



Erasmus+

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

# Μελέτη έρευνας για την επιστημονική επιλογή του προσωπικού



*Rivensco Consulting Ltd*

ROMÂNIA  
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE  
CENTRU DE PSIHOLOGIE



<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ</b>	
Περιεχόμενα	Σελίδα
Πληροφορίες Προγράμματος	1
Πίνακας Περιεχομένων	2
<b>Κεφάλαιο 1:</b> Μελέτη Έρευνας	3
<b>Κεφάλαιο 2:</b> Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών σχετικά με την επιλογή προσωπικού	111
<b>Κεφάλαιο 3:</b> Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών σχετικά με τους πολιτιστικούς παράγοντες στην επιλογή του προσωπικού.	121
<b>Κεφάλαιο 4:</b> Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών για την κοινωνικοποίηση της εργασίας, καθοδήγηση, προγύμναση και διδασκαλία	129
<b>Κεφάλαιο 5:</b> Ανάλυση της πρόσφατης επιστημονικής έρευνας σχετικά με τα ψυχομετρικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προσωπικού	138
<b>Κεφάλαιο 6:</b> Ανασκόπηση και σύνοψη των επιστημονικών ερευνών που αναλύθηκαν	151
<b>Κεφάλαιο 7:</b> Ανάλυση των συνήθως χρησιμοποιούμενων μεθόδων και τεχνικών	159
<b>Κεφάλαιο 8:</b> Διακρατικές μέθοδοι σύγκρισης που χρησιμοποιούνται στις συμμετέχουσες χώρες (Κύπρος - Ιταλία - Ρουμανία)	175
<b>Κεφάλαιο 9:</b> Ανάλυση των νόμων σχετικά με την επιλογή προσωπικού σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες	184
<b>Κεφάλαιο 10:</b> Συνέντευξη επιχειρήσεων επιλογής προσωπικού σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται	208
<b>Κεφάλαιο 11:</b> Συνέντευξη από επαγγελματίες ΑΔ, και διευθυντές για βασικές ανάγκες	215
<b>Κεφάλαιο 12:</b> Ανάλυση μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση για την επιλογή προσωπικού στο ρουμανικό Υπουργείο Εσωτερικών	221
<b>Βιβλιογραφία:</b>	242

## **1. Κεφάλαιο 1**

### **Μελέτη Έρευνας**

#### **1.1. Εισαγωγή – Επιλογή Προσωπικού**

Ο στόχος αυτού του εγγράφου είναι να περιγράψει την πρόσφατη επιστημονική έρευνα για την επιλογή του προσωπικού. Συχνά, όταν οι ειδικοί μιλούν για την επιλογή του προσωπικού, το κύριο βάρος εστιάζεται σε μία δραστηριότητα: ανά συνέντευξη εργασίας. Ωστόσο, η διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι ευρύτερη: πρόκειται για μια διαδικασία που αφορά όλες τις φάσεις της ζωής των εργαζομένων: ανάλυση εργασίας, ανάλυση διαδικασιών των εργασιών, πρόσληψη, επιλογή εργαλείων επιλογής, εφαρμογή διαδικασίας επιλογής προσωπικού, ανάλυση διαδικασιών κοινωνικοποίησης εργασίας, καθοδήγηση. Η καθοδήγηση και η παρακολούθηση είναι μόνο μερικά παραδείγματα της όλης διαδικασίας.

Οι χαμηλοί οικονομικοί πόροι, τα χρονικά περιθώρια και οι εμπειρογνώμονες, συχνά οδηγούν σε σχετική επιλογή, χωρίς συγκεκριμένη επιστημονική μέθοδο. Ωστόσο, τα κόστος που υποβάλλεται για τη σωστή αξιολόγηση είναι πολύ χαμηλότερο από το κόστος που σχετίζεται με τα σφάλματα επιλογής. Έχει αποδειχθεί μαθηματικά ότι η σωστή επιλογή προσωπικού οδηγεί σε σημαντική μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς εργασίας και οδηγεί σε μείωση του κόστους που σχετίζεται με αυτές τις συμπεριφορές (κλοπές, κύκλο εργασιών, απουσίες, χαμηλές επιδόσεις κλπ., Fine, 2012). Σε αυτό το έγγραφο θέλουμε να γνωστοποιήσουμε τα κύρια προβλήματα που σχετίζονται με την κακή αξιολόγηση, προκειμένου να μειωθούν τα σφάλματα επιλογής.

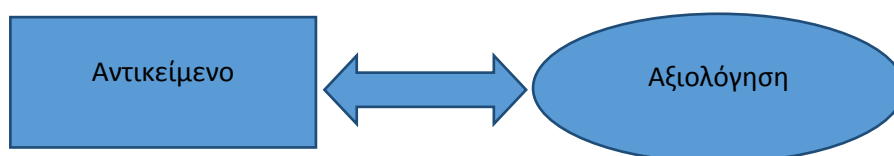
#### **1.2. Η Ανθρώπινη Φύση είναι Αξιολογίσιμη**

Η Κοινωνική Ψυχολογία έχει δείξει πολλές φορές ότι οι άνθρωποι κάνουν συνεχή αξιολόγηση. Είναι μια βασική λειτουργία της ψυχολογίας που συμβαίνει διαρκώς. Ο άνθρωπος έπρεπε πάντα να κάνει τις αξιολογήσεις γρήγορα και με το μέγιστο δυνατό επίπεδο ακρίβειας. Αυτή η διαδικασία υπήρξε ένας τρόπος επιβίωσης

και αυξανόμενης πιθανότητας επιτυχίας. Ένα άγνωστο άτομο είναι για όλους πρόκληση αξιολόγησης, στην πραγματικότητα μπορεί να είναι θετική ή αρνητική.

Η κοινωνική γνώση - μια θεωρία της κοινωνικής ψυχολογίας – επεξηγείται περισσότερο με τα λόγια του Fazio (1986) που λέει ότι ένα αντικείμενο και η αξιολόγησή του δεν μπορούν να διαχωριστούν. Εάν υπάρχει ένα αντικείμενο (φυσικό ή κοινωνικός φορέας), υπάρχει μια αξιολόγηση. Η ψυχολογική δομή που συνδέει ένα κοινωνικό αντικείμενο με την αξιολόγησή του ονομάζεται Στάση.

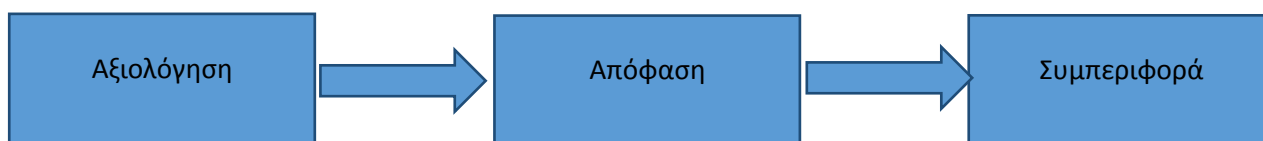
### **Εικόνα 1. Αναπαράσταση συμπεριφοράς**



Όλοι ζούμε την εμπειρία μίας διαρκούς διαδικασίας αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης. Βασικά, κάνουμε αξιολόγηση σε κάθε στιγμή, κυρίως ασυνείδητα. Όλοι κάνουμε αξιολόγηση και επιλογή των ανθρώπων. Ένα ελάχιστο σύνθημα της λεκτικής και της μη λεκτικής συμπεριφοράς οδηγεί ως προς την κατεύθυνση ή την αποφυγή του προσώπου που έχουμε μπροστά μας. Αυτόματες διαδικασίες και σκέψεις μας οδηγούν να πούμε "ναι" ή "όχι" και αυτή η συνεχής διαδικασία λήψης αποφάσεων επηρεάζει σημαντικά τη ζωή μας, διότι ορίζει το σχεσιακό και κοινωνικό μας πλαίσιο.

Έχετε βιώσει ποτέ άμεση σύνδεση με ένα άτομο χωρίς να γνωρίζετε ακριβώς γιατί; Το μυαλό μας άμεσα και συνεχώς άλλους και αυτό καθοδηγεί τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές μας που επηρεάζουν τη ζωή μας μέρα με τη μέρα.

### **Εικόνα 2: Διαδικασία Συμπεριφοράς**



### **1.3. Επιστημονική Αξιολόγηση Ανθρώπων**

Υπάρχουν δύο συστήματα αξιολόγησης

- Το πρώτο, γρήγορο και ενστικτώδες: βασίζεται σε συντομεύσεις του μυαλού που μας επιτρέπουν να επιτύχουμε σύντομα ικανοποιητική επίλυση προβλημάτων
- Το δεύτερο, αργό και ακριβές που εξετάζει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες και συναινεί να βρει την καλύτερη δυνατή λύση σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα

Και τα δύο μοντέλα αποφάσεων έχουν θεμελιώδη ρόλο στη ζωή μας. Το πρώτο σύστημα είναι καθοριστικό: εάν επιλέξουμε μια προσεκτική μέθοδο για όλες μας τις αποφάσεις (και μικρά), θα πρέπει να αφιερώσουμε σημαντικό χρονικό διάστημα στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την ποσότητα της δράσης μας και κάνοντας μια κακή διαχείριση του χρόνου. Προφανώς, το επίπεδο σφάλματος του πρώτου συστήματος είναι μεγαλύτερο και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο χρησιμοποιούμε την αργή και ακριβή μέθοδο με την απόφαση μας είναι πολύ σημαντική.

Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των ατόμων κατά την επιλογή προσωπικού, είναι σημαντικό να χρησιμοποιείτε την αργή και ακριβή διαδικασία. Στην πραγματικότητα, το κόστος της κακής αξιολόγησης είναι υπερβολικά υψηλό για να μην εξεταστεί αυτή η μέθοδος. Και αυτό ισχύει και για την επιλογή των ασκούμενων και των σπουδαστών, διότι, αν και δεν λαμβάνουμε αποφάσεις σχετικά με τους οικονομικούς πόρους, αποφασίζουμε για το χρόνο και τους πόρους των ανθρώπων.

