

Metodi e Tecniche Efficaci per la Selezione del Personale Scientifica

Tabella dei contenuti:

<u>Descrizione</u>	<u>Pagina</u>
Capitolo 1: Analisi della recente letteratura scientifica sulla selezione del personale	2
Capitolo 2: Analisi della recente letteratura scientifica sui fattori culturali nella selezione del personale	17
Capitolo 3: Analisi della recente letteratura scientifica sulla socializzazione lavorativa, il mentoring, il coaching ed il tutoraggio	30
Capitolo 4: Analisi della recente letteratura scientifica sugli strumenti psicometrici utilizzati nella selezione del personale	44
Capitolo 5: Review e riassunto della ricerca scientifica analizzata	57
Capitolo 6: Analisi dei metodi e delle tecniche comunemente utilizzate	66
Capitolo 7: Comparatistica transnazionale dei metodi utilizzati nelle nazioni partecipanti (Cipro – Italia – Romania)	81
Capitolo 8: Analisi delle leggi sulla selezione del personale in diverse nazioni europee	95
Capitolo 9: Review e riassunto dei metodi e delle tecniche più utilizzati per la selezione del personale	109
Capitolo 10: Intervistare aziende di selezione del personale a proposito delle tecniche di selezione del personale usate	129
Capitolo 11: Intervistare professionisti delle risorse umane, reclutatori e manager a proposito delle esigenze di base aziendali	136

CAPITOLO 1: Analisi della recente letteratura scientifica sulla selezione del personale

1. INTRODUZIONE

Secondo un grande numero di specialisti delle Risorse Umane (Belous and Appelbaum, 1998; Hartmann, 1998; Forteza and Prieto, 1994; Raymond et.al., 2013; Dessler, 2014; Mathis and Jackson, 2014; Cohen et.al. 2015) sia in campo accademico che professionale, la Selezione del Personale riguarda l'impiego di persone in posizioni lavorative seguendo un percorso metodico. Le organizzazioni possono solo essere consapevoli dell'impatto di questo percorso metodico dopo anni o addirittura decenni.

Il processo di selezione è basato su diversi elementi cruciali come la raccolta delle informazioni, sia dall'organizzazione a proposito del potenziale dipendente e viceversa. Questo costituisce un importante aspetto in quanto entrambe le parti raccolgono informazioni adeguate sull'altra, sanno cosa aspettarsi, e forse, si può costituire un ambiente positivo prima per avere un cooperazione fruttuosa sul lungo periodo. Questo è un prerequisito per uno sviluppo salutare della produttività.

Il processo di selezione non deve violare le regole e i regolamenti di ogni nazione e deve essere in linea con le norme dell'Unione Europea e delle Direttive rilevanti come la 2003/88/EC che afferma: "il miglioramento della salute, sicurezza ed igiene dei lavoratori nei luoghi di lavoro è un obiettivo che non deve essere subordinato a considerazioni puramente economiche." (Articolo 4).

Inoltre la Direttiva 2002/58/EC che concerne la Protezione dei Dati Personali dei lavoratori riguardanti la Tecnologia dell'Informazione (IT) e delle

Comunicazione afferma che: “La confidenzialità delle comunicazione è garantita in accordo con gli strumenti internazionali correlati ai diritti umani, in particolare la Convenzione Europea per la Protezione dei Diritti Umani e delle Libertà Fondamentali, e le Costituzioni dei Paesi Membri.” (Articolo 3).

Tutte le informazioni precedenti forniscono un retroscena teorico, legale, professionale e ancora di più per il vero business, al fine di identificare l'importanza del reclutamento delle risorse umane.

2. CORNICE TEORICA E DELLA LETTERATURA SCIENTIFICA

Guion e Gibson (1988) hanno condotto una ricerca nella selezione del personale ed hanno proposto e definito i quattro passi principali che dovrebbero essere seguiti per assicurare che l'intero processo di selezione sia coronato come successo. Più nello specifico loro hanno proposto:

- i. Valutazione delle procedure di selezione
- ii. Performance
- iii. Predittori
- iv. Post-script

Ogni set è composto da successive azioni che devono essere seguite al fine di consentire i migliori risultati possibili per le Risorse Umane e per gli Psicologi. Inoltre, Guion e Gibson (1988, p. 349), hanno suggerito che: “la selezione del personale è un processo che culmina nella decisione di assumere uno o più candidati per l'impiego e di non assumerne altri. La decisione di assumere è una delle decisioni nella famiglia di decisioni sul personale, inclusa la promozione e la fine di una collaborazione lavorativa che non dovrebbero essere poste senza fondamento.”

Chan (1998, 2000, and 2005), Chan e Schmitt (1997, 2004) sono alcuni dei principali ricercatori che hanno formulato notevoli basi sui cui si sviluppa la ricerca scientifica sulla selezione del personale. Le basi del lavoro di Chan, Chan e Schmitt si sono basate non solo sul lavoro accademico ma anche su quello professionale (Huffcut, 2010; Podsakoff et.al. 2011; Muchinsky, 2012) ed hanno fornito le basi per lo sviluppo dei metodi odierni di selezione del personale.

Rothstein e Goffin (2006, p.4) hanno aggiunto il background teorico focalizzandosi sul valore dello spirito di gruppo nelle aziende interne e mettono in luce il loro importante ruolo doppio di Psicologi e reclutatori del personale. Ed è ancora più importante ciò che suggeriscono fortemente: “le principali tendenze nella ricerca contemporanea riguardante il tentativo dei candidati di “fingere” nei test di personalità pone una minaccia che è spiegata, mentre sono promettenti gli approcci che provano a scovare i candidati che mentono fornendo “un allarme di possibile menzogna” o ponendo il metodo della scelta forzata nella valutazione della personalità.”

Questo tema affronta le questioni reali su cui ci confrontiamo mentre conduciamo un testing. Quindi, i reclutatori e gli psicologi devono essere pronti ad identificare questi test falsi al fine di proteggere la loro organizzazione.

3. LA RICERCA SCIENTIFICA SULLA SELEZIONE DEL PERSONALE

Un test importante che è stato applicato nel decennio passato ed è stato sviluppato ampiamente per le organizzazioni per reclutare i dipendenti migliori possibili è il Test di Abilità Cognitiva.

3.1. Test di Abilit Cognitiva:

Il Test di Abilità Cognitiva (o) I Test Attitudinali (o) I Test di Intelligenza sono ampiamente utilizzati nel Contesto di Valutazione Psicometrica e racchiudono tutti i test di ragionamento numerico, verbale, meccanico ed astratto. Lo specialista di risorse umane usa fino a 5 test diversi all'interno del set di Test di Abilità Cognitiva al fine di identificare e reclutare i migliori dipendenti che saranno in grado di offrire all'organizzazione e d'altra parte, l'organizzazione sarà in grado di investire su queste persone come parte della loro strategia sulle Risorse Umane complessiva, che certamente dovrebbe essere inclusa in un Business Plan completo.

La seguente tabella (1) comprende questi test:

Tabella 1: Test di Abilità Cognitiva:

TEST DI ABILITA' COGNITIVA	
Test 1	Questionario attitudinale
Test 2	Matrici Progressive, Set Avanzati I e II
Test 3	Test Breve di Intelligenza di Kaufman
Test 4	Test di Memoria a Breve termine
Test 5	Selezione di test sull'elaborazione delle informazioni

Si dovrebbe notare che all'interno del Test 1 (Questionario attitudinale) ci sono altri dieci (10) diversi test che forniscono ulteriori informazioni su abilità per il reclutamento delle risorse umane al fine di identificare i requisiti pratici specifici che sono necessari per l'impiego del personale di ufficio adeguato.

L'ufficio del personale è vitale per la (co)operazione di ogni azienda moderna, specialmente quando questa organizzazione opera su scala globale, in quanto si occupa un grande numero di temi critici, come l'agenda dei proprietari dell'azienda, i manager a tutti i livelli ed in tutti dipartimenti, si occupa delle operazione con associati esterni. Inoltre, l'ufficio del personale può essere la prima e l'ultima tappa in cui si troverà la risorsa nella sua vita aziendale e quindi il suo ruolo può essere parecchio cruciale. È quindi vitale, che i metodi che saranno applicati quando si recluta sia giusto personale, incontri il migliore standard ed una procedura trasparente. I test di abilità cognitiva e più nello specifico, i questionari attitudinali, assicurano che questa procedura guidi l'organizzazione alla selezione del personale di ufficio adeguata.

L'Ufficio della Gestione del Personale degli Stati Uniti d'America presta attenzione eccezionale al valore dei Test di Abilità Cognitiva e spiega che: “i test cognitivi tradizionali sono ben standardizzati, contengono item valutati in modo attendibile, e possono essere somministrati a grandi gruppi di persone in un momento solo. Esempi di formati di item includono a scelta multipla, il completamento di frasi domande semplici o domande vero-falso. Diversi test sviluppati professionalmente sono disponibili sul mercato e possono essere considerati quando non c'è bisogno significativo di costruire un test che si riferisca nello specifico ad un lavoro particolare o ad una organizzazione.”

3.2. Test di Abilità Fisica:

Michael et al. (2008) hanno prestato un'attenzione particolare allo sviluppo di metodi odierni basati sul concetto di Test di Abilità Fisica. Questi vengono impiegati in un settore estremamente cruciale, quello dei pompieri. Considerando che questa ricerca si è verificata in Canada che è la seconda nazione più grande al mondo con un area complessiva di 9.986.670 km² e una

superficie in foreste di 4.916.438 km², il metodo di reclutamento specifico ha una dimensione massiva in quanto riguarda un tema di grande sicurezza per le vite e le proprietà, così come la protezione dell'ambiente.

I Test di Abilità Fisica si focalizzano nel testare i candidati su specifici requisiti e capacità fisiche, come sollevare con la forza, arrampicarsi su corde o completare una corsa ad ostacoli.

Secondo gli specialisti delle risorse umane della guida 'HR Guide' ci sono molti vantaggi e svantaggi nell'impiego di questo metodo di reclutamento.

La tabella 2 sottolinea questi fattori:

Tabella 2: Vantaggi e Svantaggi dei Test di Abilità Fisica:

<u>Vantaggi</u>	<u>Svantaggi</u>
Può identificare le persone che sono fisicamente non capaci di mettere in atto le funzioni basilari di un lavoro senza rischio di fare del male a se stessi o ad altri	Costosi da somministrare
Può determinare costi ridotti in termini di richieste mediche o di disabilità, assicurazione e compenso dei lavoratori	Occorre dimostrare che i requisiti siano correlati al lavoro tramite una analisi del lavoro
Assenteismo ridotto	Potrebbero avere un impatto diverso su candidati di età diversa

Clouston et al. (2013, p.1) aggiungono a quanto detto precedentemente che non solo suggeriscono questo approccio ma suggeriscono che: "esaminare il

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

funzionamento cognitivo e fisico può aiutare i clinici e i ricercatori per identificare meglio le persone ed i gruppi che si stanno sviluppando diversamente o in passi diversi.” Questo dato dà spazio per ulteriori ricerche accademiche e successivamente, fornisce un motivo potente per il professionista al fine di implementare tali azioni nel proprio luogo di lavoro ed adattarle a questo.

L'adattamento costituisce un grande tema ed è fortemente suggerito che i professionisti siano consapevoli dello sviluppo accademico di tale tema e che prendano il massimo vantaggio possibile dalla ricerca mondiale.

Chamorro-Premuzic e Furnham (2010) hanno sviluppato il loro modello di per il reclutamento delle risorse umane nelle aziende moderne ed hanno suggerito quanto segue

Tabella 3: Modello di Chamorro-Premuzic e Furnham

<u>Metodi di selezione del personale</u>	<u>Costrutti di selezione del personale</u>
Metodi recenti, non scientifici	Abilità Mentale Generale
L'intervista	Tratti di personalità
Lettere di raccomandazione	Creatività
Biodati	Leadership
Giudizio situazionali e GPA	Talento

Il lavoro di Chamorro-Premuzic e Furnham (2010) ha contribuito massivamente non fornisce solo le linee guida per le strategie efficaci per gli specialisti delle risorse umane, come gli psicologi, ma sottolineano in modo più importante un grande numero di altri elementi come:

- i. L'identificazione del talento critico
- ii. La Performance e la matrice di promozione
- iii. I fattori che contribuiscono ad ottenere una performance maggiore

Tutti questi elementi combinano una solida cornice che fornisce lo sviluppo di un approccio comprensivo della selezione del personale che sotto determinate circostanze diventa uno strumento ideale e potente per le organizzazioni, prodotti e/o servizi.

4. PSICOLOGI PROFESSIONALI E RECLUTAMENTO DELLE RISORSE UMANE

Il lavoro degli Psicologi nel campo della Validazione e dell'attendibilità dei contenuti del test è un passo vitale per i partecipanti nel reclutamento delle risorse umane. Questa procedura include sia i reclutatori delle risorse umane e dei candidati. Inoltre, gli Psicologi professionisti hanno un ruolo estremamente importante nel processo specifico, per cui l'esame di questo ruolo deve essere preso seriamente in considerazione.

Alcuni annunci nazionali considerano il campo della psicologia come uno dei più importanti per le posizioni di reclutamento delle risorse umane Aragon (2016, p.1) connette la Psicologia con il concetto di reclutamento delle risorse umane ed il fatto che le persone si spostano facilmente da una nazione ad un'altra. Questo si verifica in larga misura all'interno dell'Unione Europea in cui 28 stati membri hanno eliminato sia le barriere fisiche che fiscali. Più nello specifico Aragon chiarifica che: "lo studio della mente umana, il campo della psicologia deve dare una considerazione speciale alla cultura e al modo in cui le diverse culture influenzano il comportamento umano."

Gilberth (2005) uno dei ricercatori più importanti nel campo della Psicologia e del Management ha fondato la Psicologia del Management. Questa scienza

considera l'impatto della mente come direttamente legata al lavoro dei dipendenti. L'enfasi sul management di successo si riscontra nell'uomo, non nel lavoro. Per cui la motivazione gioca un ruolo chiave e questa circostanza potrebbe essere sottostimata dagli specialisti delle risorse umane, specialmente se questi specialisti hanno una formazione accademica in psicologia.

Talibova (2008, p.1) ha aggiunto informazioni al lavoro di Gilberth (2005) e ha focalizzato l'attenzione nella ricerca del "Ruolo della Psicologia nella Gestione delle Risorse Umane" ed ha proposto che: "l'integrazione tra il management delle risorse umane e la psicologia è senza dubbio il primo fattore che delinea la teoria e la pratica della gestione delle risorse umane sin dalle origini della gestione del personale tradizionale.

La selezione del personale è stata a lungo riconosciuta come una attività chiave all'interno delle risorse umane e questo articolo cerca di esplorare il grado in cui la sua pratica fornisce evidenza a tale allineamento strategico."

4.1. Psicologi e Leadership:

La Leadership è direttamente connessa con le risorse umane e la motivazione. I più importanti ricercatori come Daft (2008) hanno identificato il valore della leadership nello sviluppo delle organizzazioni moderne che operano all'interno di un ambiente complesso, sfidante e turbolento. Daft come guru del Management ha identificato in modo importante la connessione tra Risorse Umane e Psicologia ed ha sollevato una forte connessione all'interno del concetto generale di leadership.

Campbell et al. (1970) hanno condotto una ricerca estensiva che si occupa della selezione del personale e della leadership ed hanno identificato tre

importanti modelli che devono essere valutati durante questo processo. Questo lavoro è stato adottato estensivamente da altri come Kuhnert e Russell (1990). Più nello specifico hanno proposto

Grafico 1: Il modello di Campbell et al



5. CONCLUSIONE

Dopo aver esaminato diversi aspetti dei metodi di selezione del personale e la loro connessioni con altri temi come la Psicologia, la Performance, il Comportamento la Leadership etc. portano alla cerca conclusione che i processi di selezione del personale devono essere implementati con attenzione al fine di assicurare l'integrità sia dell'organizzazione che dei candidati. La validità e la credibilità del processo deve essere protetta e può determinare a questioni di reputazione per l'organizzazione. È quindi, il lavoro dei reclutatori delle risorse umane e degli psicologi ad introdurre ed implementare la serie di azioni che sono state delineati all'interno di questo capitolo al fine di assicurare il comportamento, la performance e l'efficacia generale della loro organizzazione. Comunque, dato che ogni organizzazione è unica, anche questo processo dovrebbe esserlo. Ogni organizzazione deve implementare le procedure che si adattano meglio alla loro cultura, comunque, questa implementazione non può essere introdotta fuori dalla cornice chiave di integrità e trasparenza. Questi costituiscono valori che i reclutatori del personale e gli Psicologia devono proteggere con attenzione. Questo sarà solo un bene per l'azienda e la performance generale.

Le organizzazione deve investire per la definizione di tutti i mezzi, umani, fiscali e tecnologici al fine di assicurarne la sua crescita salutare. Questa crescita dovrebbe consentirgli di rimanere competitivi (Daft, 2008) in un ambiente estremamente complesso e globalizzato. La cornice teorica che è stata definita all'interno di questo capitolo sviluppa questo approccio ed assicura credibilità e validità di tutte le azioni. Le aziende odierne devono affrontare le risorse umane come un investimento e non come una spesa sui cui "soffrire".

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

CAPITOLO 1: BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4
November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:32003L0088>
[Retrieved: 19-02-2017]

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

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

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

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

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

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

Guion, R.M. and Gibson, W.M. (1988) Personnel Selection and Placement
Annual Review of Psychology

<http://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.ps.39.020188.002025?journalCode=psych> [Retrieved: 20-02-2017]

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

DOI: 10.1146/annurev.ps.39.020188.002025

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

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

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

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

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

Michael, M. et.al. (2008) *Physiological Demands of the Firefighter Candidate Physical Ability Test*. Faculty of Applied Health Sciences, University of Waterloo, Waterloo, Ontario, CANADA MEDICINE & SCIENCE IN SPORTS & EXERCISE® Copyright © 2009 by the American College of Sports Medicine

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

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

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

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

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

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

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

Talibova, S.R. (2008) The Role of Psychology in Human Resources
Management. *Europe's Journal of Psychology* Vol 4, No 4 (2008) Azerbaijan
University of Languages <http://ejop.psychopen.eu/article/view/438/html>
[Retrieved: 19-02-2017]

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

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

CAPITOLO 2: Analisi della recente letteratura scientifica sui fattori culturali nella selezione del personale

1. Introduzione

Definizione dei Fattori Culturali

L'enciclopedia della Salute Pubblica ha definito che: "la cultura comprende il set di credenze, valori morali, tradizioni, linguaggio e leggi (o regole di comportamenti) che riguardano una nazione, una comunità o un altro gruppo definito di persone. Le caratteristiche determinate culturalmente includono: il linguaggio parlato a casa, le osservanze religiose, le usanze (inclusi le usanze di matrimonio che spesso accompagnano le credenze religiose ed altre credenze); i ruoli di genere accettabile e le occupazioni, le pratiche alimentari, intellettuali, artistiche, le abitudini di tempo libero ed altri aspetti del comportamento."

Lo sviluppo dei fattori culturali gioca un ruolo chiave nello sviluppo delle organizzazioni e questi fattori dovrebbero diventare oggetto della ricerca scientifica (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011; Daft, 2008), quindi l'influenza dei Fattori Culturali nel più ampio campo di impiego a tutti i livelli dovrebbe essere esaminata sia a livello accademico che professionale (de Mello and Mariano, 2004)

2. IL RUOLO DELLA CULTURA NELLE DECISIONI DI SELEZIONE DEL PERSONALE INDIVIDUALI ED ORGANIZZATIVE

Le organizzazioni globali odierne affrontano diversi ostacoli nel reclutamento delle risorse umane come il bisogno di aderire alle regole locali e della nazione in cui operano e devono affrontare il bisogno di attrarre persone che le

capacità in un'ampia gamma di dipartimenti, creare il bisogno di identificare il problema e prospettarli al settore cruciale delle risorse umane.

Cruise (2009, p.2) non solo è d'accordo con questo approccio specifico, ma aggiunge soprattutto che: “.. il ruolo della cultura nelle decisioni di selezione del personale individuali ed organizzative che la selezione del personale ‘scientifica’ è molto più basata sull’adattamento culturale che di quanto si credesse precedentemente.” Inoltre, Cruise (2009) ha proposto due ruoli specifici culturali:

- i. Approcci di valutazione alla selezione del personale: il ruolo della cultura nelle decisioni della selezione moderna
- ii. Il ruolo della cultura nella decisione di selezione del candidato: Attrazione del candidato basata sull’adattamento vs il criterio

I due ruoli mirano ad assicurare che il processo di reclutamento delle risorse umane debba prendere in considerazione tutti gli aspetti che sono correlati e costituiscono gli elementi chiave per far sì che le organizzazioni attraggano, reclutino, sviluppino ed infine mantengano i migliori individui possibili che soddisfano i criteri fissati dalle organizzazioni e che aderiranno al bisogno di rimanere competitivi su scala globale. Riyono (1998, p.1) ha suggerito soprattutto che: “le questioni sulla selezione diventano più complesse, quando un'organizzazione è posta in un ambiente globale. Un'organizzazione globale è sfidata dalla diversità della cultura in diverse parti del mondo. All'interno di un contesto multiculturale, la sua complessità pur risultare da una domanda sulla possibilità di trovare un buon incastro tra il personale selezionato e le diverse culture in cui potrebbe essere situata l'organizzazione.”

Hofstede (1984), uno dei principali autori e professionisti dello sviluppo culturale ha identificato quattro dimensioni culturali che sono direttamente collegate al concetto di valori professionali e che influenzano successivamente il comportamento lavorativo e la performance.

