timp înainte de a putea calcula rezultatele. Și se poate trata chiar în ani. Din acest motiv, multe companii sunt descurajate să efectueze teste de validitate predictive, chiar dacă sunt instrumente absolut utile.

Să încercăm un exemplu practic pentru a înțelege modul în care putem folosi validitatea predictivă. Să ne imaginăm că trebuie să validăm un test de abilități de vânzare. Cum știu dacă acest test de vânzări este eficient în selectarea vânzătorilor abili? Trebuie să caut un criteriu care indică eficacitatea vânzătorului. Câteva exemple bune sunt

- Venituri
- Numărul de clienți
- Numărul de unități vândute
- Numărul de clienți care cumpără a doua oară, etc.
- Nivelul de satisfacție a clienților

Alți indicatori negativi pot fi



- Numărul de reclamații
- Procentul de clienți care au anulat contractul
- Numărul de răscumpărări solicitate de client (cu excepția celor în mod evident, din cauza unei probleme tehnice a produsului)

Dacă conduc o selecție de personal cu ajutorul unui test de validare, pot să decid dacă să iau în echipă 20 noi vânzători. Fiecare dintre aceștia vor fi selectați pentru diferite caracteristici, în funcție de rezultatul testului. Cum se măsoară dacă testul a fost „capabil” de a prezice abilitățile de vânzare? Cu siguranță nu se poate măsura cantitatea de vânzări, cifra de afaceri și alți indicatori expusi o lună mai târziu. De fapt, noi nu am dat încă timp vânzătorului să se familiarizeze cu contextul, să cunoască bine produsul, suntem încă într-o fază inițială de socializare de muncă.

Voi alege apoi un interval de timp mai lung. Un an poate fi o măsură adecvată în acest caz, dar cu siguranță nu numai, cercetătorul va decide momentul de:

- Particularitățile de cercetare
- Timpul disponibil
- Natura produsului
- Cerințele clientului

În principiu, ar trebui să alegem o lungă perioadă de timp, dar nu este întotdeauna așa. Persoanele se cunosc bine în o perioadă de timp mai lungă, este adevărat, dar nu selectați un timp foarte lung, de asemenea, pentru că cu cât este mai mare distanța de timp dintre predictor și criteriu, este probabil ca alte evenimente să se interpună între teste și evenimentul așteptat

Dacă am efectua un studiu clinic de personalitate pentru candidații la o poziție militară, poate că eu voi selecta doar persoanele sănătoase clinic care nu au tulburări de personalitate sau alte caracteristici care nu sunt recomandate. Să presupunem că aveți 20 de subiecți și ați stabilit anumite analize de predictivitate după 5, 10 și 20 de ani. În anul 16, unul din 20 de subiecți își ucide soția, analizând cazul mai târziu am descoperit că subiectul nu a fost complet sănătos din punct de vedere psihologic.

Testul de selecție nu a fost predictiv, sau au apărut între timp, alte evenimente care au dus la un dezechilibru la persoană ?

Dificil să știu, singurul adevăr este că într-o astfel de perioadă lungă de timp, există multe evenimente care ar putea avea un impact asupra persoanei, cum ar fi: stresul legat de muncă și de evenimente traumatice.

Acesta este motivul pentru care într-un proces de selecție bine construit, nu este suficient doar a efectua testul de intrare și folosirea altor instrumente de monitorizare (test de control, echipa de ascultare pentru angajați etc.). În analiza predictivă, este recomandabil să se folosească regresia liniară simplă, deși unele folosesc corelația. Se vorbește de predictibilitate în sens strict aici, pentru că avem un eveniment trecut și un eveniment viitor între care există o legătură de cauzalitate. Nu întotdeauna, cu toate acestea, avem la dispoziție o analiză atât de lungă, în astfel de cazuri, se folosește analiza postdictivă

## **Validitatea postdittiva**

Analiza postdittiva constă în corelația dintre un eveniment care deja a avut loc și un test pe care doriți să îl validați. Acest tip de analiză nu are nevoie de un interval de timp între teste și legătura cu criteriul. Sa ne amintim exemplul anterior. Să presupunem că aveți o companie care are deja 80 de vânzatori, cu siguranță, doriți să întăriți forța de muncă și aveți la dispoziție un nou test privind abilitățile de vânzări foarte promițător: doriți să-l validați. Sigur, s-ar putea face analize predictive, pe o perioadă de un an și, de fapt, ... punând pariu pe potențialul testului, în speranța că va fi de încredere. Asadar aplicați testul asupra candidaților și selectați pe cei mai buni în baza rezultatelor acestui test, sperând că ați ales cei mai buni vânzatori. Apoi va trebui să așteptați un an pentru a vedea dacă testul a fost valid. Ceva ce este sugerat mai rapid în acest caz este analiza postdittiva. Puteți lua în considerare să se supună testului cei 80 de vânzatori deja disponibili și pentru a corela rezultatul testului cu rezultatele deja existente de vânzare. Acest tip de analiză este utilă din mai multe motive.

1. Este nevoie de mult mai puțin timp
2. Vă permite să analizați rezultatele testelor în moduri diferite. Dacă ar fi să administrați testele în condiții de selecție, ar permite posibilitatea de a măsura rezultatele lor doar pentru cei care obțin un scor mare la test, pentru că, desigur, că nu ar merge pe logica de a selecta candidații care au primit un scor mic la test. De fapt, cu toate acestea, nu există nici un motiv pentru care candidații cu scor scăzut la test au o performanță bună. Nu au fost selectați, deci nu vom ști
3. Nu există riscuri decizionale. De fapt, nu se ia nicio decizie privind personalul după teste, în timp ce în selecție vă asumați riscul de a selecta persoanele care nu sunt adecvate sau mai puțin adecvate.

## **Fiabilitatea**

Fiabilitatea este „proprietatea psihometrică relativă cu care un test sau o scală de măsură au o anumită variabilă psihologică. Rețineți că fiabilitatea nu ne spune dacă testul măsoară ceea ce dorim să măsurăm - acest lucru este valid - dar este un indice de precizie al măsurii care împreună cu subiecții permit obținerea unui set de elemente. Măsura trebuie să fie precisă în sensul că trebuie să se obțină cea mai mică cota posibilă de eroare de măsurare „(Chiorri, 2011).

Fiabilitatea poate fi definită în dimensiunea sa specifică (Kline, 1993):

- Replicabilitatea
- Omogenitatea
- Obiectivitate

### **Fiabilitatea ca reproductibilitate**

Când ne confruntăm cu un instrument de măsurare ne așteptăm ca, în măsurătorile succesive în timp ale aceluiași obiect, să avem același rezultat. De exemplu, în cazul în care cântăresc cu o scală cu calculatorul pe care am scris acest text și obțin 2,3 kg, mă aștept ca a doua zi să obțin exact același rezultat: 2,3 kg. Desigur, în funcție de sensibilitatea cântarului am putea discuta pe gram sau miligram, dar cu siguranță, orice alt cântar de pe piață nu ar trebui să arate 4 sau 5 kg, deoarece nu ar fi credibil.

Ne așteptăm la fel la testele psihometrice. Replicabilitatea este capacitatea testului de a reveni la același rezultat atunci când sunt aplicate la același subiect. Dacă administrați un test de inteligență unei persoane astăzi și peste o lună ar trebui să-mi dea același rezultat exact. Nu se explică o creștere semnificativă de informații la un adult atât de repede.

Cu toate acestea, există unele elemente care pot submina repetabilitatea de măsurare a unui instrument:

- **Efect memorie și învățare** : fiecare reexpunere de test nu va fi niciodată la fel. Dacă eu sunt supus unui test de inteligență și apoi se repetă după 15 zile, prima administrare îmi va permite să învăț ceva despre natura stimulilor și soluția lor. În a doua administrare voi fi mai pregătit și, prin urmare, cel mai probabil voi obține un rezultat un pic mai bine.

- **Efect de consistență**. Oamenii tind să afirme concepte în conformitate cu ceea ce a fost declarat anterior. În timpul unui test de personalitate care susține diferite concepte de sine, în a doua administrare, subiectul poate tinde să se repete, nu atât de mult, deoarece consideră că anumite afirmații sunt adevărate, doar pentru consecvența cu răspunsurile anterioare.

- **Instabilitatea variabilei**. Dacă ne așteptăm ca factorii de personalitate și de inteligență sunt stabili, nu putem spune aceleași lucru pentru variabilele instabile. Dacă folosiți o repetabilitate de măsurare a variabilelor „instabile“ este normal să se aștepte o schimbare, devine greu de spus unde se termină credibilitatea instrumentului și unde începe instabilitatea variabilei.

Pentru a verifica dacă instrumentul pe care îl folosim este replicabil este necesar să se aplice o procedură numită de testare-retestare. Se administrează instrumentul psihometric, se așteaptă un interval de timp și apoi se readministrează. Corelația test-retest este calculul matematic de referință. Este o corelație simplă liniară între rezultatul la prima și a doua administrare. Desigur, ne așteptăm ca cele două să coreleze rezultatele. Măsurătorile psihologice, sunt mai imprecise decât cele fizice, astfel încât ne așteptăm ca rezultatele să nu fie exact la fel (o persoană cu  $QI = 103$  în prima administrare, poate avea, de fapt, în al doilea  $QI = 106$  sau  $102$ , de exemplu, ar foarte ciudat de a avea un  $140$  sau  $83$ ). Din acest motiv, corelația de testare-retestare este rareori egal cu  $1$  (corelație pozitivă perfectă). De obicei, se consideră acceptabilă valoarea de credibilitate egală sau superioară  $.80$  (Boncori, 2006).

Matricea de date poate fi configurată în acest mod

Subiectul	Prima administrare	A doua administrare
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

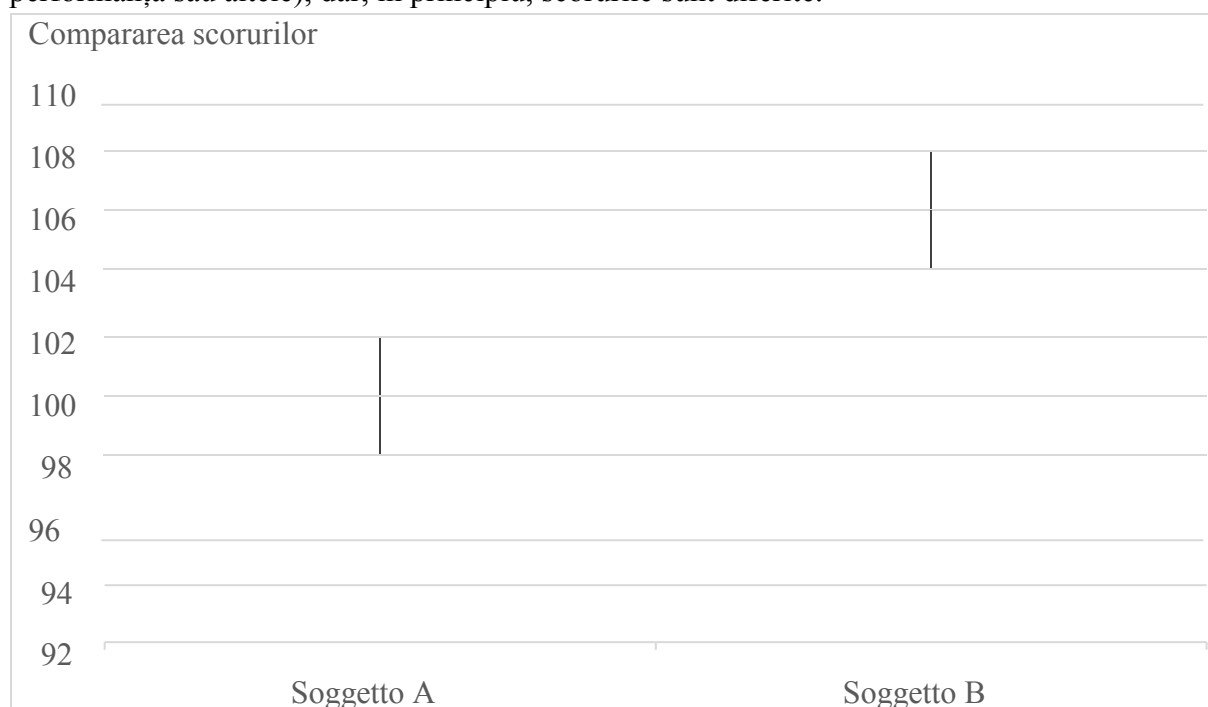
### **Eroare standard**

Formula standard de eroare se bazează pe indicele de credibilitate și indică gradul de eroare la care ne așteptăm. Dacă rata de eroare standard este egal cu  $4$  și o persoană care primește un punctaj de  $100$ , ne așteptăm ca valoarea reală (nu estimată) să fie între  $100 \pm 4$ . Aceasta, în selecție, ne permite, de asemenea, să evaluăm dacă doi subiecți sunt de fapt diferiți unii de alți în ceea ce

privește notarea. Se pare că doi subiecți care au obținut, respectiv, 100 și 106 ca scoruri poate părea ca persoanele au diferite niveluri de prezență caracteristice unice, și totuși, acest lucru nu poate fi definit fără ajutorul erorii standard. Dacă am avut o astfel de eroare standard de 2, am putea defini mai multe subiecte ca:

- Primul ar avea un scor adevărat compus din  $100 \pm 2$  (și anume între 98 și 102)
- Al doilea ar fi un scor adevărat compus din  $106 \pm 2$  (adică între 104 și 108)

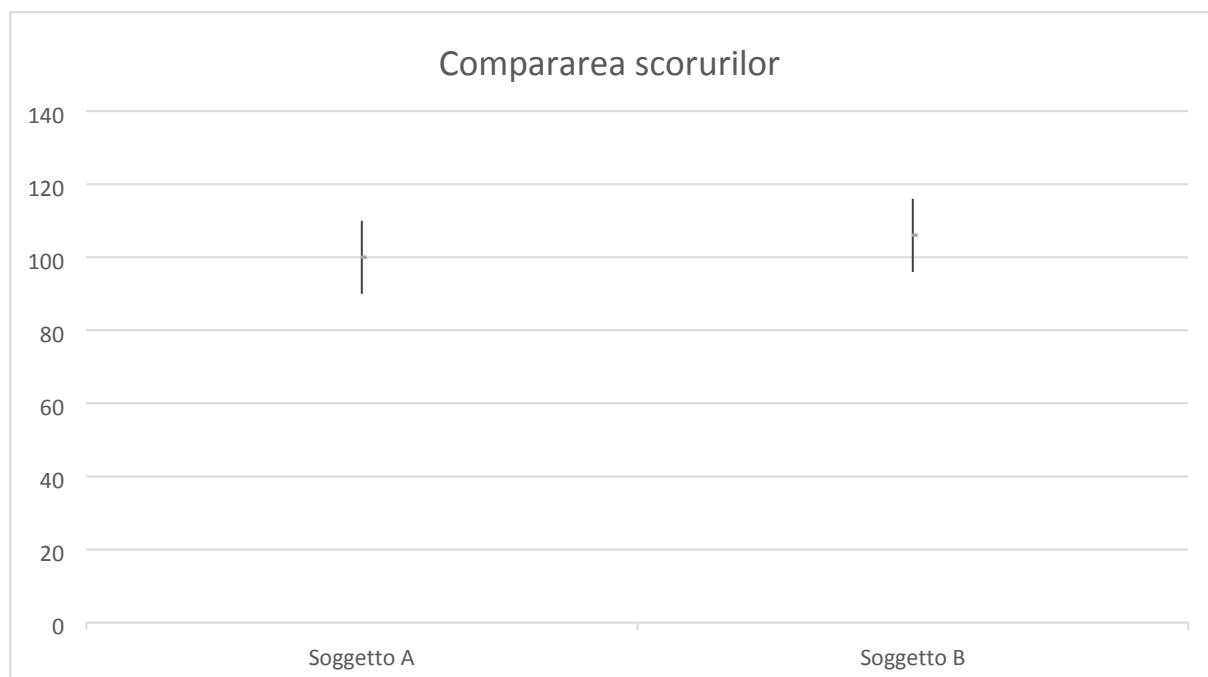
Intervalele nu se intersectează, subiecții sunt diferiți. Desigur, scorurile și erorile lor standard sunt estimări, orice este posibil (erori de administrare, evenimente ocazionale care pot fi afectate de performanță sau altele), dar, în principiu, scorurile sunt diferite.