#### **Γρήγορες διαδικασίες λήψης αποφάσεων**

- Αξιολογήσεις βασισμένες σε στερεότυπα
- Αξιολογήσεις βάσει προκατάληψης
- Αξιολογήσεις με βάση τα φυσικά ελκυστικά στοιχεία
- Εμπλοκές και συντομεύσεις μυαλού

## **Αργές διαδικασίες λήψης αποφάσεων**

- Αξιολογήσεις βάσει δομημένων συνεντεύξεων
- Αξιολογήσεις βασισμένες σε ψυχομετρικές δοκιμές
- Αξιολογήσεις βάσει ανάλυσης συμπεριφοράς

### **1.4. Μέθοδοι Επιλογής Προσωπικού**

Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού αλλάζουν με την εξέλιξη της κοινωνίας: οι ψυχομετρικές δοκιμές, οι συνεντεύξεις, οι πρακτικές δοκιμές, το κέντρο αξιολόγησης είναι μόνο ένα μικρό μέρος όλων των μεθόδων επιλογής. Σήμερα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει προτείνει ένα νέο και πιο γρήγορο τρόπο επιλογής όπως η συνέντευξη μέσω Skype, η συνέντευξη μέσω βίντεο, η ανάλυση των κοινωνικών μέσων ενημέρωσης.

Μερικές φορές, αυτές οι μέθοδοι εφαρμόζονται πριν από την πραγματική επιλογή και αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο επίπεδο στατιστικού σφάλματος. Σε αυτό το διάστημα, είναι δύσκολο να κάνουμε αξιολόγηση σχετικά με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες διαδικασίες (για παράδειγμα, οι κανόνες του Facebook, οι αλγόριθμοι και οι αλλαγές επικοινωνίας είναι πολύ γρήγορες). Ένας δεύτερος παράγοντας, που συχνά υποτιμάται, είναι η ανάλυση των πολιτισμικών διαφορών που παίζει ρόλο στις διαδικασίες επιλογής και μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο επίπεδο σφάλματος. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται σήμερα για την επιλογή του προσωπικού είναι:

- Δομημένη συνέντευξη
- Κατάσταση συνέντευξη
- Ψυχομετρικές εξετάσεις
- Προβολικές δοκιμές
- Συνέντευξη ομάδας
- Κέντρο αξιολόγησης
- Συνέντευξη ομίλου
- Στο καλάθι

## Μέτρηση

Όταν μιλάμε για μέτρηση στις ψυχολογικές επιστήμες είναι σημαντικό να δώσουμε έναν συγκεκριμένο ορισμό. Βλέπουμε στο λεξιλόγιο ότι η μέτρηση είναι - η λειτουργία της μέτρησης με βάση τη σύγκριση μιας φυσικής ποσότητας με μια μονάδα μέτρησης, ο στόχος είναι να προσδιοριστεί η τιμή (ή το μέτρο μιας φυσικής ποσότητας) [...] Συγκεκριμένα, η άμεση μέτρηση (ή θεμελιώδης ή σχετικό), επιτρέπουν να προσδιορίζεται άμεσα το μέτρο μιας ποσότητας (χωρίς τη χρήση της μέτρησης άλλων ποσοτήτων), συγκρίνοντας τις πληροφορίες με ένα δείγμα. η έμμεση μέτρηση (ή παράγωγος), εξαρτάται από μια συγκεκριμένη σχεσιακή συνάρτηση, εξαρτάται από άλλες άμεσες μετρήσεις. Μερικές φορές, η μέτρηση χρησιμοποιείται επίσης ακατάλληλα σε άλλες περιπτώσεις, όπως η ταξινόμηση ή η σειριακή παραγγελία ποιοτικών χαρακτηριστικών (βάσει αυθαίρετων παραμέτρων): για παράδειγμα, η μέτρηση της σκληρότητας μιας στερεής ουσίας στη κλίμακα Mohs ή η μέτρηση του δείκτη νοημοσύνης με ψυχομετρικές εξετάσεις. Αν λάβουμε υπόψη τον ιταλικό ορισμό, υπάρχουν πολλές ασυμφωνίες μεταξύ του ορισμού της μέτρησης και του ψυχομετρικού ορισμού της μέτρησης.

1. Σύμφωνα με τον ορισμό, το μέγεθος πρέπει να συγκριθεί με μια σταθερή μονάδα μέτρησης η οποία στην ψυχολογία λαμβάνεται υπόψη μόνο σε σπάνιες περιπτώσεις
2. Η ψυχολογία αναφέρεται συχνά ως "διαδικασίες ταξινόμησης, σειριακής διαλογής" ([www.treccani.it](http://www.treccani.it))

Συνεπώς, σύμφωνα με τον ορισμό, ο όρος μέτρηση είναι ασυμβίβαστος με τη δραστηριότητα που πράγματι γίνεται στην ψυχολογία για την αξιολόγηση των ψυχολογικών φαινομένων. Η χρήση του όρου μέτρηση στην ψυχολογία είναι πολύ συγκεχυμένη και χρησιμοποιείται επίσης για πολύ διαφορετικές διεργασίες που κυμαίνονται από την καταμέτρηση στην ταξινόμηση έως την ανάθεση ενός αριθμού σε δείγματα συμπεριφοράς χωρίς ωστόσο να έχουν την προαναφερθείσα σύγκριση με μια μονάδα μέτρησης.

Οι Caprara και Barbaranelli γράφουν (2000, σελ.131): "Οι ερωτήσεις ανοιχτής απάντησης παρέχουν ποιοτικά στοιχεία στο χαμηλότερο επίπεδο μέτρησης της ονομαστικής κλίμακας [...]" Στην περίπτωση αυτή, για παράδειγμα, ο όρος μέτρηση χρησιμοποιείται για να αναφερθεί σε μια συγκεκριμένη περίπτωση. Με τις ονομαστικές κλίμακες, μπορείτε να μετρήσετε μόνο τις μονάδες που ανήκουν στις διάφορες κατηγορίες, έτσι δεν μπορείτε να τις μετρήσετε.

Αλλά πάνω από όλα, κάποτε ο όρος χρησιμοποιείται όταν μιλάμε για ποιοτικά δεδομένα, τα οποία, παραδόξως, μετρούνται. Ο Zammuner (1988) αναφέρει ότι η χρήση του όρου μέτρηση δεν είναι μόνο ακατάλληλη αλλά και περιττή. Ο Zammuner (1998) γράφει: "Για τις μετρήσεις εννοούμε εδώ τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη συγκέντρωση των επιθυμητών πληροφοριών σχετικά με μία ή περισσότερες μεταβλητές ή επιχειρήματα που βασίζονται στους σκοπούς της έρευνας" (1998, σελ.62), μιλώντας για "μοναδικά και επαναλαμβανόμενα μέτρα (1998 σελ. 56-57) χρησιμοποιεί τον όρο "μέτρα" για να αναφερθεί στα δεδομένα και τα μέσα συλλογής δεδομένων. Τέλος, αν και τα μέτρα σημαίνουν τα εργαλεία, τα δεδομένα και τις διαδικασίες ανίχνευσης, και παρόλο που βλέπει τα ερωτηματολόγια ως "όργανα μέτρησης".

Ο όρος "ακατάλληλη ονομαστική κλίμακα" θεωρείται ότι, καθώς δεν υποθέτει ότι υπάρχει ένα εύρος μεταξύ κατηγοριών, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια κλίμακα (η οποία τουλάχιστον πρέπει να υποθέσει ένα "υψηλότερο βήμα") (Rocchi 2007). Ο όρος 'Κατηγορία Κλίμακας' (Zammuner 1998) θεωρείται επίσης ακατάλληλος, ο όρος «κατηγορηματικός», στα ιταλικά σημαίνει «το οποίο αποκλείει (Marradi, 2007), αλλά δεν είναι ένα επιλεκτικό επίθετο που συνδέεται με κατηγορίες, αλλά είναι κατάλληλο να μιλάμε για ιδιότητες και κατηγορίες μεταβλητών (Marradi 2007).

Το συμπέρασμα του Marradi (2007) αναφέρει ότι: "Πολλοί ερευνητές (συνήθως οι εμπνευστές συμπεριφοράς και κυρίως οι Αμερικανοί) χρησιμοποιούν ελεύθερα τους όρους « μέτρο / μέτρηση / μετρήσιμο»για κάθε διαδικασία καταχώρησης (ταξινόμηση, μέτρηση, κλιμάκωση ή ακόμη και ταξινόμηση).

Αυτή η πραγματική ορολογική κατάχρηση δεν έχει άλλο λόγο παρά το άγχος της επιστημονικής νομιμοποίησης μέσω της απομίμησης των φυσικών επιστημών. Μη έχοντας τη δυνατότητα να μετρήσετε με την ορθή έννοια, διορθώνεται χρησιμοποιώντας όλες τις λέξεις που μοιράζονται τη ρίζα του μέτρου.

Σε αυτό το σημείο, επιβάλλονται δύο εναλλακτικές λύσεις σε αυτό το ψυχομετρικό ερώτημα: - η έννοια της μέτρησης στην ψυχολογία είναι κάτι διαφορετικό, το οποίο διαφέρει από την ιταλική και επιστημονική έννοια του όρου. - ο όρος μέτρησης είναι ανεπαρκώς προσαρμοσμένος στις δραστηριότητες συλλογής ψυχολογικών δεδομένων και πρέπει να τροποποιηθεί. Συνεπώς, οι όροι ψυχομετρία και κοινωνιομετρία καθίστανται αμφισβητήσιμοι. Είναι ακατάλληλο να χρησιμοποιηθούν αυτοί οι όροι, ως μέτρο, είναι ένα θεμέλιο της λέξης ψυχομετρίας.