A. Individualismo – Collettivismo:

Le culture individualistiche includono quelle persone che “sono concentrate su se stesse e sui membri stretti della famiglia” (Darwish e Huber ,2003). Invece, il collettivismo è una situazione in cui le persone si sentono di appartenere a gruppi più grandi che si prendono cura tra di loro e si scambiano lealtà, ed in cambio quelle stesse persone restano leali al gruppo (Hofstede e Bond, 1984). Questo approccio di Hofstede ha innescato una grande scala di ulteriori ricerche accademiche che hanno confermato i suoi risultati e contribuito massivamente alla letteratura esistente (Jain and Triandis, 1990; Hudson, 1990; Bhawuk and Triandis, 1996; Tim-Toomey and Kurogi, 1998; Thatcher, 1999; Ting-Toomey and Chung, 2005).

Per le organizzazioni è fondamentale distinguere i candidati individuali che sono principalmente focalizzati sul loro ‘benessere’ all’interno delle organizzazioni e cercano di ottenere la promozione a spese degli altri impiegati. Questa attitudine non può essere accettata dai reclutatori delle risorse umane così come dagli psicologi che si occupano del processo di reclutamento. È fortemente suggerito che questa attitudine non si verifichi nelle organizzazioni odierne, e quindi, i dipartimenti delle risorse umane devono sviluppare processi che non permettano a questi individui di entrare in organizzazioni. D’altro canto, il collettivismo offre una cornice adeguata che deve essere adottata al fine di attrarre, reclutare, sviluppare e mantenere i dipendenti che sono legati dallo spirito di gruppo (Daft, 2008, 2010; Thompson, 2016).

Mattson aggiunge al dibattito e suggerisce fortemente che questo approccio specifico non sia solo vitale per lo sviluppo delle organizzazioni, ma fornisce anche sei (6) notevoli benefit nei luoghi di lavoro:

- i. Rafforza la Creatività e l'Apprendimento
- ii. Unisce Forze Complementari
- iii. Costruisce la fiducia
- iv. Insegna tecniche di Risoluzione del Conflitto
- v. Promuove un più ampio senso di appartenenza
- vi. Incoraggia una salutare considerazione del rischio

Quanto sopra costituisce una solida base per l'adozione di misure che portino alla promozione della cultura del collettivismo all'interno delle organizzazioni al fine di assicurare che i migliori interessi dell'organizzazione sia servita in tutti i momenti delle persone. Questo è il dovere dei reclutatori delle risorse umane e degli psicologi che sono coinvolti nel processo.

B. Mascolinità versus Femminilità:

Questo fattore culturale costituisce un grande tema e quindi, lo sviluppo dei suoi parametri all'interno delle organizzazioni riguardano un largo numero di temi, come quelli organizzativi, etici, legali, psicologici e fiscali. La differenza tra i due generi è stata declinata e sviluppata nel mondo, comunque, gli svantaggi rimangono in grande misura nelle nazioni dell'Asia e dell'Africa in cui "... lo status di alfabetizzazione di donne ed uomini adulti nel mondo. Comunque, riflettendo gli svantaggi persistenti che affrontano, le donne ricoprono i due terzi dei 774 milioni di analfabeti adulti – una proporzione che non è cambiata negli ultimi due decenni. Le disparità di genere nei tassi di analfabetismo degli

adulti resta ampio nella maggior parte delle regioni del mondo.” (UN STATISTICS). Per cui è inevitabile che questo livello di svantaggio si trasferisca in settori come l’istruzione ed i luoghi di lavoro.” (UN Statistics, 2010). Le organizzazioni globali non possono e non dovrebbero accettare tali differenze culturali tra i generi. Paghe eque non riguardano solo l’essere etici ma è anche legato alla produttività generale di tutti i dipendenti. È necessario assicurarsi di ciò nel processo di reclutamento delle risorse umane. Inoltre, l’uguaglianza di genere nel luogo di lavoro è assicurata dalla Legge Europea e più nello specifico tramite:

- i. ‘Direttiva 2010/41 del 7 Luglio 2010 sull’applicazione del principio di equo trattamento tra uomo e donna impiegati nell’attività come riferito dal Consiglio Direttivo dell’11 Dicembre 1986’
- ii. ‘Direttiva 2006/54 del 5 Luglio 2006 sull’implementazione del principio di uguali opportunità ed equo trattamento di uomini e donne in termini di impiego ed occupazione’
- iii. ‘Direttiva 2004/113 del 13 Dicembre 2004 che implementa il principio di equo trattamento tra uomo e donna nella accesso e nella fornitura di beni e servizi’

Nonostante il tema legale sia comunque importante, la componente più vitale di questa materia, è la definizione di una forte cultura organizzativa ad assicurare che l’uguaglianza si verifichi sempre ad ogni livelli, senza pensare che l’uguaglianza è illegale, ma che l’inequità non è etica ed è contro i migliori interessi dell’organizzazione.

C. Indice del Potere di Distanza (PDI):

Questo fa riferimento allo sviluppo di una cultura che si focalizza sul grado di ineguaglianza che esiste – ed è accettato – tra le persone con e senza potere. Secondo Hofstede (1984), un alto livello di PDI indica che un'organizzazione, un gruppo o la società è tollerante riguardo la distribuzione non equa di potere, e tristemente, che le persone debbano 'accettare' quella gerarchia. Al contrario, un basso livello di PDI assicura che il potere sia distribuito equamente. Daft (2008, 2010) afferma che il PDI può essere meglio distribuito in 'organizzazioni appiattite' ed organizzazioni in cui i supervisori e gli impiegati sono considerati almeno uguali tra di loro.

D. Indice di evitamento dell'incertezza (UAI)

UAI è un altro importante parametro che deve essere considerato come 'culturalmente fondamentale. Secondo gli agenti specializzati 'Mind Tool', "nelle società che hanno un alto punteggio di Evitamento dell'Incertezza, le persone provano a rendere la vita la più prevedibile e controllabile possibile. Se si rendono conto che non possono controllare la loro vita, loro potrebbero essere tentati di smettere di provare. Queste persone possono far riferimento al "mañana," o porre il loro destino "nelle mani di Dio." Questo si può verificare nelle organizzazioni con maggior livello di questo parametro culturale che a sua volta influenza il reclutamento e lo sviluppo.

Mind Tool definisce un grande numero di esempi specifici e come questi influenzino lo sviluppo delle persone all'interno delle organizzazioni. Infine, affermano che un basso livello di UAI porta a:

- i. Apertura al cambiamento o all'innovazione, in modo inclusivo
- ii. Essere più inclini all'apprendimento e alla presa di decisione
- iii. Minor senso di urgenza

Tutti questi costituiscono seri fattori culturali che hanno molto a che vedere con l'impatto sulle organizzazioni e sui dipendenti. È dovere dei reclutatori del personale di sviluppare questa cultura al fine di evitare problemi e controversie non volute all'interno delle organizzazioni. Le altre due dimensioni sviluppate da Hofstede sono (Pragmatico versus Normativa, (PRA) e Indulgenza versus Restrizione (IVR) è relativamente nuovo, e quindi non sono state sviluppate evidenze accademiche e professionali a sufficienza al fine di assicurare la loro validità, credibilità e durata.

- a. Culture nazionali: Il concetto di Cultura Nazionale è ampiamente accettato come fattore chiave nello sviluppo della diversità delle aziende globalizzate. Il Dizionario del Business (2017) definisce che: "la Cultura Nazionale è il set di norme, comportamenti, credenze ed abitudini che esistono all'interno di una popolazione in una nazione. Le aziende internazionali sviluppano la gestione ed altre pratiche in linea con la cultura nazionale in cui operano." Le culture nazionali sono tanto importanti quanto essenziali per le aziende perché danno l'abilità per la diversità e sviluppano nuove idee e tolleranza. Katz (2005, p. 1) spiega che: "i valori condivisi risultati, le preferenze e i comportamenti di gruppi della popolazione differiscono ampiamente nelle diverse nazioni". E quindi cruciale per le organizzazioni di attrarre persone con diversi retroterra culturali e nazionali al fine di assicurare che l'organizzazione non 'chiuda la porta in faccia' a possibili opportunità che potrebbero sorgere nel business globale.

b. Culture organizzative: Secondo McLaughlin (2012) “la cultura organizzativa è un sistema di assunti condivisi, valori, e credenze che regolano il modo in cui le persone si comportano all’interno dell’organizzazione. Questi valori condivisi hanno una forte influenza sulle persone nelle organizzazioni e definiscono il modo in cui si vestono, agiscono e conducono il loro lavoro.” Le culture organizzative dipendono grandemente dal loro livello di valori etici dell’organizzazione.. Dato che lo sviluppo del processo del reclutamento delle risorse umane è fondamentale per tutta l’organizzazione, la Cultura Organizzativa generale può contribuire alla definizione delle procedure che garantiranno tali ‘assunti, valori e credenze’. Inoltre, McLaughlin (2012) ha identificato sette caratteristiche della cultura organizzativa che devono essere messe in pratica dai manager a tutti i livelli:

- i. Innovazione
- ii. Attenzione al dettaglio
- iii. Enfasi sull’esito
- iv. Enfasi sulle persone
- v. Lavoro di squadra
- vi. Aggressività
- vii. Stabilità

Tutte le sette caratteristiche contengono un certo livello di importanza ed è fortemente suggerito che nessuno debba essere sottostimato. La cultura organizzativa è qualcosa che si è sviluppato negli anni ed è il risultato dell’esperienza accumulata dall’organizzazione.

3. CONCLUSIONI

L'esame di tutte le culture nella selezione del personale si focalizza non solo sulle caratteristiche personali che un candidato deve possedere ma anche sulle caratteristiche che un'organizzazione dovrebbe avere al fine di essere in grado di attrarre, sviluppare e trattenere il migliore personale possibile. Lo sviluppo del modello di Hofstede così come quello delle culture Nazionali e Organizzative mira a sollevare l'importanza che il reclutamento del personale basato sul retroterra culturale costituisce come azione mutua da entrambe le parti (organizzazione e candidati). Entrambi hanno un ruolo chiave da giocare all'interno di questa procedura ed è quindi un dovere di entrambe le parti quello di capire tutte le possibile prospettive future così come le rispettive implicazioni. Tutti i temi legali ed etici sono solo una parte di ciò che deve essere esaminato al fine di evitare condizioni non volute e spiacevoli. Come è stato ripetutamente sottolineato, le organizzazioni odierne non possono avere restrizioni culturali che impattano sul reclutamento degli impiegato. Solo le organizzazioni con mentalità aperta possono attrarre persone da diverse culturale che possono sopravvivere all'interno del villaggio globale.

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

CAPITOLO 2: BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

Business Dictionary: National Culture Definition

<http://www.businessdictionary.com/definition/national-culture.html>

[Retrieved: 23-02-2017]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Mind Tool Business Specialists: Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Different Countries
https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm [Retrieved: 23-02-2017]

Riyono, B. (1998) CULTURAL ISSUES IN PERSONNEL SELECTION. BULETIN PSIKOLOI
<https://jurnal.ugm.ac.id/buletinpsikologi/article/viewFile/13278/9501>
[Retrieved: 22-02-2017]

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITOLO 3: Analisi della recente letteratura scientifica sulla socializzazione, il mentoring, il coaching e il tutoraggio

1. INTRODUZIONE

Non c'è dubbio che l'ambiente fortemente globalizzato del business contemporaneo è chiamato ad operare all'interno di un grande senso di apertura (Khanna, Palepu, and Sinha, 2005; Tan, 2002; Daft, 2008, 2010). Srivatsav (2016) aggiunge al dibattito e connette il contesto globale ed il reclutamento del personale con lo sviluppo di nuovi prodotti. Più nello specifico Srivatsav (2016) suggerisce che: "le persone e le organizzazioni hanno un sacco di idee innovative, ma trasformare queste idee in realtà, in un prodotto che possiamo usare, è più facile a dirsi che a farsi. E come molti di noi hanno visto, solo poche idee innovative entrano effettivamente sul mercato. Per cui, come possiamo "pensare fuori dagli schemi" per fare ciò che una volta si pensava fosse impossibile?" L'ultimo approccio/domanda fa emergere l'importanza di "socializzazione lavorativa, mentoring, coaching e tutoraggio" per le organizzazioni che sono quindi forzate ad operare all'interno di un contest che promuove l'apertura al reclutamento delle risorse umane. È all'interno di questo contesto che 'la socializzazione lavorativa, il mentoring, il coaching e il tutoraggio' dovrebbe essere esaminato, perché ignorare questo importante tema o metterlo da parte potrebbe condurre l'organizzazione ad azioni inappropriate, non etiche e non professionali che sotto determinate condizioni hanno implicazioni legali, dato che le organizzazioni devono operare all'interno di confini legali sempre più ristretti come quelli dell'Unione Europea.

Inoltre, è importante identificare il fatto che 'la socializzazione lavorativa, il mentoring, il coaching e il tutoraggio' per i business globali si verifica in diverse

nazioni che hanno le loro culture entro cui le aziende devono adattare le proprie politiche.

E' all'interno di questa importante cornice che Srivatsav (2016) ha connesso la socializzazione lavorativa con innovazione ed ha saggiamente suggerito che: “..l'innovazione è ciò che fa ponte tra l'indefinibile “eccezionalità” che esiste nei laboratori, nelle persone e le tecnologie, ed al fine di fare le cose “giuste”, l'innovazione ha bisogno di appetito per il rischio e di volontà di intraprendere un'avventura.” Inoltre, Bryman e Bell (2007) hanno prestato un'attenzione eccezionale riguardo la questione specifica e hanno suggerito che questo dovrebbe essere l'epicentro delle attività di lavoro e di ricerca delle organizzazioni globali.

2. SOCIALIZZAZIONE LAVORATIVA

Secondo il Dizionario di Business (2016) “La socializzazione è il processo tramite cui le persone acquisiscono conoscenza, linguaggio ed abilità sociali e le valutano come conformi alle norme ed i ruoli richiesti per l'integrazione all'interno di un gruppo o di una comunità. È una combinazione sia di regole auto-imposte (perché l'individuo vuole conformarsi) sia di regole imposte esternamente e di aspettative degli altri.”

Inoltre, il Dizionario di Referenze dell'Università di Oxford (2015) fa un passo in avanti identificato il concetto di 'Socializzazione Lavorativa' e definisce che: “il processo di apprendimento al lavoro nell'impiego retribuito ed associato alle strutture ideologiche: internalizzare le norme, i valori e la cultura del luogo di lavoro da parte di un'organizzazione, una professione o un gruppo occupazionale; accomodare le relazioni di potere ed autorità sul luogo di lavoro; acquisire le abilità di relazioni secondari; aderire al ruolo e alle funzioni

allocate al singolo lavoratore; e adottare comportamenti preferiti dai dipendenti (come la puntualità, lo spirito di gruppo e la lealtà).”

Questi due dati forniscono un grande retroterra accademico al fine esaminare ulteriormente la socializzazione lavorativa nelle organizzazioni odierne. Il retroterra accademico è essenziale al fine di permettere alle organizzazioni di essere in grado di trasformare la teoria in pratica, specialmente quando deriva da una fonte rispettata nel mondo come il Dizionario dell’Università di Oxford.

Sandor (2004, pp. 5-6) ha prestato particolare attenzione all’importanza della socializzazione di giovani lavoratori e suggerisce che: “diventare membro attivo in un’organizzazione significa che un individuo sta partecipando alla cultura organizzativa assumendo ruoli, norme e valori associati all’organizzazione e alla posizione lavorativa.”

La socializzazione lavorativa intende coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli organizzativi in aspetti specifici che sono considerati cruciali per l’intera struttura operativa. Questo può includere aspetti come le politiche di Responsabilità Sociale d’Impresa (Porter and Kramer, 2006; Martin and Kemper, 2015) le attività finanziarie all’interno della cornice legali nella nazione in cui opera l’azienda (Deakin, 2013), che sono davvero importanti quando il business esiste ed opera al fine di generare denaro per i loro proprietari e quindi sono in linea con i migliori interessi degli shareholder e degli stakeholder (risorse umane, debitori, creditori, banche, investitori, servizi di governo, di comunità locali, etc.) Inoltre, altri aspetti come il Marketing (McDonald, 2007) possono essere cruciali per lo sviluppo della Socializzazione nel luogo di lavoro. Shobri et al. (2012) aggiungono a questo dibattito quanto segue: “la strategia di lealtà al brand è molto importante al giorno d’oggi in quanto può ridurre i costi operazionali d’impresa come la promozione i costi di

cross selling e di up selling nella crescente tendenza della nostra società ad acquistare cibo da fast food piuttosto che nel tipo normale di ristorante, ciò rende questo aspetto molto interessante da studiare.” Ci sono così tanti fattori che possono influenzare la lealtà al brand, e i fattori di socializzazione sono alcuni di questi.” A supporto di questa opinione un grande numero di altri ricercatori hanno aggiunto la loro opinioni suggerendo che la socializzazione nel luogo di lavoro ha un ruolo sempre più grande nelle decisioni di marketing generali (Moore et.al. 2002; Aquilino 2006; Arnett and Jeffry, 2007; Makgosa, 2010; Kotler and Armstrong, 2011).

Un aspetto importante da notare è la socializzazione lavorativa sviluppata intraprendendo attività in esterno. Alcuni ricercatori di punta come Petry (2005) e Wolf-Watz (2014) sottolineano l'importanza delle attività in esterna in quanto forniscono l'opportunità per le persone all'interno di un'organizzazione di stare vicini e sviluppare relazioni interpersonali migliori che saranno eventualmente benefiche per entrambe le parti coinvolte in questo processo, il personale e l'organizzazione come business ed entità legale separate.

Riassumendo, se il concetto di socializzazione lavorativa è sviluppato all'interno di una cornice ben strutturata (Gaston, 2016), può avere un impatto positivo sul lungo periodo nelle relazioni ed in tutte gli aspetti precedentemente sottolineati e supportati da una letteratura scientifica estesa. La socializzazione lavorativa può potenziare i dipendenti a tutti i livelli con le abilità necessario e la motivazione al fine di permettere loro di sentirsi necessari all'organizzazione. La socializzazione lavorativa deve essere l'epicentro di tutte le attività dell'organizzazioni e dovrebbe essere promossa nel management di ogni organizzazione che cerca di avere una maggiore produttività dai propri dipendenti. Inoltre, i dipendenti dovrebbero

“richiedere” una politica in questo senso dalla propria organizzazione perché sarebbe benefica per loro.

3. MENTORING LAVORATIVO

Farren (2006) afferma che “la mentorship è una relazione in cui una persona con più conoscenza ed esperienza aiuta a guidare una persona con meno esperienza e conoscenza. Il mentore può essere più anziano o più giovane della persona che riceve il mentoring, ma lei o lui deve avere una certa quantità di esperienza. È una partnership di apprendimento e sviluppo tra qualcuno con un’esperienza vasta e qualcuno che vuole apprendere.” Inoltre, Farren ha sviluppato soprattutto un modello che include otto (8) modelli per i lavori di mentore:

- i. Mentore di Professione o di Commercio
- ii. Mentore di Industria
- iii. Mentore di Organizzazione
- iv. Mentore del cliente
- v. Mentore dei processi di lavoro
- vi. Mentore di Tecnologica
- vii. Mentore dell’integrazione vita-lavoro
- viii. Mentore dello sviluppo di carriera

Tutti I modelli sopracitati costituiscono un modello potente ed attuale che è stato sviluppato da Farren, comunque, un determinato numero di altri ricercatori (Swarthout, 2015; Collins, 2017) hanno contribuito al valore generale del mentoring nel luogo di lavoro.

Il mentoring nel luogo di lavoro è importante e fornisce l'opportunità per i nuovi (e possibilmente per i più giovani) dipendenti di essere allenati da altri dipendenti con più esperienza in un'organizzazione e quindi, di far sì che si adattino al nuovo ambiente. Abbajay (2013, p.1) dà valore al mentoring e spiega che: "tramite il mentoring, le organizzazioni osservano grandi miglioramenti nell'efficienza, la produttività e, certamente, passando la conoscenza istituzionale e le abilità di leadership da una generazione all'altra." È per questo importante per le organizzazioni identificare il bisogno di mentoring e tale azione dovrebbe essere esaminata da un punto di vista strategico anziché come una spesa. Gli esperti di mercato CHRONUS (2017) suggeriscono che: "le grandi e piccole aziende di successo utilizzano il mentoring per affrontare le complesse sfide delle risorse umane, come aumentare la ritenzione dei dipendenti, consentire piano di successo dell'azienda e migliorare la produttività della forza di lavoro." Inoltre, Chronus suggerisce un modello che racchiude cinque categorie di mentoring nel luogo di lavoro:

- i. Sviluppo di carriera del dipendente
- ii. Sviluppo della Leadership
- iii. Mentoring della diversità
- iv. Mentoring inverso
- v. Conoscenza di trasferimento

Lo sviluppo del mentoring, sia per i nuovi impiegati che per i mentori, può portare al coinvolgimento delle persone in un ambiente più collaborativo all'interno del luogo di lavoro e promuove una cultura comprensiva che si focalizza sul concetto di mutua comprensione, inclusione sociale, tolleranza e

successivamente porta allo sviluppo della Leadership al posto della gestione tipica e solitamente burocratica. Il mentoring può stabilire un ambiente positivo di fiducia e comprensione al fine di permettere a un'organizzazione di creare e mantenere diverse forze lavoro. Tutti questi aspetti rappresentano i fattori più grandi che devono essere seriamente presi in considerazione dalle organizzazioni moderne al fine di sviluppare strategicamente una cultura comprensiva che promuova il concetto generale di mentoring nel luogo di lavoro. Come identificato saggiamente da CHRONUS (2015): “il mentoring non solo aiuta le organizzazioni a sviluppare e trattenere diversi talenti, ma aiuta a costruire una comunità robusta di diversi talenti per il futuro. Gli effetti del mentoring per la diversità aiuta le aziende a differenziarsi dai competitor e ad ottenere nuovi clienti mentre forniscono supporto a lungo termine per i loro dipendenti.” Questo dato racchiude l'intero concetto di valore del Mentoring nel luogo di lavoro.