Acum, imaginați-vă având același test, dar o eroare standard de 10. Totul se schimbă, puterea discriminativă a testului este absolut diferit:

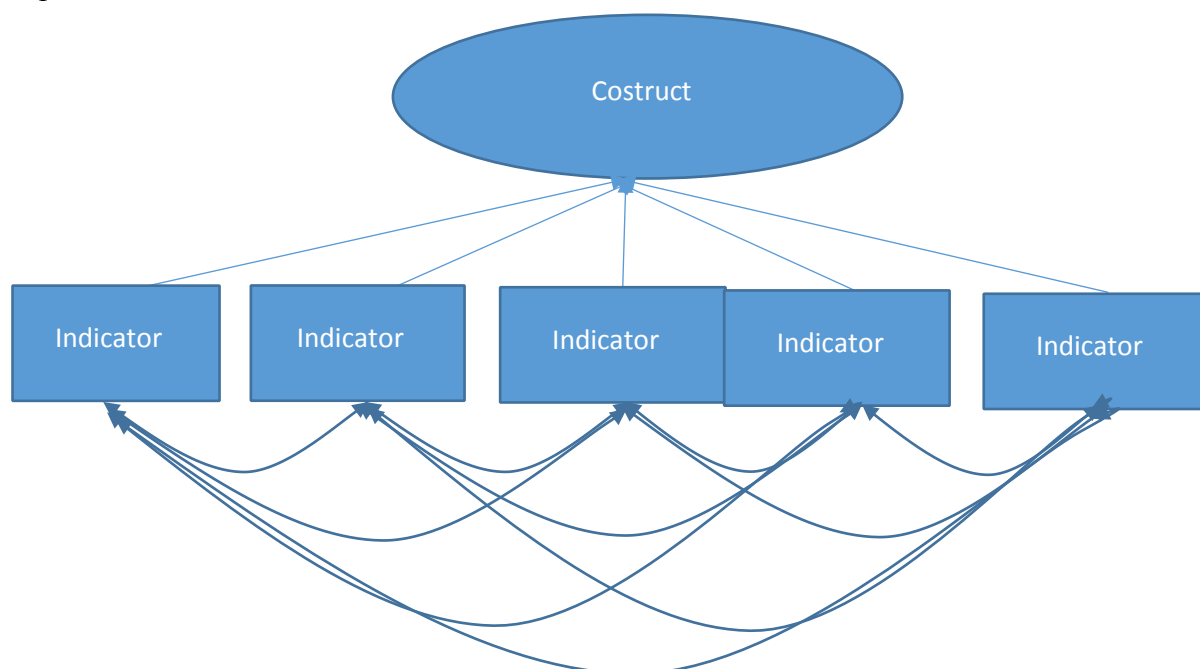
- Primul ar avea un scor real  $100 \pm 10$  (adică, între 90 și 110)
- Al doilea ar fi un scor adevărat compusă din  $106 \pm 10$  (adică între 96 și 116)

Nu este posibil, în acest caz, discriminarea subiecților. Fiabilitatea, prin urmare, nu este numai utilă pentru a defini stabilitatea testului, dar, de asemenea, pentru a evalua potențialul său discriminator. În cazul în care un scorurile de testare variază de la administrare la administrare, atunci când se compară subiecții trebuie să se considere că o parte din rezultate este, de fapt, datorită caracteristicilor subiectului, iar celălalt parte poate avea o porțiune de eroare (mai mult sau mai puțin considerabilă).



### Fiabilitatea ca omogenitate

O a doua modalitate de a exprima fiabilitatea este consecvența. Această caracteristică exprimă gradul în care fiecare parte de test masoara în același mod caracteristica măsurată. De fapt, ne așteptăm ca în cazul în care mai multe întrebări care vizează măsurarea aceluiași construct ar trebui să fie corelată pozitiv cu unul sau altul. Aceste date pot fi măsurate în diferite moduri. Logica este după cum urmează



Se sono vere le relazioni tra indicatori e costruito, ovvero, gli indicatori rappresentano il costruito, è importante anche che gli indicatori siano legati tra di loro (ovvero che esista la relazione positiva rappresentata dalle linee curve nello schema proposto).

Dacă sunt adevărate relațiile între indicatori și să construct, adică, indicatorii reprezintă constructul, este de asemenea important ca indicatorii să fie legați între ei (de exemplu, să existe o relație pozitivă reprezentată prin linii curbe în graficul de mai jos).

Puteți lua în considerare elementele de la aceleași scale ca mini-teste, fiecare conceput pentru a da o estimare a prezenței unei caracteristici date. Este evident că, dacă acestea sunt destinate acelorași date ar trebui să dea rezultate similare. Dacă am măsura un tabel cu 10 instrumente diferite, va fi cu siguranță o schimbare, o mică eroare din cauza sensibilității instrumentului, dar toate vor avea scoruri similare. În mod similar, dacă am 10 întrebări care au ca scop să măsoare anxietatea unui anumit subiect, iar acest subiect pe o scară de la 0 la 10 este poziționat aproximativ 7, este de așteptat să aibă scoruri similare și pe alte elemente similare (de ex., 6, 7 sau 8), este destul de neașteptat că subiectul răspunde la 2 sau 3 elemente similar. Am putea ajunge să întrebăm dacă într-adevăr este vorba de „mini-teste”, care măsoară aceeași caracteristică.

Cum poți avea o estimare a modului în care elementele sunt coerente, compatibile între ele?

Cele două formule de referință cel mai frecvent utilizate sunt Alpha Cronbach și Kuder Richardson. Formula Alfa Cronbach este după cum urmează și este utilizat pe elementele care au mai mult de două răspunsuri posibile (de exemplu, Likert la 5 puncte.):

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_{sum}^2} \right)$$

Se folosește în schimb formula Kuder Richardson pentru cazurile de la punctele dihotomice (de exemplu, care au doar două răspunsuri posibile, de ex., Elementele da / nu și element adevărat / fals)

$$\rho_{KR20} = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum pq}{\sigma^2} \right)$$

Aceste două formule calculează nivelul de consistență internă. Nivelul minim acceptabil de coerență internă este variabil, unii autori susțin este o valoare suficientă 0.70 (Nunnally, Bernstein, 1994), alții susțin că un nivel suficient pentru o bună consistență internă este .80 (Boncori, 2006). Prin urmare, indicii dau o valoare totală de fiabilitate. În validarea unui test astfel încât să putem găsi în două situații

- Fiabilitatea are un nivel acceptabil
- Fiabilitatea nu are un nivel acceptabil

Atunci când avem un nivel acceptabil de coerență internă, nu sunt oportune modificări la scală, dar atunci când nivelul de coerență internă este scăzut trebuie să înțelegem motivele, mai ales dacă suntem în jurul valorilor limită (de ex.,  $\alpha = 0.50$ ), în cazul în care scala ar putea fi salvată. Desigur, în cazul în care  $\alpha$  a fost egal cu 0.20, există puține șanse de a păstra intactă scara, ar trebui să fie, probabil, reconstruită de la început. Dar dacă nivelul nu este ridicat trebuie să se înțeleagă care este motivul, și de multe ori acest lucru se află în anumite întrebări, care, evident, nu sunt în concordanță cu restul scalei, cu alte cuvinte: o altă măsură.

Identificați elementele care afectează în mod negativ coerența internă, ne ajută, deoarece ne permite să eliminăm sau să alocăm în alte scale ca la final să avem o scală consistentă.

Există două moduri de a aprofunda calitatea elementului.

- Calculul alfa Cronbach excluzând un element o dată. Multe programe statistice permit să se calculeze nivelul alfa al unui anumit set de elemente, fără a ține seama la un moment dat. Acest lucru face posibil a studia care sunt elementele problematice.
- Calculul corelației-element total. Aceasta este corelația dintre un singur element și întreaga scală. Această valoare indică modul în care o aplicație este reprezentativă pentru ansamblu. Valorile excesiv scăzute indică o lipsă de coerență a elementului într-o singură scală.

Acest tip de procedură permite o mai bună optimizare a scalei, deoarece se elimină sau se alocă diverse elemente. Alternativa la un studiu detaliat cu privire la elemente este de reconstrucție pe scară largă. Fiabilitate ca Obiectivitate

Obiectivitatea este gradul în care diferiți evaluatori vin la aceeași interpretare a testului, și anume, aceeași atribuirea a scorurilor. Testele psihometrice, testul de screening este de așa natură, dacă are puțină marjă de interpretare. Tocmai de aceea sistemul de codificare a rezultatelor ar trebui să fie cât mai clar posibil, astfel încât scorurile sunt interpretate. Utilizarea de interpretare în evaluarea psihometrice conduce la o problemă în măsurare: scorul subiectului și depinde de aprecierea evaluatorului.

Există mai multe cazuri de infracțiuni în Italia, în cazul în care asupra contravenientului testarea psihologică a fost o sursă de dezbateri. Același contravenient, care se confruntă cu același test de Rorschach din exact aceleași răspunsuri, ar trebui să aibă exact aceeași interpretare, chiar dacă există doi evaluatori diferiți. Totuși, acest lucru, uneori, nu se întâmplă din diverse motive:

- Există diferite școli de interpretare a testelor proiective și diagrame de testare
- În cazul în care testul se bazează pe o interpretare calitativă, intră în joc greutatea evaluatorului. Nu puteți defini brusc absența sau prezența anumitor criterii
- Evaluatorii pot avea diferite experiențe și apoi se aplică metoda cu eficacitate mai mare sau mai mică

Oricare ar fi motivul care duce la diferite interpretări ale aceluiași subiect, de diferiți evaluatori, ne confruntăm cu un caz de lipsă de obiectivitate.

Obiectivitatea este măsurată atunci când nu există o metodă în mod univoc de a atribui scoruri la subiecți. Toate cazurile în care factorii calitativi apar necesită un calcul de obiectivitate. Câteva exemple clasice de instrumente folosite pentru a calcula obiectivitatea sunt:

- Metode grafice
- Tehnici proiective
- Tehnici observaționale

De obicei, numai chestionarele au un nivel foarte ridicat de obiectivitate, deoarece normele de acordare a punctajului sunt mecanice, acestea ar putea fi operate de către un calculator, acesta vine cu un sistem automat de notare. În metoda grafică, în tehnicile proiective și de observație, acest lucru nu este posibil, până la sfârșit.

În fața unui chestionar, dacă am zece întrebări care măsoară anxietatea pe o scară de la 1 la 7, iar nivelul general de anxietate se calculează prin însumarea scorurilor pentru fiecare întrebare. Nu este nimic de interpretat, nu există nici o șansă de eroare sau neînțelegere între diferiți evaluatori.

Acest lucru se datorează faptului că ne confruntăm cu un lucru foarte simplu: dacă în chestionar subiectul poate răspunde într-o manieră predeterminată de către producătorul de testare, atunci când vom testa tehnici proiective grafice sau pur și simplu întrebări deschise, posibilitățile de răspuns sunt infinite. Incertitudinea răspunsurilor posibile, pe de o parte, oferă libertatea subiectului de a se exprima, pe de altă parte necesită un sistem clar de evaluare de necontestat a răspunsurilor, determinând o anumită cantitate de eroare statistică.

Ca un exemplu ceea ce scrie unul dintre autorii interpretării mai riguroase a testului Rorschach în ceea ce privește atribuirea de la FC scor: „Din păcate, nu avem nici o regulă absolută și ușor de aplicat, pentru a evidenția răspunsul CF” (Exner, 2003, p.58). Această afirmație simplă ne poate permite să înțelegem modul în care tehnicile proiective sunt ceva diferit de testele tradiționale psihometrice.

Cum se măsoară obiectivitatea

Există mai multe modalități de a măsura obiectivitatea unei măsuri, cele mai frecvente sunt:

- Indicele k Cohen
- Indicele Q Cochran
- Indicele de corelare multiplă

Indicele k Cohen servește pentru a evalua gradul mediu de concordanță între doi evaluatori. Prin urmare, considerăm un eșantion de subiecți, doi evaluatori, care independent atribuie punctaje, după care se studiază proporțiile răspunsurilor comune celor doi evaluatori

$$k = \frac{P_{obs} - P_{exp}}{1 - P_{exp}}$$

Principalul avantaj al formulei Cohen k este reprezentat de calculul său ușor. Limita este că, în acest fel puteți studia corelația numai între doi evaluatori și nu de către un număr mai mare de subiecți.



Un exemplu de k Cohen calculat pe baza de cercetare a fost realizat de Dazzi și Pedrabissi (2009) a vrut să studieze valorile de calitate ale unei metode scrierii de mână. Prin urmare, el a prezentat 100 grafii doi evaluatori, ei ar trebui să interpreteze personalitatea subiecților folosind Big Five descriptorii de personalitate. Dacă presupunem că obiectivitatea metodei scrierii de mână, trebuie să existe o legătură între interpretările evaluatorilor prin scor de test grafologia și Big Five, ar trebui să ne așteptăm, de asemenea, că cei doi evaluatori dau interpretări similare, dacă nu exact aceeași (de înaltă fiabilitate inter-evaluatori ). În acest studiu, cu toate acestea, nu a evidențiat nici constatări de obiectivitate ridicată sau coerență între interpretările grafologie și cele ale metodei Big Five.

O a doua formulă utilizată pentru a evalua nivelul de obiectivitate este testul Q Cochran. Acest test:

- Permite prezența a mai mult de doi evaluatori număr impar
- Permite evaluatorilor să se exprime prin dihotomii (ex., Potrivit vs nepotrivit)

Formula Cochran Q este:

$$Q = \frac{(k-1)(k \sum_{j=1}^k G_j^2 - (\sum_{j=1}^k G_j)^2)}{k \sum_{i=1}^n L_i - \sum_{i=1}^n L_i^2}$$

În cazul în care este necesară utilizarea mai multor evaluatori (de asemenea, chiar și număr par) care nu se exprimă prin dihotomii, trebuie să utilizați indexul de corelație multiplă.

### **Standardizarea, prelevarea de probe și efectul contextului**

De multe ori, simplifică procesul de validare prin simpla selectare a unor instrumente deja validate de probe standardizate. Aceste instrumente de măsurare aflate deja pe piață și au fost supuse la ținută de persoane și sunt suspectate de a avea toate caracteristicile potrivite pentru un anumit proces de selecție. Acest lucru este adesea suficient pentru a conduce o bună selecție, dar nu este la fel de precisă posibil proces. Ar trebui să ne amintim întotdeauna că fiecare selecție are caracteristicile specifice ale acesteia. Cum putem crede că colectarea de date cu privire la selecții pentru diferite sectoare și companii sunt valabile pentru toate contextele? Cum putem gândi că selecții pentru diferite roluri pot fi aplatizate pe același indicator statistic? Cum putem crede că indicatorii de evaluare a performanței sunt aceleași pentru toate companiile?

Fiecare companie are specificul ei, obiectivele și măsurătorile proprii lor de a functiona . Din acest motiv, este important - în marje - pentru a efectua o serie de teste de verificare pe propriile selecții de personal, și nu se referă doar la validarea oficială. Ca în cazul în care statisticile generale afirma un concept, se spune că același lucru va avea loc în exact același mod în contextul specific în care operează.

Cum scrie Watzlawick et al (1964, p. 14): „un fenomen rămâne neexplicat până când câmpul de observație nu este suficient de larg pentru a include contextul în care are loc fenomenul.“

În plus, astfel cum r face referire Campbell și Stanley (1966): „este necesar un avertisment, care introduce în știința de inducție unele probleme deosebit de spinoase, a făcut astfel încât să o reticență

continuă în a accepta truismul Hume, după care inducerea sau generalizarea nu este pe deplin justificată în plan logic. De fapt, în timp ce problemele legate de validitatea internă poate fi rezolvată în limitele logicii probabilist statistice, aspecte privind validitatea externă nu sunt logic depășite într-un mod clar și definitiv. Orice încercarea de generalizare presupune, de fapt, o extrapolare într-un domeniu care nu este reprezentat în eșantionul ales. [...] Desigur, nu este posibilă nici o generalizare dincolo de aceste limite, care nu este posibilă nici o generalizare pur și simplu. Cu toate acestea, vom încerca să ajungem la generalizări la fel de valabile prin eforturi de a formula ipoteze sub forma unor legi generale, de exemplu, pentru a controla astfel de generalizări în condiții diferite, deși ele sunt caracterizate, de asemenea, prin același grad de specificitate.

Aceste legi generale asupra mediului afectează în mod semnificativ modul în care puteți interpreta datele, iar acest lucru se referă la orice tip de test. Evaluarea reciprocă între candidat și companie, începe cu mult înainte ca aceștia să se întâlnească. Candidatul formulează o evaluare a companiei, formând impresii utilizând informațiile disponibile pe web, anunțuri, pe cunoștințele sale generale despre companie pentru un anumit sector de activitate. În cazul în care candidatul este supus procesului de selecție, există mai multe aspecte care sunt uneori dificil de controlat ca mediu, interacțiunea cu alți candidați, impactul cu interviewerul etc. Candidatul, dacă este supus la o selecție care are loc în sediu, poate deduce aspectele culturale și climatul organizațional din companie, formulează unele deduceri cu privire la modul în care aceasta poate fi integrat într-un astfel de mediu de lucru. Ceea ce vrem să exprimăm în această etapă este că nu putem fi complet neutri. Comunicarea este inevitabilă și influențează în o anumită direcție candidatul. Dintre toate aspectele care merită un studiu extern (mai departe decât validarea testului pe eșantionul general), cu siguranță, aspectul cel mai demn de remarcat este evaluarea de valabilitate externă, fiecare companie are diferite roluri și sarcini, astfel încât, în mod necesar indicatorii de performanță (criterii) vor fi reevaluați pe eșantion.

De exemplu, în cazul în care proba mea generală a evaluat corelația statistică dintre rezultatele obținute la o testare de vânzări și cifra de afaceri generată de către vânzător în anul următor, în funcție de vânzarea de active corporale (de ex., Pantofi), se spune că același test are validitate externă pentru vânzarea de servicii, de exemplu, sau se spune că aceleași test funcționează, într-un context socio-economic, diferit.