### **1.5. Εγκυρότητα Κριτηρίων για Επιλογή Προσωπικού**

Όποια και αν είναι η διαδικασία επιλογής, επικυρώνεται μέσω μιας σειράς ψυχομετρικών διαδικασιών. Η επικύρωση είναι μια μακρά διαδικασία αλλά είναι απαραίτητη για να βελτιωθεί η ποιότητα της επιλογής σας.

Τα κριτήρια επικύρωσης για μια μέθοδο μέτρησης (Boncori, 2006) είναι:

- Ισχύς περιεχομένου
- Εγκυρότητα
- Ισχύς κριτηρίου
- Συγκριτική ισχύ
- Διάρκεια ισχύος
- Ταυτόχρονη ισχύ
- Προβλεπόμενη εγκυρότητα
- Μεταβατική ισχύς
- Ισχύς κατασκευής
- Αξιοπιστία ως δυνατότητα αναπαραγωγής
- Αξιοπιστία ως ομοιογένεια
- Αξιοπιστία ως αντικειμενικότητα

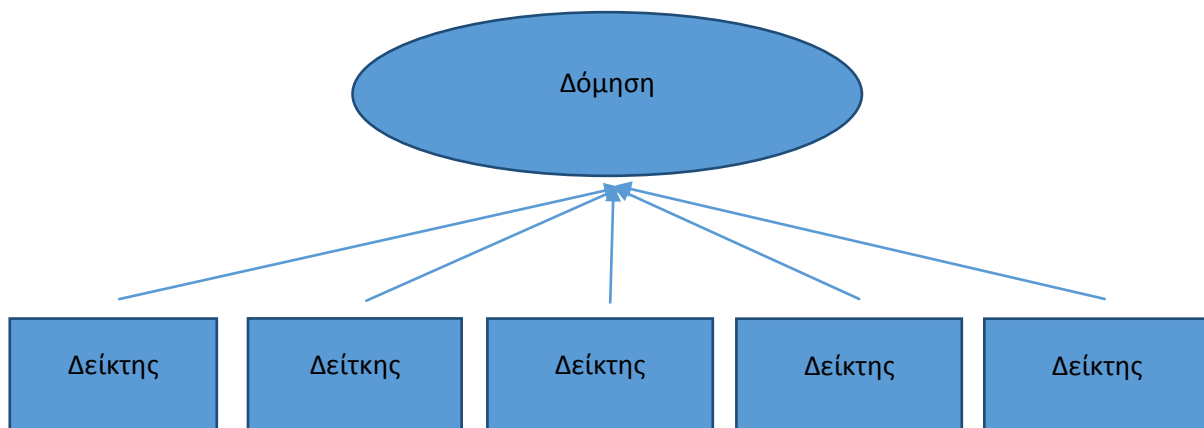
Η εγκυρότητα του περιεχομένου ορίζεται από τους Haynes et.al. (1995, σελ. 238) ως "ο βαθμός στον οποίο τα στοιχεία ενός εργαλείου αξιολόγησης είναι συναφή και αντιπροσωπευτικά του συγκεκριμένου κατασκευάσματος για συγκεκριμένο σκοπό αξιολόγησης"

Μπορεί να φαίνεται συνηθισμένο, αλλά είναι πολύπλοκο να αξιολογηθεί η εγκυρότητα του περιεχομένου. Προφανώς, όποιος χτίσει τη δοκιμή θα βάλει μέσα του μόνο τα ερεθίσματα που είναι εγγενή στα εξεταζόμενα κατασκευάσματα, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι η δοκιμασία μετρά πραγματικά και μόνο το κατασκεύασμα που εξετάζεται.

Όποιο και αν είναι το μέτρο μέτρησης, αυτό που παρατηρούμε και αξιολογούμε ονομάζεται δείκτης, αυτό που θέλουμε να μετρήσουμε είναι το κατασκεύασμα και μόνο το κατασκεύασμα. Κάθε δείκτης αξιολογεί μια πλευρά της κατασκευής, έχει μια σύνδεση με αυτήν, αλλά δεν είναι το κατασκεύασμα.

Είναι πολύ σημαντικό να ορίσουμε ποιοτικά εάν οι δείκτες αντικατοπτρίζουν το κατασκεύασμα. Υπάρχουν τεχνικές που ποσοτικοποιούν αυτή τη σχέση, όπως για παράδειγμα στην ανάλυση παραγόντων. Η εγκυρότητα του περιεχομένου, αντίθετα, θεωρεί το περιεχόμενο του δείκτη (έτσι η λεκτική του θέματος αν πρόκειται για συνέντευξη, το περιεχόμενο του γραφικού ή του κειμένου - αν πρόκειται για ψυχολογικό τεστ).

### Εικόνα 3: Δόμηση και Δείκτες



Υπάρχουν πολλά σφάλματα που μπορούν να θέσουν σε κίνδυνο την εγκυρότητα του περιεχομένου

- Τα αντικείμενα δεν υποδεικνύουν ένα ενιαίο κατασκεύασμα, αλλά επισημαίνουν ταυτόχρονα δύο έννοιες, δηλαδή δεν τηρείται ο κανόνας της μονοδιάστατης
- Τα στοιχεία δεν έχουν αρκετή σαφήνεια επεξηγήσεων
- Τα ερεθίσματα πρέπει να είναι σαφή και μοναδικά. Πόσο είναι σαφές ένα στοιχείο; Υπάρχουν ορισμένες οδηγίες για τη σαφήνεια ενός στοιχείου.

Σκεφτείτε αυτό το στοιχείο:

"Ο διευθυντής μου της σύνθετης δομής είναι εκπρόσωπος του οράματος και της αποστολής μου". Πόσο νομίζετε ότι αυτή η φράση είναι σωστή από το 1 έως το 7;

Τώρα, εάν θέλουμε να καθορίσουμε αν αυτό το στοιχείο έχει σαφήνεια ή όχι, θα πρέπει να θέσουμε αυτήν την ερώτηση, την οποία θεωρώ πολύ χρήσιμη ως προκαταρκτικό εργαλείο για τη σαφήνεια των εκθέσεων. Τι πρέπει να γνωρίζει το θέμα για να απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση; +

Για να απαντήσετε σε αυτό το θέμα, πρέπει να γνωρίζετε τουλάχιστον έξι πράγματα:

- Τι είναι ο Διευθυντής Σύνθετης Δομής
- Ποιο είναι το Όραμα
- Ποια είναι η Αποστολή
- Η περιγραφή του οράματος και της αποστολής του τμήματος σας
- Ποιο είναι το όραμα και η αποστολή του Διευθυντή σας
- Πόσο συνδέονται μεταξύ τους

Το γνωστικό φορτίο είναι αξιοσημείωτο, πιθανώς ένας υπάλληλος δεν μπορεί να ερμηνεύσει όλα αυτά τα ερεθίσματα μαζί και να απαντήσει και γι 'αυτό ακολουθούν μια διαδικασία απλοποίησης που ονομάζεται ευρετική. Γνωρίζοντας ότι αυτό πρέπει να ερμηνεύεται ως θετικό σημείο για τον Διευθυντή Σύνθετης Δομής (δηλ., Το Πρωτοβάθμιο Τμήμα) θα δώσει μια καλή βαθμολογία εάν αισθάνονται συμπάθεια με τον Διευθυντή, ή, χειρότερα, αν αμφιβάλλουν για την ερμηνεία, θα δώστε μια ουδέτερη απάντηση.

Το ερώτημα είναι αντικειμενικά υπερβολικά περίπλοκο για τον εργαζόμενο, ο οποίος συνήθως δεν διατυπώνει το ερώτημα ή τον τύπο χρησιμοποιώντας διαφορετικές φράσεις.

Επιπλέον, αυτή η ερώτηση περιέχει ένα σημαντικό επίσημο σφάλμα: προσπαθεί να μετρήσει δύο έννοιες ταυτόχρονα. Και αυτό προκύπτει από μια πολύ μικρή λέξη, τη λέξη "και". Στην πραγματικότητα, το στοιχείο περιέχει «όραμα και αποστολή» και ζητείται η γνώμη του σχετικά με δύο επιχειρήματα που δίνουν μια μοναδική ευκαιρία απάντησης στο θέμα, δηλ. Από το 1 έως το 7. Τι μπορεί να κάνει ο ερωτώμενος εάν έχει διαφορετικές απόψεις κατά τη σύγκριση την τήρηση του οράματος και της αποστολής του διευθυντή;

Το στοιχείο είναι τυπικά λάθος. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο δεν συνιστούμε τη χρήση του σωματιδίου "και", καθώς μπορεί να προτείνει τη μέτρηση δύο διαφορετικών εννοιών στο ίδιο στοιχείο. Φανταστείτε ότι έχετε ένα εργαλείο που

μετρά το ύψος και το βάρος, αλλά επιστρέφει μόνο έναν αριθμό (τον μέσο όρο των δύο μέτρων), το αποτέλεσμα θα ήταν σίγουρα ελάχιστα ερμηνεύσιμο.

Μια άλλη συμβουλή για τη βελτίωση της σαφήνειας των αντικειμένων είναι να αποφύγετε τη λέξη "ή". Φανταστείτε αυτήν την ερώτηση: "Νιώθετε σαν ανεμιστήρας ή υποστηρικτής της επιχείρησής σας;". Οι πιθανές απαντήσεις: Αλήθεια, Λάθος, δεν ξέρω. Η ασάφεια υπαγορεύεται από το γεγονός ότι δεν γίνεται κατανοητό όταν τηρείται η απαίτηση.

Ο υποψήφιος που αισθάνεται μόνο μέρος, αλλά όχι υποστηρικτής μπορεί να θεωρηθεί θέμα που πρέπει να απαντήσει "Αλήθεια"; Το επίπεδο σύγχυσης αυξάνεται και μαζί με αυτό το στατιστικό σφάλμα.