4. COACHING LAVORATIVO E TUTORING

Secondo gli esperti di mercato Business Balls (2014) “il Coaching è una forma di formazione ed insegnamento, che normalmente coinvolge un supporto uno ad uno finalizzato ad aiutare una persona a migliorare, spesso in un senso molto pratico.” Questo dato può essere pienamente applicato sul luogo di lavoro in quanto racchiude tutti gli elementi che i dipendenti, specialmente quelli reclutati da poco, necessitano al fine di adattarsi al nuovo contesto lavorativo, e anche, ciò che un'organizzazione necessita al fine di attrarre e mantenere i dipendenti di talento.

Jarvis (2016) in una recente ricerca scientifica ha sottolineato i risultati di una ricerca scientifica sviluppato dal Chartered Institute of Professional

Development ed ha identificato che alcune importanti evoluzioni positive del ruolo del Coaching nel luogo di lavoro nel Regno Unito. Più nello specifico, Jarvis (2016, p.3) chiarifica che:

- i. Nove organizzazioni su dieci fanno coaching tramite manager interni
- ii. Due organizzazioni su tre usano coach esterni
- iii. L'84% definisce il coaching dei manager come 'efficace' e 'molto efficace'
- iv. Il 92% definisce il coaching di professionisti esterni come efficace

L'istituto di Leadership & Management del Regno Unito ha condotto una ricerca (2015) riguardante il Coaching nel luogo di lavoro ed ha identificato quanto segue:

- i. Il coaching è uno strumento potente nei luoghi di lavoro attuali
- ii. Il coaching si sta amplificando in modo crescente nelle aziende
- iii. Le organizzazioni si servono di più coach internamente, ma usano coach esterno per allenare i senior.

Tutte le informazioni precedenti, che provengono da organizzazioni credibili e di fiducia mostrano oltre ogni ragionevole dubbio che all'interno delle aziende odierne, ha prevalso un nuovo approccio positivo al fine di permettere alle organizzazioni di adattarsi al nuovo ambiente globale. Il bisogno di questa evoluzione è stata saggiamente identificata dai ricercatori di punta come Daft (2008, 2010), Kotler e Keller (2009), Beard (2015) ed è fortemente suggerito che un approccio di questo tipo costituisca una priorità per i business e può fornire loro uno strumento potente al fine di affrontare la competizione.

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

La ricerca scientifica sul ruolo del tutoraggio nel luogo di lavoro si muove all'interno dei confini del Coaching. Nel 2009 una ricerca dell'Università dell'Illinois negli Stati Uniti, i risultati hanno dimostrato che lo sviluppo del tutoraggio consente il collegamento del gap tra il livello di conoscenza e le abilità degli impiegati all'interno di diverse organizzazioni, incluse le scuole.

Gordon (2009) ha proposto una strategia pionieristica di tutoraggio:

- i. Formazione dei tutor
- ii. Uno schema diagnostico/di sviluppo
- iii. Valutazione formale ed informale
- iv. I tutor dovrebbero tracciare il progresso degli studenti
- v. I tutor dovrebbero collaborare strettamente con gli classe degli studenti
- vi. I programmi di tutoraggio dovrebbero essere strutturati attorno a principi di apprendimento

Il coaching il tutoraggio sono parte dei bisogni dei business odierni. Il loro adattamento ha una dimensione sempre più importante, per cui le organizzazioni hanno bisogno di prendere in considerazione la recente letteratura scientifica di livello accademico.

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

CAPITOLO 3: BIBLIOGRAFIA

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

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

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

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

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

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

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

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

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

[ile/277169/ep5-legal-framework-implications-for-manufacturing.pdf](file/277169/ep5-legal-framework-implications-for-manufacturing.pdf)

[Retrieved: 25-02-2017]

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

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

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

Jarvis, J. (2016) Making the case for coaching: Does it work? Chartered Institute of Professional Development <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5CDCB845-3059-4682-8E0E-ECC21CD1F0A8/0/SwindonBranchPresentation.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]

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

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

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

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

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

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

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

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

Oxford University Reference Dictionary (2015) Work Socialisation Reference – Oxford University Press
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803124756932> [Retrieved: 25-02-2017]

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

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

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

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

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

[Retrieved: 25-02-2017]

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

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

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

[Retrieved: 24-07-2017]

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

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

Wolf-Watz, D. (2014) Outdoor Recreation and Environmentalism Social and Spatial Perspectives. Karlstad University Studies Outdoor Recreation and

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

Environmentalism Social and Spatial Perspectives <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:411830/FULLTEXT01.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]

CAPITOLO 4: Analisi della recente ricerca scientifica sugli strumenti psicometrici utilizzati nella selezione del personale

Review della letteratura

Negli ultimi tre decenni, I test psicometrici hanno conquistato un'importante posizione nella selezione dei dipendenti. Negli ultimi anni questi sono stati utilizzati comunemente per valutare gli interessi, le attitudini, i comportamenti, i valori e le abilità dei candidati. I dipendenti sono l'asset dell'organizzazione. Il successo delle organizzazioni dipende dai dipendenti che lavorano duro per raggiungere gli obiettivi organizzativi. Per cui, è molto importante selezionare la persona giusta per il lavoro giusto per il miglioramento dell'impresa e dei dipendenti.

I test psicometrici danno l'opportunità di filtrare i candidati inadeguati alla posizione richiesta durante il processo di selezione. Reclutare, sviluppare e trattenere sono compiti sfidanti per i Manager delle Risorse umani nella società di sviluppo delle attuali aziende. Questo tipo di test non solo aiuta a scegliere i candidati giusti, ma aiutano anche a tenerli in azienda per un tempo maggiore.

Test Psicometrici

Secondo la Società Psicologica Britannica, il test psicometrico "è una procedura che basa delle inferenze riguardo le capacità di una persona, la propensione o la responsabilità ad agire, reagire, sperimentare, strutturare o ordinare il pensiero o il comportamento in modi particolari." È una misura standardizzata di sensibilità, memoria, intelligenza, attitudine e personalità. Esamina e valuta le informazioni che I dipendenti danno all'esaminatore.

Smith e Robertson (1986) definiscono i test psicologici come “procedure attentamente scelte, sistematiche e standardizzate per estrarre un campione di risposte dai candidati che possono essere utilizzati per valutare una o più caratteristiche psicologiche che da un campione rappresentativo di una popolazione appropriata.” Questo può essere utilizzato per misurare le differenze individuali. I test psicometrici, generalmente intendono misurare lo status mentale. Forniscono un mezzo oggettivo di misurazione delle abilità e le caratteristiche di un individuo di maggiore comprensione al fine di predire il grado di successo per un lavoro particolare.

Tipi di Test Psicometrici

I test psicometrici possono misurare l'attitudine, la personalità e gli interessi:

- i. Test attitudinale – I test attitudinali o di abilità valutano il ragionamento logico o la performance di pensiero. Questi tipi di test aiutano a valutare il potenziale di un candidato ad apprendere nuovi compiti ed abilità applicate in vari lavoro. Misurano come le persone differiscono nella loro abilità di mettere in pratica o portare a termine diversi compiti.
- ii. Test di interessi – Misurano come le persone differiscono nella loro motivazione, nella direzione e nella forza dei loro interessi, valori ed opinioni (questi sono meno probabilmente utilizzati per i neolaureati, vengono usati solo qualche volta).
- iii. Test di Personalità – I test di personalità misurano gli attributi personali di un candidato che è adatto per un particolare lavoro, misurano diversi stili di interazione tra le persone. I test di personalità valutano comportamenti, attitudini, opinioni individuali.

Perché i test sono utilizzati?

Se i test psicometrici possono essere utili come indicatori di cambiamento nella richiesta di abilità, allora è importante che le organizzazioni utilizzino i test che sono collegati al loro desiderio di misurare le abilità dei dipendenti che vogliono includere nella loro organizzazione. Se i test sono utilizzati per altre ragioni, questo potrebbe minare la loro utilità come indicatori della richiesta di abilità.

Chi utilizza i test psicometrici?

Negli ultimi anni, sono stati utilizzati da tutti i tipi di azienda. Non solo le grandi e medie ma anche un numero sempre più grande di piccole imprese ha iniziato ad utilizzare i test psicometrici. Più del 70% delle aziende più grandi utilizza attualmente i test psicometrici per fornire informazioni di vitale importanza da dipendenti potenziali o già assunti. Sempre più aziende utilizzano i test psicometrici per:

- Reclutamento dei laureati
- Filtrare i partecipanti quando sono molti

Più del 70% delle grandi aziende li utilizza nel processo di reclutamento e le piccole aziende li utilizzano sempre di più.

Sono anche utilizzati per valutare i dipendenti già assunti per

- Analisi dei bisogni formativi e di sviluppo
- promozione

Perché utilizzare la psicometria in un contesto di assunzione?

I vantaggi principali per utilizzare i test psicometrici sono:

- Oggettività – riducono drammaticamente l'errore sistematica e la prospettiva individuale
- Chiarezza – forniscono una cornice ed una struttura robusta
- Uguaglianza e parità per tutte le persone (i test sono standardizzati in modo per cui tutte le persone ricevono lo stesso trattamento)
- Aumentano la probabilità di essere in grado di predire la futura performance lavorativa (hanno un alto livello di 'validità predittiva')
- Identificazione dei bisogni formativi
- Incoraggiano i datori di lavoro a fare un'analisi del lavoro approfondito al fine di identificare abilità e skill appropriate. Questo aiuta ad assicurare che i candidati vengano valutati solamente per abilità rilevanti al lavoro.

Per che cosa sono utilizzati I test psicometrici?

Alcuni utilizzi dei test psicometrici sono:

- Selezione dei candidati al lavoro
- Sviluppo personale/identificazione dei bisogni formativi/ sviluppo dello staff
- Sostegno alla carriera
- Costruzione e sviluppo delle squadre

I test psicometrici sono stati utilizzati sin dalla prima parte del 20° secolo e sono stati sviluppati originariamente per la psicologia dell'istruzione. In questi giorni, fuori dall'istruzione, incontrerai più probabilmente il testing psicometrico come parte del processo di selezione. Test di questo tipo sono utilizzati dagli psicologi occupazionali e il loro obiettivo è di fornire ai datori di lavoro di un metodo attendibile per selezionare i candidati più adeguati per un lavoro o per una promozione.

I test psicometrici mirano a misurare caratteristiche come l'intelligenza, le attitudini e la personalità. Forniscono un potenziale al datore di lavoro con un suggerimento su come gestisci bene il lavoro con altre persone, come gestisci bene lo stress e se sei in grado di affrontare le richieste individuali sul lavoro.

La maggior parte dei test psicometrici affermati ed utilizzati nel reclutamento e nella selezione non tentano di analizzare la tua stabilità emotiva o psicologica e non dovrebbero essere confusi con i test usati in psicologia clinica. Comunque, negli anni recenti, c'è stata una crescita rapida (in particolar modo negli Stati Uniti) di test che affermano di misurare la tua integrità, onestà e la tua predisposizione alla rabbia. Questi test hanno attratto un sacco di critiche, a causa dei dubbi sulla loro validità, ma la loro popolarità tra i datori di lavoro ha continuato ad aumentare.

Il testing psicometrico è ora utilizzato dall'80% delle aziende Fortune 500 negli Stati Uniti e dal 75% delle aziende Times Top 100 nel Regno Unito. Le aziende di Tecnologia dell'Informazione, gli istituti finanziari, i consulenti di management, le autorità locali, il servizio civile, le forze di polizia, i pompieri e le forze armate fanno un utilizzo intenso del testing psicometrico.

I test psicometrici, come indicatore della tua personalità, preferenze ed abilità può aiutare i potenziali datori di lavoro a trovare il miglior impiego di una persona in un'occupazione e nell'ambiente di lavoro. Come strumento di reclutamento e selezione, questi test possono essere usati in modo diretto nella prima parte della selezione per tagliare fuori i candidati che più probabilmente sono inadatti al lavoro. Possono anche fornire aiuto alla consulenza di carriera per la progressione dei dipendenti già assunti.

Data che la loro importanza nel formulare decisioni è importante che i test stessi siano riconosciuti per produrre risultati accurati basati su metodi standardizzati e principi statistici.

Un test psicometrico deve essere:

- i. Oggettivo: il punteggio non deve essere influenzato dalle credenze o dai valori del somministratore
- ii. Standardizzato: deve essere somministrato sotto condizioni controllate
- iii. Attendibile: deve minimizzare e qualificare ogni errore intrinseco
- iv. Predittivo: deve fare una previsione accurata della performance
- v. Non discriminatorio: non deve svantaggiare alcun gruppo sulla base del genere, della cultura o dell'etnia etc.

La Storia dello sviluppo dei test

I tentativi di misurare le differenze in termini di caratteristiche psicologiche degli individui può essere rintracciato nel 400 a.C., quando Ippocrate tentò di definire i quattro tipi di temperamento di base, ognuno dei quali può essere determinato da un fluido corporeo predominante; sangue – sanguigno (ottimistico), bile nera – melanconico (depresso), bile gialla – collerico (irritabile) e flegma – flemmatico (svogliato e lento). I metodi di Ippocrate e gli altri numerosi tentativi fatti erano poco scientifici. Il primo tentativo di misurare scientificamente le differenze individuali in termini di abilità mentali è stato fatto da Sir Francis Galton nel 19° secolo. Galton provò a mostrare che la mente umana può essere mappata sistematicamente in diverse dimensioni. Ha studiato, tra le altre cose, come le persone differivano nel grado di abilità a discriminare tra stimoli e confrontando i risultati ottenuti ha sviluppato un sistema per comparare le abilità individuali – un'idea su cui ci basiamo fortemente oggi.

Dal lavoro di persone come Galton e del suo contemporaneo Francese, Binet, è emersa un'immagine del dominio mentale umano come composto da un certo numero di abilità specifiche – una visione che è sostenuta ancora oggi.

Il principio di base del testing odierno si basa sul principio di misurare la performance mentale umana in diverse condizioni e dunque di fare confronti tra persone. Certamente, il rigore statistico con cui è fatto oggi è molto maggiore di quello applicato ai tempi di Galton. C'è una grandissima serie di test disponibili oggi per misurare qualsiasi cosa oggi dalla coordinazione mano-occhio alle operazioni cognitive ad alto livello come il ragionamento spaziale.

Come sono costruiti i test?

Nella loro forma più semplice, il test ha una serie di domande o compiti che il soggetto deve completare, questi sono conosciuti come item del test. Sfrontatamente, il profano associa l'utilizzo quotidiano della parola 'test' con un esame che puoi passare o non passare. Nel contesto del testing psicologico, gli strumenti non sono solitamente visti in questo modo, solitamente sono più concentrati nel descrivere e non nel giudicare le abilità o le attitudini persona.

Accade comunque che l'uomo della strada consideri la parola 'test' con trepidazione ed è difficile convincerli che le loro abilità o attitudini non sono 'sotto processo'. Per questa ragione è importante che tu eviti di utilizzare la parola test ogni volta che è possibile; usa il termine valutazione al posto di test e descrivi il test stesso come strumento. Questo diventa molto importante in caso di test di personalità che è puramente descrittivo e dove ogni implicazione come buona o cattiva personalità, test passato o non passato può solo danneggiare l'individuo. Quando usiamo la parola test in questo manuale,

lo facciamo in modo tecnico e non con il senso attribuito nel linguaggio quotidiano.

Tutti i test dovrebbero essere associate al manuale del test che contiene tutte le informazioni su come portare avanti la somministrazione del test standardizzato e su tutte le informazioni specifiche. Il manuale dovrebbe sempre essere scrutinato attentamente e profondamente prima che si prenda la decisione di utilizzare o meno lo strumento. Il manuale dovrebbe includere informazioni sull'attendibilità del test ad es., quanto è stabile e coerente la misura di un test, e sulla forza della sua validità ad es., quanto bene misura effettivamente ciò afferma di misurare. Vedremo più avanti che la validità dipende dall'attendibilità e che un test non può essere più valido di quanto non sia attendibile. Il manuale dovrebbe anche dire qualcosa sulla natura del gruppo di persone su cui il test è stato standardizzato, fatto che ci permette di vedere come la performance di una persona su un test particolare può essere comparata con quella di altre persone. A volte l'informazione è presentata sulla performance di più di un tipo di gruppo – questo accade perché sarebbe ingiusto comparare la performance di un neodiplomato con quella di un neo-laureato. Mentre non sarebbe ingiusto comparare la sua performance con quella di un gruppo simile a lui di neodiplomati. Le informazioni sui gruppi su cui il test è stato standardizzato si chiama informazione normativa.

La ragione per cui noi tutti necessitiamo di tale informazione è che il tipo di oggetto che il testo psicologico misura, per esempio l'abilità numerica, non può essere osservato direttamente e quindi non può essere direttamente misurata.

Qualcosa come l'abilità numerica può solo essere inferita dal comportamento di un individuo in quanto è un costrutto ipotetico. Per la stessa ragione, la nostra abilità esatta di inferire quanto un individuo abbia un'abilità particolare

si basa sul grado in cui l'attribuzione di punteggi è chiara. Ciò che è importante e che tu vada oltre il semplice aspetto degli item del test verso i dettagli tecnici della costruzione del test ed il suo rationale. È inaccettabile fare semplicemente una semplice ispezione delle caratteristiche di facciata di uno strumento – molti dei questionari che vediamo sui giornali e sulle riviste con titoli come 'testa il potere della tua parola' o 'quanto sei attrattivo per le donne' sembrano abbastanza plausibili se presentati con una grafica accattivante, mentre in realtà non sono test professionali.

C'è un'evidenza crescente che indica che l'uso dei test psicometrici per finalità di selezione è aumentata negli ultimi anni. Tutti i tipi di organizzazione che usano i test ne usano di più. I risultati di un sondaggio condotto nel 2004 su un'ampia gamma di organizzazioni sono mostrati successivamente.

	Ragione principale	Ragione aggiunta
Per prevedere la performance dei candidate	41%	73%
Per valutare se il candidato si adatterà	34%	67%
Per ottenere informazioni prima dell'intervista	25%	48%

Ci sono molte ragioni per l'aumento del numero di organizzazioni che utilizza I test:

Aumento dei regolamenti e delle legislazione

L'aumento dell'uso dei test può essere visto come una strategia di difesa, adottata in risposta alle regole e alle legislazioni. La ragione data più spesso per l'aumento dell'utilizzo del testing è il bisogno di avere un processo di selezione che possa reggere le sfide legali. I test offrono due vantaggi in questa situazione. Possono essere visti come misure oggettive su come le abilità di un candidato si allineano con il 'profilo di competenze' per il lavoro in questione. Questi profili di competenze sono visti come un accesso primario alle opportunità di uguaglianza e riflettono i requisiti di abilità delle organizzazioni.

La maggioranza dei test, se non tutti i test hanno dimostrato di non avere effetti avversi su gruppi di minoranza e dunque di essere pienamente compatibili con le politiche di uguaglianza.

I risultati dei test sono più utili ora che in precedenza

È importante capire che I test stessi non sono cambiati molto negli ultimi anni. IN fatti, alcuni questionari di personalità ampiamente utilizzati sono stati in uso per più di 30 anni. Comunque, l'ambiente culturale e politico in cui operano le organizzazioni è cambiato significativamente. La difficoltà nel licenziare le persone comporta che le decisioni di assunzione siano viste come decisioni ad alto rischio, e porre persone a basso stipendio in lavori a contatto con il cliente o con responsabilità per la salute è la sicurezza è un tema trattato con sempre maggiore serietà.

Inoltre, alcune organizzazioni hanno espresso preoccupazioni nell'uso delle qualifiche come criterio di selezione, in quanto potrebbe creare barriere di accesso e potrebbe contravvenire alle politiche di equa opportunità.

Aumento dei costi per la formazione del personale

I cambiamenti nell'economia hanno aumentato i costi per la formazione e lo sviluppo del personale. È un fatto che le organizzazioni con maggiori investimenti nella formazione utilizzino il testing psicometrico più di coloro che spendono poco in formazione. Questo potrebbe essere causato dal fatto che il costo della formazione aumenta il valore di tutte le informazioni di selezione, ed in particolare giustifica costi aggiuntivi per il testing.

I costi di testing sono diminuiti

L'aumento dell'utilizzo dei test è una risposta ai minori costi dei test rispetto ad altri metodi di selezione. Negli ultimi anni, il costo dei test psicometrici è diminuito. Questo è dovuto all'aumento dei fornitori che sono entrati nel mercato e all'aumentato utilizzo della tecnologia, in particolare modo di internet nella somministrazione dei test e valutazione dei risultati. I test applicati al computer forniscono uno scoring quasi istantaneo e feedback che riducono il bisogno di avere un numero sufficiente di valutatori formati disponibili per analizzare i risultati e dare il feedback nel processo di selezione in modo rapido.