Imposibilitatea de a se suprapune contexte și situații, face validarea, de asemenea, un proces de context și cultural. Se potrivește într-un context specific: social, economic, cultural, de afaceri, care nu pot fi uitate sau ne luate în considerare. Este necesară colectarea de date într-un anumit context.

O căutare pe care am realizat-o acum câțiva ani (Vitale, 2010) a arătat că mediul influențează producerea răspunsurilor subiecților. Obiectivul de cercetare a fost de a evalua modul în care contextul de selecție influențează răspunsurile subiecților. Studiul a comparat apoi răspunsurile a 120 de subiecți în condiția de selecție a personalului cu 120 de subiecți (potriviti ca vârstă, sex și calificare) fiind testați în timpul unui exercițiu. Ce se schimbă în cele două situații este punerea în joc, prezenta și de valoare ridicată în stare de selecție, absentă în starea exercițiului. Un instrument de măsurare, definit ca atare, ar trebui să fie independent de context, ar trebui să pună în aplicare pur și simplu o măsurare obiectivă. Cu toate acestea, același context de selecție influențează în mod semnificativ modul în care oamenii se confruntă cu stimuli.

Testele pe care au fost efectuate analizele se numește Zulliger Test și este un test proiectiv format din trei pete de cerneală, care a fost folosit de Poliția de Stat din Italia pentru Selecția Personalului (Ungaro, Borrelli, 2006).

Natura testelor proiective ies în evidență în mod clar din chestionare, deoarece scopul este de a înțelege modul în care subiecții interpretează un stimul nestructurat (pata de cerneală). În acest fel vă puteți da seama cum subiectul structurează realitatea, pornind de la un stimul ambiguu.

Ceea ce se distinge la acești stimuli nestructurați este, de asemenea, o lipsă de înțelegere a sensului răspunsurilor subiectului care, de fapt, atunci când subiectul spune într-un chestionar structurat „îmi place să vorbesc și să interacționez cu oamenii” are imaginea ca acest lucru este ceva legat de relații, socializare sau extrovertire. Mai greu este capabil să interpreteze planșele, cu pete de cerneală, de ex., Interpretând ce înseamnă să fi văzut o eroare într-un anumit detaliu al unei anumite pete de cerneală.

Această lipsă de cunoaștere a interpretării spoturilor, induce răspunsuri mai puțin filtrate la un nivel conștient, și, astfel, mai multe presupuse „răspunsuri reale”. Aceasta este, în principiu, o linie de defect așa cum este arătat de cercetare (Vitale, 2010). Desigur, subiectul nu cunoaște sensul anumitor răspunsuri, dar și cum sunt filtrate. Scorurile obținute de subiecți în două condiții experimentale (selecția vs. context neutru) au fost, de fapt, în particular diferite.

Aici sunt rezultatele obținute în urma cercetării

Tabel. Compararea scorurilor între context de selecție și de context neutru

<b>Indice</b>	<b>Chi-quadro</b>	<b>Gradi di libertă</b>	<b>Significatività</b>
<b>R</b>	2,84	1	N.S.
<b>G</b>	0,61	1	N.S.
<b>D</b>	0,04	1	N.S.
<b>Dd</b>	0	1	N.S.
<b>Dim</b>	30,16	1	*** (p<0.001)
<b>F</b>	12,14	1	*** (p<0.001)
<b>F+</b>	11,99	1	*** (p<0.001)
<b>F+-</b>	7,15	1	** (p<0.01)
<b>F-</b>	34,52	1	*** (p<0.001)
<b>M</b>	7,25	1	** (p<0.01)
<b>FC</b>	15,64	1	*** (p<0.001)

<b>CF</b>	8,09	1	** (p<0.01)
<b>C</b>	0	1	N.S.
<b>FC'n</b>	11,51	1	*** (p<0.001)
<b>C'nF</b>	8,33	1	** (p<0.01)
<b>F(c)+</b>	11,43	1	*** (p<0.001)
<b>F(c)-</b>	33,7	1	*** (p<0.001)
<b>MA</b>	3,06	1	N.S.
<b>mi</b>	5,12	1	* (p<0.05)
<b>A</b>	0,08	1	N.S.
<b>H</b>	4,08	1	* (p<0.05)
<b>Ad</b>	0,93	1	N.S.
<b>Hd</b>	8,81	1	** (p<0.01)
<b>V</b>	15,2	1	*** (p<0.001)

După cum se poate observa din tabel sunt diferențe semnificative între diferiți subiecți în cele două condiții experimentale, ultima coloană puteți studia în fapt diferențe semnificative între grupurile care acoperă multe dintre zonele de testare.

Studiul a arătat că, chiar și în testele în cazul în care răspunsul este condus mai mult de factori inconștienți, aceștia sunt, în principal angajații care va fi nevoie să efectueze un test care are ca miză, angajarea la un loc de muncă.

Rezultatele pot fi rezumate după cum urmează:

Creșterea de gândire stereotipă. Contextul de selecție a avut o frecvență mai mare a răspunsurilor vulgare (V). Răspunsurile vulgare sunt răspunsuri comune, stereotipe, de obicei interpretări date de acești subiecți. De ce acestea sunt date mai frecvent de persoanele în selecție? Acest lucru este ușor de explicat prin gestionare managementului și a auto-prezentării teoriile. Atunci când există ceva în joc, persoana experimentează un sentiment de anxietate. Oferirea unui răspuns extrem de creativ sau neobișnuit, este perceput ca un risc. A se vedea o frunză pe primul loc într-un test Zulliger este un răspuns comun, mulți oameni văd o frunză în acel loc, comun înseamnă, de asemenea fără nici un risc. De fapt, puțini pot respinge că se poate vedea o figură care este foarte similară cu

- o frunză), observand în schimb pentru ceva complet diferit ca „o vacă cu cercei“ în a treia pata, este cu siguranță un răspuns creativ și neobișnuit. Candidat aflat în selecție, mai mult sau mai puțin conștient, nu vrea să riște. Din acest motiv, statistic se va baza mai mult pe răspunsurile vulgare.
- Axare pe adeziunea formală (F +). Adeziunea formală este gradul în care interpretarea se apropie de forma adevărată și adecvată a petei sau detaliu interpretat. Dacă mai puțin interpretare seamănă cu pata, aceasta trezește sentimentul de alertă al subiectului evaluat, care evită astfel de a da răspunsuri fanteziste.
- mai puțină atenție interacțiunilor umane (H). Subiectul aflat în selecție intra în interacțiune umană cu stresul, deoarece interacțiunea umană este asimilată cu evaluarea
- FC'n: mai prezente în condiții neutre, reprezintă la nivelul psihodiagnostic un control valid ale presiunilor de anxietate și depresie (Ungaro, Borrelli 2006) – Interpretările kinestezice: mai prezente în protocoalele de context neutru sunt obligatorii în cazul persoanelor "predispușe a reflecta asupra lor înșiși, introvertiti, legați de ideile lor, artiști și oameni inteligenți". –Detalii inhibitori : în principal prezente în protocoalele context neutru, tind să aibă răspunsuri neobișnuite, scrie Giambelluca, Parisi, Pes (1995): „sunt răspunsuri în care subiectul interpretează doar o parte din ceea ce este cel mai frecvent văzută ca un întreg.“ Acestea sunt persoanele inhibate.

### **Cum se reduc erorile de apreciere în selecție**

Selecția Personalului este o sarcină complexă. Și așa cum se întâmplă în fața tuturor sarcinilor complexe, omul nu folosește strategii de analiză exactă a problemei, dar apelează la comenzi rapide numite euristice (Anolli, Legrenzi, 2006; Bonini, Del Missier, Rumati, 2009). Euristici, așa cum sa arătat anterior, sunt metode rapide de gândire care simplifică și accelerează gândul soluției. Ele nu se bazează pe o analiză atentă a problemei în toate datele sale și, prin urmare, poate crește probabilitatea de eroare statistică. Cele mai frecvente erori în procesul de selecție a personalului sunt:

- Eroare de judecată: subiectivitatea evaluatorului, elemente intuitive; o tendință de a descrie în mod obiectiv ceea ce este o expresie a propriei sale interpretări subiective
- Eroare de prejudecăți: tendința de a supraestima în ceea ce privește atitudinea ta mentală, starea de spirit și de caracter. De exemplu, optimistul va tinde să dea evaluări mai pozitive, în timp ce pesimistul va tinde să fie mai sever.
- Efect Halo: tendința de a judeca o caracteristică bazată pe judecăți pe care le avea asupra altor caracteristici, de exemplu, o persoana educată poate fi considerată prea inteligentă sau vice-versa. Efectul halo este tendința de a exprima o evaluare generală pe baza unei singure variabile (pozitive sau negative). SI are un efect de halou, de asemenea, în cazul în care selectorul emite un avis pozitiv sau negativ asupra elementelor individuale ale selecției, pe baza unei viziuni generale. Poti vorbi despre efect de halou, de asemenea, între un candidat și celălalt (secvența de efect), dacă ai intervievat un candidat obișnuit și un candidat slab, primul va arăta mai bine decât ceea ce este, pentru că mintea tinde să evalueze realitatea din mod comparativ.
- Eroare de contrast: tendința de a judeca pe alții în modul opus față propriul mod de a fi fericit / trist, sigur / nesigur.

- Eroare de proiecție: tendință non-conștientă de a schimba propriul mod de a gândi și a simți pe alții, mai general, de a proiecta elemente și interpretarea lor personală și structurarea ei în realitatea externă. Acest proces conduce, de exemplu, pentru a evalua mai bine caracteristicile și valorile identificate la alții și care fac parte din noi sau ni le atribuim (efect similaritate).
- Erori de introiecție: cu ceea ce înseamnă opusul proiecției pentru care atribuie ele însele trăsături, elemente, atitudinea oamenilor care sunt cu experiență cât mai plăcută și de dorit, deoarece propria sa. Chiar introiecție este de a păstra imaginea de sine și creșterea stimei de sine.
- Erori de raționalizare: cu ceea ce se referă la atitudinea care implică atribuirea de caracteristici raționale sau interpretări logice la fenomene reprezentate doar de perspective vagi care au puțin rațional
- Eroare de prejudecată: în întrebări elaborate prost, capabil să sugereze răspunsuri (de exemplu, în sistemul judiciar). Erorile pot apărea din moduri personale de a vedea, opinii care intervievatorul le pot avea și care pot interveni în procesul unui candidat, de exemplu, provenind din extracția candidatului, clișee.

### **Rolul aspectului fizic în selecția personalului**

Una dintre cele mai comune prejudecati în selecție este aspectul fizic. Cei mai frumoși oameni din punct de vedere estetic, de fapt, tind să fie supraevaluați de către evaluatori chiar și cu experiență. Un bun fizic, care poate fi cu siguranță necesar în anumite poziții de lucru, nu ar trebui să devină o variabilă care să afecteze și alte sfere de evaluare (efect halo). Mulți evaluatori nu sunt, de asemenea, conștienți că au această prejudecată. Sunt de remarcat Ele sunt meta-analizele pentru a demonstra relația dintre frumusețea fizică și percepțiile sociale (Feingold, 1992), cu toate că unele studii arată rezultate opuse (Caki, SOLMAZ, 2013).

### **Prejudecata despre obezi**

Un studiu efectuat de O'Brien et al (2013) a demonstrat că aspectul fizic are un efect semnificativ asupra percepției că recrutatorul face un CV. Un expert evaluator ar trebui să ia în considerare datele curriculum, rezultatele obținute de persoană, care sunt, desigur, aspectele cele mai predictive ale performanței unei persoane. În acest studiu au fost recrutați 102 recrutori, sarcina lor în această cercetare a fost de a evalua diferite curriculum-uri și să le dea scorurile referitoare la:

- Salariu de pornire
- Probabilitatea de selecție
- Potențialul perceput de conducere

Recrutorii de asemenea, au răspuns la chestionare în ceea ce privește

- Prejudecățile împotriva oamenilor grași/obezi
- Autoritarismul
- Dominatia sociala
- Evaluarea aspectului fizic

Recrutorii, cu toate acestea, nu au știut ca este un experiment. În cadrul studiului au apărut curriculum identice, tratanduse aceleași experiențe, singura variație a curriculum-ului a fost de imagine. Într-un caz ei a avut o imagine a unei femei înainte de efectuarea unei intervenții chirurgicale bariatrice (IMC = 38-41), cealaltă copie a curriculum-ului, a fost imaginea aceleiasi femeie după ce a fost efectuată operația de chirurgie bariatrică Deci, mult mai slabă (IMC = 22-24).

Scopul cercetătorilor a fost de a evalua dacă experții vor fi imparțiali (atribuirea unui scor similar, indiferent de fotografii, sau în cazul în care au fost influențati de aspectul estetic prin atribuirea unor scoruri mai favorabile pentru versiunea cu fotografii post-chirurgie. Studiul a aratat că evaluatorii - chiar și cei experți. - sunt influențati în mare măsură de aspectul estetic, în plus, o astfel de discriminare este mai prezentă în evaluările care au un nivel mai mare de prejudecati implicite

Având un aspect bine îngrijit este cu siguranță un factor util pentru candidat care demonstrează grijă și respect pentru timpul de selecție, și este cu siguranță un aspect care se ia în considerare în toate profesiile în care contactul uman este central, dar nu ar trebui să influențeze în mod semnificativ asupra alte domenii. Aceasta ar trebui să acopere numai eventuala caseta de evaluare „aspectul fizic“. Cu toate acestea, ceea ce se întâmplă mai des este ca efect de halou această caracteristică are efect și asupra altor factori, cum ar fi „un potențial de conducere, salariul mediu, abilitățile de management), care sunt cu siguranță deconectate de la aspectul fizic.

### **Cercetări privind prima impresie facială**

Există o literatură în plină dezvoltare asupra impactului pe care îl au impresiile fețelor asupra percepției sociale. Două secole în urmă Cesare Lombroso a speculat că fizionomia ne-ar putea spune ceva despre personalitatea subiectului, această ipoteză nu a fost confirmată, ceea ce duce la început la o lipsă de atenție la această problemă. Invalidarea acestei ipoteze a condus cercetarea pentru a conecta ipotezele pe fata ca o ipoteză fără echivoc Lombroso. Dar noi știm că, dacă

#### **Fizionomia ≠ Personalitate**

Acest lucru nu înseamnă că nu are impact asupra altor variabile psihologice. Sunt analize remarcabile referitoare la prima impresie facială. S-a demonstrat cu prisosință că Fizionomia= Percepția socială

Nu putem spune multe despre o persoană prin observarea caracteristicilor feței, dar formulăm multe evaluări de natura socială a unei persoane ușor de observat, și de a formula impresiilor pentru interacțiunea următoare

Cercetările efectuate de Sutherland și colaboratorii (Sutherland et al., 2015th, Sutherland și colab., 2015b, Vernon, Sutherland et al., 2015, Sutherland și colab., 2016) au arătat că prima față are un impact major asupra difuzorului evaluarea-l - în ceea ce privește percepția socială - de multe caracteristici:

- Competența
- Sociabilitatea
- Conducerea
- Inteligența
- Orientarea sexuală

- Fiabilitate

Se trateaza percepțiile cu privire la domenii majore ale psihologiei ale unei persoane de impact considerabil asupra procesului de evaluare a unei persoane. Este demonstrat că aceste evaluări, acestea pot fi cazurile cele mai inexacte, atunci ele stabilesc decizii importante, cum ar fi: preferința pentru un candidat într-un proces de selecție a personalului, alegerile electorale ale evaluărilor nevinovăție / vinovăție, probabil pentru a da un credit unei persoane.