Οποιοδήποτε σφάλμα στη σαφήνεια καθιστά τη δοκιμή άκυρη από την άποψη του περιεχομένου. Καθώς θα άρχιζε να μετράει περισσότερα πράγματα μαζί: το κατασκεύασμα και το επίπεδο του γενικού πολιτισμού.

Το ίδιο στοιχείο μπορεί να διατυπωθεί σε διαφορετικούς τρόπους, δίνοντάς σας μεγαλύτερη ή μικρότερη πολυπλοκότητα στην κατανόηση. Ας φανταστούμε αυτά τα διαφορετικά στοιχεία που μετρούν την ίδια έννοια:

- $2 + 2 =$ ;
- Δύο συν δύο είναι;
- Επιστρέψτε το άθροισμα των δύο προσθηκών αξίας των δύο.

Το ερώτημα αναμφίβολα αναφέρεται στο ίδιο πρόβλημα, αλλά η διατύπωση επηρεάζει σημαντικά την αντίληψή του. Το τρίτο στοιχείο μετράει αναμφίβολα τις δεξιότητες πληροφορικής και τις γλωσσικές δεξιότητες.

Δεν συνιστούμε τη χρήση διπλών ή τριπλών αρνητικών. Συχνά τέτοιες ερωτήσεις περιλαμβάνονται ως στοιχείο ελέγχου. Μια δοκιμή μπορεί να απαιτεί την ίδια έννοια σε θετικούς και αρνητικούς όρους. Για παράδειγμα, "Είμαι ευτυχής τις περισσότερες φορές" και - σε ένα άλλο στάδιο της δοκιμής "Δεν είμαι ευτυχισμένος τις περισσότερες φορές". Είναι προφανώς η ίδια ιδέα, η τοποθέτηση δύο αντικειμένων αυτού του είδους στη δοκιμασία μπορεί να είναι χρήσιμη για την κατανόηση του επιπέδου συνέπειας του υποκειμένου ή για να δούμε αν υπάρχει

υποκείμενη στο άτομο να χειρίζεται τα αποτελέσματα. Το συνεκτικό θέμα τείνει να μην έρχεται σε αντίθεση με τον εαυτό του.

Αντίθετα, καθίσταται πολύπλοκο να παραδεχτούμε ερωτήσεις με διπλή ή τριπλή άρνηση. Αυτά είναι ερεθίσματα που προφανώς προκαλούν σύγχυση στο θέμα, οδηγώντας σε μεγαλύτερη πιθανότητα σφάλματος. Νομίζετε ότι "ποτέ δεν έχω αποφύγει να επιστρέψω τα λάθη μου στον διευθυντή μου". Μετά την πρώτη άρνηση, γίνεται λογική άσκηση και όχι μέσο μέτρησης.

Πριν από την κατασκευή των αντικειμένων, ωστόσο, είναι απαραίτητο να καθορίσουμε το κατασκεύασμα και τις όψεις του. Αυτό το καθήκον είναι μερικές φορές απλό, μερικές φορές περίπλοκο. Πολλές ταξινομήσεις διαταραχών προσωπικότητας (DSM-5, ICD-10) έχουν ήδη σαφή ορισμό της δομής. Κάθε διαταραχή έχει έναν σαφή ορισμό και ένα σύνολο κριτηρίων που, αν υπάρχει με κάποιο τρόπο, υποδεικνύουν την παρουσία ενός κατασκευάσματος.

Στον κατασκευαστή του εργαλείου αξιολόγησης θα πρέπει απλώς να εξαχθούν αυτοί οι ορισμοί και να τεθούν στο εγχειρίδιο ερμηνείας δοκιμής. Ωστόσο, εάν το κατασκεύασμα ταξινομείται σε διαφορετικά κείμενα, δεν λέγεται ότι μια τέτοια σαφής ταξινόμηση εμφανίζεται μέσα σε ένα βιβλίο. Ας υποθέσουμε ότι θέλετε να δημιουργήσετε μια δοκιμή στους αμυντικούς μηχανισμούς του Φρόιντ. Με ποιους ορισμούς αναφέρεστε; Για την πρώτη ή τις τελευταίες ιδέες του Φρόιντ; Καθώς οι αμυντικοί μηχανισμοί εννοιολογούνται μέσα από πολλαπλές αφηγήσεις, θα είναι το καθήκον του αξιολογητή να εξαγάγει τους καταλληλότερους ορισμούς και όψεις για να μετρήσει το κατασκεύασμα. Προφανώς, ακόμη και η ανάγνωση του ίδιου βιβλίου ή σειράς βιβλίων σχετικά με το θέμα, δεν λέγεται ότι κάθε κατασκευαστής δοκιμών έρχεται στο ίδιο ακριβώς συμπέρασμα. Για το λόγο αυτό, δεν αρκεί να δηλώσουμε σε μια δοκιμασία ότι "ο στόχος της δοκιμής είναι να μετρήσει τους αμυντικούς μηχανισμούς σύμφωνα με τον Φρόιντ", αλλά πρέπει να αναφέρουμε έναν ορισμό ή έναν σαφή ορισμό του κατασκευάσματος και των πτυχών του.

Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργήσετε τα στοιχεία και να τα αξιολογήσετε

- Εμπειρογνώμονες του θέματος (ερευνητές και καθηγητές πανεπιστημίων με εμπειρία στον τομέα της αξιολόγησης)
- Ελέγξτε τα υποκείμενα στόχου (άτομα στα οποία πραγματοποιείται η δοκιμασία)

Είναι δυνατή η μεταφορά τους:

- Ποσοτική ανάλυση. Ζητώντας από το θέμα απευθείας (για κάθε στοιχείο) πόσο το πρόσωπο που εκτιμά το στοιχείο να μετράει το κατασκευάσμα
- Ποιοτική ανάλυση. Ζητώντας ανοιχτές ερωτήσεις σχετικά με τα προτεινόμενα αντικείμενα και στη συνέχεια πραγματοποιώντας ανάλυση περιεχομένου.

#### **1.5.1. Εγκυρότητα Προσώπου**

Η εγκυρότητα του προσώπου υποδηλώνει το βαθμό στον οποίο το εκτιμώμενο άτομο αντιλαμβάνεται το περιεχόμενο της δοκιμής ως εγγενές, σύμφωνα με τους στόχους της αξιολόγησης. Για να κατανοήσουμε το πρόσωπο πρέπει να αναρωτηθούμε και να ζητήσουμε από το άτομο πώς αντιλαμβάνεται τη δοκιμασία.

Στην περίπτωση αυτή, πρέπει να αναρωτηθούμε πόσα ερεθίσματα θεωρούνται συνεπή με τους στόχους επιλογής θέσεων εργασίας. Η εγκυρότητα του προσώπου έχει ένα σημαντικό καθήκον στη διαδικασία επιλογής, δεν είναι μια καλή εμπειρία για να αξιολογηθεί ότι θα υποβληθεί σε ερεθίσματα που θεωρεί εξωγενείς ως προς τον ρόλο που επιδιώκει. Ως εκ τούτου, οι δοκιμές που μετρούν ασαφείς δείκτες για το θέμα είναι χρήσιμες, καθώς δύσκολα θα είναι σε θέση να τις χειραγωγήσουν, αλλά ταυτόχρονα ενδέχεται να έχουν ελαττώματα.

Σκεφτείτε το παράδειγμα της υποβολής ενός γραφικού τεστ σε έναν υποψήφιο για μια επιλογή διοίκησης. Η παράδοση "Σας ζητώ να σχεδιάσετε ένα δέντρο σε αυτό το φύλλο A4" μπορεί να είναι σίγουρα χρήσιμο, καθώς το θέμα δύσκολα θα χειριστεί τη δοκιμασία, μη γνωρίζοντας τι και πώς να μετρήσει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, ωστόσο, μπορεί σπάνια να γλιστρήσει από την εγκυρότητα του

προσώπου το θέμα μπορεί να αναρωτηθεί ποια είναι η σχέση ανάμεσα σε ένα σχέδιο δέντρου και τις εργασίες που σχετίζονται με την εργασία.

### 1.5.2. Κριτήρια Εγκυρότητας

Η επικύρωση της εγκυρότητας του περιεχομένου και της εγκυρότητας του προσώπου είναι μόνο η αρχή της διαδικασίας επικύρωσης ενός εργαλείου επιλογής. Σε αυτή τη διαδικασία, είναι πολύ σημαντικό να αξιολογηθεί η εγκυρότητα του κριτηρίου.

Το κριτήριο είναι ένας εξωτερικός παράγοντας δοκιμής που πιστεύεται ότι συσχετίζεται θετικά ή αρνητικά με το εργαλείο επιλογής που επικυρώνουμε.

Η εγκυρότητα του κριτηρίου συχνά βασίζεται στον δείκτη γραμμικής συσχέτισης του Pearson. Αυτός ο δείκτης έχει τη συνάρτηση ανίχνευσης της σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών: στην περίπτωση μας η βαθμολογία της δοκιμής ή μία από τις υποκλίμακες της και το κριτήριο που εξετάστηκε.