Il risultato di politiche HR più formali

L'aumento delle contestazioni in ambito lavorativo ha incoraggiato diverse organizzazioni a reclutare personale delle risorse umane più qualificato. Chi per convinzione professionale o interesse tende a promuovere metodi di selezione più formalizzati. Inoltre, i professionisti delle risorse umane conoscono i test

psicometrici e tendono a credere nel loro valore. IL test psicometrico offre inoltre della credibilità sul piano scientifico ed oggettività al processo di reclutamento, che altrimenti potrebbe essere visto come altamente soggettivo.

I test danno anche un'indicazione all'intervistatore sulle aree da discutere in dettaglio nell'intervista. Questo può rendere più interessanti e produttive le discussioni all'interno dell'intervista, concentrandosi così sulle aree identificate.

Perdita di fiducia nelle Qualifiche Accademiche

C'è una forte evidenza per la Perdita di fiducia nelle qualifiche di istruzione scolastica e/o per gli standard legati ai titoli di studio. Questo è particolarmente vero per ciò che i senior manager nelle organizzazioni hanno affermato nella stampa negli ultimi dieci anni. Molti manager accettano ora i test come metodi per avere informazioni aggiornate sulle capacità come il ragionamento quantitativo che fa da complemento alle evidenze basate sulle qualifiche. I test sono anche visti come mezzi che forniscono dati su una varietà di abilità che non possono essere incluse nella certificazione formale.

Valutare un grande numero di candidati

I test psicometrici sono utilizzati moltissimo da grandi organizzazioni perché sono facili e rappresentano un modo relativamente economico per eliminare un grande numero di candidati inadatti in tempi molto brevi durante il processo di reclutamento.

Eliminare questi candidati il più presto possibile, significa che l'organizzazione può concentrarsi più tempo ed impegno sui rimanenti. Dalla prospettiva delle

risorse umane, il testing psicométrico può ridurre il carico di lavoro notevolmente e può rimpiazzare le interviste di screening iniziale che erano tradizionalmente utilizzate per ridurre i candidati ad una lista più breve per una seconda intervista più rigorosa.

Il future del Testing Psicométrico

Tutti I fattori citati hanno incoraggiano la crescita del testing psicométrico nel futuro immediato. Non sono necessari ulteriori cambiamenti nel contesto esterno affinché questo accada: semplicemente il continuo influenzamento dei dipartimenti delle risorse umane in un contesto del lavoro che si associa ad un numero in aumento di manager che si trovano bene con i test.

Un punto di interesse rimane nella significativa differenza dell'utilizzo dei test tra piccolo e grandi organizzazioni. Questo è stato dimostrato chiaramente dai risultati dello studio Workplace Employee Relations Study (1998) ma è probabile che i costi diminuiti associati con la somministrazione dei test psicométrici porterà a ridurre questa differenza.

		10+ impiegati	100+ impiegati
Questionari di personalità	di	19.4%	47.9%
Test di abilità/Attitudinali	di	39.2%	63.2%

Tutti i sondaggi sul testing psicométrico condotti negli ultimi 5 anni sono coerenti nell'indicare che il loro utilizzo è aumentato fermamente e che l'uso di questi test per il reclutamento è molto comune e supporta in modo sostanziale il settore commerciale della creazione ed utilizzo dei test. Questo ha anche

portato direttamente a produrre test più specifici per un utilizzo particolari nelle organizzazioni e in professioni specifiche. Mentre questi test acquisiscono sempre più riconoscimento ed accettazione è inevitabile che i test psicometrici continueranno ad aumentare.

CAPITOLO 5: Review e Riassunto delle ricerche scientifiche analizzate

Capitolo 1 Riassunto

Nel capitolo 1 'analisi della ricerca scientifica sulla selezione del personale' la ricerca attuale si è focalizzata sui passi fondamentali nella ricerca di impiego lavorativo e nei passi principali e su quali metodi son utilizzati per raggiungere efficacemente questo obiettivo (Belous and Appelbaum, 1998; Hartmann, 1998; Forteza and Prieto, 1994; Raymond et.al., 2013; Dessler, 2014; Mathis and Jackson, 2014; Cohen et.al. 2015) e su come sia importante introdurre un percorso ed eliminare il rischio di errori.

1. Il processo di selezione è basato sulla selezione delle informazioni ed altri dati correlati sia per i potenziali datori di lavoro che per i candidati al fine di avere un'idea adeguata sull'altra parte
2. Il processo di selezione deve essere in pieno allineamento ed aderenza con la legislazione dell'Unione Europea che in molti casi si sovrappone alle leggi nazionali di ogni paese membro dell'Unione Europea. La direttiva 2003/88/EC si focalizza sui temi di salute e sicurezza e la Direttiva 2002/58/EC che riguarda la Protezione dei dati nel contesto dell'emergente Tecnologia dell'Informazione. Questa protezione riguarda anche il processo di selezione del personale che è importante per i candidati.
3. Il retroterra teorico e della letteratura identifica il problema e fornisce la cornice in cui la selezione del personale prende luogo.

4. Guion and Gibson (1988) hanno identificato Quattro passi che devono essere seguiti nel processo di selezione del personale affinché riesca:
 - i. Valutazione delle procedure di selezione
 - ii. Performance
 - iii. Predittori
 - iv. Postscript
5. Un grande numero di ricercatori (Chan, 1998, 2000, 2005; Chan and Schmitt, 1997, 2004; Huffcut, 2010; Podsakoff et.al., 2011; Muchinsky, 2012) si sono focalizzati sul valore del lavoro e lo spirito di gruppo durante il processo al fine di trasferirlo nel livello successivo riguardante l'inserimento nel contesto lavorativo
6. Deve essere prestata un'attenzione particolare al 'test cognitivo di abilità (o) ai test attitudinali (o) ai test di intelligenza' che sono ampiamente utilizzati nel Contesto di Valutazione Psicometrica (PAC) e racchiude tutti i test di ragionamento numerico, verbale, astratto e meccanico.
7. I test di abilità fisica si focalizzando sui requisiti specifici dei candidati sottoposti a test e sulle capacità come la forza di sollevamento, arrampicarsi su una corsa o il completamento di un percorso ad ostacoli.
8. Sono stati sottolineati un numero di vantaggi e svantaggi dei test di abilità fisica al fine di permettere una comprensione più profonda e la loro successiva applicazione professionale.
9. Chamorro-Premuzic e Furnham (2010) hanno sviluppato un modello unico che si focalizza su due pilastri:

- i. Metodi di Selezione del Personale;
 - ii. Costrutti di Selezione del Personale;
10. Il lavoro specifico ha contribuito massivamente alla materia specifica ed ha innescato ulteriori ricerche accademiche che sono state applicate nel vero campo di battaglia del business.
11. Gli psicologi hanno giocato un ruolo chiave verso la validazione e la misura dell'attendibilità del contenuto dei test, fornendo loro quindi un ulteriore valore scientifico da una prospettiva diversa
12. Gilberth (2005) si è focalizzato sulla Psicologia del Management ed ha studiato l'impatto della mente che è direttamente collegato al lavoro dei subordinati
13. In fine, Campbell et al. (1970) ha sviluppato un modello in tre passi che affronta il tema della Selezione del Personale e la Leadership. Questi passi sono:
- i. Caratteristiche del lavoro (persona)
 - ii. Comportamento lavorativo (processo)
 - iii. Risultati organizzativi (prodotto)

Capitolo 2 Riassunto

Nel Capitolo 2 'Analisi della recente letteratura scientifica sui fattori culturali nella selezione del personale' è stata prestata particolare attenzione riguardo l'impatto delle diverse culture all'interno della società nella procedura generale di Selezione del personale. Religione, genere, età, costumi sociali e preferenze personali sono solo alcuni dei fattori che possono influenzare positivamente e/o negativamente, la procedura di selezione del personale e

questo è stato oggetto di molta ricerca accademica (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011; de Mello and Mariano, 2004; Daft, 2008).

Le organizzazioni contemporanee devono operare all'interno di un contesto complesso, intenso e globalizzato e devono adattarsi ai nuovi fattori culturali che possono influire sulle loro azioni. Le organizzazioni devono attrarre, reclutare, formare, sviluppare ed infine trattenere le Risorse Umane provenienti da diversi retroterra culturali, e quindi, devono essere pronte ad introdurre politiche che vadano incontro a questi retroterra culturali.

Hofstede è considerato uno degli accademici pioneristici nel campo delle Risorse Umane. Nel 1984, Hofstede ha affermato che ci sono quattro dimensioni culturali che sono direttamente collegate al concetto di valori lavorativi e successivamente influenzano il comportamento lavorativo e la performance.

- i. Individualismo – Collettivismo: Le culture individualistiche includono le persone che sono “focalizzate su se stesse e solamente sui membri della famiglia stretta” (Darwish and Huber, 2003).
- ii. Mascolinità versus Femminilità: questo approccio considera l'intervallo tra i due generi, e sebbene un grande numero di nazioni abbiano ridotto questa distanza, le sfide rimangono aperte sia per i datori di lavoro che per i dipendenti
- iii. Indice di Distanza nel Potere (PDI): questo fa riferimento allo sviluppo di una cultura che si focalizza sul grado di disuguaglianza che esiste – ed è accettato – tra persone con potere e senza potere

- iv. Indice di evitamento dell'incertezza (UAI): Lo UAI è un altro parametro importante che deve essere considerato come 'culturalmente fondamentale.'

I fattori di Cultura Nazionali sono importanti per l'organizzazione perché forniscono l'abilità per la diversità e lo sviluppo di nuove idee e tolleranza. L'adattamento delle organizzazioni alle culture di ogni nazione in cui operano si deve verificare ad ogni livello delle operazioni aziendali. Questo include la procedura di Selezione del Personale ed il bisogno delle organizzazioni di prendere seriamente in considerazione questi fattori al fine di aderire ai bisogni ed alle richieste di ogni comunità.

"le culture organizzative comprendono un sistema di assunti condivisi, valori e credenze che definiscono il modo in cui le persone si comportano nelle organizzazioni e definiscono il modo in cui si vestono, agiscono e conducono il proprio lavoro." McLaughlin (2012) ha inoltre proposto sette caratteristiche i manager necessitano di applicare al fine di consentire la selezione del personale e successivamente, l'ulteriore sviluppo delle loro risorse umane.

- i. Innovazione
- ii. Attenzione al dettaglio
- iii. Enfasi sull'esito
- iv. Enfasi sulle persone
- v. Lavoro di gruppo
- vi. Aggressività
- vii. Stabilità

Il Capitolo 2 fornisce utili informazioni che adattano i bisogni dei datori di lavoro e dei candidati. Entrambe le parti devono essere consapevoli di questi fattori, specialmente i passi necessari alla loro cooperazione che comprende la procedura di Selezione del Personale.

Capitolo 3 Riassunto

Nel Capitolo 3 'Analisi della recente letteratura scientifica sulla socializzazione lavorativa, il mentoring il coaching e il tutoraggio' è stata prestata attenzione al bisogno di apertura da parte del business (Khanna, Palepu, and Sinha, 2005; Tan, 2002; Daft, 2008, 2010). Le referenze sopra citate considerano la selezione delle Risorse umane basate sulle idee innovative e gli approcci che soddisferanno i requisiti della nuova era di business. Srivatsav (2016) afferma che pensare fuori dagli schemi costituisce un aspetto importante per le aziende al fine di permettere loro di godere a pieno dei vantaggi e delle opportunità fornite e anche per affrontare ogni possibile minaccia ed i temi correlati alle minacce.

La socializzazione lavorativa è esaminata da un punto di vista critico al fine di identificare le prospettive che potrebbero emergere entro questa cornice. Il Dizionario delle Referenze dell'Università di Oxford (2015) fa un passo avanti identificando il concetto di 'Socializzazione lavorativa' ed afferma che: "il processo di apprendimento al lavoro nell'impiego, coerente con le strutture ideologiche associate." Quindi, la procedura di apprendimento al lavoro può e dovrebbe iniziare nel suo punto iniziale in cui la procedura di selezione del personale quando entrambe le parti possono apprendere dati sull'altra, specialmente quando questa procedura implica aspetti socio culturali. Lo sviluppo di una Cultura dell'Apprendimento può diventare fruttuosa se entrambe le parti sono coinvolte.

Sandor (2004, p. 5-6) ha prestato un'attenzione particolare al valore dell'impiego di giovani persone nel nuovo contest del business ed ha affermato che "diventare un membro attivo in un'organizzazione significa che la persona sta partecipando alla cultura organizzativa assumendo, ruoli, norme e valori associati all'organizzazione ed alla posizione lavorativa." La socializzazione di persone giovani è vitale nello sviluppo della loro personalità, del business e, certamente, dell'intera società. Questo è importante addirittura, per un grande numero di nazioni in tutto il mondo, incluse quelle dell'Unione Europea, che stanno affrontando un alto livello di disoccupazione tra i giovani.

Inoltre, la Socializzazione dei giovani include attività in esterno che permette loro di avvicinarsi alle altre persone dell'organizzazione.

Petry (2005) e Wolf-Watz (2014) sottolineano l'importanza delle attività in esterna in quanto forniscono l'opportunità per le persone all'interno di un organizzazione di avvicinarsi e sviluppare migliori relazioni interpersonali, e questo sarà in caso benefico per entrambe le parti coinvolte nella procedura, il personale e l'organizzazione come entità legali separate.

Le attività in esterna devono essere affrontate con una visione positiva da parte dell'organizzazione e questo approccio dovrebbe essere inclusa nella procedura di selezione al fine di attrarre il migliore personale possibile.

La socializzazione lavorativa può diventare uno strumento potente per tutte le organizzazioni, e quindi per il loro personale. Le organizzazioni sono sollecitate a mettere in atto tali azioni al fine di promuovere una cultura creativa. Anche la motivazione risiede in questo importante concetto e la Socializzazione Lavorativa è in grado di sviluppare questo approccio.

Il mentoring lavorativo costituisce un altro approccio che è importante per i dipendenti, specialmente per i neo-assunti. Farren (2006) afferma che: “la mentorship è una relazione in cui una persona con più esperienza e conoscenza guida una persona con meno esperienza e conoscenza”:

Capitolo 4 Riassunto

Il Capitolo 4 ha esaminato la letteratura riguardante I vari tipi di test. Inoltre, è stata prestata attenzione al valore dei test psicometrici ed alla definizione fornita dalla Società Psicologica Britannica.

Sono stati analizzati tre tipi di Test Psicometrici:

- i. Test attitudinali;
- ii. Inventari di interesse;
- iii. Test di personalità.

Il capitolo ha analizzato le ragioni per cui questi test sono stati utilizzati, chi li usa effettivamente, e I motivi che li rendono fondamentali per le procedure di impiego nel campo di battaglia del business odierno. Inoltre, ha identificato i cinque più importanti criteri che sono stati utilizzati al fine di sviluppare questi test:

- i. Oggettivo;
- ii. Standardizzato;
- iii. Attendibile;
- iv. Predittivo
- v. Non discriminatorio

In fine, è stato condotto uno studio di tipo storico e legislative al fine di ottenere una comprensione più profonda sia sullo sviluppo storico sia sul

modo in cui i test sono influenzati dalla legislazione vigente. Il Capitolo 4 ha sollevato l'importanza dei test psicometrici e le richieste delle aziende di prenderli seriamente in considerazione durante il processo di Selezione del Personale al fine di reclutare le migliori risorse umane possibili che danno importanti vantaggi competitivi alle aziende moderne. È stato sottolineato il valore futuro dei test, per cui, è dovere delle aziende di introdurre e procedure che possano facilitare lo sviluppo di test specifici.

CAPITOLO 6: Analisi dei metodi e delle tecniche comunemente utilizzate

I metodi e le tecniche più comunemente utilizzate dalle organizzazioni sono le seguenti:

I metodi di selezione del personale includono:

- i. Interviste
- ii. Test di personalità
- iii. Dati biografici
- iv. Test di abilità cognitive
- v. Test di pratici sul lavoro
- vi. Test di abilità fisica
- vii. Autovalutazione
- viii. Assessment centers

Interviste: una procedura di selezione costruite per prevedere la performance lavorativa futura sulla base delle risposte orali dei candidati a domande orali.

Vantaggio	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Utili per determinare se il candidato ha requisiti comunicativi o abilità sociali che potrebbero essere necessarie per il lavoro • L'intervistatore può ottenere informazioni supplementari • Sono utilizzate per riconoscere la fluenza verbale dei candidate • Possono valutare la conoscenza del candidato a proposito del lavoro • Possono essere usate per la selezione tra dipendenti ugualmente qualificati • Consentono al supervisore e/o ai collaboratori di determinare se c'è compatibilità tra il candidato ed i dipendenti • Permette al candidato di formulare domande che potrebbero dare informazioni addizionali utili per formulare una decisione di selezione <p>L'intervista può essere modificata sulle basi delle necessità per ottenere importanti informazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Vengono fatte valutazioni soggettive • Le decisioni tendono ad essere condotte nei primi minuti dell'intervista con la tendenza dell'intervista a validare o giustificare la decisione iniziale • L'intervistatore costruisce degli stereotipi riguardanti le caratteristiche richieste per il successo sul lavoro • La ricerca ha mostrato tassi di selezione sproporzionati tra membri appartenenti a minoranze o non-minoranze utilizzando le interviste • Le informazioni negative sembrano avere più peso • Non ci sono molte evidenze sulla validità della procedura di selezione • Non sono attendibili quanto i test •

Tipi di Interviste

- i. Intervista non strutturata comprende una procedura in cui vengono fatte diverse domande a diversi candidate.
- ii. Intervista Situazionale i candidati sono intervistati a proposito di quali azioni condurrebbero in varie situazioni legate al lavoro. Le situazioni correlate al lavoro sono solitamente identificate usando la tecnica degli incidenti critici. Le interviste sono poi valutate utilizzando una guida di scoring costruita da esperti del lavoro.
- iii. Interviste di descrizione comportamentale. Viene richiesto ai candidati di parlare delle azioni da loro condotte in precedenti situazioni lavorative

che sono simili alle situazioni che possono incontrare sul lavoro. Le interviste sono dunque valutate utilizzando una guida di scoring costruita da esperti di lavoro.

- iv. Interviste comprensive strutturate. Ai candidate sono richieste domande riguardanti il modo in cui gestirebbero situazioni legate al lavoro, la conoscenza del lavoro, I requisiti del lavoratore e come il candidato mettere in atto varie simulazioni lavorative. Le interviste che investigano la conoscenza lavorativa offrono un modo per valutare l'attuale livello di conoscenza del candidato correlato a dimensioni implicite rilevati la performance lavorativa (ad es., "conoscenza tacita" o "intelligenza pratica" correlata a una specifica posizione lavorativa).
- v. Intervista Comportamentale Strutturata. Questa tecnica consiste nel chiedere a tutti gli intervistati delle domande standardizzate riguardanti il modo in cui hanno gestito situazioni passate che erano simili alle situazioni che potrebbero incontrare sul lavoro. L'intervistatore potrebbe fare domande discrezionali che mirano a provare ulteriori dettagli sulla situazione, il comportamento dell'intervistato nella situazione e gli esiti. Le risposte dell'intervistato vengono valutate con scale di punteggio ancorate in modo comportamentale.
- vi. Commissioni di Intervista Orale. Questa tecnica richiede che il candidato dia risposte orali a domande riguardanti il lavoro, formulate da una serie di intervistatore. Ogni membro del panel dunque valuta ogni intervistato su dimensioni come la storia lavorativa, la motivazione, il pensiero creativo e la presentazione. La procedura di attribuzione del punteggio per le commissioni di intervista orale è tipicamente soggettiva; per cui potrebbe essere soggetta ad errori sistematici personali di quelle

persone che siedono in commissione. Questa tecnica non è fattibile in cui ci sono molti dipendenti da intervistare.

Test di Personalità: una procedura di personalità che misura le caratteristiche di personalità dei dipendenti che sono correlate alla future performance lavorativa. I test di personalità misurano tipicamente una o più o cinque dimensioni di personalità: estroversione, stabilità emotiva, amicalità, coscienziosità ed apertura all'esperienza.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">• Può determinare un minore turnover se i candidati sono selezionati per tratti che sono altamente correlati con la personalità dei dipendenti che hanno molta longevità nell'organizzazione• Può rivelare più informazioni a proposito delle abilità e degli interessi dei candidati• Può identificare tratti interpersonali che potrebbero essere necessari per certi lavori	<ul style="list-style-type: none">• È difficile misurare i tratti di personalità che potrebbero non essere ben definiti• La formazione dei candidati e l'esperienza può avere un impatto maggiore sulla performance lavorativa rispetto alla personalità dei dipendenti• Le risposte del candidato possono essere alterate dal desiderio del candidato di rispondere nel modo in cui lui vuole apparire durante la selezione del personale• C'è mancanza di diversità se tutti i candidati mostrano gli stessi tratti di personalità• I costi possono essere proibitivi sia per il test che per l'interpretazione dei risultati• La mancanza di evidenza a supporto della validità dei test di personalità

Riassunto dei Test di Personalità

1. Dato che non c'è una risposta corretta ai test di personalità, la procedura di scoring potrebbe essere questionabili.
2. Recenti contestazioni hanno suggerito che alcuni item di questi item potrebbero essere troppo intrusive (Soroka v. Dayton Hudson, 1991).
3. Questa tecnica manca di validità di facciata. In altre parole, sarebbe difficile come domande individuali su certe misure di personalità possano essere correlate al lavoro anche se la scala generale di personalità è un valido predittore della performance lavorativa.
4. Hooke e Krauss (1971) hanno somministrato tre (3) test ai candidate sergenti, il Minnesota Multiphasic Personality Inventory, il test Allport-Vemon-Lindzey Study of Values ed il Gough Adjective Check List. Questi test non hanno differenziato i candidate sergenti valutati come buoni rispetto a quelli considerati più scarsi. I ricercatori hanno concluso che i gruppi potrebbero produrre risultati così simili da non differenziarli

Tipi di Test di Personalità

1. Personal Attribute Inventory. Uno strumento di valutazione interpersonale che contiene 50 aggettivi positivi e 50 aggettivi negativi dalla Gough's Adjective Check List. Il soggetto deve selezionare 30 aggettivi che sono i più descrittivi di un gruppo target o della persona in questione. Questo strumento è stato costruito nello specifico per valutare le reazioni affettive e può essere utilizzato sia per la valutazione degli atteggiamenti verso gli altri, sia come scala di valutazione del concetto di sé.