**Tabel. Acuratețea primei impresii faciale**

Prima impresie faciala	Acuratetea
IQ Maschile (Kleisner, Chvatalova, Flegr, 2014) IQ Feminile	Discreta Nula
Big Five Traits (Borkenau & Liebler, 1992; Little & Perrett, 2007; Pentonvoak et al., 2010)	E,C - Discreta N, O, A - Nula
Fiducia (Bonnefon, Hopfensitz & De Neys, 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nula
Orientarea Politica (Rule & Ambady, 2010).	Discreta
Orientarea Sexuala (Rule, Ambady & Hallett, 2009; Rule et al., 2011)	Discreta
Comportament Criminal (Bonnefon et al., 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nula

**Tabel. Exemple de decizii luate pe baza primei impresii faciale (FFI)**

Predictie	Criteriu
Adevarul perceptut facial (Lawson et al., 2010, Antonakis & Dalgas, 2009, Mattes & Milazzo, 2014),	Preferințe de vot



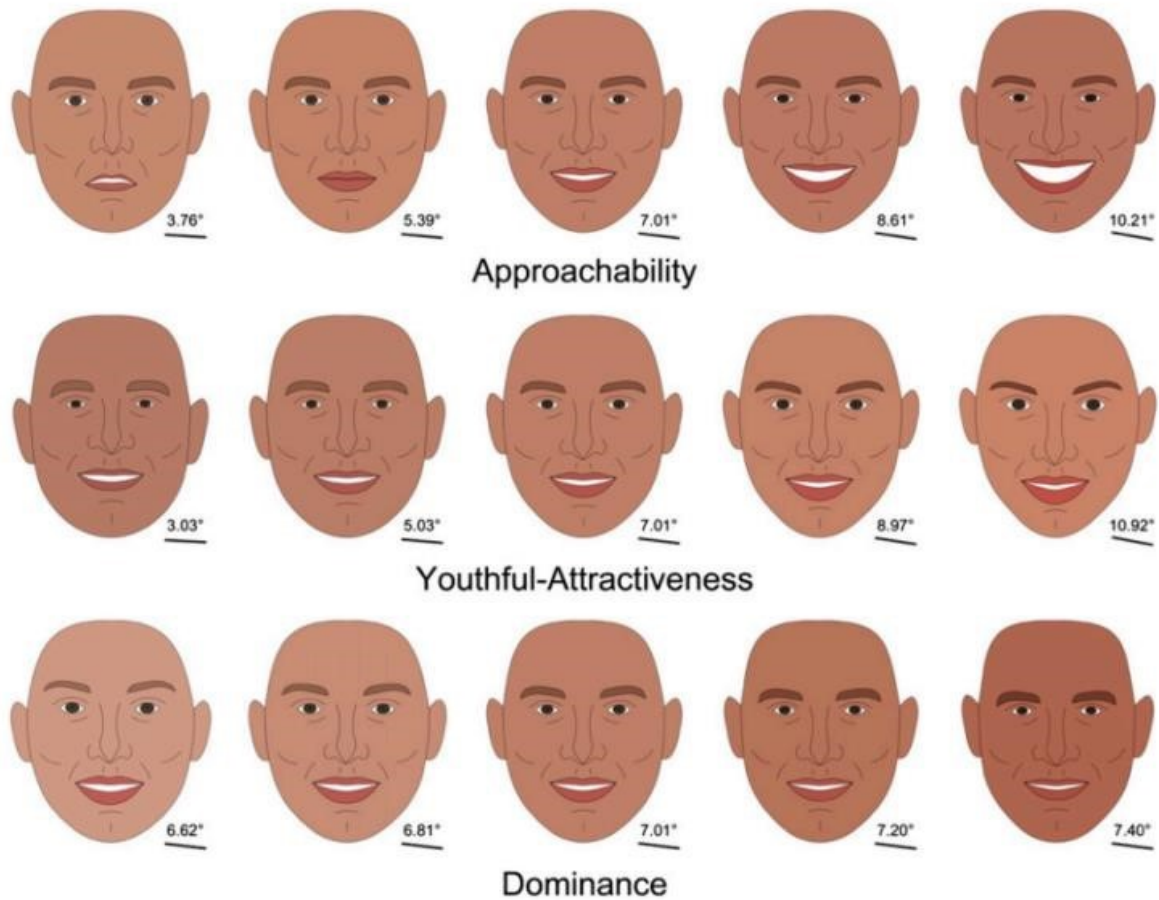
Similitudinea candidatului și fața alegătorului	Preferințe de vot
Frumusețea fizică (Gilmore, Beehr & Love, 1986; Hochschild & Borch, 2011; Lutz, 2010, Marlowe, Schneride, Nelson, 1996, Hosoda, Stone-Romero, Coats, 2003; Watkins, Johnston, 2000).	Luarea deciziei de concediere . Evaluarea performanțelor la locul de muncă
Baby-face (Zebrowitz & McDonald, 1991)	Evaluarea nevinovatiei în tribunal
Piacevolezza del Volto (Duarte, Siegel & Young, 2012; Yang, 2014)	Probabilitatea de a primi un împrumut

Prin urmare, factorii determinanți se bazează pe evaluări inexacte. În procesul de selecție, fizionomia feței are un rol-cheie, cel puțin în următoarele domenii:

- Selectare fotografii în CV
- Selectarea fotografiilor din profilurile sociale (LinkedIn, Facebook)
- Fata în fata la interviul de selecție

Există mai multe studii care au încercat să demonstreze că anumite variabile pot afecta procesul de evaluare.

Unele studii au arătat care sunt caracteristicile care au un impact mai mult asupra percepției sociale în ceea ce privește sociabilitate, atractivitatea și dominanța, clasificându-le în următoarea schemă



Tabel cu factorii care afectează afişările primei impresii faciale

**Table 1. Significant associations between objective attributes and social trait impressions in 1,000 ambient face photographs**

Attribute type		Attribute	App	Yo-At	Dom
Head size and posture	01.	Head area		0.14	
	03.	Head width	0.14	0.18	-0.20
	04.	Orientation (front-profile)		0.12	
	05.	Orientation (up-down)	0.17	0.28	
	06.	Head tilt	0.19	0.20	
	07.	Eyebrow area	-0.16	-0.21	0.23
Eyebrows	08.	Eyebrow height	-0.15	-0.33	0.27
	09.	Eyebrow width		0.22	-0.12
	10.	Eyebrow gradient		0.31	-0.15
Eyes	11.	Eye area	-0.26	0.40	-0.22
	12.	Iris area	-0.20	0.41	-0.31
	13.	Eye height	-0.30	0.39	-0.23
	14.	Eye width	-0.13	0.34	-0.19
	15.	% Iris	-0.31	0.24	
Nose	16.	Nose area	0.26	0.14	
	17.	Nose height		0.24	
	18.	Nose width	0.45		0.16
	19.	Nose curve	0.37		
	20.	Nose flare	-0.37		
Jawline	21.	Jaw height	0.17	0.35	
	22.	Jaw gradient	0.18	0.33	
	23.	Jaw deviation		0.25	0.14
	24.	Chin curve	0.18	0.31	
Mouth	25.	Mouth area	0.69	0.14	-0.15
	26.	Mouth height	0.51	0.15	-0.22
	27.	Top Lip height	-0.24	0.24	-0.25
	28.	Bottom lip height	-0.35	0.34	-0.15
	29.	Mouth width	0.73		
	30.	Mouth gap	0.71		
	31.	Top lip curve	0.36	0.12	
	32.	Bottom lip curve	0.75		

Other structural features	33.	Noseline separation	0.22		
	34.	Cheekbone position	0.16		
	35.	Cheek gradient		-0.17	0.37
	36.	Eye gradient	-0.23	-0.21	0.32
Feature positions	38.	Eyebrows position			-0.27
	39.	Mouth position	0.38	-0.28	
	40.	Nose position		-0.22	
	41.	Eye separation		0.23	-0.21
Feature spacing	42.	Eyes-to-mouth distance	-0.39	0.19	
	43.	Eyes-to-eyebrows distance			-0.44
	46.	Mouth-to-chin distance		-0.38	0.13
	47.	Mouth-to-nose distance	-0.60	-0.12	
Color and texture	49.	Skin saturation			0.28
	50.	Skin value (brightness)	-0.13		-0.23
	51.	Eyebrow hue			
	52.	Eyebrow saturation	0.13		0.15
	53.	Eyebrow value (brightness)		-0.13	-0.22
	55.	Lip saturation	0.12	0.19	
	59.	Iris value (brightness)	-0.24		
	60.	Skin hue variation		-0.21	
Other features	61.	Skin saturation variation		-0.22	0.21
	62.	Skin value variation		-0.24	0.25
	63.	Glasses		-0.26	
	64.	Beard or moustache		-0.20	0.24
	65.	Stubble	-0.15		0.24

*How to read this chart: App stands for Approachability, Yo-Att stands for Youthful- ttractiveness, and Dom stands for Dominance. A positive number means a positive orrelation, and a negative number means a negative correlation.)*

Rezumând factorii care afectează sull'approcciabilità trebuie să fie analizate în gura unei persoane

- Zona gurii
- Înălțimea gurii
- Amplitudinea gurii
- Deschiderea gurii
- Curba din colțurile buzelor

Factorii care afectează atractivitatea care afectează ochii:

- Zonă ochi
- Zona Iris
- Înălțimea ochilor
- Lățimea ochilor

Factorii care afectează poziția dominantă sunt:

- Înălțimea sprâncenelor
- Gradientul pomelilor
- Gradientul ochilor
- Saturatia pieii Piele
- Variatia culorii pielii

Aceste date sunt in concordanta cu cercetarile anterioare care ved trăsăturile masculine ca aspecte legate de poziția dominantă.

Factorii care au impact asupra primei impresii faciale si limbajului corpului in imagini

<b>Semnale</b>	<b>Impact</b>
Semnale ei autocontact	Dominanza (-)
Frunte mare	Competenza (+)
Ochelari de vedere	Competenza (+)
Granițele feței ne conturat pe fundal * diferit de fundal, estompat, distrage atenția elementelor în fundal	Competenza (-) Piacevolezza (-) Dominanza (-)
Lipsa zimbetului	Piacevolezza (-)
Acoperirea ochilor	Piacevolezza (-)
Dimensiunea mică a imaginii	Competenza (-) Piacevolezza (-) Dominanza (-)
Lipsa contactului vizual	Piacevolezza (-)
Zoom pe o parte a feței	Piacevolezza (-)
Creșterea de saturație a imaginii	Competenza (-) Dominanza (-)
Elevarea contrastului liniei de bărbie	Competenza (+) Piacevolezza (+) Dominanza (+)
Fotografie pe lungime completă	Competenza (-) Dominanza (-)
Fotografie slab luminata	Piacevolezza (-)

Modalitati de a îmbunătăți nivelul de dominanță perceput

- Folosirea Putere Pose (expansiune a bustului, postura în poziție verticală și stabilă să nu fie influențate într-o parte, care arată partea din spate a mâinii, cu capul sus, să mențină contactul vizual .)
- Folosirea de haine elegante
- Poziționați camera sub nivelul ochilor
- Alegeți o fotografie de calitate profesională
- Utilizați o fotografie într-un context inerent în modul de afaceri pentru a îmbunătăți nivelul de competență perceput
- Utilizati contactul cu ochii
- Utilizați o poziție verticală

## Managementul impresiei

Candidatul are ca obiectiv să se arate în cel mai bun mod posibil, aplică pentru asta o serie întreagă de strategii de management al impresiei (Vitale, Bafera, 2014), în schimb compania are ca obiectiv să selecteze persoana care are cele mai multe abilități pentru rolul ales. Se poate presupune, că candidatul este capabil să gestioneze mai bine managementul de impresii atunci când are informații exacte cu privire la semnificația răspunsurilor la un test. Iată câteva exemple de gestionare de impresie, și cum să le neutralizati

1. Candidatul poate avea instrucțiuni cu privire la modul în care să se ocupe de comportamentul non-verbal (de ex., Postura verticală, menține contactul vizual, pentru a evita închiderea membrelor, etc.).
2. Candidatul poate deduce sensul unui articol și pentru a răspunde pe baza dezirabilitate socială, sau ceea ce se așteaptă să fie dorit de companie (de ex., Dacă în căutarea de locuri de muncă este o persoană flexibilă, subiectul va tinde să declare pentru a fi flexibil, atunci când testul de personalitate impune acest lucru. Un element cum ar fi

„Am adapta la diferite situații și contexte“ face referire explicită la flexibilitate)

3. Candidatul poate utiliza elemente de nell'autopresentazione sau clisee (interviu și selecție în testele de grup) de ex., Declarau: „Eu mă consider un comunicativ, dinamic, care doresc să lucrez în echipe și flexibil. ”

Efectuarea subiectelor și testele prea transparente, într-adevăr, conduc la o eficiență mai scăzută a procesului de selecție. O modalitate de a îmbunătăți această evaluare este studiul indicatorilor implicați, indicatori care nu sunt mediate de controlul conștient al subiectului. De exemplu:

1. Un candidat poate seta - pentru managementul de impresii – poziția spatelui drept și înclinat în față pentru a demonstra asertivitate, sau un interes în poziția de locuri de muncă, dar se poate face foarte puțin pentru a controla toate micro-mișcările umerilor (înainte sau înapoi, pentru a comunica interes sau evitare), care apar în mod necesar în timpul interviului de selecție.

2. Puteți stabili prioritatea utilizării elementelor implicite. Elementele implicite se referă în mod egal la construct, dar nu într-o astfel de mod explicit și ușor de înțeles. „Îmi place să vorbesc cu oamenii“ este, evident, un element al extrovertirii relative, este un exemplu clar de element explicit. Există, totuși, formulările mai puțin clare și distincte în construcția unui test. Foarte des, instrumentele de măsurare implicite sunt cele mai eficiente pentru măsurarea unui construct, deoarece acestea acționează la nivel subconștient, indirect. Tehnicile de măsurare implicite sunt utilizate în toate cazurile în care se presupune că dezirabilitatea socială poate avea un rol decisiv (de ex., În selecția de personal). Un exemplu clasic este pentru măsurarea constructelor rasism (Maass, Castele, ARCURI, 2005). Formulăți elemente de apărare vădit discriminatorii, active ale persoanei evaluate, care - să nu apară în mod deschis discriminatoriu - va evita să dea un răspuns fals. Construind în schimb elemente implicite ca „dacă interacționează cu o persoană homosexuală, ar încerca să o facă să înțeleagă că sunt apropiați, chiar dacă mă prefac că“ scade cu mult timpul de evaluare, deoarece acționează la un nivel ipotetic, așa cum atunci când se

folosește cuvântul „dacă“, pune în prim plan elemente pozitive „ar încerca să o facă să înțeleagă că acestea sunt aproape“

3. Prezentările libere ale candidaților ar trebui să fie întotdeauna evaluate împreună cu unele întrebări în profunzime. Clișeele trebuie evitate în selectarea anunțurilor. În cazul în care un candidat este declarat „flexibil“, tema poate fi adâncită, de exemplu, cu întrebări de genul: „Ce vrei să spui prin flexibilitate“, „Poti sa-mi spui despre o situație la locul de muncă anterior în cazul în care v-ați arătat o mare flexibilitate?“

Strategiile de management al impresiei verbale cele mai utilizate sunt:

- Lingușire (evocarea atracție interpersonală)
- Respectarea opiniilor (revendicarea de a avea puncte de vedere similare și puncte de valori la interviewerul)
- Tactici verbale defensive (scuze)
- Auto-promovare (afirmații pozitive despre ei înșiși)

Strategiile de management al impresiei identifică aspecte care nu sunt legate de muncă, ci numai de gradul în care oamenii interacționează cu interviewerul, pentru a-l convinge ca este un candidat bun. Nu este vorba doar ca spune lucruri pozitive despre el însuși, ci și ca face lucruri pozitive. Nu este important să se determine dacă interviewerul și interviuatul au hobby-uri comune, acest lucru este complet lipsit de relevanță cu privire la calitățile de lucru ale candidatului. Cu toate acestea, aceste strategii, atunci când sunt utilizate, tind să producă rezultate mai bune pentru candidat și acest lucru duce la o eroare.

Mai multe studii au arătat că interviul structurat – versus cel nestructurat - are ca rezultat o reducere a greutății de management al impresiei.

		Intervista nonstrutturata	Intervista strutturata
Impatto dell'IM sulle valutazioni dell'intervistatore	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.27	.17
Impatto dell'IM non verbale sulle valutazioni dell'intervistatore	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.40	.30

O colecție de studii efectuate de Levashina et al. (2014) a arătat că există strategii IM care cantaresc mai mult la rezultatul final

Tipo di Impression Management	k	N	r	SDr
Autopromozione	13	2202	.26	.12
IM focalizzato su altri	12	2024	.13	.11
IM difensivo	12	2075	.12	.09
IM non verbale	7	1562	.18	.08

IM management de impresii; k = numărul de studii, N = mărimea totală a eșantionului, R = ponderea corelație medie observată pe eșantion, DST = ponderea deviația standard medie pe eșantion

Tipo di impression management	N	Mpbq	SDpbq	Msq	SDsq	d	95% CI
Auto-promozione	467	2.93	1.90	1.99	1.46	.48	.01 a .95
IM focalizzato sugli altri	467	1.80	1.06	2.18	1.42	-.27	-.91 a .38
IM difensivo	467	1.63	1.16	1.30	0.68	.46	-.08 a 1.00
Non Verbale (Peeters, Lievens, 2006)	Non significativo						

N = numărul total de subiecți, Mpbq = strategie medie pe comportamentele anterioare întrebări legate de; SDpbq = abaterea standard cu privire la utilizarea strategiei în referință la întrebări cu privire la comportamentul din trecut; -MSQ = media strategiei de întrebări, SDSq = deviația standard situațională strategiei privind domadne situațională, d = mărimea efectului cu indicele Cohen, CI = interval de încredere de 95%

După cum se poate observa, utilizarea diferitelor aplicații sugerează diferite strategii de management de impresii. Întrebările despre trecutul comportamental duce la cantități mai mari de strategii de management al impresiei de auto-promovare. Acest lucru se datorează naturii întrebărilor care se concentrează pe comportamentul anterior al subiectului. Întrebările situaționale, cu toate acestea, conduc la o creștere a strategiilor de management al impresiei axate pe alte persoane. Nu există diferențe semnificative în strategiile non-verbale. Acest lucru se datorează faptului că, în majoritatea cazurilor, candidatul se referă la o listă de sfaturi generale în utilizarea de comunicare non-verbală

De multe ori, în timpul interviurilor de selecție se evaluează personalitatea unui subiect. Unele studii au încercat să determine care au fost relațiile dintre intervievator și evaluările interviuatului ale personalității lor. În unele cazuri, rezultatele au fost dezamăgitoare (corelații între .01 și .12, Roth și colab., 2005), în alte cazuri, acestea se dovedesc a fi corelații moderate și semnificative (corelații între 0.30 și 0.42 din Barrick și colab. 2000 corelații între 0.20 și 0.43, în căutarea de Van Iddekinge et al. 2005)

## **Noi tehnologii**

Odată cu dezvoltarea tehnologiei au devenit din ce în ce mai frecvente interviuri video folosite de candidați și analizate de către evaluatori (Brenner, Ortner, Fay, 2016), utilizarea rețelelor sociale și a altor informații de pe web (Davison, Maraist, Hamilton, Bing, 2012).