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

Ο δείκτης γραμμικής συσχέτισης Pearson έχει τιμή μεταξύ -1 και +1. Η επιτευχθείσα βαθμολογία μπορεί να οδηγήσει σε τρεις τύπους αποτελεσμάτων:

- **Θετική συσχέτιση (r = 1).** Όταν αυξάνεται η τιμή της πρώτης μεταβλητής (x, η δοκιμή ή ο υπο-δοκιμή), η τιμή της δεύτερης μεταβλητής αυξάνεται (y ή κριτήριο). Όταν μειώνεται το x, μειώνεται το y. Τα αναλυθέντα κατασκευάσματα είναι παρόμοια, πάνε χέρι-χέρι, πιθανώς επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Η απόδοση και η νοημοσύνη συχνά συσχετίζονται θετικά, τόσο μεγαλύτερη είναι η νοημοσύνη, τόσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση

- **Αρνητική συσχέτιση ( $r = -1$ ).** Όταν η τιμή του  $x$  αυξάνεται, μειώνεται η τιμή του  $y$  και αντίστροφα. Τα κατασκευάσματα που αναλύθηκαν είναι ανόμοια, αντίθετα. Οι έννοιες που αναλύονται είναι διαφορετικές. Για παράδειγμα, το άγχος και η απόδοση συσχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους. Όταν αυξάνεται το άγχος, η απόδοση μειώνεται.
- **Δεν υπάρχει συσχέτιση ( $r = 0$ ).** Οι δύο έννοιες είναι άσχετες. Για παράδειγμα, το άγχος και η δημιουργικότητα δεν έχουν καμία σχέση μεταξύ τους.

Όσο περισσότερο προσεγγίζει η τιμή  $r$  με  $|1|$ , Όσο περισσότερο η σχέση είναι ισχυρή. Ένα διάγραμμα που μας βοηθάει να ορίσουμε συσχετισμούς έχει ως εξής:

#### Πώς να ερμηνεύσετε $|r|$ Αξία Pearson

< 0.2	= Εξαιρετικά Αδύναμη συσχέτιση
0.2 – 0.4	= Αδύναμη συσχέτιση
0.4 – 0.6	= Μέτρια συσχέτιση
0.6 – 0.8	= Δυνατή συσχέτιση
> 0.8	= Εξαιρετικά δυνατή συσχέτιση

Για να μπορέσετε να υπολογίσετε απλή γραμμική συσχέτιση αρκεί το πρόγραμμα Excel. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να έχετε τα δεδομένα με αυτόν τον τρόπο.

Θέμα	Μεταβλητή Χ	Μεταβλητή Υ
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

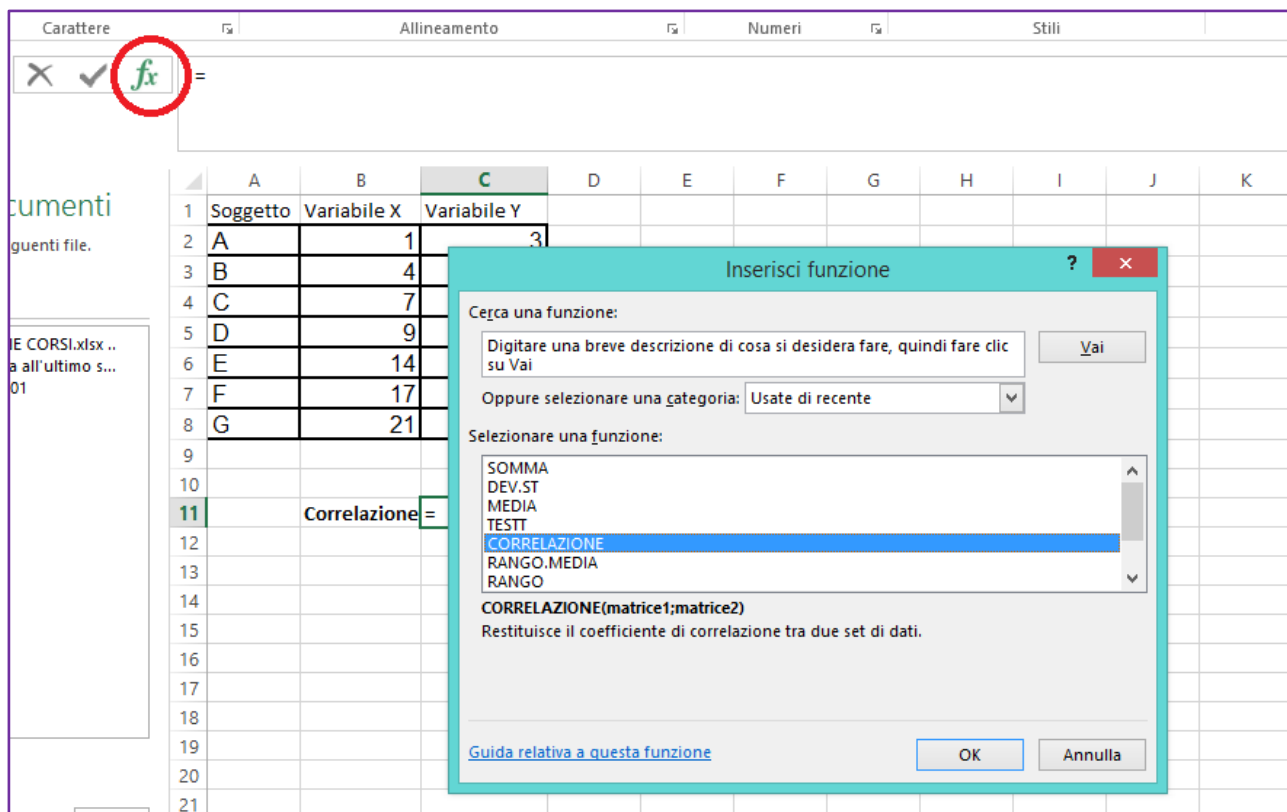
Η πρώτη στήλη υποδεικνύει τον συμμετέχοντα στη μελέτη, η δεύτερη στήλη υποδηλώνει την πρώτη μεταβλητή και η τρίτη υποδηλώνει τη δεύτερη μεταβλητή, έτσι ώστε οι αριθμητικές τιμές στην ίδια γραμμή να αναφέρονται στο ίδιο θέμα.

Στη συνέχεια, εισάγετε τις τιμές σε πίνακα δεδομένων του Excel. Ορίζει επίσης σε ποιο πλαίσιο επιστρέφεται η τιμή "συσχέτισης".

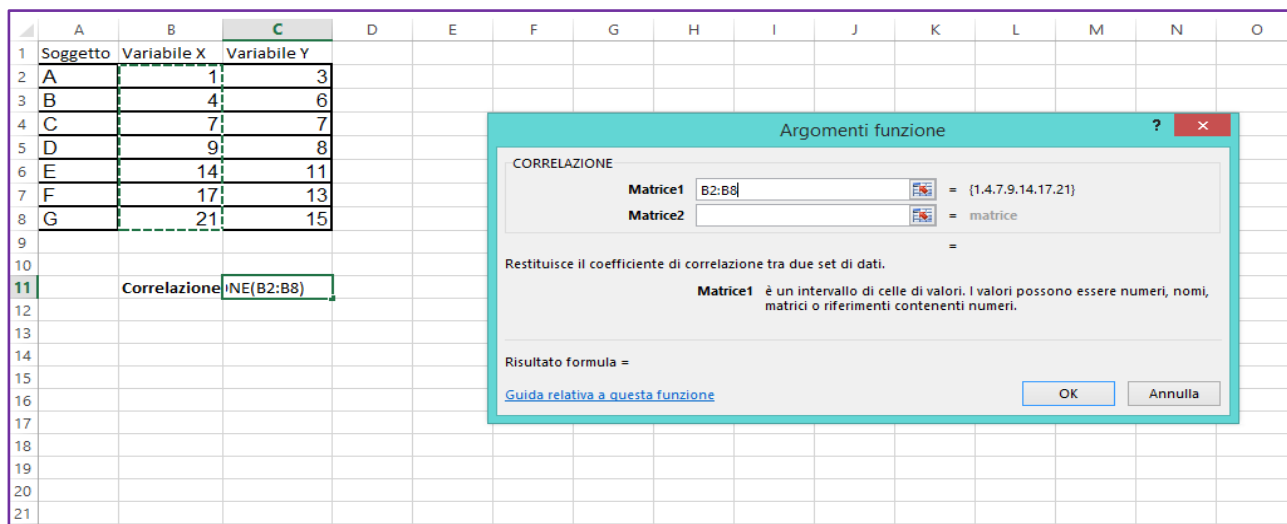
Όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα, ο πίνακας έχει αντιγραφεί και στο B11 γράφτηκε "Correlation" και επιλέχθηκε το C11, οπότε το αποτέλεσμα συσχέτισης θα επιστραφεί σε αυτό το πλαίσιο.

Για να συνεχίσετε, κάντε κλικ στο εικονίδιο λειτουργίας, "fx". Θα ανοίξετε ένα παράθυρο με τις λειτουργίες που μπορεί να κάνει το Excel, επιλέξτε τη λειτουργία "Συσχέτιση" και μετά κάντε κλικ στο ok.

<div>✕ ✓ <i>fx</i></div>					
<div>documenti guenti file.</div>					
<div>IE CORSI.xlsx .. a all'ultimo s... 01</div>					
	A	B	C	D	E
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y		
2	A	1	3		
3	B	4	6		
4	C	7	7		
5	D	9	8		
6	E	14	11		
7	F	17	13		
8	G	21	15		
9					
10					
11		Correlazione			



Σε αυτό το σημείο, το Excel ζητά να επιλέξετε τα πρώτα μεταβλητά δεδομένα στο μήτρα 1, οπότε κάντε πρώτα κλικ στο πλαίσιο κειμένου στα δεξιά του πίνακα 1 και, στη συνέχεια, επιλέξτε τα δεδομένα που επηρεάζονται από την πρώτη μεταβλητή.