2. Personality Adjective Checklist. Una misura oggettiva di otto stili di personalità (che sono fortemente allineati con i costrutti del DSM-III-3 Asse 2). Questi otto stili di personalità sono: introverso, inibito, cooperativo, socievole, fiducioso, forte, rispettoso e sensibile. Questo strumento è costruito per l'uso su pazienti non psichiatrici ed adulti normali. I resoconti dei testi sono generati dal computer e sono costruiti per essere utilizzati solamente da professionisti qualificati. Le dichiarazioni interpretative si basano su dati empirici ed inferenze teoriche. Sono considerate probabilistica in natura e non possono essere considerate definitive (2K)
3. Cross-Cultural Adaptability Inventory. Scala di autovalutazione a sei punti, è uno strumento di formazione sviluppato per dare feedback alle persone a proposito del loro potenziale in termini di efficacia cross-culturale. È massimamente efficace quando è utilizzato come parte di un training di formazione. Può essere utilizzato anche come strumento di team-building per gruppi con diversità culturali e come strumento di counseling per persone nel processo di adattamento cross-culturale. Il questionario contiene 50 item distribuiti in 4 sottoscale: resilienza emozionale, flessibilità/apertura, acuità percettiva, autonomia personale. Materiali:
4. California Psychological Inventory. Questionario a più propositi sviluppato per valutare le caratteristiche di personalità normale importanti nella vita di tutti i giorni che le persone utilizzano per capire, classificare e prevedere il loro stesso comportamento e quello degli altri. Nella versione rivisitata, sono state aggiunte le due nuove scale, empatia ed indipendenza: sono stati fatti dei cambiamenti semantici in 29 item: e 18 item sono stati eliminati. Il questionario è applicabile per

l'utilizzo in una varietà di settori inclusi quelli del business e dell'industria, scuole e college, cliniche ed agenzie di counseling e per ricerca cross-culturali e di altro tipo. Può essere utilizzato per consigliare ai dipendenti/candidati a proposito dei loro piani vocazionali e di carriera.

Dati Biografici e della Selezione: Tecniche per i moduli di applicazione dell'attribuzione di punteggio o questionari biografici da utilizzare per la selezione dei candidati:

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none">• Utili per lavori in cui un grande numero di dipendenti mette in pratica lavori simili• Utile per lavori in cui c'è un grande numero di dipendenti rispetto al numero di posizione aperte	

Riassunto delle Procedure di Selezione sui Dati Biografici

Tipi di procedure di selezione sui dati Biografici

1. Informazioni sul Background/Applicazioni. Questionari carta matita, intervista e comunicazione con dipendenti passati al fine di valutare l'attendibilità, l'integrità e l'adattamento personale e comportamentale dell'individuo. Al fine di implementare questa tecnica bisognerebbe condurre uno studio di validazione.
2. Biodati basati empiricamente. Viene presentata una lista di domande che riguardano alcune cose come la propria stabilità economica,

l'orientamento etico sul lavoro ed il successo educazionale. I punteggi del dipendente sono determinati dando un peso ad ogni item in accordo con la relazione empirica derivata tra l'item ed il criterio. Questa tecnica necessita una validazione per potere essere messo in pratica e per trarre informazioni da ottenere dai pesi relativi dei biodati.

3. Biodati basati razionalmente. Viene presentata una lista di domande che riguardano alcune cose come la propria stabilita economica, l'orientamento etico sul lavoro ed il successo educazionale. I punteggi del dipendente sono determinati dando un peso ad ogni item in accordo con la relazione razionale derivata tra l'item ed il criterio. Questa tecnica necessita una validazione per potere essere messo in pratica e per trarre informazioni da ottenere dai pesi relativi dei biodati.

I test di Abilita Cognitiva: Si tratta di strumenti carta matita o di misure individuali per valutare l'abilita mentale generale o l'intelligenza.

Questi test possono essere categorizzati come:

- Test di Intelligenza Generale
- Test Attitudinali
 - i. Attitudine Meccanica
 - ii. Attitudine d'ufficio
 - iii. Attitudine spaziale

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Altamente attendibili • Il ragionamento verbale ed i test numerici hanno mostrato alta validità per un'ampia gamma di lavori • La validità cresce con l'aumentare della complessità sul lavoro • Le combinazioni di test attitudinali hanno maggiori validità rispetto ad i test individuali applicati da soli • Possono essere somministrati in gruppi dove più dipendenti possono essere testati nello stesso momento • La valutazione del test può essere completata tramite uno scanner ottico • Hanno minor costo dei test di personalità 	<ul style="list-style-type: none"> • I soggetti non appartenenti alle minoranze hanno solitamente un punteggio più alto di una deviazione standard rispetto ai membri delle minoranze che potrebbero avere impatti avversi in base a come i punteggi sono utilizzati nel processo di selezione • Le differenze tra maschi e femmine nelle abilità (ad es., nella conoscenza della matematica) può impattare negativamente sui punteggi delle candidate.

Test pratici sul lavoro: Sono sviluppati per avere un alto livello di validità contenuto tramite una relazione stretta con il lavoro.

I test pratici sul lavoro si basano sulla premessa per cui il miglior predittore del comportamento futuro è il comportamento osservato in situazioni simili. Questi test necessitano che l'esaminato metta in pratica compiti che sono simili a quelli condotti durante il lavoro

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Alta attendibilità • Alta validità di contenuto dato che i lavori che vengono svolti sono un campione del lavoro effettivamente condotto sul lavoro • Impatto avverso basso • Data la relazione con il lavoro, questi test sono solitamente visti come favorevoli dagli esaminati rispetto agli attitudinali o ai test di 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso da somministrare; spesso può essere applicato su un solo candidato alla volta • Sebbene sia utile in cui compiti ed impegni possono essere completate in un periodo breve di tempo, questi test hanno meno abilità di predire la performance di lavori che possono impiegare giorni o settimane per essere completati

<p>personalità</p> <ul style="list-style-type: none"> • È difficile per i dipendenti fingere efficacia sul lavoro, e questo aiuta ad aumentare la relazione tra i punteggi al test e la performance lavorativa • I test di lavoro pratico utilizzano un equipaggiamento che è lo stesso o sostanzialmente simile a quello effettivamente utilizzato sul lavoro 	<ul style="list-style-type: none"> • Meno abilità di misurare le attitudini di un dipendente, in quanto restringe il test a misurare l'abilità di mettere in pratica il lavoro e non compiti complessi che potrebbero sorgere nel lavoro
--	---

Test di Abilità Fisica: Sono test che misurano i dipendenti su alcuni requisiti fisici, come forza di sollevamento, arrampicarsi sulla corda o completare un percorso ad ostacoli.

Vantaggi	Svantaggi
<ul style="list-style-type: none"> • Possono identificare persone che sono fisicamente incapaci di mettere in pratica funzioni essenziali del lavoro senza che rischino di produrre infortuni per se stessi o per gli altri • Possono determinare una riduzione dei costi correlate all'indennità mediche/disabilità, all'assicurazione e al compenso dei lavoratori • Ridotto assenteismo 	<ul style="list-style-type: none"> • Costosi da somministrare • Occorre dimostrare che i requisiti siano correlati al lavoro tramite una analisi del lavoro • Possono avere un impatto disparato sull'età, a discapito dei candidati più anziani

Self-Assessments

A. This technique involves applicants generating self-ratings on relevant performance. Over time, self-assessments can be useful to clarify job performance expectations between employees and supervisors (Bassett & Meyer, 1968; Campbell & Lee, 1988), but initial discrepancies in understanding of what job requirements and performance dimensions between self and supervisor ratings cause problems in a performance appraisal system (e.g., Ash, 1980).

B. Problems with this approach

1. Self-ratings show greater leniency, less variability, more bias, and less agreement with the judgments of others (Ash, 1980; Harris & Schaubroeck, 1988; Johns, Nilsen & Campbell, 1993; Thornton, 1980; van Vliet, Kletke, & Chakraborty, 1994; Williams & Levy, 1992)
2. The predictive validity of this technique is questionable (Mabe & West, 1982). The predictors related to self-assessments and supervisor's ratings may show a lack of congruence (e.g., self-efficacy related to self-ratings) (Lane & Herriot, 1990)
3. Research suggests that applicants may not honestly respond to this type of technique (Love & Hughes, 1994).
4. Self assessment scores tend to be inflated (Gupta & Beehr, 1982; Ash, 1980).
5. Evidence suggests there is low face validity and perceived fairness associated with using this technique to promote law enforcement personnel.

6. L'evidenza suggerisce una scarsa accuratezza comparata alle misure oggettive (George & Smith, 1990; DeNisi & Shaw, 1977).
7. Le auto valutazioni potrebbero non corrispondere ai punteggi ottenuti da altri fonti (ad es., colleghi) a causa della mancanza di congruenza su specifiche dimensioni di lavoro e la relativa importanza di dimensioni specifiche del lavoro (Zalesny & Kirsch, 1989; Zammuto, London, & Rowland, 1982).
8. La congruenza nei punteggi tra supervisor e dipendente potrebbe essere influenzata dalle decisioni dei supervisor di acconsentire con l'autovalutazione dei dipendenti al fine di evitare potenziali relazioni conflittuali con i dipendenti (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988).

L'Assessment Center consiste in una serie valutazioni standardizzate del comportamento basate su valutazioni multiple che includono: simulazioni correlate al lavoro, interviste e/o test psicologici. Le Simulazioni sul lavoro sono utilizzate per valutare i candidati su comportamenti rilevanti alla maggior parte degli aspetti critici (o le competenze) sul lavoro.

Sono utilizzate molte tecniche e diversi osservatori specializzati. Le valutazioni sul comportamento sono fatte e registrate. Queste valutazioni sono rivisitate in un incontro tra i valutatori o tramite un processo di attribuzione della media dei punteggi. Nella discussione tra i valutatori, vengono esaminati i punteggi ed i resoconti dei comportamenti. La discussione risulta nelle valutazioni della performance dei valutati nelle dimensioni ed in altre variabili.

- Discussioni di Gruppo senza Leader
 - A. Le discussioni di gruppo senza leader sono un tipo di esercizio di assessment center in cui gruppi di dipendenti si incontrano in gruppo al fine di discutere un effettivo problema connesso al lavoro. Mentre l'incontro procede, viene osservato il comportamento dei candidati per vedere in che modo interagiscono e quali abilità di leadership e comunicazione mostra ogni persona (Schultz & Schultz, 1994)
 - B. Problemi con questa tecnica:
 1. Questo tipo di esercizio non è fattibile per selezionare candidate da una gruppo di 8000 persone perché il tempo ed i costi coinvolti sarebbero troppi
 2. Dato che ogni gruppo sarebbe diversi, le persone potrebbero argomentare che il processo è compromesso o non giusto
 3. Il processo non è standardizzato

- Giochi di ruolo
 - A. Il gioco di ruolo è un tipo di esercizio di assessment center in cui il candidato assume che il ruolo della posizione ricercata e deve affrontare un'altra persona in una situazione connessa al lavoro. Un giocatore di ruolo formate viene utilizzato e risponde come se

fosse “nel personaggio” alle azioni del candidato. La performance è valutata dagli osservatori.

B. Problemi con questa tecnica:

1. Dato che questa tecnica non può essere applicata ad una somministrazione di gruppo, la sicurezza del test dovrebbe essere considerata una questione.
2. Le aree di contenuto professionale identificate nell’analisi di lavoro non sono riconducibili a questo tipo di esercizio in quanto vengono utilizzate nel test finale

Esercizi di Assessment Center. Un Assessment Center può essere definito come “una varietà di tecniche di testing sviluppate per consentire ai candidati di dimostrare, sotto condizioni standardizzate, le skills e le abilità che sono più essenziali per il successo di un dato lavoro (Coleman, 1987). Il termine “assessment center” è un termine ombrello e può consistere in alcuni o in tutta la varietà degli esercizi. Gli assessment center solitamente hanno una sorta di esercizio di in-basket che contiene contenuti simili a quelli che si trovano nel lavoro su cui sono testati. Altre possibilità includono esercizi orali, simulazioni di counseling, esercizi di analisi di problemi, simulazioni di intervista, esercizi di giochi di ruolo, esercizi di resoconto/analisi scritta e esercizi di gruppo senza leader (Coleman, 1987; Filer, 1979; Joiner, 1984). Gli Assessment Center consentono ai candidati di dimostrare di più le loro capacità tramite un numero di situazioni rilevanti per il lavoro (Joiner, 1984).

Mentre gli assessment center variano nel numero e nel tipo di esercizi inclusi, due degli esercizi più comuni sono l'in-basket e gli esercizi orali. In un esercizio tradizionale di in-basket, viene dato del tempo ai candidati per rivedere il materiale ed iniziare a scrivere ogni azione che ritengono essere più appropriata in relazione ad ogni item di in-basket. Quando il tempo per l'esercizio è concluso, vengono collezionate tutte le note, le lettere, i memo ed ogni corrispondenza scritta dal candidato al fine di essere analizzata da uno o più valutatori. Spesso i candidati sono poi intervistati per assicurare che il valutatore(i) capisca le azioni condotte dal candidato e la logica per le loro azioni. Se l'intervista non è possibile, è abbastanza comune avere un riassunto completo del candidato (ad es., un questionario). Comunque, una recente tendenza degli ultimi dieci (10 anni) è stata sviluppata nelle procedure di selezione che si basano sul modello dell'assessment center, ma che può svilupparsi nelle simulazioni di bassa fedeltà (Motowidlo, et al., 1990). Alcune simulazioni di bassa fedeltà coinvolgono il candidato nel leggere a proposito di una situazione lavorativa. Il dipendente dunque rispetto alla situazione scegliendo una delle cinque alternative di risposta. Alcune procedure pongono il candidato nella condizione di scegliere le risposte che lui o lei farebbe più probabilmente in quella data situazione ed anche indicando cosa farebbe meno probabilmente.

È stato dimostrato che questi campioni di ipotetico comportamento sono validi predittori della performance lavorativa (Motowidlo, et al., 1990).

CAPITOLO 7: Comparatistica dei metodi utilizzati nelle nazioni partecipanti (Cipro – Italia – Romania)

Cipro

La recente crisi bancaria e finanziaria in Europa e specialmente a Cipro, ha creato un nuovo contesto per lo sviluppo degli affari. Questo contesto ha inevitabilmente colpito la Repubblica di Cipro mentre la nazione affrontava serie difficoltà economiche. Queste difficoltà riguardano il campo sensibile delle Risorse Umane (Aaltio, Salminen, and Koponen, 2014) ed il bisogno di corrispondere a tali difficoltà ha creato un nuovo concetto per i manager al fine di formarli efficacemente e gestire il loro staff al fine di rinforzare la produttività e la performance finanziaria delle aziende (Huselid, 1995). Tutto ciò costituisce una serie sfida che riguarda il settore delle Risorse Umane ed ha un grande impatto nelle procedure di selezione del personale, sia sul lato pratico che da quello legale.

A Cipro, lo sviluppo delle Risorse Umane, e quindi, le Leggi che governano la procedura di selezione sono in piena aderenza con la legislazione rilevante per l'Unione Europea e sono in pieno allineamento con il rispetto dei Diritti Umani e la protezione dei Dati Personali/Informazioni.

Secondo uno dei più importanti Studi di avvocati nel settore della Legge sul Lavoro, 'George Z. Georgiou & Associates LLC'; "il contesto legale dell'impiego cipriota è una combinazione di principi che derivano dal sistema greco ed inglese. La legge sull'impiego cipriota è sociale per sua

natura ed è più protettiva per il dipendente piuttosto che per il datore di lavoro.” Inoltre, George Z. Georgiou & Associates LLC chiarifica che la Selezione del Personale così come il numero di altri aspetti come:

1. Terminazione dell’impiego entro un anno;
2. Terminazione dell’impiego;
3. Maternità
4. Assicurazione sociale;
5. Tetto minimo salariale;
6. Leggi eguali
7. Legge per maternità/paternità
8. Sicurezza e Salute
9. Uguaglianza di genere
10. Organizzazione del tempo lavorativo

...sono protette dalla legislazione locale. Il Ministro del Lavoro, del Welfare e dell’Assicurazione Sociale del Governo di Cipro (www.mlsi.gov.cy) utilizza i suoi strumenti legislative ed il potere al fine di assicurare che le leggi siano pienamente seguite in tutte le loro fasi, incluse la procedura di Selezione del Personale.

Oltre la Ministero del Lavoro, del Welfare e dell’Assicurazione Sociale, le Autorità sullo sviluppo delle Risorse Umane di Cipro giocano un ruolo chiave nel fornire informazioni cruciali verso le applicazioni di Leggi e Regole rilevanti in tutte le fasi. L’Autorità fornisce notevoli informazioni e formazioni alle aziende al fine di ottenere una conoscenza

professionale adeguata e l'esperienza su come sviluppare procedure potenti e strumenti che gli permettano di attrarre, reclutare, formare e più importante di tutto, trattenere le loro Risorse Umane.

1. Interviste
2. Auto-valutazioni
3. Dati biografici
4. Test di personalità
5. Test di Abilità Fisica (Se necessari come supplementari ad altre procedure)

Dal punto di vista pratico le aziende di Cipro utilizzano un'ampia gamma di tecniche/metodi che consentono loro di attrarre, reclutare, formare e trattenere i migliori individui possibili. Alcune di queste tecniche/metodi sono i seguenti:

1. Interviste: Le interviste sono sviluppate al fine di fornire l'abilità alle parti, datore di lavoro e candidato, per capire i bisogni e i voleri dell'altra. L'intervista fornisce un'opportunità unica per scambiarsi opinioni e sviluppare relazioni strette, considerato che Cipro è seriamente una piccola nazione, le relazioni personali a livello professionale costituiscono una tattica usuale.
 - 1.1. Le interviste sono solitamente non strutturate quando le aziende sono solitamente piccole. Questo fornisce l'opportunità di avere una discussione aperta e

l'espressione dei punti di vista. La formalità è applicata ad un livello relativamente basso.

1.2. Le interviste sono strutturate quando le aziende sono grandi ed operano all'interno di un contest formale, con una formalità interna al business molto solida.

2. Auto valutazione: L'autovalutazione considera la valutazione delle abilità di una persona nel luogo l lavoro. Considera il "continuo processo tramite cui i manager a tutti i livelli valutano l'efficacia della loro performance in tutte le aree di responsabilità e determinano quali sono i miglioramenti richiesti." (Business Dictionary). L'Auto-valutazione è un processo tipico per le grandi aziende di Cipro perché gli danno l'opportunità di ottenere una conoscenza approfondita dei loro potenziali impiegati, eliminano il rischio di assumere persone sbagliate guadagnando quindi un serio vantaggio competitivo. (Dyer, 1993; Cummings and Marcus, 1994; Barney and Clark, 2007; Qehaja and Kutllovci, 2015).

Tutte le azioni descritte sopra costituiscono il retroterra teorico, professionale e di business su cui le aziende sviluppano le loro azioni durante il processo di Selezione del Personale, così come dopo l'assunzione dei candidati specialmente nei primi passi in cui lo staff appena reclutato necessita e ricerca assistenza al fine di adattarsi al nuovo contesto lavorativo.

Questo bisogno è estremamente importante quando la selezione considera persone giovani che non hanno un esperienza adeguata professionale. Cipro ha un'economia limitata che ha recentemente avuto seri problemi.

Focalizzarsi nell'attrarre le giuste persone tramite una potente procedura di selezione del personale dovrebbe costituire una scelta strategica da parte di tutte le aziende, dato che la globalizzazione può fornire serie opportunità, ma, allo stesso tempo può produrre tutta una serie di minacce importanti. Queste minacce riguardano sia le aziende che le persone così come l'intera economia. Per cui, è dovere delle autorità stabilire il contesto politico, economico e legale appropriati che consentirà alle aziende di sviluppare i processi corretti di Selezione del Personale.