Principalele studii pe această temă s-au concentrat asupra acestor aspecte:

- Fiabilitatea măsurilor
- (de ex., Rețele sociale, interviuri video, etc.) Calitatea informațiilor obținute din surse web
- (ex., De confidențialitate, gradul de utilizare a informațiilor) Probleme juridice



Potrivit lui Pârvulescu și Vitale (2016), una dintre principalele abordări pentru a studia personalitatea unui subiect, prin intermediul unor surse web este abordarea psicolessicală, o abordare care a luat naștere cu Galton și s-a dezvoltat până în prezent cu instrumente moderne computerizate pentru analiza automată a textului. Există mai multe instrumente analitice care pot avea informații despre utilizatori, deci este plauzibil faptul că acestea sunt utilizate. Principalele domenii de analiză a unui profil de facebook includ:

- Analiza personalității scriitorului
- Reducerea comportamentelor contraproductive (CWB)

Studii de personalitate ale celui care scrie

	Fonte
Extrovertii au un număr mai mare de imagini cu ei înșiși, întâlniri publice, mai mulți prieteni pe rețelele sociale	Marcus et al. (2006)
Persoanele cu deschideri la experiențele au o cantitate mai mare de imagini legate de călătorii în diferite țări, și mai multe comentarii referitoare la restaurante	Gosling et al. (2002)
Persoanele care s-au auto-evaluat ca prieteni, conștiincioși și stabili emoțional publică mai puține fotografii pe teme sexuale, consumul de alcool și droguri ilegale.	Karl et al. (2010)
Evaluările de personalitate utilizând analiza datelor din rețelele sociale au un bun nivel de coerență internă și obiectivitate	Kluemper, Rosen (2009)
Managementul de impresii este, de asemenea, în comunicarea mediată între calculatoare. Problema de colectare a datelor în acest caz, este definită ca persoana care a încercat să creeze o impresie pozitivă. Un student care vrea să impresioneze prietenii ar putea folosi mai multe comportamente negative ale celor care au scris efectiv (de ex., Nu merg la școală, comunicând un comportament de risc, participa Tsenova partid, 2016), o persoană care încearcă să impresioneze companiile vor prezenta un comportament mai mult legat de competență (arată rezultatele academice și de învățare). Primul va fi subestimat, al doilea va fi supraestimat. Dar, în ambele cazuri, se investighează gestionarea de impresii, și nu candidatul înșiși.	Kuncel e Tellegen, 2009 Joinson, Kayany, 1998 Dominick, 1999

Davison, și colab. (2012) da următoarele sfaturi în utilizarea de screening al candidaților prin intermediul internetului:

1. Elaborarea reglementărilor privind utilizarea adecvată și utilizarea necorespunzătoare a screening-ului de internet
2. Selectați canalul de comunicație utilizat pentru screening-ul (social media, blog-uri, comunicare e-mail) pe baza unei analize a muncii

- 3.Efectuarea unei analize de risc-beneficiu pentru a determina riscurile legale în utilizarea screening-ul de internet pentru candidat depășesc beneficiile potențiale
- 4.Standardizati evaluările de screening prin intermediul internetului și folosiți mai multe evaluări
5. Verificați acuratețea informațiilor obținute de la screening-ul prin internet
6. Comunicați utilizarea potențială a subiecților de screening evaluate prin internet

### **Personalitatea obscura**

Personalitatea obscura este un construct conceput de Paulhus și Williams (1970) este format din narcisism, machiavellianism și psihopatie, variabile legate cu multe rezultate de tip negativ. Această secțiune va rezuma rezultatele cercetărilor cu privire la acest subiect la locul de muncă și în selecție.

#### **Tehnici de personalitate obscura și interviu**

Cautare	Fonte
Persoanele cu un nivel ridicat de Machiavellianism tind să fie mai puțin oneste în interviuri	Fletcher (1990)
Narcisicii tind să folosească mai multe strategii de management al impresiei cum ar fi auto-promovare și volubilitate	Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms,
Narcisiști sunt mai apti la crearea primei impresii bune	Back, Schulke & Egloff, 2010
Prima buna impresie tinde să scadă într-un timp scurt, de obicei, acești oameni încep să fie percepuți ca ostili și aroganți	Paulhus, 1998

### **Personalitatea obscura si leadership**

Cautare	Fonte
Narcisismul este o variabilă cheie pentru înțelegerea atât a succeselor cat și a eșecurilor în leadership	Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Kernberg, 1999
Tendința comportamentului riscant este o variabilă apreciată în mod pozitiv în vremuri de criză	Johnson, Wrangham & Rosen, 2002
Contextul determină succesul sau eșecul liderilor cu personalitate obscura	Padilla, Hogan & Kaiser, 2007
Leadership-ul patologic pote facilita paranoiagenesi organizațională	Kernberg, 1999
Machiavellianism este corelat pozitiv cu carisma și performanța politică	Deluga, 2001
Narcisicii tind să ia măsuri extreme, care captează atenția, motiv pentru care acestea tind să aibă o performanță fluctuant, caracterizate prin momente mari momente negative pozitive și mari	Chatterjee, Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009

Există corelații între trăsăturile de personalitate în relațiile interpersonale obscure și personalități, cum ar fi împietrire, manipulare, cereri, autoritarism, izolare socială, critică, aroganță, melodramă, elusiveness, prudență extremă, neîncredere, excentricitatea, rezistența pasivă, perfecționismul	Van Velsor & Leslie, 1995; Kernberg, 1999; Lombardo & McCauley, 1994; Dotlich & Cairo, 2003
Managerii machiavelici au un nivel mai mare de supraveghere abuziv împotriva subordonaților	Kiazid et al., 2010
Lipsa de detectare a căldurii, competența și moralitatea liderului sunt asociate cu un comportament contraproductiv al personalului	Vitale, Falvo, Capozza (2014)

### **Personalitate obscură, sentimente și atitudini**

Cautare	Fonte
Vanzatorii narcisiști i au un nivel de satisfacție mai mare decât vânzătorii care nu sunt narcisiști	Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999
Machiavellianism, Narcisism și furia toate sunt corelate negativ cu satisfacție	Bruck-Lee, Khoury, Nixon, Goh, & Spector, 2009

### **Personalitate obscură și negociere**

Cautare	Fonte
Tendința machiavelică este mai puternică în cadrul negocierilor	Christie, Geis, 1970
Narcisicii tind să exaspereze situația să abuzeze de relație și de a crea negocieri antagonice	Greenhalgh, Gilkey, 1997
Personalitatea obscură se corelează în general cu dorința de a folosi strategii ilegale	Wu, 2010
Machiavelicii au tendința de a folosi manipularea altora, Narcisicii au tendința de a folosi mai mult farmec și carisma în timp ce psihopatii folosesc amenințări	Jonason, Slomski, & Partyka, 2012

### **Aspecte culturale**

În discuția referitor la subiectul culturii și selecției, Krause (2012) prevede necesitatea de a realiza un echilibru între necesitatea unor metode și tehnici specifice unei anumite metode de cultură și de selecție și nevoia de standardizare a oricăror procese, valide și utile pentru toate culturile. În 2012, el a efectuat un studiu experimental pentru a investiga asemănările și diferențele în practici într-un centru de evaluare din Africa de Sud, Europa de Vest și America de Nord.

Exerciții și simulare	Sud Africa (N=43)	Europa Occidentale (N = 45)	Nord America (N = 52)
Prezentare în coș	54	35	55
Interviu pe background	51	92	58
Interviu situațional	16	48	40
Joc de rol	23	48	48
Studiu de caz	49	88	78

Găsirea faptei	26	78	38
Exerciții de planificare	16	20	33
Instrumente sociometrice	16	40	48
Discuții de grup	37	90	45

### **Minciuna în procesul de recrutare**

**Minciuna este o temă transversală în comunicarea umană. Noi toți, de fapt, avem un filtru mental între ceea ce gândim și ceea ce verbalizăm care ne conduce la:**

- să comunicăm ceea ce credem noi
- pentru a omite o cantitate semnificativă de gândire (text eliminat)
- să (transformare) denaturem
- să spunem minciuni (minciuni)

**Minciuna este, uneori, o funcție socială care este pusă în aplicare astfel încât să nu rănească partenerul nostru**

În toate situațiile în care oamenii au obiective diferite, minciuna poate intra în joc cu o funcție strategică:

- obține un avantaj
- Evita o pedeapsă

Contextele de organizare sunt condiții bogate în care oamenii pot avea obiective diferite:

- Negocierile. Fiecare negociator dorește - cel puțin pentru început - să obțină beneficii maxime, în detrimentul celeilalte părți
- Managementul conflictelor: este vorba de negocierea percepută ca resurse limitate, unde acestea au opinii diferite
- Recrutare: recrutorul vrea să aibă o mare cantitate de informații despre candidat pentru a determina dacă acesta este persoana potrivită, candidatul dorește să apară în cel mai bun mod posibil pentru a maximiza șansele de a fi ales

Acest lucru implică faptul că selectarea personalului este una dintre condițiile în care minciuna din motive strategice este cu siguranță posibilă (Castle & Vitale, 2012).

Pentru a vorbi despre minciună este necesar să vorbim de sisteme de comunicații, care sunt rezumate în felul următor:

- Comunicarea verbală: cuvintele rostite de persoană
- Comunicarea para-verbal : ton, ritm, pauză, volum și calitatea vocii
- Comunicarea nonverbală: gesturile, orientarea capului, expresiile faciale, aspectul fizic etc.

Prezența unei neconcordanțe între fiecare dintre aceste sisteme pot duce la un anumit grad de ascundere:

$CV \neq CV$

$CV \neq CPV$

$CV \neq CNV$

$CNV \neq CNV$

$CPV \neq CNV$

Fiecare dintre sistemele de comunicare poate fi, prin urmare un semn indicator al minciunii. Există multe sisteme de recunoaștere a minciunii (Barter, 2015). Recunoașterea metodelor de minciuni pot fi clasificate în:

- Metode fiziologice: metode care spun ca minciuna este asociata cu modificări semnificative fiziologice (Elettrogastrogramma, poligraf, imagistica prin rezonanta magnetica functionala, etc.)
- Metode verbale: metode care spun că, în timpul minciunii și înșelăciunii sunt mai prezenti anumiți indicatori verbali
- Metode non-verbale: metode care spun că minciuna este însoțită de schimbări semnificative în comportamentul non-verbal

Deoarece metodele fiziologice invazive, mai degrabă, nu sunt utilizate în majoritatea țărilor europene, deși în altele, cum ar fi Bulgaria, acestea sunt frecvent utilizate în multe contexte organizaționale. În prezent, în Bulgaria, se folosește poligraful (metoda fiziologică), în aceste contexte:

- Evaluarea candidatului în timpul unui interviu de pre-angajare
- Evaluarea loialității unui angajat
- Soluționarea diferendelor
- Cazurile de drept civil și penal în domeniul organizațional

Unele metode fiziologice, în evaluarea și gestionarea stresului, cum ar fi biofeedback-ul și neurofeedback sunt rar folosite în Italia pentru anumite selecții de candidați la nivel înalt (manageri și sportivi relevante)

Pentru marea majoritate a cazurilor, condițiile de selecție permit utilizarea - în timpul interviului - ambelor metode verbal și non-verbal. Amintiți-vă, cu toate acestea, în această analiză exactă și științifică, este necesar să se aplice metoda de analiză video, precum și metode standardizate de analiză de comportament (de exemplu, FACS, Ekman, Friesen, Hager, 2002; Dael, Mortillaro, Scherer, 2012), deși acest lucru presupune timp și costuri economice mai mari. De asemenea, este recomandabil să se aplice metoda numai după ce a existat un nivel ridicat de fiabilitate inter-evaluatori.

## Interviu de selecție

Printre metodele de intervievare, cu siguranță, interviul structurat este una care oferă un nivel mai mare de fiabilitate și validitate. De fapt, orice nivel de deconstrucției duce la efectuarea mai multor interviuri pe diferite teme, și apoi pentru a produce date comparabile între ele. Un nivel minim de deconstrucție poate fi însă necesar pentru a asigura un minim de flexibilitate în cazurile dificil de gestionat.

Interviul structurat poate fi definit ca: „un proces personal și interactiv a unuia sau a mai multor persoane care evaluează pe cale orală la o altă persoană și să evalueze răspunsurile sale, în scopul de a determina calitățile persoanei și de a lua o decizie de angajare sau împotriva „(Levashina et al., 2014).

Printre interviurile propuse, după cum se poate observa din diagrama, interviul structurat are un nivel mediu de valabilitate și fiabilitate mai mare decât instrumentele nestructurate. Cu toate acestea, există mai multe aspecte specifice care trebuie abordate în acest instrument: reducerea prejudecatii evaluatorului, managementul de impresii, măsurarea personalității, întrebări situaționale, dezvoltarea de scale de notare.

Să presupunem că aveți o comisie de evaluare pentru în timpul unui interviu structurat. Ceea ce este important în această evaluare este identificarea erorilor din această filă de selecție, și apoi ce ar putea fi îmbunătățit în mod considerabil.

Trăsătură	5	6	7	8	9	10
Aspectul fizic						
Flexibilitate						
Comunicare						
Colaborare						
Atenție						

Prima eroare notabilă este lipsa unei definiții clare a caracteristicilor măsurate. Dacă nu am un manual de codificare care să definească exact ceea ce vreau să spun prin prezența fizică, fiecare evaluator va tinde să înlocuiască „aspectul fizic“, cu concepția sa despre aspectul fizic. Suntem de acord că acest lucru ar putea însemna diferite lucruri: îmbrăcăminte, igienă personală, frumusețea fizică. Această variabilă poate fi destul de influențată de gusturile personale, care nu au nimic de a face cu scopul interviului. Același lucru se poate spune de termenii de flexibilitate, comunicare, colaborare, atenția. Termenii sunt la fel de importanți ca marime și interpretabili.

Atunci când se produce o fișă de notare este întotdeauna înțelept să se definească cu atenție ceea ce se înțelege în mod specific atunci când vorbim despre un anumit construct.

Unii, în fața acestui sistem susțin că scara de 5 până la 10 poate fi o greșală. De fapt, acest lucru nu este o eroare formală, greșala reală este de a nu avea nici un criteriu pentru a defini ceea ce este de 5, 6 sau 7, etc. Dacă nu am nici un criteriu, evaluarea va fi absolut dependentă de acest subiect.

Pentru a îmbunătăți eficiența acestui sistem este, este necesar:

- Sa definiți mai atent constructul

-Definirea modului de atribuire a scorului în cel mai unic și mai clar posibil mod

## Orientări

Un exemplu de orientări adoptate în selectarea personalului este raportată de către Zucchi (2007)

Capacitatea cognitivă	Elemente de observație pentru conducatorul interviului
Analisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este nevoie de o mulțime de întrebări pentru a aduna datele și informațiile necesare?</li> <li>- Este capabil să citească o situație destul de complexă?</li> <li>- Este capabil să înțeleagă aspectele cele mai relevante ale problemelor?</li> <li>- Are un interes pentru a merge dincolo de suprafața întrebării, orientându-se pentru a înțelege motivele și cauzele problemelor?</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poate explora problemele de manipulare și de cealaltă parte să se întoarcă la complexitatea lor?</li> <li>- Este precis în raportarea de date?</li> <li>- Intervențiile sunt oportune și concentrate?</li> <li>- Există adâncime de raționament sau rămâne de suprafață?</li> <li>- Presupune exemple și specificații?</li> </ul>
Sumar / Prezentare generală	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se poate concentra asupra celor mai importante aspecte ale problemelor sau se pierde, în special?</li> <li>- Reușește să lege variabilele și aspectele diferite ale problemelor?</li> <li>- Ce merge în detaliu în detrimentul întregului?</li> <li>- Acesta se ocupă de o lectură a situațiilor ample?</li> <li>- Jurnalul de comunicare este incisiv și eficace?</li> <li>- În abordarea problematică ia în considerare cadrul de bază și contextualizarea?</li> <li>- Poate funcționa autonom prin pașii „Macromicro” și invers față în față cu o problemă?</li> <li>- Acesta se ocupă de conexiunile necesare la contextualizarea unei probleme procedând într-un mod paradigmatic și nu numai secvențial?</li> </ul>
Capacitatea de învățare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Este capabil de a alinia ritmul de comunicare și cerințele conducătorului?</li> <li>- Care este poziția lui în raport cu un feedback precis despre punctele sale forte, dar mai presus de toate punctele sale de slăbiciune?</li> <li>- În timpul feedback-ului, deoarece dorește să aprofundeze, evaluatorul pune întrebări specifice?</li> <li>- Cum reacționează la stimulii interlocutorului? Care este gradul de receptivitate?</li> </ul>

- |  |   |
|--|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Care este gradul de ascultare reală și activă în condițiile mediului extern ?</li> <li>- Ce fel de prelucrare critică are loc asupra experiențelor de succes și eșec ?</li> <li>- Cum se poate învăța din greșeli decât să se nege?</li> </ul> |
|--|---|

Prima competență: a gândi analitic

Definiție: identificarea informațiilor care trebuie analizate prin aplicarea capacității raționamentului logic :

- Descompunerea problemelor în aspectele lor elementare
- Identificarea analizei informațiilor necesare
- Recunoașterea tendințelor și proprietățile datelor
- Folosirea analizei calitative și cantitative a elementelor
- Demonstrarea raționamentului logic
- Ia decizii și propune soluții chiar și în prezența de date oarecum ambigue

### **Interviu de comportament**

**Așa cum am văzut, avem nevoie de modele exacte:**

- formularea întrebărilor
- standardizarea procesului de interviu
- atribuirea scorurilor (scoring)

**Interviul comportamental este cu siguranță unul dintre șabloanele care se apropie cel mai mult de un proces standardizat. Este un model care implică utilizarea unor întrebări specifice adaptate la aptitudini și comportament.**

Interviul comportamental presupune că unul dintre principalii predictor ai comportamentului viitor este un comportament trecut. Desigur, oamenii se schimbă și evoluează de la momentul intrării la locul de muncă pot avea loc mai multe procese de creștere personală (socializare de muncă, formare, coaching, mentoring).