Επαναλαμβάνετε τη διαδικασία για το Matrix 2 κάνοντας κλικ στο σχετικό πλαίσιο κειμένου και κατόπιν επιλέγοντας τα δεδομένα για τη δεύτερη μεταβλητή. Στη συνέχεια, κάντε κλικ στο ok.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

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

Argomenti funzione

CORRELAZIONE

Matrice1 B2:B8 = {1.4.7.9.14.17.21}

Matrice2 C2:C8 = {3.6.7.8.11.13.15}

= 0,995743062

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

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

Risultato formula = 0,995743062

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Ο υπολογισμός είναι πλήρης, αν όλα τα βήματα έχουν ολοκληρωθεί σωστά, στο πλαίσιο C11 θα πρέπει να έχουμε την τιμή συσχέτισης. Σε αυτή την περίπτωση αυτή είναι μια πολύ υψηλή και θετική τιμή συσχέτισης, ( $r = .9957$ ), οι δύο μεταβλητές υποδεικνύουν πολύ στενά συναφή ή πολύ παρόμοια κατασκευάσματα.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

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

Ένας δεύτερος υπολογισμός που χρησιμοποιείται συχνά σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η γραμμική παλινδρόμηση. Ο ρόλος αυτής της φόρμουλας είναι να αξιολογήσει το επίπεδο προβλεψιμότητας ενός φαινομένου σε ένα άλλο. Ο στόχος είναι να διερευνηθεί η αιτιώδης σχέση μεταξύ μεταβλητών. Στην συσχέτιση συνυπάρχουν δύο φαινόμενα, στην αντίθετη περίπτωση θέλουμε να διερευνήσουμε τη σχέση αιτίας-αποτελέσματος.

Ο στόχος της παλινδρόμησης είναι να κατασκευαστεί μια γραμμή παλινδρόμησης, δηλαδή μια μαθηματική εξίσωση που μπορεί να εκτιμήσει την τιμή του  $Y$  (προκαθορισμένη μεταβλητή ή κριτήριο), ξεκινώντας από την τιμή του  $X$  (predictor). Τεχνικά, το  $X$  είναι μια μεταβλητή που υποτίθεται ότι είναι η αιτία, ο πρόλογος, η καθοριστική μεταβλητή, ενώ το  $Y$  είναι μια μεταβλητή που υποτίθεται ότι είναι το αποτέλεσμα, τι αναμένεται. Η ευθεία γραμμή γραμμικής παλινδρόμησης έχει αυτόν τον μαθηματικό τύπο.  $Y' = a + bX + e$

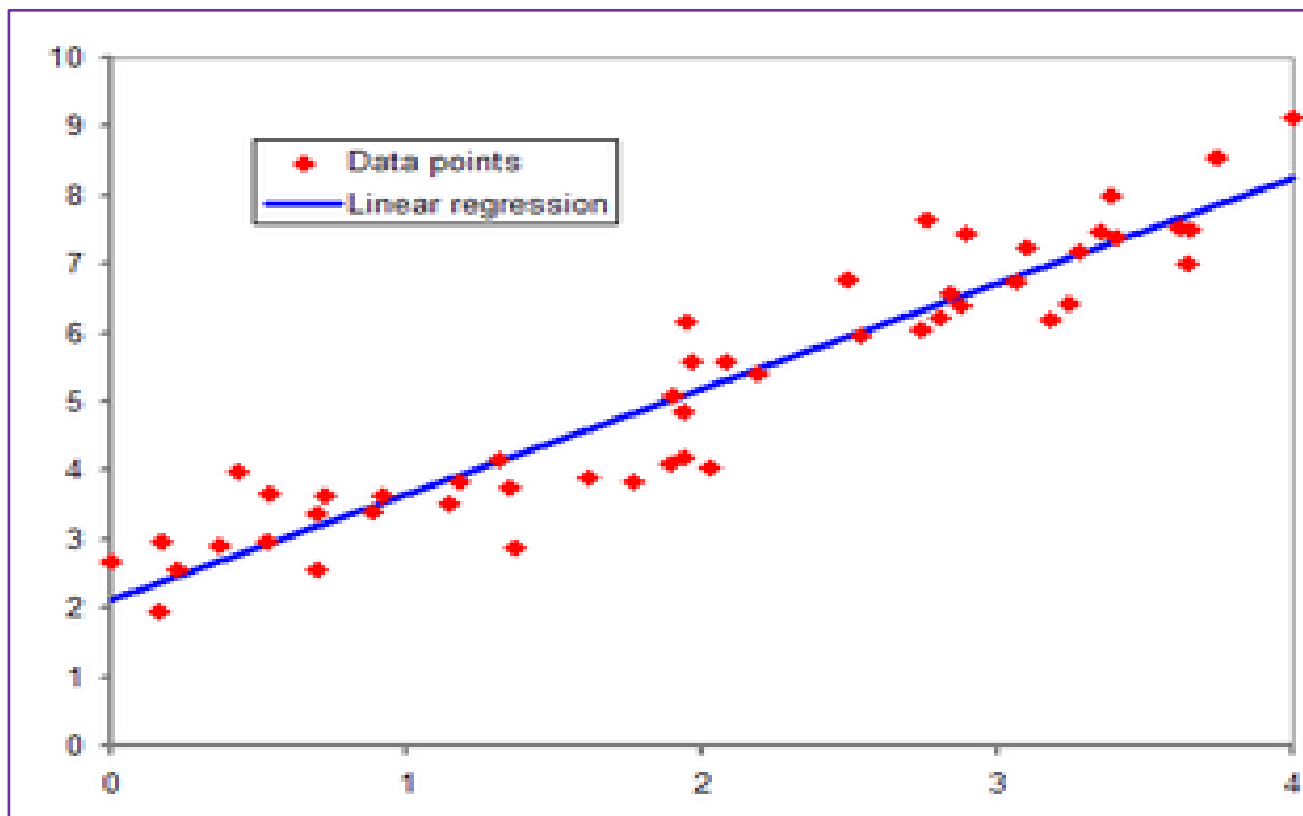
**$Y'$  = η προβλεπόμενη μεταβλητή, χρησιμοποιούμε την απόστροφο στον τύπο για να δείξουμε ότι είναι μια εκτιμώμενη τιμή.**

**$A$  = η τιμή διασταύρωσης, δηλαδή το σημείο όπου η γραμμή παλινδρόμησης συναντά τον άξονα  $Y$**

**$B$  = συντελεστής γωνίας, δείχνει πόσες μονάδες  $Y$  αυξάνουν όταν το  $X$  αυξάνει σε μια μονάδα**

**$E$  = στατιστικό σφάλμα, αυτή είναι μια τιμή που δεν είναι πάντα ποσοτικοποιήσιμη, αλλά εξακολουθεί να υπάρχει, όλες οι ψυχολογικές μετρήσεις είναι κάπως ανακριβείς**

**Εικόνα 4. Παράδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης**



Σημείωση. Η γραμμή υποδεικνύει τη γραμμή παλινδρόμησης και την τάση δεδομένων, αλλά τα σημεία είναι τα μεμονωμένα δεδομένα. Όπως μπορείτε να δείτε τα δεδομένα είναι πολύ κοντά στην ευθεία γραμμή, αυτό δείχνει ότι η γραμμή παλινδρόμησης παρέχει μια καλή εκτίμηση.

Η εξίσωση γραμμικής παλινδρόμησης βοηθά για να ορίσει καλύτερα αυτή την γραμμή παλινδρόμησης, λαμβάνοντας την τιμή των  $a$  και  $b$ . Το σφάλμα δεν χρησιμοποιείται στον τύπο, αλλά αναγνωρίζεται πάντοτε. Η απόκτηση αυτών των δύο τιμών είναι πολύ απλή για την εκτίμηση του  $Y$  όταν το  $X$  είναι μια δεδομένη τιμή. Ο γωνιακός συντελεστής είναι μια τιμή που εξαρτάται από τη μονάδα μέτρησης μιας έννοιας και αυτό μερικές φορές μπορεί να προκαλέσει κάποιο βαθμό σύγχυσης, καθώς η μονάδα μέτρησης είναι μια ασαφής έννοια στην ψυχολογία. Δεν υπάρχουν φυσικές πτυχές που μετρούνται, αλλά δομές που προκύπτουν από την ανάλυση της συμπεριφοράς ενός ατόμου.

Επιτρέψτε μου να σας δώσω ένα παράδειγμα, σε πολλές περιπτώσεις, τα αποτελέσματα των ψυχολογικών μεταβλητών ανιχνεύονται συγκεντρώνοντας όλες τις αξίες ενός θέματος σε σχέση με μεμονωμένες ερωτήσεις. Ας υποθέσουμε ότι θέλετε

να μετρήσετε το άγχος με 10 ερωτήσεις στις οποίες το άτομο μπορεί να εκφραστεί με μια αξιολόγηση από το 0 έως το 10. Το ελάχιστο σκορ που θα επιτευχθεί από το άτομο θα είναι 0, το μέγιστο θα είναι 100 (10 x 10).

Ας φανταστούμε τώρα ότι έχουμε επίσης μετρήσει μια δεύτερη μεταβλητή, εξωστρέφεια, και ότι για ψυχομετρικούς λόγους (που καταλαβαίνουμε, πιο περίπλοκοι, πιο έγκυροι για μεγαλύτερο αριθμό ερωτήσεων) έχουμε 20 έγκυρα στοιχεία στο τέλος της διαδικασίας επικύρωσης, και επίσης αυτοί μετρούνται σε κλίμακα που κυμαίνεται από 0 έως 10. Το ελάχιστο σκορ είναι 0 και το μέγιστο 200. Πώς μπορώ να συγκρίνω τις δύο βαθμολογίες; Φυσικά, η λήψη 100 κατά την πρώτη δοκιμασία ή η δεύτερη δοκιμασία θα έχει πολύ διαφορετικές σημασίες, επιπλέον, η πρώτη δοκιμή θα έχει την τάση να έχει διαφορετική μεταβλητότητα από τη δεύτερη, εάν η κλίμακα τιμών μου είναι μικρότερη, συνήθως οι βαθμολογίες είναι πιο κοντά από το περίπτωσι. Το εύρος τιμών μου θα είναι ευρύτερο.