Italia

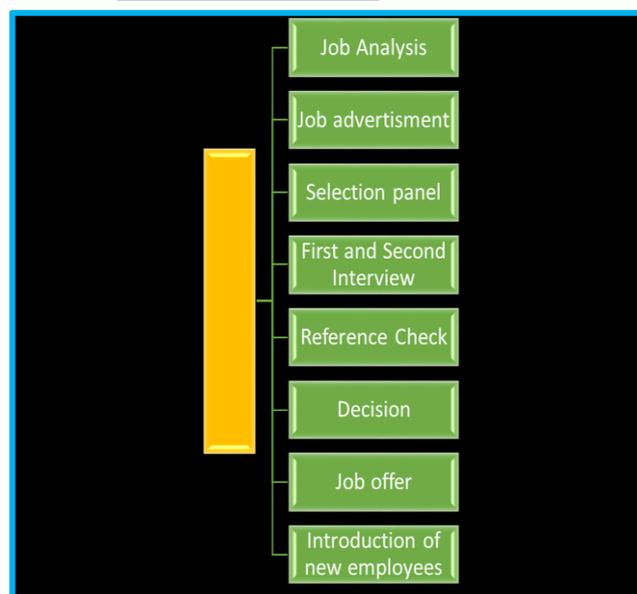
L'Italia è la quarta più grande economia dell'Unione Europea (www.tradingeconomics.com) con un prodotto interno lordo (PIL) di circa 2 trillioni di euro. Secondo l'Organizzazione per la Cooperazione Economica e lo Sviluppo (OECD) "l'impiego nel servizio civile italiano è governata dal Decreto Legislativo 165/2001, ed è stato mandato recentemente dalla Riforma sul Pubblico Impiego 15/2009. L'Italia è una delle 27 nazioni che ha anticipato una riduzione dei livelli del pubblico impiego come risultato delle attuali riforme." (OECD: <https://www.oecd.org> 2012) Inoltre, la valutazione del personale è un'azione obbligatoria, specialmente nel settore pubblico al fine di assicurare la qualità dei servizi forniti al pubblico così come per la valutazione appropriata del personale.

Secondo Doornenbal, Stitselaar and Jansen (2012), le aziende Italiane hanno adottato procedure di Selezione del personale specifiche ed attuali che si applicano in un grande numero di nazioni dell'Unione

Europa come Spagna, Francia, Olanda, Lussemburgo, Austria, Regno Unito, Svezia e Finlandia. Queste procedure mirano a:

- i. Attrarre I migliori candidate possibili;
- ii. Ottenere comprensione sulle reali capacità dei candidati;
- iii. Eliminare il rischio di assumere persone sbagliate.

Grafico 7.1.



Questo processo costituisce una base giusta ed affidabile che assicura che le azioni italiane adottino tecniche/metodi che siano in grado di raggiungere lo scopo di una Selezione del Personale adeguata sulle capacità di ogni candidato.

Questo processo è anche basato sui valori di equità e trasparenza.

Il Dipartimento dell'Economia e degli Affari Sociali delle Nazioni Unite (con base a Roma – Italia) presta attenzione allo sviluppo dei criteri di Selezione del Personale ed identifica i seguenti passi al fine di reclutare il personale di ufficio:

- i. Valutazione e screening dei candidati;
- ii. Pre-selezione dei candidati;
- iii. Selezione finale dei candidati;

Inoltre, in Italia, metodi come:

1. Test di Abilità Fisica (se necessari);
2. Test di Abilità Cognitiva;
3. Test di lavoro pratico

...sono applicati al fine di servire gli scopi della Selezione del Personale.

Inoltre, la selezione del personale definisce periodi specifici in cui ogni passo prende luogo al fine di fornire ai candidati l'opportunità di prepararsi per la procedura attuale. L'ufficio delle Nazioni Unite a Roma opera in accordo con tutte le regole rilevanti che si applicano in Italia e dunque in Unione Europea, in quanto l'Italia è pienamente in linea con la legislazione dell'Unione Europea.

Il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali Italiane presta attenzione particolare allo sviluppo del personale e fornisce informazioni ai datori di lavoro ed ai candidate al fine di prepararli alla procedura di selezione del personale. Il Governo Italiano è pienamente consapevole dei temi della disoccupazione nella nazione che è attualmente oltre l'11% e la disoccupazione nei giovani è superiore al 35%, per cui, fornire conoscenza scientifica e il know-how è considerato uno strumento potente per la procedura generale di Selezione del Personale.

JPMorgan Chase Foundation come parte della 'JPMorgan's New Skills at Work initiative' in cooperazione con una squadra di undici membri della famosa Università Italiana Bocconi, ha introdotto un programma pionieristico al fine di fornire supporto scientifico a tutte le parti coinvolte nella procedura di Selezione del Personale. Il programma ha riconosciuto l'impatto negativo della crisi finanziaria e bancaria nella nazione ed ha affermato che: "al fine di comprendere le cause del

malessere italiano, il progetto si focalizzerà sul ruolo della disoccupazione, delle skill e della produttività nella crescita economica italiana. In particolare, gli sbilanciamenti tra le skill offerte e quelle necessari nel mercato del lavoro – lo ‘skill mismatch’- può essere responsabile per perdite significative in termini di produttività e crescita.” (<https://www.unibocconi.eu>) Inoltre i programmi hanno sottolineato tre passi specifici che consentiranno un miglioramento della procedura di Selezione del Personale sia per le aziende che per i candidati

1. Comprensione della disoccupazione e dello skill mismatch in Italia
2. La richiesta di abilità: il ruolo delle aziende
3. La disposizione delle skill: istruzione, disoccupazione e mobilità dei lavoratori.

Questi passi si focalizzano nel fornire abilità e conoscenza a tutte le parti coinvolte al fine di personalizzare la necessità di tutte le parti coinvolte. Il coinvolgimento di istituzioni accademiche in collaborazione con l’organizzazione leader in ambito finanziario può solo fornire buoni risultati ed assistenza per permettere all’economia italiana di guadagnare dalle proprie risorse umane.

L’esame delle procedure sviluppate in Italia per portare avanti la conclusione che la nazione, nonostante i problemi recenti che si sono sviluppati durante la crisi finanziaria e bancaria rimane un player potente nell’economia Europea. La nazione ha introdotto misure legali e pratiche al fine di sostenere la Selezione del Personale e questo può

diventare uno strumento utile che condurrà la nazione ad un ulteriore crescita economica.

Romania

La Romania sta attualmente sperimentando un tasso di disoccupazione significativo (5.4%) (Institutul National De Statistica). Questo tasso basso fornisce una comprensione iniziale dell'efficacia delle procedure di Selezione del Personale nel Paese. Ispas et al. (2010) hanno condotto uno studio importante che esamina in profondità i metodi di Selezione del personale applicati nella nazione. Più nello specifico, gli autori hanno separato i metodi in due categorie; favorevoli e non favorevoli. Il seguente grafico definisce queste categorie e fornisce una comprensione delle tendenze di selezione del personale nella nazione:

Grafico 7.2: Procedure favorevoli e non favorevoli per la Selezione del Personali in Romania

<i>Favorevole</i>	<i>Non favorevole</i>
Campioni di lavoro	Grafologia
Intervista	Etnia
Test di Abilità Scritta	Contatti Personali
Curriculum	

Gli autori hanno identificato un numero di implicazioni della ricerca come la validità e l'attendibilità dei risultati dovuti al campionamento di ricerca (240 partecipanti, tutti maggiorenni) così come i metodi utilizzati. Comunque, se ogni ricerca porta con se un certo numero di implicazioni

e limiti, la ricerca è considerata valida tramite il metodo della triangolazione con altri fattori.

Le procedure di selezione del personale in Romania sono state soggettive all'estensiva ricerca accademica come quella di Septimiu-Rares (2012, p.56) che afferma che "I metodi di selezione del personale sono stati sottoposti a grandi cambiamenti negli ultimi decenni in seguito agli sviluppi tecnologici ed al cambio di opinioni sui criteri di selezione del personale. Le informazioni su queste materie è importante per i datori di lavoro locali e per le aziende che pianificano di investire in una nazione particolare..." L'autore ha focalizzato la sua attenzione sull'importanza di una procedura di Selezione del Personale potente all'interno delle piccole e medie imprese, in quanto sono più vulnerabile nella selezione dei collaboratori e non hanno abbastanza risorse, come quelle finanziarie, umane e tecnologiche per attrarre e reclutare lo staff corretto utilizzando metodi avanzati. Per cui il bisogno per queste aziende di sviluppare procedure interne è ora più importante che prima.

Dragusin e Petrescu (2009) aggiungono ai punti precedenti che le aziende rumene stanno affrontando delle sfide, comunque, allo stesso tempo: "sempre più imprenditori stanno diventando consapevoli che la qualità di delle risorse umane è una delle principali variabili di successo' e che il reclutamento e il processo di selezione necessita approcci professionali." Quindi, la risposta delle aziende può essere positive e soddisfa i requisiti dell'attuale contesto lavorativo. La Romania, come le altre due nazioni partecipanti sta sviluppando costantemente metodi e questo può solo fornire alla nazione vantaggi competitivi a lungo termine nel mercato del lavoro.

CAPITOLO 7: BIBLIOGRAFIA

Aaltio, I., Salminen, H., & Koponen, S. (2014). Ageing employees and human resource management – evidence of gender-sensitivity?. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, 33 (2), 160-176. doi:10.1108/EDI-10-2011-0076 Retrieved from <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?issn=2040-7149&volume=33&is>

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

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

[Retrieved: 03-04-2017]

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

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

Cummings, T. F. & Marcus, S. (1994). Human resources: Key to competitive advantage (CAHRS Working Paper #94-24). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/248> [Retrieved: 03-04-2017]

Doornenbal, E., Stitselaar, W. and Jansen, L. (2012) Recruitment & Selection. Christian University of applied sciences <http://www.che.nl/~media/Academie%20Mens%20en%20Organisatie/>

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

<MO/Timisoara2012/Paper%20IHRM%20Recruitment%20%20Selection%20def.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

Dragusin, M. and Petrescu, R.M. (2009) RECRUITMENT AND SELECTION SERVICES OFFER FOR SMES: THE CASE OF ROMANIA STUDIA UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI, NEGOTIA, LIV, 4, 2009 ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbn/journal/2009_4_5_Dragusin.pdf [Retrieved: 03-04-2017]

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

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

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

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

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

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

Ispas, D. et.al. (2010) Fairness Reactions to Selection Methods: A Romanian study. International Journal of Selection and Assessment Volume 18, Issue 1, pages 102–110, March 2010
<http://onlinelibrary.wiley.com/wol1/doi/10.1111/j.1468-2389.2010.00492.x/full> [Retrieved: 03-04-2017]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPITOLO 8: Analisi delle Leggi correlate alla Selezione del Personale nelle diverse Nazioni Europee

Introduzione

La Selezione del Personale all'interno dell'Unione Europea costituisce un elemento importante nello sviluppo generale politico, sociale ed economico. Riguarda tutti i 450 milioni di cittadini europei, e questo è vero sia che queste persone siano attualmente parte della forza lavoro sia che siano studenti ad ogni livello e quindi si uniranno alla forza lavoro delle nazioni. Inoltre, la Selezione del Personale riguarda le persone che sono fuori dal lavoro, in quanto l'Europa soffre di una disoccupazione massiva (9.6%), con un 20% della disoccupazione dei giovani ed un tasso di disoccupazione a lungo termine del 4.8% (www.tradingeconomics.com).

Tutto ciò deve essere esaminato all'interno di una cornice comprensiva al fine di ottenere una profonda comprensione delle "leggi correlate alla selezione del personale nell'Unione Europea". Questo deve anche prendere in considerazione un parametro importante, e cioè l'applicazione di tutte le regole, i regolamenti e le direttive dell'Unione Europea sono un surplus alle leggi nazionali di ogni stato membro dell'Unione Europea (Treaty of Lisbon, 2007).

L'importanza dell'applicazione di tutte le leggi prende una dimensione di maggior respiro da quando il Libero Movimento delle persone per finalità lavorativa costituisce uno dei quattro pilastri dell'Unione Europea. Quindi, questo parametro specifico deve essere l'epicentro per un esame generale.

Risorse Umane: La prospettiva dell'Unione Europea

L'Unione Europea presta particolare attenzione allo sviluppo delle risorse Umane e quindi alla Selezione del Personale. Questo può essere identificato facilmente tramite l'esame delle politiche sviluppate dall'Unione e che ricadono entro il più ampio concetto di 'Legge del Lavoro.'

Secondo la Commissione Europea:

“La Legge del Lavoro definisce I tuoi diritti ed obblighi come lavoratore e come datore di lavoro. La Legge del Lavoro dell'Unione Europea ricopre due aree principali:

1. Condizioni di lavoro – ore lavorative, part-time & lavoro a termine fissi
2. Informare e consultare i lavoratori a proposito dei licenziamenti ed i trasferimenti, etc.”

Inoltre, l'Unione Europea sviluppa la sua Legge sul Lavoro avendo al suo epicentro lo sviluppo ed il successivo stabilimento di:

- i. Condizioni di lavoro adeguato;
- ii. Informare I datori di lavoro ed i lavoratori;
- iii. Raggiungere un alto tasso di occupazione e forte protezione sociale;
- iv. Migliorare le condizioni di vita e di lavoro;
- v. Proteggere la coesione sociale.

Inoltre, l'Unione Europea richiede a tutti gli stati membri di implementare tramite le proprie leggi e i tribunali nazionali tutte le Leggi del Lavoro rilevanti al fine di introdurre procedure unificate che si applicheranno a tutte le nazioni e a tutti i cittadini dell'Unione Europea. Tali azioni assicureranno uguaglianza tra gli stati membri ed in tutti i cittadini, rafforzando la sensazione di protezione dei propri diritti indipendentemente dal luogo in cui questa persona lavora. Per cui, è sollecitato agli stati membri di adeguarsi a queste legislazioni.

Protezione dei dati a lavoro

La Selezione del Personale all'interno dell'Unione Europea inizia con l'applicazione della 'Protezione dei dati sul lavoro.' L'Unione Europea presta particolare attenzione a questo importante parametro dato che: "ha luogo anche prima dell'inizio della relazione di impiego, durante il reclutamento. Continua tramite l'impiego e si può estendere addirittura dopo il termine. Le Giustificazioni specifiche per la riservatezza possono includere l'aderenza alla legge, la salute, la sicurezza del lavoratore, assistere la selezione, la formazione e la promozione, valutare la performance; controllare la qualità e il servizio al cliente; verificare il diritto a determinati benefit etc." (<http://ec.europa.eu>).

Inoltre, il concetto di Protezione dei dati durante la Selezione del Personale riguarda la Protezione dei Diritti Umani di ogni individui e si estende alla Protezione del resto dei membri delle famiglie dei lavoratori. Questo è addirittura più importante quando la Protezione dei Dati si estende ai bambini che sono più vulnerabili in questo contesto.

DIRETTIVA 95/46/EC DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

La 'Direttiva 95/46/EC del Parlamento Europeo e del Consiglio' costituisce il passo principale nel proteggere i lavoratori, specialmente nella procedura di selezione. L'Articolo 1 della specifica Direttiva è fondamentale nella Protezione dei Dati ed è chiara a proposito degli scopi dell'Unione Europea e chiarifica che:

1. "In accordo con questa Direttiva, gli Stati Membri dovrebbero proteggere i diritti fondamentali e le libertà delle persone ed in particolare il loro diritto alla privacy con rispetto dell'elaborazione dei dati personali"
2. Gli Stati membri non dovrebbero restringere o proibire il flusso libero dei dati personali tra gli Stati Membri per ragioni connesse con la protezione sotto il paragrafo 1."

Lo spirito generale della Direttiva si muove verso la Protezione dei dati e questo è più importante prendere in considerazione il periodo in cui si è sviluppato (1997). Rispetto alla Privacy è cruciale che quando le aziende conducono la Selezione del Personale sono soggette alle conseguenze legali nel caso in cui infrangano la Direttiva. È anche importante notare che la Direttiva consente agli stati membri di sviluppare ulteriori regole di Protezione dei Dati (Paragrafo 71) man mano che queste regole aumentano e non eliminano lo spirito e gli scopi dell'attuale Direttiva.

DIRETTIVA 2002/58/EC DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO

L'attuale Direttiva porta la Direttiva precedente al livello successivo e migliora la Selezione del Personale in favore dei Reclutatori/Datori di Lavoro ed i candidati/dipendenti.

Il Paragrafo 23 chiarifica gli scopi della Direttiva ed afferma che: “la Riservatezza delle comunicazione dovrebbe essere assicurato nel corso delle pratiche aziendali legali. Quando necessario e legalmente autorizzato, le comunicazioni possono essere registrate al proposito di fornire evidenza di una transazione commerciale.”

Il riferimento estensivo sulla protezione dei candidate, l’uso di internet dei sofisticati Sistemi di Tecnologia dell’Informazione (ITS) ed il bisogno di rispettare la privacy, assicura che gli stati membri operino sotto la Convenzione Europea per la Protezione dei Diritti Umani e le Libertà Fondamentali. Quindi, è chiaro che gli stati membri necessitano di adattare le proprie azioni in accordo con tutte le Direttiva descritte sopra ed i relativi Trattati e Convenzioni che necessitano di essere presi seriamente in considerazione.

Finlandia

La Finlandia, proprio come la maggior parte delle nazioni Scandinave, è considerate una nazione molto avanzata in molti campi, come l’istruzione, la salute ed il business. Per raggiungere questo livello avanzato, la Finlandia ha progettato, introdotto e messo in atto un certo numero di mosse pionieristiche al fine di attrarre e reclutare il migliore staff possibile. Tihveräinen (2009) fornisce importanti informazioni riguardanti la Selezione del Personale nel Settore pubblico, e più nello specifico in otto municipalità. Tihveräinen ha identificato i seguenti passi introdotti nelle municipalità:

1. Decisione di aperture di una posizione;
2. Pubblicizzare l’annuncio;

3. I Limiti temporali sono fissati per le candidature;
4. Fissare il formato della candidatura
5. Rivistazione delle prime candidatura
6. Lista breve delle candidature
7. Revisione della Seconda Candidatura
8. Decisione presa dal Comitato

Inoltre, Tihveräinen (2009, p. 44) spiega che: “Le principali caratteristiche del resto del processo sono definite come segue: I candidate con più potenziale ed una istruzione ed esperienza più appropriate vengono intervistate. Le interviste sono condotte da un gruppo di persone inclusi in tutte le municipalità”

Questa riflette la tipica procedura tenuta nel più ampio settore pubblico. Le procedure sono caratterizzate da alto livello di trasparenza al fine di evitare qualsiasi conflitto tra candidati ed assicurare che siano soddisfatti i migliori interessi del servizio.

Nederström e Furnham (2012) spiegano che in Finlandia il ‘Modello dei Cinque Fattori (FFM) di Personalità e I disturbi di personalità possono essere analizzati durante il processo di Selezione del Personale. Il FFM può essere applicato se richiesto dalla descrizione del lavoro e si applica da professionisti altamente qualificati, solitamente psicologiche hanno una conoscenza estesa sui temi specifici.

Honkaniemi, Tolvanen, e Feldt (2011) hanno focalizzato la loro ricerca sul processo di evitare informazioni finte e/o false dai candidati. Al fine

di evitare questi ostacoli, le aziende in Finlandia introducono le seguenti misure:

1. Questionario;
2. Intervista Personale
3. Questionario Bilanciato di risposte desiderabile;
4. Modello delle Equazioni Strutturali (SEM);
5. Seconda Intervista
6. Esame di Comitato se necessario.

Oltre a quanto specifica precedentemente, le aziende Finlandesi utilizzano

1. Test di Abilità Cognitive;
2. Test di lavoro pratico;
3. Assessment Centers

La Finlandia costituisce un esempio da seguire per gli altri. La nazione ha un'unica cultura di business che inizia dalla procedura di Selezione del Personale e si completa in tutta l'organizzazione. Inoltre, il fatto che la nazione sia caratterizzata da un alto livello di trasparenza (<http://www.transparency.org>) favorisce l'opinione per cui le procedure che sono state adottate sono uniche, potenti e soprattutto efficaci.

Spagna

La Spagna ha una legislazione solida riguardo la Gestione delle Risorse umane che include le procedure di reclutamento e selezione. Secondo l'Organizzazione della Cooperazione e dello Sviluppo Economico (OECD),

la Spagna ha stabilito il “Corpo Centrale della Gestione delle Risorse Umane” che affronta tutti i temi rilevanti come quelli legali, di formazione e sviluppo e valutazione. Tra le altre responsabilità, il corpo della gestione si occupa in modo esteso degli aspetti legali di reclutamento e fornisce ‘reclutamento standardizzato e profili di skill’ sia ai datori di lavoro che ai candidati al fine di consentire alle aziende di reclutare i migliori dipendenti possibili, e anche, ai candidati di acquisire conoscenza su ciò che li aspetta durante la procedura di reclutamento. Questo processo consente l’implementazione di leggi, nazionali ed Europee ed elimina il rischio della perdita di tempo per tutte le parti coinvolte nella procedura, inclusi i servizi di governo che sono responsabili per assistere le aziende ed i candidati nel servire i loro scopi.

La Legge Spagnola è anche Chiara e severa riguardo la quantità di ore di lavoro per gli impiegati in ingresso, specialmente riguardo il loro salario, al fine di eliminare il rischio di assumere dipendenti con condizioni svantaggiate. Le ore sono in linea con quelle dell’OECD e sono attualmente stimate a 1745 annuali (mediamente 4.78 ore per giorno basate su 365 giorni). La Spagna può essere identificata come un esempio positivo nonostante quella nazione abbia sperimentato una crisi economica massiva, è riuscita a mantenere una legge solida riguardo la Selezione del Personale e lo Sviluppo. Questa legge ha consentito sia alle aziende che ai dipendenti di portare indietro la nazione in positive in termini di crescita del Prodotto Interno Lordo (PIL) (www.eurostat.eu).

Svezia

La Svezia proprio come il resto delle nazioni Scandinave dell'Unione Europea (Finlandia – Danimarca) e le nazioni Scandinave non appartenenti all'Unione Europea (Norvegia – Islanda- Isole Faroe) hanno stabilito una legge sul lavoro potente che include la selezione del personale. La Svezia ha recentemente introdotto “A Work Environment Strategy for Modern Working Life 2016-2020.”