Interviul comportamental poate fi văzut ca un set de instrumente, care se face din timp în timp, în funcție de resursa aleasă: nu există un singur interviu comportamental, sunt atât de multe piese de puzzle, care pot fi apelate.

Modelul de interviu comportamental este cu siguranță metoda STARS, derivat din acronimul:

- Situația
- Sarcina
- Acțiuni



- Rezultate

- Rezumat

Studiul unei singure competente a subiectului este pus în aplicare prin screening-ul atent a întrebărilor standardizate care se concentrează pe aspectele enumerate: situație, sarcină, acțiune, rezultate, rezumate.

Fiecare rol pe baza analizei de la locul de muncă și analiza sarcinilor sugerează un anumit model de competență. Există câteva reguli de bază pentru a scrie corect definiția competenței analizate :

- O competență trebuie să se refere numai la un comportament observabil. O competență nu va fi capabilă să distingă candidații valizi de cei nevalizi

- Fiecare comportament trebuie să includă o expresie verbală. Cu alte cuvinte, acesta trebuie să descrie o acțiune pe care o puteți simți în timpul interviului pentru a descrie, în acest fel dacă va crește nivelul de încredere al evaluatorilor.

- O competență bună trebuie să acopere cel puțin patru comportamente

- Comportamentul așteptat de la un membru junior al echipei va fi diferit de cel al seniorului. După cum se presupune că experiența crește nivelul de competență

Cum să se pregătească modelul de competență

- Stabilirea pregătirii pe care un candidat trebuie să îl aibă în diferite roluri. În special, pentru candidații din pozițiile de entry-level vor exista niveluri mai mici de competență

- Dacă timpul vă permite discutați cu colegii . Nu vă bazați numai pe feedback-ul dvs. este întotdeauna mai bine să cunoașteți opiniile colegilor în această chestiune pentru a vă asigura că trăsăturile nu sunt banale.

- Lista comportamentelor care, în conformitate cu cerințele tehnice de formare, urmează să fie găsite în candidat. Această definiție ar trebui să fie cât mai clar posibil.

- Insistați ca interviatorii să prezinte numai acele întrebări cu privire la anumite comportamente, pentru a se asigura că acestea nu sunt mai puțin severe, cu unii candidați și mai stricte cu alții. Orice variație semnificativă de la modelul de interviu induce o problemă de non-egalitate în proceduri.

Competența 1 - Gândește analitic

Definiție: identifică informațiile care urmează să fie analizate și prin aplicarea unor abilități de raționament logic și ia o decizie bine informată

Comportamente

- Descompunerea problemelor în aspectele lor elementare

- Identificarea analizei informațiilor necesare

- Utilizarea pentru analiza a elementelor cantitative și calitative

- Demonstrarea abilităților de raționament logic

Ia decizii și propune soluții chiar și, în prezența datelor într-o anumită măsură, ambigui

Tabelul 1 - Gandeste analitic- întrebare si input: Exemplul 1

1.	Situație	El descrie o situație în care a analizat o problemă
2.	Sarcină	Când s-a întâmplat?
3.	Acțiuni	Cum a avut originea această situație
		Ce sarcini au fost atribuite?
4.	Rezultat	Ce informații sunt colectate?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	În ce fel a stabilit analiza datele?

Tabella 2 – Gandeste analitic- intrebare si input: Exemplul 2

1.	Situație	Spune-mi despre ultima dată când el a analizat datele
2.	Sarcină	Când s-a întâmplat asta exact?
3.	Acțiuni	Pentru ce el a încercat să analizeze aceste date? În ce fel a stabilit analiza datelor ? Ce probleme ați avut în această analiză? Cum s-a ocupat cu ei? El a vorbit cu unul dintre ei de aceste probleme? El a cerut sfatul cuiva? Dacă da, cui?
4.	Rezultat	Ce altceva a făcut în analiza datelor? Care au fost remarcile sale finale?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Cu alte cuvinte, pentru a rezuma ceea ce ați făcut în această situație ...

## **Competența 2 - planificare si organizare**

Definiție: definește secvența de acțiuni și resursele necesare pentru a atinge un anumit obiectiv caracteristici:

- Gestionarea timpului
- Descompune sarcini complexe în obiective mai simple
- Decideți când aveți nevoie pentru a efectua sarcini individuale, pentru a atinge scopul final -
- Examinați cerințele de resurse
- Elaborati planuri de urgență, gata să fie utilizate în cazul în care apar probleme

Tabelul 3 – Planificare si organizare – întrebare si input: Exemplul 1

1.	Situatie	Ai vorbit despre un proiect (sau un complex de probleme) pe care l-ai planificat de la început. Când sa întâmplat?
2.	Sarcina	Cum se face că a găsit el însuși gestionarea proiectului?
3.	Actiuni	În ce fel ați stabilit planificarea și organizarea? Care sunt resursele necesare pentru punerea în aplicare a proiectului? Avea nevoie de cineva implicat în planificarea? Dacă da, de cine?
		Ce altceva ai făcut pentru a dezvolta planul de proiect?
4.	Rezultat	Ce feedback ai avut cu privire la succesul acestui proiect?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Să recapitulăm pe scurt ce sa întâmplat: el ...

Tabelul 4 – planificare și organizare –întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situatie	Describe o petrecere sau un eveniment pe care ai fost responsabil sa o planifici și sa o organizezi Cât a durat organizarea?
2.	Sarcina	Spune-mi cum a fost sa fii responsabil de organizarea evenimentului
3.	Actiuni	Care au fost primii pași? Ce probleme ai întâmpinat în aceasta poziție? De ce eveniment ai ținut cont în planul tau?
4.	Rezultat	În cele din urmă, care a fost rezultatul acelu eveniment?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Încerca să rezumi ceea ce ai făcut în această împrejurare: eu ...

### Competența 3 - demonstrează perseverență și determinare

Definiție: persistă în fața obstacolelor și eșecurilor, motivează pentru a obține rezultate și pentru a obține mai mult

#### Comportamente

- Reglementează acțiunile tale în funcție de prioritățile precise, atunci când timpul este în scurt (de exemplu, decideți ce poți și ce nu poți face
- Găsiți modalități de a rezolva probleme și de a depăși obstacole
- Ia inițiativa și propune
- Persistă în lucrare, dedică mai mult timp și efort pentru a finaliza în mod corespunzător
- Completează și finalizează sarcinile care au fost atribuite, în conformitate cu termenele de respectat în cadrul bugetului

1.	Situatie	Spune-mi despre un proiect sau un loc de muncă, care nu a mers conform planului Când sa întâmplat exact?
2.	Sarcina	Care a fost rolul tau în plan?
3.	Actiuni	Cum te-ai confruntat cu dificultățile? Ce altceva nu a mers în planul tau? Și cum ai manipulat această problemă? A trebuit să sa ceri ajutor la cineva în acest proiect? Dacă da, care a fost ? Ce altceva ai făcut pentru a remedia situația?
4.	Rezultat	Care a fost rezultatul final al proiectului?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Să vedem dacă am înțeles descrierea : ea ...

**Tabelul 6 - Demonstreza perseverență și determinare – întrebare și input: Exemplul 2**

1.	Situatie	Imi vorbesti despre un proiect dificil ? Când s-a desfășurat?
2.	Sarcina	Cum ai fost implicat ,tu ? Care a fost dificultatea acestui proiect?
3.	Actiuni	Ce probleme au apărut în timpul desfășurării proiectului? Cum ai abordat prima problemă? Cum ai abordat a doua problemă? Cum ai abordat problema următoare?
4.	Rezultat	Ce feedback-ul a obținut, proiectul finalizat?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Recapitulam : tu ai...

A patra calificare: servirea clientului

Definiție: se străduiește să înțeleagă nevoile clientului ,este obligat să îl satisfacă ,pe scară largă.

Comportamente:

- pune întrebări pentru a înțelege nevoile clientului;
- interpretează limbajul corpului pentru a ghici nevoile lui neexprimate
- arată entuziasm în interacțiunile cu clienții
- pune nevoile clientului în concordanță cu atribuțiile de locul de muncă
- găsește modalități de a satisface clientul, chiar dincolo de așteptările sale

**Tabelul 7 – Servirea clientului – întrebare și input: Exemplul 1**

1.	Situatie	Imi descrii o situație în care ai întâlnit un client dincolo de așteptările tale ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	În ce a constat aportul tau ?

3.	Actiuni	Cum ai determina nevoile clientului respectiv? În ce fel, a raspuns el la aceste nevoi? Ce asteptari a depășit clientul? Cum a reacționat clientul la acțiunile tale?
4.	Rezultat	Cum ai știut să fii capabil nu numai pentru a satisface așteptările clienților, dar, de asemenea, pentru a le depăși?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Bazat pe ceea ce am auzit, cred că el ...

Tabelul 8 – servirea clientului – întrebare și input: EXemplul 2

1.	Situație	Imi vorbești de un client dificil, greu de gestionat ? Când a trebuit să te ocupi de acest client? Care este originea acestei situații?
2.	Sarcina	În ce fel era dificil, acest client?
3.	Actiuni	Ce întrebări ai adresat clientului respectiv pentru a determina problema lui? Ce alternative ai luat în considerare, pentru a trata acel client? Ce pași ai făcut pentru a gestiona situația Cum a reacționat clientul la acțiunile sale?
4.	Rezultat	La final care a fost rezultatul situației?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Acum să rezumăm : tu ai...

#### Competența 5 - lucru în echipă

**Definiție:** Fa parte activă din echipă prin furnizarea contribuției tale la ceea ce este necesar pentru atingerea obiectivelor comune .

**Comportamente:**

- ia inițiativa de a verifica dacă alți membri ai echipei au nevoie de asistență
- oferă sprijin psihologic și / sau asistență practică membrilor echipei, după cum este necesar
- împărtășește informații și idei cu alți membri ai echipei
- în caz de conflict sau slabă comunicare în echipă vei aborda cauzele
- adaptează rolul tau în cadrul temei, după cum este necesar

Tabelul 9 – Lucru în echipă – întrebare și input :Exemplul 1

1.	Situație	Imi vorbești de un moment în care tu ai adus o contribuție semnificativă la realizarea unui obiectiv al echipei tale ? Cu cât timp în urmă s-a întâmplat asta?
2.	Sarcina	Ce a încercat să realizeze echipa în acea situație ? Care a fost aportul tău?
3.	Acțiuni	Imi povestesti ceea ce ai spus sau ce ai făcut pentru a contribui la efortul echipei? Contribuția ta a avut efect asupra echipei ?
4.	Rezultat	Ce a făcut echipa, în încercarea de a-și atinge scopul?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Pentru a recapitula ceea ce tocmai mi-ai spus, el ...

Tabelul 10 – lucru în echipă – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situație	Imi vorbești de un moment în care ai ajutat un coleg ? Cu cât timp în urmă s-a întâmplat asta?
2.	Sarcina	Care este motivul pentru care persoana avea nevoie de ajutor?
3.	Acțiuni	Tu ce ai făcut sau ce ai zis pentru a ajuta acel coleg? Cum ai reacționat la eforturile sale? Tu ce altceva ai încercat să faci [dacă este necesar, repetați această întrebare]
4.	Rezultat	Cu ce rezultat s-a încheiat povestea
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Tu ai...

Competența 6 - să învețe și să îmbunătățească

Definiție: caută în mod activ feedback de la alții și găsește oportunități de îmbunătățire "

Comportamente:

- solicită feedback și critici constructive din partea altora;
- identifică și urmărește oportunități de învățare
- învețe orice în mai multe moduri, de exemplu prin citirea, imitarea altora, discuții și așa mai departe
- analizează pentru a învăța din greșeli
- schimbă comportamentul bazat pe ceea ce ai învățat

Tabelul 11 – învățare și îmbunătățire – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situatie	Spune-mi despre ultima inițiativă pe care ai pus-o în aplicare pentru dezvoltarea ta profesională. Când s-a întâmplat?
2.	Sarcina	Ce ai propus să obții ?
3.	Actiuni	Ce măsuri ai luat exact? În ce inițiativă de creștere profesională ai implicat pe altcineva? Dacă da, cum a fost implicat? Descrie problemele și dificultățile pe care le-ai întâlnit, în inițiativa ta de dezvoltare profesională Cum ai trecut aceste dificultăți?
4.	Rezultat	Ce ai învățat ?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Rezumat, tu ai..

Tabelul 12 – învățare și îmbunătățire – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situatie	Îmi vorbești de ultima oară când ai primit critici ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	Te rog îmi poți repeta exact ce a spus acea persoană ?
3.	Actiuni	Tu cum ai răspuns ? Ce ai făcut după ce ai primit acele critici? Ce altceva ai făcut?
4.	Rezultat	Îmi spui în ce mod acel episod a modificat comportamentul tău ?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Deci putem spune că „tu ai...”

### A șaptea competență : a influența pe alții

**Definiție:** convinge pe alții să adopte o nouă perspectivă, recurgând la argumente logice sau alte tactici de persuasiune:

#### Comportamente

- Localizează persoanele care contează și pe care trebuie să le influențezi
- pune întrebări pentru a înțelege nevoile celor pe care vrei să îi influențezi
- dă-ți seama de intențiile ascunse
- Utilizează căile de a te conforma cererii din diferite situații
- Asigură-te că deciziile și rezultatele ulterioare sunt în concordanță cu obiectivele organizației

Tabelul 13 – a influența pe alții – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situatie	Imi descrii o situatie particulara in care tu a trebuit sa schimbi ideea cuiva ? Cand s-a intamplat ?
2.	Sarcina	De ce ai fost tentat sa schimbi ideea acelei persoane? Care era convingerea initiala a acelei persoane?
3.	Actiuni	Tu ce ai intentionat sa faci ? Tu ce ai spus sau ce ai facut exact? Ce ai raspuns persoanei ?Imi descrii ce altceva particular ai facut tu si cum a reactiona persoana?
4.	Rezultat	Tu ce ai obtinut la final ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci daca am inteles bine, tu ...

Tabelul 14 – a influenta pe altii – intrebare si input: Exemplul 2

1.	Situatie	Imi descrii o situatie în care tu te-ai ocupat de cineva care la început nu a fost de acord ? Cu cât de mult timp în urmă? Care a fost opinia celuilalt?
2.	Sarcina	Ce alternative ai considerat pentru a aborda această situație?
3.	Actiuni	Imi descrii ce metoda cu acea ocazie ai folosit pentru a convinge persoana sa fie de acord ? Ce altceva ai facut sau ai zis pentru a convinge ?
4.	Rezultat	La final ce ai obtinut?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Pentru a recaptula , tu ai...

Competența a opta: Gândiți-vă bine la costuri și venituri

Definiție: „ați înțeles cât de important este de a gestiona bugetul și costurile, în urmărirea unei mai mari eficiențe și / sau rentabilitati:

Comportamente

- Localizeaza posibilitățile de reducere a costurilor care au crescut
- Pune aceste reduceri in analiza financiară, atunci când este necesar
- Fa reduceri și ajustări care sunt necesare pentru a modifica chiar și bugetul estimativ
- Fii conștient de avantajele și dezavantajele diferitelor alegeri

Tabelul 15 – Gândiți-vă bine la costuri și venituri – întrebare si input: Exemplul 1

1.	Situatie	Imi vorbesti despre un proiect comercial dificil la care ai participat ? Cand a avut loc?
----	----------	--



2.	Sarcina	Care erau obiectivele financiare sau comerciale ale proiectului? De ce situatia a fost dificila? Care a fost rolul tau in proiect?
3.	Actiuni	In ce mod ai incercat sa intervii in aspectele comerciale sau financiare ale proiectului? Ce alternative ai luat in considerare in acea ocazie? Ce ai facut pentru a infrunta aceste dificultati ? Ce altceva ai facut?
4.	Rezultat	Care a fost succesul la final?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Sa incercam sa rezumam: tu ai...