Για το λόγο αυτό, σε πολλές περιπτώσεις είναι πιο ενδεδειγμένο να χρησιμοποιείται η τυποποιημένη βήτα τιμή ( $\beta$ ), η οποία δεν επηρεάζεται από τις διαφορές μεταξύ των μονάδων μέτρησης. Η παράγραφος σχετικά με την τυποποίηση θα εξετάσει διεξοδικά αυτή τη χρήσιμη πρακτική.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι κριτηρίων εγκυρότητας και θα περιγραφούν λεπτομερέστερα στις ακόλουθες παραγράφους:

- Διάρκεια ισχύος
- Συγκριτική ισχύ
- Ταυτόχρονη ισχύ
- Προβλεπόμενη εγκυρότητα
- Η εγκυρότητα μετά την ημερομηνία

Εξετάστε το εξής: Η διαδικασία εγκυρότητας κριτηρίων σκοπεύει να συλλέξει ένα μεγάλο αριθμό ενδείξεων που μαζί αντιπροσωπεύουν μια δοκιμή εγκυρότητας. Κανένα από αυτά δεν αποτελεί απόλυτη απόδειξη ότι η δοκιμασία είναι έγκυρη, αλλά όλα μαζί συμβάλλουν στην επικύρωση της δοκιμής.

Εάν η δοκιμή είναι έγκυρη, πρέπει να συλλέξουμε μια ολόκληρη σειρά δεδομένων στον εξωτερικό κόσμο που την επιβεβαιώνουν και αυτά τα εξωτερικά δεδομένα μπορεί να είναι:

- Φυσιολογικά μέτρα
- Άλλες ψυχολογικές εξετάσεις
- Σκυρόδεμα και απτά γεγονότα

Ας δούμε μαζί στα επόμενα κεφάλαια του τι είναι

### **1.5.3. Διαφορά Ισχύος**

Αν μελετώ δύο δομές και αυτές είναι αντίθετες, ανόμοιες, υποθέτοντας ότι όταν υπάρχει μια κατασκευή δεν πρέπει να υπάρχει το άλλο, τι είδους συσχέτιση θα πρέπει να λάβουμε;

- **Μια αρνητική συσχέτιση**

Προφανώς, δύο αντιτιθέμενες έννοιες "αποφεύγουν" η μία την άλλη, δεν συνυπάρχουν. Είναι εύκολο να το πούμε, αλλά θα πρέπει να το επιδείξουμε με αριθμούς.

Φανταστείτε ότι πρέπει να επικυρώσετε μια δοκιμή που μετρά την ψυχολογική ευεξία, έχουμε χτίσει τα αντικείμενα μας, πραγματοποιήσαμε αξιόπιστες μετρήσεις, μελετήσαμε την ποιότητα του στοιχείου και όλα ήταν θετικά. Προκειμένου να εκτιμηθεί η διαφορετική εγκυρότητα, πρέπει να εξετάσουμε μεταβλητές που αντιτίθενται στην έννοια της ψυχολογικής ευημερίας. Παραθέτω μερικά παραδείγματα:

- Άγχος
- Κατάθλιψη
- Φυσικά συμπτώματα
- Σαλικιτίνη κορτιζόλης
- Το άγχος

Αναμένουμε ότι η συσχέτιση θα είναι αρνητική και σημαντική. Για να γίνει αυτό, φυσικά, πρέπει να συλλέξετε ένα δείγμα συμμετεχόντων, να τους υποβάλλετε:

- Η δοκιμή που θέλουμε να επικυρώσουμε (δοκιμή για την ψυχολογική ευεξία)
- Ένα ή περισσότερα κριτήρια (στην περίπτωση μας άγχος, άγχος, κατάθλιψη)

Υπάρχει διαφορετική ισχύς αν έχουμε πραγματικά αρνητική συσχέτιση μεταξύ αυτών των μεταβλητών. Έβαλα ορισμένα στοιχεία στον παρακάτω πίνακα για να δείξω πώς θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια αποκλίνουσα μελέτη επικύρωσης.

Ψυχολογική Ευεξία	Αγωνία	Άγχος	Κατάθλιψη
1	11	7	3
5	7	6	2
7	3	1	1
9	1	2	1
11	1	2	1
16	1	1	1
2	16	6	1
4	12	4	2
5	6	5	3

**Η γραμμική συσχέτιση** δείχνει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να επαναληφθεί η διαδικασία αναλύοντας τη σύνδεση μεταξύ μεταβλητών αρκετές φορές:

- Συσχετισμός μεταξύ ευεξίας και άγχους
- Συσχέτιση μεταξύ ευεξίας και άγχους
- Συσχέτιση μεταξύ ευεξίας και κατάθλιψης

#### 1.5.4. Σύγκριση Ισχύος

Η συγκλίνουσα εγκυρότητα βασίζεται στην υπόθεση ότι παρόμοιες μεταβλητές πρέπει να συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους: όσο περισσότερο αυξάνει το Χ, τόσο περισσότερο αυξάνεται το Υ.

Εάν θέλω να μετρήσω την επικύρωση μιας δοκιμασίας καψίματος, μπορώ να ερωτήσω τον εαυτό μου: "Ποιες είναι άλλες παρόμοιες μορφές με την καύση;" Ή "Ποιες μεταβλητές περιμένω από μια θετική συσχέτιση;".

Μερικά παραδείγματα:

- Κόπωση από συμπόνια
- Το άγχος
- Σαλικιτίνη κορτιζόλης
- Φυσικά συμπτώματα

Σε αυτή την περίπτωση μπορώ να εφαρμόσω ορισμένες διαδικασίες, δηλαδή

- Πάρτε ένα δείγμα θεμάτων
- Υποβολή τους στη δοκιμή. Θέλω να επικυρώσω (burnout) και τα κριτήρια δοκιμής
- Υπολογίστε τη γραμμική συσχέτιση του Pearson
- Βεβαιωθείτε ότι - όπως αναμένεται - οι συσχετίσεις είναι θετικές και σημαντικές.

Η διαδικασία εισαγωγής δεδομένων στον πίνακα είναι παρόμοια με την προηγούμενη, προφανώς σε αυτή την περίπτωση περιμένω θετικούς συσχετισμούς.

#### 1.5.5. Ανταγωνιστική Ισχύς

Η ανταγωνιστική ισχύς μετράται από τη σχέση μεταξύ της δοκιμής που θέλετε να επικυρώσετε και από μια έγκυρη δοκιμή που ταιριάζει ακριβώς με την ίδια δομή. Εάν θέλετε να επικυρώσετε μια δοκιμή εξουθένωσης, θα πρέπει να αναζητήσετε μια έγκυρη δοκιμή στο ίδιο θέμα, όπως το Maslach Burnout Inventory. Προφανώς,

αναμένω ότι οι συσχετισμοί θα είναι θετικοί και σημαντικοί, αλλιώς υπάρχει κάτι λάθος. Η έκρηξη μπορεί να αφορά μόνο τη καύση. Στην περίπτωση αυτή, η συσχέτιση γίνεται μόνο μεταξύ των δύο μεταβλητών, δεν υπάρχει λόγος να επαναληφθεί η διαδικασία.

#### **1.5.6. Προβλέψιμη Ισχύς**

Η προβλεψιμότητα είναι - κατά τη γνώμη μου - ένας από τους σημαντικότερους και πολύπλοκους παράγοντες που πρέπει να αναλυθούν. Αυτός ο τύπος εγκυρότητας έχει σκοπό να αξιολογήσει πόσο ένα τεστ μπορεί να προβλέψει ένα συμβάν. Τελικά, θα πρέπει να βασιστεί σε αυτή όλη η επικύρωση μιας διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Η κατώτατη γραμμή είναι αυτή:

"Πόσο τα εργαλεία που επιλέξαμε είναι σε θέση να αξιολογήσουν εάν το επιλεγέν άτομο είναι το καταλληλότερο;"

Πρόκειται για περίπλοκο πρόβλημα προφανώς. Για ΠΟΛΛΟΥΣ λογους. Αλλά ποιες ενδείξεις χρειάζεστε για να υπολογίσετε την προβλεπτική ισχύ;

- Δοκιμή ή υπο-δοκιμή
- Ένα συγκεκριμένο και συγκεκριμένο γεγονός ή συμπεριφορά
- Χρονικό εύρος

Αυτό που καθιστά την προβλεπτική ισχύ πιο περίπλοκη είναι ακριβώς το χρονικό εύρος. Όπως μπορείτε να φανταστείτε, για άλλους τύπους εγκυρότητας δεν χρειάζεται μεγάλη χρονική περίοδος. Δείχνουμε μια ομάδα εργαζομένων, τα δοκιμάζουμε, δημιουργούμε μια μήτρα δεδομένων, κάνουμε την ανάλυση συσχέτισης για να έχουμε το αποτέλεσμα μας. Την εργάσιμη ημέρα μπορούσαμε να υπολογίσουμε την αποκλίνουσα, ταυτόχρονη και συγκλίνουσα εγκυρότητα.

Ωστόσο, για την προβλεπτική εγκυρότητα, είναι απαραίτητο να περιμένουμε χρόνο πριν υπολογίσουμε τα αποτελέσματα. Και μπορεί επίσης να είναι θέμα ετών. Για το λόγο αυτό, πολλές εταιρείες αποθαρρύνονται να διεξάγουν δοκιμές έγκυρης εγκυρότητας, παρόλο που είναι απολύτως χρήσιμα εργαλεία.

Ας προσπαθήσουμε με ένα συγκεκριμένο παράδειγμα για να καταλάβουμε πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί η προβλεπτική εγκυρότητα. Ας φανταστούμε να πρέπει να επικυρώσετε μια δοκιμασία δεξιοτήτων πωλήσεων. Πώς μπορώ να ξέρω αν αυτή η δοκιμή πωλήσεων είναι αποτελεσματική στην επιλογή επιδέξιους πωλητών; Πρέπει να αναζητήσω ένα κριτήριο που να δείχνει την αποτελεσματικότητα του πωλητή.