La Strategia mira a:

1. Permettere alle aziende di introdurre politiche di reclutamento contemporanea;
2. Consentire alle persone disoccupate di prepararsi alle interviste lavorative
3. Assistere le aziende a sviluppare Programmi continui di Sviluppo delle Risorse Umane;
4. Assicurare che i nuovi dipendenti sperimentino un contest lavorativo salutare e sostenibile;

Inoltre, l'introduzione di specifiche procedure durante il reclutamento del personale è regolato da strette leggi a favore dei candidati, specialmente per coloro che sono classificati come disoccupati a lungo termine e per i neo-assunti (Rudenstam, 2015). Inoltre, la procedura di selezione ordina che il possibile datore di lavoro debba informare il candidato dei suoi diritti di lavoro. Lo 'Swedish Employment Protection Act' fornisce linee-guida estese sull'aspetto legale della selezione del personale ed identifica i diritti e gli obblighi di entrambe le parti, specialmente nei passi principali dell'impiego. La Svezia costituisce un

esempio fine che necessita di essere seguito per la selezione finanziaria e questo è riconoscibile nella performance generale finanziaria della nazione che ha gestito l'evitamento della recente crisi bancaria e finanziaria nell'Unione Europea.

Conclusioni

L'esame di tutte le informazioni rilevanti, la legge dell'Unione Europea e la letteratura accademica portano alla conclusione che l'aspetto legale dell'Unione Europea è molto importante riguardo la Selezione del Personale e delle Risorse Umane. La continua focalizzazione sulla protezione dei diritti fondamentali del candidato durante il processo di selezione fornisce interesse alle parti con alto livello di protezione e responsabilità. Questa responsabilità è inevitabilmente trasferita ai governi degli stati membri in quanto hanno ovvi interessi sociali, finanziari, legali.

L'Unione Europea ha sviluppato saggiamente un numero importante di leggi al fine di assicurare la protezione delle proprie Risorse Umane. Stati Membri, aziende e Risorse umane ora più di sempre necessitano di focalizzarsi sull'applicazione della legge al fine di assicurare che proteggeranno in modo adeguato le proprie risorse. Lo sviluppo rapido della Tecnologia dell'Informazione fornisce ai candidati dipendenti maggiori abilità nel chiedere e lottare per i propri diritti in ogni fase. È quindi importante che la Legge sia applicata in tutte le nazioni dell'Unione Europee, al massimo livello possibile. L'uniformità delle leggi e delle decisioni di Tribunale giocano un ruolo fondamentale ed è impegno di tutti i governi di assicurare che la selezione dei dipendenti

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

contribuisca con lo sviluppo finanziario generale di ogni stato membro e l'Unione come entità unica che è governata dagli stessi valori, regole e regolamenti. L'integrazione europea attraversa il rispetto di questo principio fondamentale.

CAPITOLO 8: BIBLIOGRAFIA:

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

European Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms

European Union (1995) Directive 95/46/EC of the European Parliament and of the Council of 24 October 1995 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:31995L0046> [Retrieved: 30-03-2017]

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

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

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

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

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

Organisation for Economic Corporation and Development Human: Resources Management Country Profiles – SPAIN <https://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Spain.pdf> [Retrieved: 30-03-2017]

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

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

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

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

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

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

Transparency International (2017) CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016

http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016 [Retrieved: 03-04-2017]

Treaty of Lisbon (2007)

CAPITOLO 9: Review e riassunto dei metodi e delle tecniche più utilizzate per la selezione del personale

Descriverò brevemente i metodi e le tecniche più utilizzate per la selezione del personale.

Test di Abilità cognitivi: Queste valutazioni misurano una varietà di abilità mentali, come quelle verbali, matematiche, di ragionamento e di comprensione della lettura. I test di abilità cognitiva si sono dimostrati essere predittori estremamente utili della performance lavorativa e per questo sono usati frequentemente nel formula decisioni di selezione per diversi tipi di lavoro¹²³. I test di abilità cognitiva consistono tipicamente in item a scelta multipla che sono somministrati tramite strumenti carta-matita o il computer.

Alcuni test di abilità cognitiva investigano varie abilità (ad es., abilità verbali, numeriche etc.)

I test di abilità cognitiva consistono solitamente in item a scelta multipla che vengono somministrati carta-matita o tramite computer

Alcuni test di abilità cognitiva contengono item che misurano varie abilità (ad es., abilità verbale, numerica etc.) ma solitamente sommano tutte le domande corrette per ottenere un punteggio finale.

Quel test finale rappresenta una misura di abilità mentale generale. Se un punteggio separato viene calcolato per ognuno delle abilità specifiche, allora i punteggi corrispondenti rappresentano misure delle abilità mentali specifiche.

Esempi di Item di Abilità Cognitiva

Abilità verbali

Mezzi innocui equivale a:

- a. Non pericolosi
- b. Preventivi
- c. Sgradevoli
- d. Futili

Abilità numeriche

Il 16% di 62.5 è

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

Abilità di ragionamento

132435465 __

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

Abilità di lettura

Nella politica Americana, ogni partito vuole vincere. Questo necessita l'acquisizione del support di diverse persone con diversi punti di vista. I partiti spesso devono costruire i loro programmi con obiettivi potenzialmente in conflitto, per parlare a questi gruppi diversi al fine di vincere. Come risultato l'organizzazione dei partiti principali riflette:

- a. Principi unificati
- b. Pregiudizio
- c. Compromesso
- d. Disaccordo

Test di Conoscenza sul lavoro: queste valutazioni misurano aree di conoscenza critica necessarie per mettere in pratica un lavoro in modo efficacemente⁴. Solitamente, le aree di conoscenza rappresentano conoscenza tecnica. I test di conoscenza del lavoro sono utilizzati in varie situazioni in cui i candidati devono già conoscere un corpo di conoscenza prima di entrare sul luogo di lavoro. Questi test non sono appropriati da utilizzare in situazioni in cui i candidati saranno formati dopo la selezione sulle aree di conoscenza che hanno bisogno di avere. Proprio come i test di abilità cognitiva, i test di conoscenza sul lavoro consistono solitamente in test a scelta multipla, gli item vengono somministrati tramite strumenti carta-matita o tramite computer, sebbene gli item siano spesso incluse nei test di conoscenza sul lavoro.

Esempi di Item del Test di Conoscenza del Lavoro

Il principio della "leva" è essenziale per l'utilizzo di:

- a. Martinetto idraulico
- b. Aratro
- c. Volante auto
- d. carrello elevatore a forca

Test di personalità: i test di personalità che valutano i tratti rilevanti per le prestazioni del lavoro sono stati dimostrati come predittori efficaci delle prestazioni successive del lavoro.^{5 6} I fattori di personalità che vengono valutati più spesso nelle situazioni di lavoro includono coscienziosità, estraversione, convenienza, apertura all'esperienza e stabilità emotiva.^{7 8} La ricerca ha dimostrato che la consapevolezza è il predittore più utile della prestazione in molti diversi posti di lavoro, anche se alcuni degli altri fattori di personalità sono stati indicati come

utili predittori di prestazioni in specifici tipi di posti di lavoro. Gli inventari della personalità sono costituiti da più elementi di scelta multipla o da veri e propri elementi che misurano ogni fattore di personalità. Come le prove cognitive e le conoscenze, sono anche somministrate in un formato cartaceo e matita o in un computer.

Esempi di item di Test di personalità

Non ha senso lavorare duramente su qualcosa se nessuno si accorgerà.

- a. Assolutamente vero
- b. Un po' vero
- c. Né vero né falso
- d. Un po' falso
- e. Assolutamente falso

Tendo a lasciare agli altri fare la maggior parte del parlare nelle conversazioni.

- a. Assolutamente vero
- b. Un po' vero
- c. Né vero né falso
- d. Un po' falso
- e. Assolutamente falso

Sono rimasta calma in situazioni in cui altri sono diventati sconvolti.

- a. Assolutamente vero
- b. Un po' vero
- c. Né vero né falso
- d. Un po' falso
- e. Assolutamente falso

Dati Biografici: Le scorte di dati biografici (biodata), che chiedono alle domande di candidati lavoratori il loro background, le caratteristiche personali o gli interessi, sono stati dimostrati come efficaci predittori del rendimento del lavoro.^{10 11} L'idea è che il miglior predittore delle prestazioni future sia prestazioni passate. Pertanto, le domande della biodata si concentrano sulla valutazione di quanto efficaci i candidati di lavoro sono stati eseguiti in passato in aree identiche o altamente

correlate a quelle che dovranno fare sul lavoro per il quale vengono considerati. Ad esempio, l'articolo a pagina 10 circa il numero di organizzazioni di volontariato a cui apparteneva potrebbe essere utilizzato per valutare la disponibilità ad entrare e aiutare gli altri. Il secondo elemento potrebbe essere utilizzato per valutare la propria responsabilità e l'indipendenza. Le scorte biografiche sono costituite da elementi a scelta multipla che vengono anche gestiti tramite carta e matita o formati di computer.

Esempi di Item di Questionari Biografici

A circa quante organizzazioni di volontari apparteni?

- a. 0
- b. 1
- c. Da 2 a 4
- d. 5 o più

Dove ha fatto gran parte dei tuoi soldi da spendere durante i tuoi anni di liceo?

- a. Sovvenzione dalla famiglia
- b. Guadagni propri
- c. Indennità parziale, in parte guadagni
- d. Altre fonti
- e. Non aveva soldi da spendere

Un'altra forma di inventario dei dati è uno strumento chiamato "record di realizzazione". Con questo tipo di valutazione, i candidati preparano un resoconto scritto dei loro risultati più meritori in aree chiave di abilità e abilità richieste per un lavoro (ad es. Pianificazione e Organizzazione, servizio clienti, risoluzione dei conflitti).¹² Il candidato fornisce anche il nome di un individuo, quale un supervisore passato, che può verificare la realizzazione. I valutatori sono formati per valutare i risultati in modo coerente utilizzando criteri di valutazione standard. Questi tipi di valutazioni sono stati dimostrati come predittori efficaci delle prestazioni successive del lavoro.¹³

Test di integrità: i test di integrità misurano atteggiamenti e esperienze legati all'onestà, alla fiducia e all'affidabilità di un individuo.^{14 15 16 17}

Come molti dei test qui discussi, i test di integrità sono tipicamente disponibili in molteplici formati e gestiti tramite uno strumento a matita o un computer.

Esempi di Item del Test d'Integrità

È giusto presentare erroneamente la verità se il fatto di essere completamente onesti creerà problemi che le piccole bugie bianche possono risolvere.

- a. Sono fortemente in disaccordo
- b. Disaccordo
- c. Nè d'accordo né in disaccordo
- d. Essere d'accordo
- e. Sono fortemente d'accordo

Finché le persone seguono lo spirito delle politiche e delle regole, non hanno bisogno di seguirli esattamente.

- a. Sono fortemente in disaccordo
- b. Disaccordo
- c. Nè d'accordo né in disaccordo
- d. Essere d'accordo
- e. Sono fortemente d'accordo

Interviste strutturate: L'intervista è il dispositivo di selezione più comune utilizzato nelle organizzazioni. La maggior parte delle interviste di selezione non è strutturata. Cioè, le domande da porre sono lasciate all'intervistatore per decidere e non ci sono norme concordate per valutare la performance del candidato durante l'intervista. La ricerca ha

dimostrato che le interviste non strutturate non sono particolarmente utili per prevedere le prestazioni del lavoro.

Le interviste strutturate, d'altro canto, consistono in un insieme specifico di domande che sono progettate per valutare le KSA critiche necessarie per un lavoro ^{18 19 20 21} Le domande di intervista strutturate possono essere sviluppate per valutare quasi tutte le KSA, ma sono utilizzate più spesso per valutare, tra le altre, competenze più sofisticate come le competenze interpersonali, le abilità di comunicazione, la leadership, la pianificazione, l'organizzazione e l'adattabilità. Una caratteristica importante di un'intervista strutturata efficace è che fornisce criteri di valutazione standardizzati per aiutare gli intervistatori a giudicare la qualità e l'efficacia delle risposte fornite dall'intervistato. Per funzionare bene, gli intervistatori devono essere addestrati in come gestire correttamente l'intervista strutturata, sondare per ulteriori informazioni e applicare i criteri di valutazione in modo preciso e sistematico nella valutazione dei candidati di lavoro.

Sample Structured Interview Question and Rating Criteria

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

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

Test fisici: Le prove fisiche vengono utilizzate in alcune situazioni di selezione. Questi test richiedono ai candidati di svolgere attività fisiche generali per valutare la propria forma fisica, forza, resistenza o altre capacità fisiche necessarie per eseguire il lavoro.

Esempi di test fisici

- Correre un miglio
- Sollevare pesi di 20 libbre per 50 volte.

Test di Giudizio Situazionale: I test di giudizio di situazione forniscono ai candidati di lavoro situazioni che potrebbero incontrare sul lavoro e opzioni valide per gestire le situazioni presentate.^{22 23 24} A seconda del modo in cui è stato progettato il test, i candidati sono invitati a scegliere le modalità più efficaci o più efficaci e meno efficaci per gestire la situazione dalle opzioni di risposta fornite. I test di giudizio sulla situazione sono più complicati da sviluppare rispetto a molti altri tipi di valutazioni discusse in precedenza. Ciò è dovuto al fatto che esiste una maggiore difficoltà intrinseca nello sviluppare scenari con diverse opzioni di risposta probabili, ma in realtà alcuni sono valutati in modo affidabile come altri. Le prove di giudizio di situazione vengono tipicamente somministrate in forma scritta o video, con risposte raccolte o in un libretto di prova a matita o su un computer.

Esempi di item di Test di Giudizio Situazionali

Attualmente stai lavorando su diversi compiti, tutti pressanti. Il tuo supervisore ti chiede di lavorare su un'altra assegnazione con una scadenza immediata. Le chiede di telefonare alle aziende per ottenere i dati finanziari. L'elenco delle aziende è lungo e non ancora completo. Tu vorresti.....

- a. Descrivere i tempi di attesa in cui siete già coinvolti e chiedere al tuo supervisore di assegnare il nuovo compito a un collega meno occupato.
- b. Completa quegli incarichi su cui stai già lavorando, quindi concentrati su telefonare alle aziende.
- c. Lavorare sull'altra tua incarico e iniziare a telefonare alle aziende solo quando ricevi un elenco completo.
- d. Telefonate immediatamente le società attualmente elencate, quindi continuate a lavorare sulle tue altre assegnazioni; Effettuare le altre chiamate telefoniche quando vengono notificati i nomi delle società.

Hai appena preparato un rapporto che hai verificato e ricontrollato per la precisione. Prima di partecipare a una riunione a cui invierai il tuo rapporto, rivedrai la versione digitata e noti molti errori gravi. Tu vorresti...

- a. Mostra la versione originale e quella digitata alla persona incaricata di digitare e richiedere che gli errori vengano modificati prima della riunione.
- b. Presentare la relazione in occasione della riunione, indicare gli errori e lo stato che erano dovuti al dattilografo.
- c. Presentare gli errori al dattilografo, chiedere a lui o lei di apportare le correzioni e spiegare agli individui durante la riunione che la tua relazione è ancora in corso di digitazione.

Test di Esempi sul lavoro: I test di campionamento di lavoro sono composti da attività o attività di lavoro che rispecchiano le attività che i dipendenti sono tenuti a svolgere sul posto di lavoro.^{25 26 27} I test di campionamento di lavoro possono essere progettati per misurare quasi tutti i compiti di lavoro, ma sono tipicamente progettati per misurare compiti tecnicamente orientati, come le apparecchiature operative, le attrezzature di riparazione e risoluzione dei problemi, l'organizzazione e la pianificazione del lavoro e così via.

I test di campionamento di lavoro tipicamente comportano che i candidati di lavoro svolgono i compiti di interesse mentre la loro performance viene osservata e valutata da valutatori addestrati. Simile ai test di conoscenza del posto di lavoro, i test di campionamento di lavoro devono essere utilizzati solo in situazioni in cui i candidati dovrebbero sapere come eseguire le attività di lavoro verificate prima dell'inserimento del posto di lavoro. Se la formazione su come eseguire il lavoro verrà fornita dopo la selezione, le valutazioni dei campioni di lavoro non sarebbero idonei all'utilizzo.

Sample Work Sample Tests²⁸

Mechanic

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

Clerical

- Typing test.
- Proofreading

Cashier

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

Airline Pilot

- Pilot simulator
- Rudder control test.

Taxi Cab Driver

- Driving test.
- Street knowledge test.

Computer Programmer

- Programming and debugging test.
- Hardware replacement test.

Assessment Centers: Un centro di valutazione è un tipo di test di campionamento di lavoro che è tipicamente focalizzato sulla valutazione delle competenze manageriali e di vigilanza di alto livello.^{29 30 31} I candidati sono invitati a completare una serie di esercizi che simulano situazioni, problemi e compiti effettivi che dovrebbero affrontare sul posto di lavoro in cui vengono considerati e sono invitati a gestirli come se fossero nella realtà. In questo senso, i centri di valutazione sono simili ai test del campione di lavoro descritti in precedenza.

I centri di valutazione di solito durano almeno un giorno e fino a diversi giorni. Essi includono tipicamente esercizi di ruolo, esercizi in basket, esercizi analitici e esercizi di discussione di gruppo. Gli assessori addestrati osservano le prestazioni dei candidati durante il processo di valutazione e li valutano sulla valutazione standardizzata. Alcuni centri di valutazione includono anche altri tipi di metodi di valutazione, come la capacità cognitiva, la conoscenza del lavoro e le prove di personalità. Va notato che i centri di valutazione non vengono utilizzati solo per scopi di selezione, ma possono anche essere utilizzati per fornire risposte di sviluppo complessive ai partecipanti.

Sample Assessment Center Process

Candidate Orientation

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

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

Test di abilità fisica: I test di abilità fisici vengono utilizzati regolarmente per selezionare i lavoratori per lavori fisicamente impegnativi, come gli agenti di polizia e i vigili del fuoco.^{32 33 34} Questi test sono simili a quelli del test di lavoro in quanto richiedono in genere ai candidati di eseguire una serie di compiti di lavoro effettivi per determinare se possono eseguire o meno i requisiti fisici di un lavoro. I test di abilità fisica sono spesso classificati su base passato / non passato. Per passare, l'insieme completo di attività che compongono il test deve essere completato correttamente entro un determinato periodo di tempo.

Mentre forse una distinzione sottile, i test di abilità fisici normalmente replicano le attività effettive del lavoro e valutano se gli individui possono completare questi entro tempi specifici che rispecchiano quanto velocemente avrebbero bisogno di eseguirli sul lavoro. In alternativa, i test di idoneità fisica (discussi in precedenza) non replicano attività di lavoro per se, ma richiedono che i candidati eseguano attività fisiche più generali (ad esempio, eseguire un miglio) per valutare la loro idoneità generale.

Sample Physical Ability Tests

Firefighter

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

Warehouse Worker

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

Criteria per la selezione e la valutazione dei metodi di valutazione

L'identificazione e l'implementazione di metodi di valutazione formali per selezionare i dipendenti è una delle aree più complesse per i professionisti delle risorse umane per conoscere e capire. Ciò è dovuto al fatto che la comprensione dei test di selezione richiede la conoscenza di statistiche, problemi di misura e problemi legali rilevanti per i test. Di conseguenza, questa sezione fornisce linee guida e criteri per aiutare i professionisti HR a prendere decisioni informate su quali metodi di valutazione da attuare nelle loro organizzazioni. La tabella a pagina 17

elenca i metodi di valutazione discussi in precedenza e mostra la loro posizione su quattro criteri importanti:

- Validità - la misura in cui il metodo di valutazione è utile per predire le prestazioni successive del lavoro.
- Impatto negativo: la misura in cui i membri del gruppo protetto (ad es. Le minoranze, le femmine e gli individui su 40) hanno meno risultati sulla valutazione rispetto ai membri del gruppo di maggioranza.
- Costo - sia per sviluppare e amministrare la valutazione.
- Reazioni dei candidati: la misura in cui i candidati reagiscono positivamente e negativamente sul metodo di valutazione.

Ad esempio, la prima voce della tabella è test di abilità cognitivi. Dal lato positivo, questo tipo di valutazione è alta sulla validità e sui costi contenuti. Tuttavia, è anche alto per l'impatto negativo, e le reazioni dei candidati sono solo moderatamente favorevoli. Così, mentre i test cognitivi sono poco costosi e molto utili per prevedere le prestazioni successive del lavoro, le minoranze hanno un punteggio significativamente inferiore rispetto a quello dei bianchi.

È importante che i professionisti delle risorse umane capiscano le implicazioni e i compromessi coinvolti nell'utilizzo di diversi tipi di metodi di valutazione. Non esiste un approccio semplice e formulativo per la scelta del metodo di valutazione "uno dei migliori", perché tutti hanno vantaggi e svantaggi. Le sezioni seguenti definiscono e discutono in dettaglio i quattro criteri per valutare i metodi di valutazione in modo da

aiutare i professionisti HR a prendere buone decisioni su quali metodi saranno più appropriati e pratici per le loro situazioni.

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

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

Note: There was limited research evidence available on applicant reactions to situational judgment tests and physical ability tests. However, because these tests tend to appear very relevant to the job, it is likely that applicant reactions to them would be favorable.

CHAPTER 9: REFERENCES

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁵ Sackett, P.R., & Wanek, J.E. (1996). New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability, trustworthiness, and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology*, 49, 787-829.

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

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

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

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

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

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

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

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

²⁴ Weichmann, D., Schmitt, N., & Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 86, 410-417.

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

²⁵ Asher, J.J., & Sciarrino, J.A. (1974). Realistic work sample tests: A review. *Personnel Psychology*, 27, 519-533.