Tabelul 16 – Gândiți-vă bine la costuri și venituri – întrebate și input: Exemplul 2

1.	Situatie	Imi vorbesti despre o decizie financiara care a trebuit sa o iei ? Cand s-a intimplat acest lucru ?
2.	Sarcina	In ce masura ai participat la acea decizie? De ce a fost o decizie dificila?
3.	Actiuni	Ce analiza ai facut pentru a putea lua acea decizie ? Ce alternative ai considerat in acea ocazie Care erau alternativele pro si contra ? Ce alternativa ai ales ?
4.	Rezultat	Care a fost efectul deciziei tale?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Pentru a rezuma, tu ai ...

Competența a noua: comunicarea cu ceilalți

Definiție: produce comunicări clare și eficiente, în formă scrisă și în formă orală, în ambele situații formale și informale .

Comportamente

- Redactarea documentelor înainte în mod clar și concis a principalele puncte ale subiectului
- Exprimarea opiniilor, de exemplu, în ședințe de echipă sau în întâlniri cu clienții
- Adaptarea metodei de comunicare la nevoile publicului
- Se pot face prezentări formale eficiente, care se procesează
- Rezultatele cercetărilor, pentru a testa eficiența comunicării sale

Tabelul 17 – Comunicarea cu alții – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situatie	Imi descrii o situație în care a trebuit să ai o comunicare dificilă cu un individ sau un grup ? Când s-a întâmplat ?
----	----------	--

2.	Sarcina	Care este mesajul care a trebuit sa fie comunicat? De ce mesajul a fost dificil de comunicat ?
3.	Actiuni	Ce opțiuni ai considerat pentru a prezenta mesajul tau? Ce opțiune apoi ai ales să transmiți mesajul tau ? De ce ai ales această opțiune? Cum a reacționat publicul la mesajul tau ?
4.	Rezultat	Ce feedback ai primit apoi cu privire la succesul comunicării tale ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Pentru a rezuma tu ai....

Tabelul 18 – Comunicarea cu alții – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situatie	Imi descrii o situație în care a trebuit să faci un concept complex, într-un timp foarte scurt ? Cu cât timp în urmă s-a întâmplat asta?
2.	Sarcina	Ce ati incercat sa exprimati? De ce acel concept era asa dificil de exprimat?
3.	Actiuni	Cum ai incercat să abordezi situația ? Ce tactică ai ales pentru a transmite mesajul tau? Ce altceva ai făcut cu acea ocazie ?
4.	Rezultat	Cum ai făcut, apoi, pentru a înțelege pentru a intelege în măsură ai reusit sa exprimi în mod eficient conceptul?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci sa rezumam, tu ai...

A zecea competență: să construiască relații

Definiție: stabilirea relației umane, încercarea de a înțelege dorințele și nevoile altora și obișnuința de a-i trata pe ceilalți cu respect.

Comportamente:

- să se apropie de alții cu entuziasm (în loc să aștepte ca alții să se apropie de el)
- Dialogul cu alții pentru a determina ceea ce vor și nevoile lor
- să recunoască diversitatea (culturală, națională, organizare etc.)
- să îi trateze pe alții cu respect

Tabelul 19 – construirea de relații – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situatie	Imi descrii un caz în care ai construit o relație cu alta persoana ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	Pentru care motiv a trebuit sa construiești o relație cu acea persoana?

3.	Actiuni	Cum ai initiat construirea acelei relatii ? Imi descrii in detaliu pasii pe care i-ai folosit pentru a construi acea relatie? Ce dificultati ai intampinat cu acea ocazie ? Cum ai reusit sa depasesti acele dificultati?
4.	Rezultat	La final ce s-a intimplat?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Sa rezumam : tu ai...

Tabelul 20 – construirea de relatii – intrebare si input: Exemplul 2

1.	Situatie	Imi vorbesti de un coleg dificil cu care ai avut o relatie ? Cand s-a intimplat asta?
2.	Sarcina	De ce a trebuit sa construiesti o relatie cu acel coleg?
3.	Actiuni	Cum ai incercat sa construiesti acea relatie? Ce altceva ai facut pentru a construi această relație ? Cum a răspuns că se conectează la încercările tale de a construi o relație cu el? Care au fost cele mai mari provocări întâlnite cu acea ocazie Cum le-ai depășit ?
4.	Rezultat	La final ce tip de relatie ai reusit sa construiesti cu acel coleg?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci daca am inteles bine tu ai ...

Competența a unsprezecea : gestionarea schimbării

Definiție: se dovedește a fi dispus să se ocupe de schimbare și nu doar caută modalități de a o promova, dar, de asemenea, sa angajat să încurajeze și să sprijine pe alții în promovarea comportamentelor:

- se adaptează la circumstanțe schimbătoare de bună voie
- pune întrebări care pun în discuție situațiile și concepțiile tradiționale;
- caută în mod activ oportunități de a schimba sistemele, procesele sau metodele de lucru în beneficiul organizației
- se apropie de schimbare cu entuziasm, mai degrabă decât cu rezistență; El încurajează și sprijină pe alții în promovarea schimbării

Tabelul 21 – gestionarea schimbarii – intrebare si input: Exemplul 1

1.	Situație	Imi descrii o ocazie recentă când ai modificat o metodă de lucru în echipa dumneavoastră sau a organizației dumneavoastră ? Când s-a întâmplat?
2.	Sarcina	Pentru ce ai crezut că a fost necesar să se introducă această schimbare? Cine altcineva a fost necesar pentru a obține această schimbare?
3.	Actuni	Ce ai făcut pentru a obține această schimbare? Ce probleme sau obstacole ai întâlnit în promovarea acelei schimbări? Cum ai depăși aceste obstacole? Ce alte măsuri ai luat, pentru a asigura succesul acestei schimbări?
4.	Rezultat	Ce rezultat ai obținut în acea ocazie?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci pentru a rezuma ,tu ai ....

Tabelul 22 – gestionarea schimbării – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situație	Citează, ca un exemplu, o situație în care ai văzut o oportunitate de a îmbunătăți o metodă de lucru ineficientă . Când s-a întâmplat?
2.	Sarcina	Cum ți-ai dat seama de această oportunitate?
3.	Actiuni	Cum vă poziționați pentru a profita de această oportunitate? Vă rog să-mi descrieți etapele individuale pe care le-ați făcut pentru a realiza îmbunătățirea așteptată. Care au fost pentru tine cele mai grele momente, în încercarea de a pune în aplicare această îmbunătățire? Tu ce altceva ai făcut?
4.	Rezultat	Care au fost rezultatele eforturilor tale ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Recapitulând tu ai....

A douăsprezecea competență: a vinde

Definiție: să construiască relații cu clienți noi și să caute modalități prin care îmbunătățească relațiile cu foștii clienți pentru a vinde produse sau servicii

Comportamente

- căuta și găsește oportunități de a te întâlni cu clienți noi (de exemplu, prin utilizarea rețelei tale de relații personale, efectuarea de apeluri la rece, adoptarea de inițiative de marketing și de a face alte acțiuni adecvate

- adapteaza modul tau la modul clientului
- demonstreaza participarea ta la nevoile clientului
- negociaza noi afaceri în condiții atractive
- asigurate că clientul este fericit cu achizițiile și cercetările sale si modul în care acestea generează noi afaceri (cultivarea relațiilor existente, indică contacte noi, și așa mai departe)

Tabelul 23 – a vinde – întrebare si input: Exemplul 1

1.	Situație	Describe un exemplu în cazul în care ai convins un client să cumpere de la tine. Când s-a întâmplat?
2.	Sarcina	În ce mod ai cunoscut acel client ?
3.	Actiuni	Cum ai reușit să descoperi dorințele și nevoile clientului respectiv? Care au fost preocupările și nevoile clientului? Cum a răspuns persoana la eforturile pe care tu le faci? Ce tactica ai aplicat, în scopul de a negocia o afacere bună pentru organizația lui?
4.	Rezultat	La final cum ai reușit sa vinzi ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Pentru a rezuma, tu ai....

Tabelul 24 – a vinde – întrebare si input: Exemplul 2

1.	Situație	Describe o ocazie când tu te-ai angajat pe deplin cu un client, fără a putea finaliza o vânzare ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	În ce mod ai cunoscut acel client ? De ce la final clientul nu a cumparat ?
3.	Actiuni	Îmi descrii tactica pe care ai aplicat pentru a convinge clientul ?  În ce măsură clientul a răspuns la eforturile pe care le-ai făcut fă? Ce altceva ai încercat cu acea ocazie?
4.	Rezultat	Tu ce ai învățat de la client ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci sa recapitulam, tu ai .....

Competență 13 - ghideaza și inspira pe alții

Definiție: oferă instrucțiuni clare pentru membrii echipei și încurajază, inspiră și promovează comportamentele lor de creștere profesională:

- Consultați echipa la pregătirea planurilor
- Oferă direcție și îndrumare membrilor echipei
- delega
- transmite un sentiment de încredere în alții
- ascute performanța slabă prin furnizarea de feedback exact și în timp util

Tabelul 25 – ghidează și inspiră pe alții – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situație	Citează, ca un exemplu, o ocazie în care ai fost antrenorul unuia dintre membrii echipei tale . Când s-a întâmplat?
2.	Sarcina	De ce ai decis să faci coaching pentru acea persoană ?
3.	Acțiuni	Cum ai confruntat pentru prima dată problema cu persoana în cauză? Da detalii cu privire la pașii următori . Cum a răspuns la eforturile tale, persoana ? În ce alte modalități ai fost antrenorul acestei persoane și, în general, cum ai promovat o creștere profesională acestei persoane ?
4.	Rezultat	Ce sa întâmplat, cu acea persoană?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Pentru a rezuma, tu ai ...

Tabelul 26- ghidează și inspiră pe alții – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situație	Vorbeste de un moment în care a trebuit să motivezi echipa ta. Când s-a întâmplat? Vorbeste pe scurt despre echipa ta.
2.	Sarcina	De ce membrii echipei tale trebuie să fie motivați?
3.	Acțiuni	În ce fel, te-ai confruntat cu sarcina de a-i motiva? Ce măsuri ai luat pentru a-i motiva? Cum a răspuns echipa la eforturile tale inițiale făcute pentru a-i motiva?
4.	Rezultat	În baza a ce elemente de fapt atingeți să îi motivați?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Să rezumăm, tu ai....

#### Factori de eliminare / limitare

- Expresiile negative: Nu știu unde, nu au nevoie, nu crezi așa;
- Expresiile care contrazic: nu este, te înșeli, ai greșit, nu este exact, imposibil
- Expresiile predicative: Acum voi explica;

- Expresiile dubitative: Nu știu dacă se poate referi, aş fi, probabil, ar dori;
- Expresii nerealiste: a se vedea că vă veţi simţi confortabil, dacă faceţi acest lucru, veţi vedea, va fi cu siguranţă interesant pentru tine
- Apel de încredere: încredere în mine, ai încredere în mine, încredere, nu vă faceţi griji, va recomand
- expresii ceremonioase: o persoană ca ea, după cum ştiţi, nu te deranjază într-adevăr, așa cum ea mă învața.
- Înțeleg pe deplin punctul de vedere
- Este mai bine să ia în considerare problema de la un aspect diferit
- E bine să-mi atragă atenția asupra acestui punct
- Sunt de acord cu tine și am adăuga ... Erori posibile
- Întrebări Da / Nu (tind să se evite). Mai degrabă, „spune-mi despre ...“
- De ce? Profit / inutil (care urmează să fie luate în considerare în legătură cu conținutul scanat). În cazul în care răspunsul la orice efrutto din cauza unei raționalizari a celor mai profunde motivații, nu este clar chiar și la subiectul examinat

#### Greșeli

- Ce faci în timpul liber? Ajungi într-o gaură neagră, si se ating teme care afectează activitatea. Acestea sunt întrebări care direcționează, de asemenea, utilizarea de euristică care se părăsesc în momentul în care se găsesc (de ex., Dacă faci sport atunci înseamnă flexibil). Chiar mai rău este întrebarea binară care întreabă dacă candidatul are o preferință pentru sporturile individuale sau de echipă. Mult mai bine la competența de baza sau întrebări de comportament, cum ar fi „Spune-mi timp de o ora dacă ea a adus o contribuție semnificativă la o echipă“
- Întreabă ceea ce crede soțul / soția despre alegerile tale. Acestea se referă la viața privată a candidatului.
- Cere informații despre cariera soțului ei? Întrebări private, care nu sunt inerente și capătă o importanță mai mare a activității soțului ei

#### **Întrebări provocatoare de greseli**

- Sustine mult contactul vizual
- Criticând răspunsurile
- Intreruperi bruste
- Cu lipsa lui de experiență specifică pentru că el crede că ar trebui să îl angajeze pentru această poziție?
- Ce ți-ar răspunde dacă ai spune că el este cel mai prost candidat pe care l-am văzut vreodată?

- El știe cum gestioneze stresul?
- Munca noastră necesită abilități excelente de pregătire? Vezi acest stilou? Citeaza cinci motive bune pentru al înlocui cu un altul. Transforma-le în întrebări comportamentale.
- Te rog spune-mi despre o ocazie în care a trebuit să decizi să acorzi prioritate anumitor activități, sub presiunea evenimentelor
- Spune-mi despre o situație în care te-ai confruntat cu o situație foarte tensionată
- Spune-mi despre colegii sau clientul cel mai grosolan cu care a trebuit să trăiești, în ultimul an.

### **Întrebări pseudo psihologice**

Acestea sunt întrebări aparent introspective sau psihologice

- Ce faci atunci când te simți singur?
- Printre personaje de benzi desenate, care ai vrea să fii, și de ce?
- Care este momentul zilei preferat și de ce?
- Dacă ai putea găzdui o cină cu șase figuri istorice, care ar fi invitați și de ce?

### **Întrebări ipotetice**

- Cum te-ai putea simți dacă ai ratat ținta anuală de vânzări?
- Cum te-ai comporta dacă doi clienți ar solicita o programare pentru aceeași oră în aceeași zi?
- Cum te descurci cu sarcina de a organiza o sarcină complexă?

Ele sunt prea deschise, candidatul ar ghici ce trebuie să răspundă. Transformați-le în întrebări comportamentale

- Spune-mi despre ultima dată când ai ratat o țintă de vânzări
- Descrie o situație în care a trebuit să manevrezi între doi clienți, cu cereri incompatibile între ele
- Spune-ne despre când sa întâmplat să organizezi un proiect deosebit de complex

### **Întrebări tendentioase**

Acestea sunt întrebări care sugerează răspunsuri ...

- Managementul timpului este foarte important în această poziție de organizare. Tu cum te descurci cu asta?
- Îți displace să lucrezi peste programul de lucru normal?
- Tu crezi că este important să se lucreze în timp pentru a obține rezultate bune?

Transformați-le în întrebări comportamentale

- Dă-mi un exemplu în care a trebuit să gestionezi metodic timpul tău?
- Când a fost ultima dată când a trebuit să lucrezi peste programul de lucru normal? Spune-mi despre aceeași situație
- Spune-mi când ai avut ocazia de a lucra într-o echipă, în strânsă colaborare cu colegii tăi, în scopul de a obține un anumit rezultat

### **Mai multe întrebări**



Vorbeste-mi despre o data în care ai depășit așteptările managerului tău. Apoi explica când sa întâmplat în ce circumstanțe, care au fost așteptările managerului , în ce mod ai reusit sa corespunzi si ce ai invatat din aceasta experienta.

De ce ai ales o specializare la unuversitate? În ce măsură credeți că aceste studii v-au pregătit pentru lumea muncii? Și ce se simte încă mai trebuie să învețe? Care sunt intențiile tale cu privire la înscrierea pentru programe postuniversitare suplimentare în viitor?

### **Întrebări de auto-evaluare**

- Care sunt punctele tale forte?
- Care sunt punctele slabe?
- Pe o scară de la unu la zece te crezi capabil să te confrunti cu o criză? - Te crezi capabil sa faci managementul personalului?

Adesea, raspunsurile cele mai bune si pozitive deriva de la candidații care se amăgesc cu propriilor lor abilități. Ele măsoară cand candidatul stie să vorbească bine și să nu sa lucreze .

### **Întrebări prea generale**

- Spune-mi ceva „de ea - De ce esti cel mai mândru - Ce regrete ai?

Este dificile ca intrebari asa de deschise, sa conduca efectiv la evaluare.

- Spune-mi despre locul de munca actual ( te ajuta această întrebare doar pentru a introduce întrebări ulterioare orientate în mod specific sa conduca spre abilitățile care vă interesează)
- De ce proiecte esti cel mai mandru, dintre cele pe care le-ai realizat în ultimul an? Apoi treci la a intreba când a fost, ceea ce a făcut candidatul și așa mai departe, întotdeauna cu referire la o anumită competență
- Imi vorbesti de o greșeală, pe care ai comiso în activitatea ta și modul în care ai gestionato.

(Acest lucru va oferi informații concrete cu privire la modul în care candidatul gestioneaza propriile greseli, , în cazul în care acest lucru este o abilitate importantă pentru poziția de organizare în cauză.

### **Întrebări cu privire la subiecte sensibile**

<b>Subiect</b>	<b>Inadmisibil</b>	<b>Permisibil</b>
General	Care este numele tău de fată? In ce organizații sociale sau politice esti înregistrat?	Care este numele tău complet? Acum, spune-mi cum ai folosit rețeaua ta de relații personale, în beneficiul angajatorului tău.

Familia extinsa	<p>Locuiesti cu cineva? Trăiești singur?</p> <p>Care este starea civilă? Cum se numește partenerul tau?</p> <p>Ce crezi că zice partenerul tău de munca ta? Esti căsătorit, divorțat, separat, coabiteazi sau esti singur?</p> <p>Te vei casatori curând ?</p> <p>Cât de mulți oameni trăiesc cu tine?</p> <p>Ce face tatăl său mama ta?</p> <p>Câți frați sau surori ai ?</p>	Care sunt numele rudelor tale care deja lucrează în această companie?
Maternitate si copii mici	<p>Ai copii mici?</p> <p>Crezi că sa ai mai mulți copii? Care sunt pe termen lung planurile , pentru familia ta? Practici metode de contracepție?</p> <p>Cum se numesc copii tai?</p> <p>Ce varsta au copiii tai? Cum te-ai organizat pentru a avea grijă de copiii tai mici? Cine are grijă de copiii tai în timp ce tu te afli la locul de muncă? Cine va avea grijă de copiii tai mici, dacă vei fi brusc bolnav?</p>	<p>Tu crezi ca o să lipsești perioade lungi de timp în viitor? Dacă este necesar, ai posibilitatea să lucrezi ore suplimentare? Poati lucra într-o sâmbătă sau duminică?</p> <p>Esti disponibil pentru a lucra în schimburi?</p> <p>Există vreun motiv pentru care sa fti împiedicat să începi să lucrezi foarte de dimineața, în unele zile ale săptămânii?</p>
Etnie, rasa, nationalitate	<p>Care este limba ta maternă?</p> <p>Unde ai fost născut?</p>	Tu ai permis de lucru?
	<p>Din ce țară vii? De unde provin părinții tăi ?</p> <p>Ar fi dificil de a lucra cu persoane de altă rasă?</p> <p>În ce limbă vorbești acasă?</p>	Ce limbi vorbiti, scrieti sau cititi fluent?

Varsta	<p>Cati ani ai?</p> <p>Cand esti nascut?</p> <p>De cati ani ai terminat studiile?</p> <p>Care este varsta copiilor tai?</p> <p>Ai dificultati de a lucra cu o persoana mai tanara decat tine?</p>	Tu esti major?
Religie	<p>Tu crezi in dumnezeu?</p> <p>Ce festivitati religioade celebrezi?</p> <p>Ce faci duminica? Care este religia ta?</p> <p>Din ce grupuri esti membru, in afara mediului de lucru?</p>	Tu poti, uneori, de asemenea, sa lucrezi sambata sau duminica? Acest lucru creeaza probleme?
Orientare sexuala	<p>Care este orientarea ta sexuala?</p> <p>Din ce organizatii sociale apartii?</p> <p>Esti normal?</p> <p>Esti homosexual?</p>	Nici o intrebare nu este admisibila pe acest subiect
Sanatate si invaliditate	<p>Care sunt problemele de sanatate?</p> <p>Cat de grele sunt?</p> <p>Ai dizabilitati? Ai handicap?</p> <p>Care este diagnosticul handicapului?</p> <p>Ai fost vreodata refuzat de asigurarile de sanatate? Cand a fost ultima data cand ai fost la doctor?</p>	<p>Tu esti in masura sa-ti indeplinesti responsabilitatile acestui rol ?</p> <p>Ce masuri speciale ar trebui sa acopere postul pentru care candidezi ?</p>



Predizione perfetta → 1.0

0.9

0.8

0.7

Assessment centres (0.68) →

Intervista strutturata (0.62) →

0.6

Prove pratiche (0.55) →

Test attitudinali (0.54) →

0.5

Biodati (0.40) → 0.4

Test di personalità (0.38) →

Interv. non strutturata (0.31) →

0.3

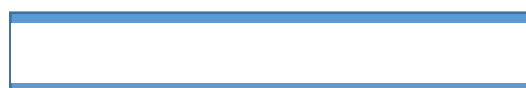
0.2

Referenze (0.13) →

0.1

Astrologia (0.00) →

Grafologia (0.00) → 0.0



Intervista (100%) → 1.0

Segnalazioni/reference → (96%)

Curriculum → (93%)

0.9

0.8

Test attitudinali (70%) → 0.7

Test di personalità (64%) →

0.6

Assessment center (59%) →

0.5

0.4

0.3

0.2

Biodati (19%) →

0.1

Grafologia (2,6%) →

Astrologia (0%) → 0.0



Validità perfetta → 1.0

0.9

0.8

0.7

Intervista strutturata (0.62) →  
0.6

0.5

Intervista uno ad uno (0.44) →  
Intervista panel (0.44)  
0.4

Interv. non strutturata (0.31) →  
0.3

0.2

Tutte le interviste (0.19) →

0.1

0.0



Attendibilità perfetta → 1.0

0.9

Intervista panel (0.85) →  
Intervista strutturata (0.82) →  
0.8  
Intervista uno ad uno (0.78) →

0.7

Interv. non strutturata (62%) →  
0.6

0.5

0.4

0.3

0.2

0.1

0.0

Tabelele de fiabilitate și validitate tratate de Smith, 1986; Shackleton și Newell, 199; Anderson și Shackleton, 1993

A3 - Producerea rezultatelor intelectuale 01. Vom folosi meta analiza care este analiza analizelor, analiza statistică a unei colecții largi de rezultate de analiză din studii individuale în scopul integrării constatărilor. Vom realiza o alternativă riguroasă la dezbaterile ocazionale, narative ale studiilor de cercetare care tipifică încercările noastre de a colecta date valabile din literatura de cercetare care se extinde rapid.

A 3.1. Analiza cercetărilor științifice recente privind selectarea personalului.

A 3.2 Analiza cercetărilor științifice recente despre factorii culturali în selecția personalului

A 3.3. Analiza cercetărilor științifice recente despre socializarea muncii, îndrumare, coaching și îndrumare

A 3.4 Analiza cercetărilor științifice recente despre instrumentele psihometrice utilizate în selecția personalului

A 3.5 Revizuirea și rezumatul cercetării științifice analizate

A 3.6 Analiza metodelor și tehnicilor utilizate în mod obișnuit

A 3.7 Metode și tehnici de comparare transnaționale utilizate în țările participante

A 3.8 Analiza legilor privind selectarea personalului în diferite țări europene

A 3.9 Revizuirea și rezumatul celor mai utilizate metode și tehnici de selecție a personalului

A 3.10 Intervievarea companiilor de selecție a personalului cu privire la metodele și tehnicile utilizate

A 3.11 Intervievarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane, a recrutorilor și a managerilor cu privire la nevoile de bază

## **Bibliografia**

Anderson, N., Shackleton V. (1986). Recruitment and selection: a review of developments in the 1980's. *Personnel Review*, 15, 4, 19-26.

- Anolli, L., Legrenzi, P. (2006). *Psicologia Generale*. Bologna: Il Mulino.
- Back, M.D., Schmulke, S.C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism- popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145.
- Baratto, F.C. (2015). *Studi sulla menzogna: prospettive tradizionali, nuove prospettive neuroscientifiche e loro influenza sul Sistema giuridico*. Tesi di laurea specialistica, IUSVE Istituto Universitario Salesiano Venezia. Relatore: Prof. Marco Monzani. Correlatore esterno, Dr. Igor Vaslav Vitale.
- Barrick, M.R., Patton, G.K., Haughland, S.N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.
- Barrick, M.R., Swider, B.W., Stewart, G.L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163-1172
- Boncori, L. (2006). *I test in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Brenner, F.S., Ortner, T.M., Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View, in *Frontiers in Psychology*, vol. 7, art. 863, 1-11.
- Bonini, N., Del Missier, F., Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Bologna: Il Mulino.
- Bruck-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., & Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156189.
- Caki, N., Solmaz, B. (2013). The effects of facial beauty in personnel selection: a field work in retail sector, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 1203-1206.
- Campbell, D.T., Stanley, J.C. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Castello, A., Vitale, I.V. (2012). La menzogna nelle organizzazioni, in *Filodiretto: Federmanager* Bologna.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica. Costruire un test psicologico*. Milano: McGraw-Hill.
- Christie, R., & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Davison, H.K., Maraist, C.C., Hamilton, R.H., Bing, M.N. (2012). To screen or not to screen? Using the Internet for Selection Decisions. *Employ Respons Rights Journal*, 24:121.
- Dael, N., Mortillaro, M., & Scherer, K.R. (2012). The Body Action and Posture Coding System (BAP): Development and reliability. *Journal of Nonverbal Behavior*, 36, 97-121.

- Dazzi, C., Pedrabissi, L. (2009). Graphology and personality an empirical study on validity of handwriting analysis. *Psychol Rep*, 105 (3 Pt2), 1255-68.
- Deluga, R. (2001). American presidential Machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339-363.
- Dominick, J.R., (1999). Who do you think you are? Personal home pages and selfpresentation on the World Wide Web. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76, 646-658.
- Dotlitch, D. & Cairo, P. (2003). *Why CEOs fail: the 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ekman, P., Friesen, W.V., Hager, J.C. (2002). *Facial Action Coding System (FACS): Manual*, Salt Lake City, USA: A Human Face.
- Exner, J.E. (2003). *Rorschach: Compendio per il Sistema Comprensivo*. Milano: Franco Angeli.
- Fazio, R.H. (1986). *How do attitudes guide behavior?* In *Handbook of motivation and cognition: foundation of social behavior*, a cura di R.M. Sorrentino e E.T. Higgins, New York: Guilford.
- Fenigold, A. (1992). Good-looking people are not what we think, *Psychological Bulletin*, 111, pp. 223-228.
- Fine, S. (2012). Estimating the economic impact of personnel selection tools on counterproductive work behaviors, in *Economic and Business Letters*, 1(4), 1-9.
- Fletcher, C. (1990). The relationship between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessment in selection interviews: an empirical study. *Human Relations*, 43, 739-749.
- Giambelluca, F.C., Parisi, S., Pes, P. (1995). *L'interpretazione psicoanalitica del Rorschach: modello dinamico strutturale*. Roma: Edizioni Kappa.
- Gilmor, D.C., Beehr, T.A., & Love, K.G. (1986). Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and
- Gosling, S.D., Ko, S.K., Manarelli, T., & Morris, M.E. (2002). A room with cues personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 379-398.
- Haynes, S. N., Richard, D.C.S., Kubany, E.S. (1995). Content Validity in Psychological Assessment: A functional approach to concepts and methods, in *Psychological Assessment*, vol. 7, no. 3, 238-247.
- Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: a meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, vol. 56, n. 2, pp. 431-462.
- Joinson, A. (1998). Causes and implications of disinhibited behavior on the Internet. In J. Gackebach's (Ed.), *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications* (pp. 43-60). San Diego: Academic.
- Jonason, P., SLomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: how toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449-453.



- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 174-186.
- Kernberg, O. (1999). *Le relazioni nei gruppi: Ideologia, conflitto e leadership*. Milano: Raffaello Cortina.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: an object relations perspective. *Human Relations*, 38, 583-601.
- Kiazid, K., Restubog, S., Zagenczyk, T. & Kiewitz, C. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.
- Kline, P. (1993). *Manuale di Psicometria*. Roma: Astrolabio.
- Kleisner, K., Chvátalová, V., & Flegr, J. (2014). Perceived intelligence is associated with measured intelligence in men but not women. *PLoS ONE*, 9(3), e81237.
- Kluemper, D.H. & Rosen, P.A. (2006). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.
- Krause, D.E. (2012). Staffing and developing personnel using assessment centers: evidence from three continents, in *GSTF International Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, Vol. 2, No. 1, Dec 2012: pp-112-117.
- Kuncel, N.R., & Tellegen, A. (2009): A conceptual and empirical reexamination of the measurement of the social desirability of items: implications for detecting desirable response style and scale development. *Personnel Psychology*, 62, 201-228.
- Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgeson, F.P., Campion, M.A. (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature, *Personnel Psychology*, 67, 241-293.
- Lombardo, M. & McCauley, C. (1994). *Benchmarks: A manual and trainer's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Maass, A., Castelli, L., Arcuri, L. (2005). *Misurare il pregiudizio: tecniche implicite versus esplicite*, in Capozza, D., Brown, R. *Identità Sociale: orientamenti teorici e di ricerca*. Bologna: Pàtron.
- Marcus, B., Machilek, F. & Schutz, A. (2006). Personality in cyberspace: personal web sites as media for personality expressions and impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1014-1031.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L., Nelson, C.E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decision are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n. 1, pp. 11-21.
- Marradi, A. (2007). *Metodologia delle scienze sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory (3<sup>rd</sup> Ed.)*. New York: McGraw-

Hill.

O'Brien, K.S., Latner, J.D., Ebner, D., Hunter, J.A. (2013). Obesity discrimination: the role of physical appearance, personal ideology, and anti-fat prejudice. *International Journal of Obesity*, 37, 455-460.

Peeters, H., Lievens, F. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 206-222.

Paulhus, D.L. (1998). Interpersonal and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: a mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1197-1208.

Paulhus, D., Westlake, B., Calvez, S., & Harms, P.D. (2012). Self-presentation success: a matter of self-promotion, not self-enhancement? *Journal of Applied Social Psychology*.

Resick, C., Whitman, D., Weingarden, S. & Hiller, N. (2009): The bright-side and dark side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1365-1381.

Rocchi, M.B.L. (2007). *Statistica e metodologia della ricerca per le discipline biometriche e psicocomportamentali*. Trieste: Edizioni Goliardiche.

Roth, P.L., Van Iddekinge, C.H., Huffcutt, A.I., Eidson, C.E., Jr., Schmit, M.J. (2005). Personality saturation in structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 261-273.

Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership Quarterly*, 17, 617-633.

Rule, N.O., & Ambady, N. (2009). She's got the look: inferences from female chief executive officers' faces predict their success. *Sex Roles*, 61(9-10), 644-652.

Rule, N.O., & Ambady, N. (2010). Democrats and Republicans can be differentiated from their faces. *PLoS ONE*, 5(1), e 8733.

Rule, N.O., Ambady, N., Adams Jr, R.B., Ozono, H., Nakashima, S., Yoshikawa, S., Watabe, M. (2010). Polling the face: prediction and consensus across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 1-15.

Schneider, T.J. (2015). *Social networking sites and personnel selection: an initial validity assessment*, Thesis submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy in Industrial/Organizational Psychology.

Shackleton, V.J. e Newell S. (1991). Management selection: a comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.

Smith, P. C. (1986). *Personnel Management*, Dicembre.

Soyer, R., Rovenpor, J. & Kopelman, R. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: attraction, satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 285-304.

- Sutherland, C.A.M. (2015). *First impressions from faces: integrating facial dimensions and social categories*, Doctor of Philosophy Thesis: University of York.
- Sutherland, C.A.M., Oldmeadow, J.A., Santos, I.M., Towler, J., Burt, D.M., Young, A.W. (2013). Social inferences from faces: ambient images generate a three-dimensional model, *Cognition*, 127, pp. 105-118.
- Sutherland, C.A.M., Rowley, L.E., Amoaku, U.T., Daguzan, E., Kidd-Rossiter, K.A., Maceviciute, U., Young, A.W. (2015). Personality Judgements from everyday images of faces, *Frontiers in Psychology*, vol. 6,
- Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Rhodes, G. (2016). Facial first impressions from another angle: how social judgements are influenced by changeable and invariant facial properties. *British Journal of Psychology*,
- Tsenova, T. N. (2016). *Il comportamento a rischio in adolescenza*. Tesi di laurea non pubblicata, Università degli Studi dell'Aquila, a.a. 2015-2016.
- Ungaro, U., Borrelli, F. (2006). *Z-Test: Attualità ed importanza di un test proiettivo di facile uso*. Bari: Edizioni Marianna.
- Wade, J., Roth, P. (2015). Social media and personnel selection how does new technology change an old game, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth, 2015*, 1-21.
- Watkins, L. M., Johnston, K. (2000). Screening Job Applicants: the impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n.2, pp. 76-84.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton & Co.
- Wu, J.Y. (2010). *Ethical and unethical negotiation tactic usage: Considering the role of aberrant personality*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Wu, J., & LeBreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Yeung, R. (2009). *Come intervistare e selezionare i candidati migliori*. Milano: Franco Angeli.
- Van Iddekinge, C.H., Raymark, P.H., Roth, P.L. (2005). Assessing personality with a structured employment interview: Construct-related validity and susceptibility to response inflation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 526-552.
- Van Velsor, E., & Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.
- Vernon, R.J.W., Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Hartley, T. (2014). Modeling first impressions from highly variable facial image, *PNAS*, vol. 111, n.32, pp. E3353-E3361.
- Vitale, I.V. (2010). *Zulliger test: l'effetto del contesto*. Tesi di laurea triennale in Scienze

Psicologiche del Lavoro, Università degli Studi di Urbino “Carlo Bo”, Relatore: Prof. Lamberto Lambertucci, a.a. 2009/2010.

Vitale, I.V., Bafera, V. (2014). Il ruolo della prima impressione nella selezione del personale, in *FiloDiretto*: Federmanager Bologna.

Vitale, I.V., Falvo, R., Capozza, D. (2014). *Liderazgo, estilos de apego y clima organizacional en un hospiti der sur de Italia*. Paper presented at PSIFEX 2015 - La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Zammuner, V.L. (1998). *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna: Il Mulino.