²⁶ Hunter, J., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.

²⁷ Howard, A. (1983). Work samples and simulations in competency evaluation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 14, 780-796.

²⁸ Heneman, H.G., III, & Judge, T.A. (in press). *Staffing organizations*, 5E. Middleton, WI: Mendota House, and New York: McGraw-Hill.

²⁹ Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analyses of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.

³⁰ Thornton, G.C., III, & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.

³¹ Thornton, G.C., III. (1992). *Assessment centers in human resources management*. Addison-Wesley.

³² Hogan, J. (1991). Physical abilities. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.2, pp.753-831. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

³³ Campion, M.A. (1983). Personnel selection for physically demanding jobs: Review and recommendations. *Personnel Psychology*, 36, 527-550.

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

CAPITOLO 10: Intervistare le aziende di selezione del personale sui metodi e le tecniche utilizzate

In questo articolo ho condotto interviste con diversi manager di diverse società per quanto riguarda i metodi e le tecniche utilizzati da loro. Ho cercato di trovare aziende che differiscono in orientamento o oggetto di interesse. Qui segue le aziende e le persone responsabili delle tecniche utilizzate.

Prima intervista condotta con la signora Chrisanthi Danou di Eurobank.

Intervistatore: qual è il metodo più frequente di scelta per scegliere il dipendente giusto per la tua Banca?

Onorevole Danou: In primo luogo gli strumenti di scelta sono interviste dopo che controlliamo con attenzione i loro CV. Se ad esempio si apre un'apertura per una posizione di cassiere che è una posizione non tecnica, dobbiamo naturalmente prestare molta attenzione alla personalità e al carattere dell'individuo. Senza dubbio l'onestà, l'integrità, la discrezione, le buone maniere, la personalità piacevole sono tutte parti di quella equazione. Cerchiamo di sfruttare le nostre personalità insopportabili perché ciò sarebbe dannoso per la banca nel suo complesso. Ricerchiamo certamente raccomandazioni e / o esperienze o esperienze precedenti in questo campo. Una Banca deve essere molto attenta nei confronti del quale impiega perché non c'è spazio per errori. Poi di nuovo, se tutti i documenti sono in ordine, noi

proiettiamo i candidati con molta attenzione nell'intervista o interviste perché possiamo chiedere due o tre interviste se hanno successo nel primo.

Intervistatore: Quindi la parte precedente che hai discusso riguarda i cassieri. E altre posizioni?

Onorevole Danou: Per quanto riguarda i ragionieri, gli attuari o finanziari verificheremo molto in dettaglio le loro qualifiche e / o accreditamenti. Anche tutte le esperienze precedenti e tutte le raccomandazioni che possono avere. Controlliamo se dispongono di tutte le licenze necessarie per la loro professione. Siamo molto severi quando si tratta di questo aspetto e se tutto è in ordine, allora l'intervista è una parte e il test per la conoscenza tecnica è anche un'altra parte.

Intervistatore: Quindi il metodo di scelta per il personale tecnico è interviste e prove relative alle loro competenze?

Onorevole Danou: esattamente. In questo modo cerchiamo di essere il più oggettivo possibile e il più equo possibile allo stesso tempo.

Intervistatore: Che cosa circa i superiori, gli amministratori o l'echelon superiore delle file della banca?

Onorevole Danou: Le posizioni di primo livello hanno solitamente già stabilito la loro posizione sul campo e quindi la massima raccomandazione è il loro lavoro precedente in un'altra banca. Queste persone sono conosciute per il loro lavoro e / o qualità, quindi la questione per una banca diventa se questo leader particolare sia una giusta misura per il nostro campo. È come

assumere un allenatore per la tua squadra. Si tratta di una questione di leadership e, naturalmente, il consiglio di amministrazione presenterà o prenderà una decisione su cui assumere. Anche lì anche se quelli che faranno l'assunzione hanno un'intervista non ufficiale con il candidato. In sostanza, una banca ha una varietà di posizioni, alcune sono tecniche, altre di un lavoro più ridondante. I metodi più utilizzati sono interviste. Essi sono quelli che definiranno se questa persona è una giusta corrispondenza per la nostra azienda. Abbiamo naturalmente una clientela che ci aspetta molto da fare per non andare fuori da altri concorrenti e perciò ci schermiamo per trovare le migliori persone possibili, non importa quanto sia bassa o alta la posizione. Second interview was taken from Abacus and the HR Director answered our questions. His name is Theodoros Chiotis.

Intervistatore: Qual è la specializzazione della tua azienda? cosa fai?

Sig. Chiotis: Siamo un'azienda che si occupa della contabilità e della finanza aziendale. Ci occupiamo principalmente di clienti internazionali che di solito hanno aziende situate a Cipro. Accendiamo tutto il lavoro relativo alle aree finanziarie a seconda delle esigenze dei clienti.

Intervistatore: quando selezioni il personale che tipo di persona cerca di solito e quali tecniche utilizzate per selezionare?

Sig. Chiotis: Siamo orgogliosi di gestire una società molto professionale e quindi siamo molto attenti prima di scegliere un candidato per un posto di lavoro. Non importa quale sia la posizione

che tutti i nostri dipendenti vengono sottoposti a screening per avere una buona abilità in inglese e quindi abbiamo bisogno di certificazioni o esami che passano per valutare meglio le loro competenze. Sopra i posti di lavoro di segreteria, cerchiamo persone che hanno gradi universitari, molte volte diplomi di laurea o che sono membri dell'ACCA. Gli attuari hanno diverse qualifiche. Per le posizioni a medio livello, come i ragionieri o gli amministratori, utilizziamo interviste come strumento per guidarci e test scritti se la posizione lo richiede. Le interviste sono molto dettagliate, molto strutturate e non sono facili. Un candidato è messo in posizione per dimostrare di avere al di là delle conoscenze necessarie la personalità giusta per il lavoro. Per qualsiasi lavoro sopra il livello di segreteria i metodi preferiti utilizzati sono test e interviste.

Intervistatore: Grazie.

La terza società che è stata chiesto è il gruppo Papaellinas di società. Ha intervistato il signor Georgiou.

Intervistatore: Per quanto riguarda la tua azienda, quali tipi di metodi utilizzi per trovare candidati giusti per la tua organizzazione?

Georgiou: Naturalmente abbiamo una grande organizzazione e quindi impieghiamo una varietà di specialisti come avvocati, contabili, lavoratori, impiegati, pulitori, manager ecc. Gli strumenti primari di scelta sono interviste dopo aver esaminato attentamente le credenziali e le qualifiche dei dipendenti .

Intervistatore: utilizza un test scritto o psicologico per valutare la personalità?

Signor Georgiou: No Non quello che sono a conoscenza. Proprio quello che ho detto prima.

Intervistatore: Grazie.

1. Intervista di Nicolaou per PWC a Cipro per quale tipo di metodi utilizzati per la selezione del personale ha mostrato che utilizzano metodi analoghi come in Abacus, pertanto non entrerà molto in dettaglio dato che le risposte erano di natura simile. Non vengono utilizzati test psicometrici, né prove di personalità. Molta attenzione viene prestata alla certificazione delle credenziali precedenti (esperienza) e anche delle raccomandazioni del precedente datore di lavoro. Quindi l'intervista o una serie di interviste forse il fattore determinante se qualcuno deve avere una posizione. L'intervista cerca anche di valutare la personalità in modo che la persona sia la giusta misura per l'azienda. Quindi, in sostanza, se tutto il resto è uguale in qualifiche e competenze, quello che viene selezionato è di solito quello che fa la migliore impressione nelle interviste finali.

2. Intervista di Argyris Kalogirou, direttore di Unicars Limited. Come il nome implica è un'azienda che vende automobili e pertanto ha diverse strutture e caratteristiche del personale rispetto alle aziende precedenti.

Intervistatore: Qual è il metodo di scelta per assumere dipendenti in azienda?

Signor Argyris: Ci sono due modi che usiamo per tutte le posizioni. Esaminando attentamente i CV e se il candidato è selezionato verrà valutato con molta attenzione nell'intervista che è molto dettagliata. È strutturato in modo da valutare al di là delle conoscenze tecniche il tipo

di personalità che egli è. Se lui / lei passa, viene assunto. Quindi sono utilizzati solo questi due metodi.

3. Intervista alla signora Katerina Antoniou del Pasykaf (Associazione Pancyprian di pazienti affetti da tumore) per quanto riguarda i metodi e le tecniche più comunemente utilizzati per la selezione del personale.

Intervistatore: Sig.ra Antoniou che cosa è per la vostra associazione il metodo usato per selezionare il giusto personale?

Signora Antoniou: Oltre alla verifica delle credenziali nei CV, gli strumenti primari sono interviste che cercano di scoprire la personalità dell'individuo insieme alla competenza che hanno. Cerchiamo di valutare il tipo di carattere che uno ha perché è fondamentale per la nostra associazione. Desideriamo avere personalità piacevoli e ottimistiche per i lavori che facciamo.

Intervistatore: quindi non fai personalità o prove psicometriche?

Signora Antoniou: No, quello che facciamo è nell'ambito delle interviste per scoprire quali capacità una persona ha insieme alla personalità. Abbiamo 3 membri in ogni colloquio che esamina il candidato. Uno è sempre uno psicologo certificato e valuta la personalità del candidato, mentre gli altri due possono concentrarsi su altre aree.

Intervistatore: Quindi, in altre parole, nell'ambito dell'intervista cerchi di capire cosa sia una persona e quanto sia buona per lui?

Signora Antoniou: Sì.

Intervistatore: Stai pensando di introdurre personalità o test psicometrici in futuro?

Signora Antoniou: Non per il momento. Quel bisogno non è aumentato. Una volta assunto, una persona rimarrà per un minimo di un anno sotto qualche forma di supervisione per vedere che il dipendente soddisfa tutti i criteri pertinenti per la nostra organizzazione e la sua missione. Pertanto, i migliori test vengono eseguiti durante il lavoro. Un nuovo dipendente passa attraverso la supervisione sotto tutti gli aspetti. Se le persone non soddisfano i nostri criteri, purtroppo dovremo lasciarli andare. Quindi, in sostanza, il nostro metodo di scelta è quello di assumere chi pensiamo sia meglio per la nostra organizzazione e poi controllare per vedere se effettivamente possono eseguire il lavoro per cui sono stati assunti. Nel complesso, in un certo senso l'intervista dura un intero anno. Ci dà la possibilità di vedere il loro lavoro in scenari di vita reale che a mio parere è l'unico modo per scoprire chi è una persona.

Intervistatore: Questa è davvero un'intervista estenuante. Così dite a tutti che se vengono assunti, lavoreranno su base provvisoria e che viene imposto il controllo?

Signora Antoniou: Sì, dovuto al fatto che il nostro lavoro è molto delicato, dobbiamo stare attenti in modo da avere persone che in realtà godano di lavorare con persone che soffrono di una grave malattia. Non possiamo rischiare di avere persone che non sono capaci. Pertanto, l'intervista dura un intero anno. In quel spazio c'è tempo per valutare veramente la persona. Non stiamo lavorando con macchine qui dobbiamo essere più cauti.

Intervistatore: Grazie

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

In conclusione, sembra che tutte le aziende / organizzazioni intervistate utilizzino solo l'autenticazione di certificazioni / diplomi di candidati / raccomandazioni e soprattutto interviste.

CAPITOLO 11: Intervistare professionisti HR, reclutatori, manager sulle necessità di base

Di seguito segui una serie di piccole interviste dei direttori di una varietà di organizzazioni per quanto riguarda i tipi di esigenze che hanno basato su quello che specializzano e fanno.

La prima intervista è stata presa dall'Ospedale Apolloneio con il signor Andreou. Apolloneio è un ospedale privato.

Intervistatore: Nell'attuale società veloce e nell'ambiente competitivo che cosa avete come esigenze fondamentali?

Signor Andreou: Dal momento che questo è un ospedale privato, in primo luogo abbiamo bisogno di individui specializzati in questo caso medici e infermieri che possono offrire le migliori scelte possibili per i clienti (cioè i pazienti e le loro famiglie). Pertanto cerchiamo di trovare personale infermieristico ben addestrato e di personalità piacevole. Avete probabilmente notato che ho citato prima il personale infermieristico piuttosto che i medici. C'è una buona ragione per questo. Gli esperti sono difficili da trovare, perché non appena c'è un'apertura del lavoro nel settore governativo, tutti si allontanano e vanno. Quindi in realtà siamo sempre a corto di personale infermieristico. Tuttavia siamo competitivi con salari e altri bonus che tuttavia non possiamo competere con il governo. Offrono uno stipendio migliore di noi e la sicurezza per lo status permanente in termini di occupazione. Come organizzazione privata, purtroppo non abbiamo i soldi che lo Stato ha o offre per tale personale. Per mantenere i costi, dobbiamo avere stipendi più in linea

con il settore privato. Prendiamo ad esempio un'infermiera che ha anni di lavoro in un'unità chirurgica e decide di lasciare. Per noi è una perdita che non può essere facilmente sostituita. E di nuovo, non appena assumiamo qualcun altro, poi dopo qualche anno se si verificherà un'apertura nel settore pubblico, anche loro andranno via. A questo proposito abbiamo sempre bisogno di personale infermieristico esperto e poi siamo difficili da trovare o da tenere. Inoltre dobbiamo anche avere persone pazienti, buone e piacevoli. Un medico non spende così tanto tempo con un paziente ma un'infermiera lo fa. Quindi, la migliore riflessione per la nostra reputazione è nella parte infermieristica dell'equazione. Non vogliamo che il nostro buon nome sia definito nei social media o altrove da personale incompetente. Per quanto riguarda i medici, siamo in grado di assumere persone (medici) di varie specialità in modo che possediamo unità complete di diverse specializzazioni. Inoltre cerchiamo e abbiamo bisogno di persone che hanno esperienza in rare specialità. Se per esempio abbiamo un grande chirurgo per i sistemi di traccia gastrointestinale che è grande per noi e la reputazione dell'ospedale. Le specialità più specializzate o rari che abbiamo meglio riflette su di noi, ma che ancora non è un processo facile da raggiungere. Specialità rare quali gli ematologi che trattano rari casi di cancro sono ricercati da tutte le istituzioni private. È molto più facile trovare patologi di psichiatri infantili che sanno cosa stanno facendo. Ultimo ma non meno importante è il personale tecnico che fa funzionare l'intero sistema dell'ospedale. La pulizia e la manutenzione del complesso di edifici e / o macchinari dell'ospedale è un processo molto complicato. Pertanto, tutti i tre sistemi sono necessari per soddisfare le nostre esigenze.

Intervistatore: Grazie per la risposta informativa

La seconda intervista è da ABACUS. Rispose Verdis.

Intervistatore: Quindi, cosa costituisce le vostre esigenze fondamentali per la tua azienda?

Il signor Verdis: Per una società di medie dimensioni come la nostra sono molti a Cipro di questo tipo e le competizioni sono brutali e quindi le nostre esigenze sono le seguenti:

Personale competente e dedicato che possa lavorare in spirito di squadra. Credete o no questo è ciò che fa o rompe una società in questi giorni. Abbiamo bisogno di fare pochi errori possibili perché ci sono decine di altre aziende che fanno esattamente la stessa cosa che facciamo. Ci sono molti professionisti specializzati in questo settore e qualunque posizione si apre di solito superiamo i 100 CV, ma il trucco è quello di farli lavorare insieme. Il nostro bisogno è fondamentale. Come trasformare tutte queste persone in un'unità di lavoro e quindi il compito a portata di mano è sempre quello di selezionare in base a tale necessità. Se ad esempio assumiamo una persona che è moody e ama scegliere combattimenti, quella persona a tutti i costi ci costerà una parte del business. Non possiamo farlo. Non possiamo fare un errore. Potrebbe essere peggio se impieghiamo qualcuno che sia meno qualificato ma un giocatore di squadra migliore, piuttosto che uno che sia egoista e non può lavorare con gli altri. Attualmente i nostri clienti si lamenteranno o partiranno. Questo ci costerà chiaramente sia nella

reputazione che nei soldi. In conclusione, abbiamo bisogno di giocatori di squadra con personalità piacevoli soprattutto.

Intervista: Grazie per il feedback.

1. Terza intervista con il manager d'azienda di Unicars Limited company manager Argyris Kalogirou.

Intervistatore: Che cosa costituisce per i tuoi bisogni fondamentali?

Signor Kalogirou: Beh, in questa società abbiamo tre strati di personale. Il dipartimento tecnico che si occupa delle riparazioni meccaniche e delle manutenzioni meccaniche, delle persone di vendita per le automobili e del personale dell'ufficio, che sono contabili e gestori che traggono strategie su come migliorare le vendite. A questo proposito il personale tecnico richiede innanzitutto competenze e competenze per la riparazione. La maggior parte delle persone ci parla poco, quindi è l'abilità che cerchiamo. Le persone di vendita naturalmente devono essere assolutamente piacevoli e esperti di comunicazione e il personale dell'ufficio, per esempio per essere abbastanza esperti in modo che tutto si chiarisca con il dipartimento fiscale del governo. I manager che derivano dalla strategia devono essere persone con visione e come meglio affrontare la concorrenza. Quindi cerchiamo gruppi di abilità molto specifici da ogni reparto. A differenza delle aziende che si occupano di clienti stranieri, noi teniamo alla popolazione locale, quindi dobbiamo essere in grado di cogliere lo slancio di ciò che la gente locale ha bisogno come un'auto per il trasporto in questo ambiente. Quindi è un prodotto specializzato che abbiamo, solo le auto e il mercato è molto specifico.

Intervistatore: Grazie per il tuo contributo.

2. La prossima intervista è con Eurobank. Onorevole Danou

Intervistatore: Quali sono le vostre esigenze fondamentali per la tua Banca?

Onorevole Danou: La nostra banca si occupa naturalmente di clienti locali e stranieri. Per quanto riguarda i clienti stranieri che possono derivare da molti paesi, le persone che li servono devono essere ottimi comunicatori con conoscenze forse molto specializzate di mercati esteri, clienti, leggi e / o altre leggi o procedure internazionali. Quel settore del personale ha solitamente padronanza di quella lingua. Dal momento che molti dei nostri clienti parlano come loro lingua madre russo abbiamo personale che è abbastanza fluente e viaggia anche in quel paese molte volte. Di investitori tardivi cinesi o clienti che hanno cominciato a comparire, cerchiamo anche professionisti che hanno più familiarità con la lingua e la cultura dei clienti di quel paese in un modo che abbiamo sempre bisogno di persone specializzate in operazioni bancarie, finanziarie e mercati internazionali. Sul fronte locale, le cose naturalmente sono più facili da conoscere, ma per mantenere competitiva abbiamo sempre bisogno di personale affidabile, onesto che sia discreto, piacevole e la gente può contare per la loro riservatezza. Dopo tutto questo è una banca e la gente ci aspetta che sia così.

Intervistatore: Grazie per l'intervista.

L'ultima intervista è con la signora Antoniou dell'associazione Pancyprian di pazienti affetti da tumore

Intervistatore: Sig.ra Antoniou la tua organizzazione si rivolge a pazienti affetti da tumore. Suppongo che tu abbia esigenze molto specializzate in quel contesto.

Signora Antoniou: È veramente vero. A differenza di altre organizzazioni, i nostri compiti includono vedere i pazienti sia in ambito ospedaliero che intraprendono terapie e come in casa pazienti. Di solito dopo la diagnosi di un paziente, seguirà un certo schema. Probabilmente si interromperà da qualsiasi lavoro per seguire la sua terapia e il suo trattamento. Durante la terapia un paziente viene generalmente reso debole e quindi non è in grado di lavorare. Quindi è in casa o in ospedale. La nostra organizzazione li visita a entrambi mentre in ospedale o in casa loro. Pertanto il nostro personale che include infermieri, fisioterapisti, psicologi, medici e operatori sociali segue di solito il paziente. Quindi questa è una differenza cruciale da far seguire o visitare il paziente nel tuo ufficio. Quindi qui è dove diventa un po' complicato. Il professionista in visita andrà in casa utilizzando la sua auto e in una maniera metà del tempo assegnato di lavoro è di solito speso per viaggiare. Quindi la nostra infermiera, medico, fisioterapista, ecc sono in modo professionale anche i conducenti. Circa la metà del loro tempo sul lavoro è speso guidando. È un lavoro duro perché l'estate a Cipro è particolarmente scoraggiante e il nostro medico in molti modi spenderà 20-30 minuti di guida in un traffico teso prima di arrivare alla casa di un paziente. Può essere stanco, ma allo stesso tempo deve trattare un paziente che soffre di una malattia complessa come il cancro. Questo è abbastanza faticoso e tassando allo stesso tempo ed è qualcosa che viene seguito da tutto il nostro personale oltre alle pochissime persone che lavorano in carica. A differenza di altre organizzazioni abbiamo un numero minuscolo di persone che svolgono lavori in ufficio mentre il 90% del nostro personale sta lavorando fuori dal nostro edificio per uffici. Concludendo tutto questo, ho bisogno di affermare che, mentre cerchiamo attivamente la migliore esperienza e competenza dei nostri professionisti per quanto riguarda la loro professione, chiediamo anche di possedere capacità di comunicazione eccellenti e una naturale inclinazione per il lavoro di squadra. Anche se questo non basta. Hanno bisogno di avere resistenza fisica e resistenza durante il viaggio. Così le nostre esigenze sono molte e varie e la nostra selezione deve essere arte in sé.

Intervistatore: Quello era molto informativo. Grazie, signora Antoniou.