Μερικά θετικά παραδείγματα είναι:

- Ο κύκλος εργασιών
- Ο αριθμός των πελατών
- Ο αριθμός των πωληθέντων τεμαχίων
- Ο αριθμός των πελατών που αγοράζουν μια δεύτερη φορά κλπ.
- Το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών

Άλλοι αρνητικοί δείκτες μπορεί να είναι:

- Ο αριθμός των καταγγελιών
- Το ποσοστό των πελατών που ακυρώνουν τη σύμβαση
- Ο αριθμός των επιστροφών που ζητήθηκαν από τον πελάτη (προφανώς εξαιρουμένων εκείνων που οφείλονται σε τεχνικό πρόβλημα στο προϊόν)

Εάν διεξάγω μια επιλογή προσωπικού χρησιμοποιώντας μια δοκιμή επικύρωσης, μπορώ να αποφασίσω να πάρω 20 νέες επιχειρήσεις στην ομάδα. Κάθε ένα από αυτά έχει επιλεγεί για διαφορετικά ειδικά χαρακτηριστικά, ένα από τα πολλά είναι μόνο το αποτέλεσμα της δοκιμής. Πώς μπορώ να μετρήσω αν η δοκιμή ήταν "καλή" στην πρόβλεψη της δυνατότητας πωλήσεων; Δεν μπορώ σίγουρα να μετρήσω τις πωλήσεις, τον κύκλο εργασιών και άλλους δείκτες που εκτίθενται ένα μήνα αργότερα. Στην πραγματικότητα, δεν έχουμε δώσει ακόμη τον χρόνο για να βρεθεί η επιχείρηση στο πλαίσιο, να γνωρίζει καλά τα προϊόντα, είμαστε ακόμα στην πρώτη φάση της εργασίας κοινωνικοποίησης. Θα πρέπει τότε να επιλέξω ένα μεγαλύτερο χρονικό διάστημα. Ένα έτος μπορεί να είναι ένα κατάλληλο μέτρο σε αυτή την περίπτωση, αλλά σίγουρα όχι μόνο το ένα, ο ερευνητής θα αποφασίσει το χρόνο που βασίζεται:

- Οι ιδιαιτερότητες της έρευνας
- Διαθεσιμότητα χρόνου
- Τη φύση του προϊόντος
- Αιτήματα πελατών

Καταρχήν, πρέπει να επιλέξουμε μεγάλες χρονικές περιόδους, αλλά αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Οι άνθρωποι, που ξέρουν μακροπρόθεσμα, είναι αληθινοί, αλλά δεν επιλέγουν πολύ καιρό γιατί:

- Όσο μεγαλύτερη είναι η χρονική απόσταση μεταξύ του προγνωστικού και του κριτηρίου, τόσο πιο πιθανό είναι ότι άλλα γεγονότα θα είναι μεταξύ του τεστ και του αναμενόμενου γεγονότος.
- Αν διεξαγάγω τεστ προσωπικότητας των υποψηφίων για μια στρατιωτική θέση, μπορώ μόνο να επιλέξω κλινικά υγιή άτομα που δεν έχουν διαταραχές της προσωπικότητας ή άλλα απολύτως αντιλαϊκά χαρακτηριστικά. Ας φανταστούμε ότι έχουμε 20 θέματα και έχουμε θέσει περισσότερες προβλέψεις ανάλυσης σε 5, 10 και 20 χρόνια. Κατά τη διάρκεια του έτους 16, ένα από τα 20 άτομα σκοτώνει τη σύζυγό του, αναλύοντας την υπόθεση αργότερα, αποδεικνύεται ότι το θέμα δεν ήταν απολύτως υγιές από ψυχολογική άποψη.
- Μήπως η δοκιμή επιλογής δεν ήταν προβλεπτική ή άλλα γεγονότα που συνέβησαν εν τω μεταξύ που οδήγησαν σε μια δυσκολία, μια διαταραχή στο άτομο;

Δύσκολο να το γνωρίζετε, η μόνη αλήθεια είναι ότι σε τόσο μεγάλο χρονικό διάστημα υπάρχουν πολλά γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν επηρεάσει το άτομο, όπως: σχετικό άγχος εργασίας και τραυματικά γεγονότα.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο σε μια καλά κατασκευασμένη διαδικασία επιλογής δεν αρκεί να διεξάγεται μόνο η δοκιμή εισαγωγής, αλλά και άλλα εργαλεία παρακολούθησης (έλεγχοι ελέγχου, ομάδες ακρόασης υπαλλήλων κ.λπ.). Στην προγνωστική ανάλυση, συνιστάται να χρησιμοποιείτε απλή γραμμική παλινδρόμηση, παρόλο που μερικοί συσχετισμοί χρησιμοποιούν. Μιλάμε για την προβλεψιμότητα με

την αυστηρή έννοια εδώ, διότι έχουμε ένα παρελθόν συμβάν και ένα μελλοντικό γεγονός που υποτίθεται ότι είναι σε αιτιώδη συνάφεια. Όχι πάντοτε, όμως, είναι διαθέσιμος ένας μακρύς χρόνος ανάλυσης, σε αυτές τις περιπτώσεις χρησιμοποιείται ανάλυση ανάλυσης.

#### **1.5.7. Μεταδοτική Ισχύς**

Η Μεταδοτική ανάλυση είναι η συσχέτιση μεταξύ ενός συμβάντος που έχει ήδη συμβεί και μιας δοκιμής που θέλετε να επικυρώσετε. Αυτός ο τύπος ανάλυσης δεν απαιτεί χρονικό διάστημα μεταξύ της δοκιμής και της σύνδεσης με το κριτήριο. Επανασυνδέστε το με το προηγούμενο παράδειγμα. Φανταστείτε να έχετε μια εταιρεία που έχει ήδη 80 πωλητές, σίγουρα θέλει να ενισχύσει το προσωπικό της και να εφαρμόσει μια νέα δοκιμή μέτρησης των πωλήσεων: θέλει να την επικυρώσει. Φυσικά, θα μπορούσε να κάνει μια ανάλυση πρόβλεψης, να περάσει ένα χρόνο και στην πραγματικότητα ... να στοιχηματίσει στο δυναμικό της δοκιμής, ελπίζοντας να είναι αξιόπιστη. Συνεπώς, θα πρέπει να υποβάλει τη δοκιμασία στους υποψηφίους και θα επιλέξει το καλύτερο με βάση αυτή τη δοκιμασία, ελπίζοντας ότι θα είναι καλός προγνωστικός παράγοντας. Στη συνέχεια θα πρέπει να περιμένει ένα χρόνο για να διαπιστώσει αν η δοκιμή ήταν έγκυρη.

Κάτι γρηγορότερο και πιο ενδεικτικό σε αυτή την περίπτωση είναι η μετα-εποχιακή ανάλυση. Μπορείτε να εξετάσετε την υποβολή της δοκιμής στους 80 πωλητές που είναι ήδη διαθέσιμοι και να συσχετίσετε το αποτέλεσμα με τη δοκιμή με τα πραγματικά αποτελέσματα πωλήσεων.

Αυτός ο τύπος ανάλυσης είναι πολύ χρήσιμος για διάφορους λόγους.

1. Χρειάζεται πολύ λιγότερο χρόνο
2. Επιτρέπει την ανάλυση των αποτελεσμάτων των δοκιμών σε πολύ διαφορετικά εύρη. Αν έπρεπε να δώσω τη δοκιμασία στην κατάσταση επιλογής, θα έχω μόνο την ευκαιρία να μετρήσω τα αποτελέσματα εκείνων που έλαβαν υψηλά αποτελέσματα στην δοκιμασία, καθώς προφανώς δεν θα επιλέξω λογικά υποψηφίους που έλαβαν χαμηλό σκορ δοκιμής. Στην πραγματικότητα, ωστόσο,

τίποτα δεν αποκλείει ότι οι υποψήφιοι με χαμηλές βαθμολογίες δοκιμών έχουν καλή απόδοση. Δεν τα έχουμε επιλέξει, δεν ξέρουμε

3. Δεν υπάρχουν κινδύνοι λήψης αποφάσεων. Στην πραγματικότητα, δεν λαμβάνεται απόφαση για το προσωπικό μετά από αυτή τη δοκιμασία, ενώ στην επιλογή αναλαμβάνουμε τον κίνδυνο να επιλέξουμε ακατάλληλους ή ανάρμοστους ανθρώπους.

#### **1.5.8. Αξιοπιστία**

Η αξιοπιστία είναι "η ψυχομετρική ιδιότητα της ακρίβειας με την οποία ένα τεστ ή μια κλίμακα μετρά μια συγκεκριμένη ψυχολογική μεταβλητή. Σημειώστε ότι η αξιοπιστία δεν μας λέει εάν η δοκιμή μετρά αυτό που θα θέλαμε να μετρήσουμε - αυτή είναι η εγκυρότητα - αλλά είναι ένας δείκτης της η ακρίβεια του μέτρου που μας επιτρέπει να αποκτήσουμε. Η μέτρηση πρέπει να είναι ακριβής έτσι ώστε να λαμβάνει τη μικρότερη δυνατή μέτρηση σφάλματος μέτρησης "(Chiorri, 2011). Η αξιοπιστία μπορεί να οριστεί στις συγκεκριμένες διαστάσεις του (Kline, 1993):

- Αναπαραγωγικότητα
- Ομοιογένεια
- Αντικειμενικότητα

#### **1.5.9. Αναπαραγωγικότητα**

Όταν αντιμετωπίζουμε ένα όργανο μέτρησης, αναμένουμε αυτό, σε μεταγενέστερες μετρήσεις του ίδιου αντικειμένου, να επιστρέψουμε το ίδιο αποτέλεσμα. Αν, για παράδειγμα, ζυγίζω τον υπολογιστή με τον οποίο γράφω αυτό το κείμενο και παίρνω 2,3 κιλά, ζυγίζοντας την επόμενη μέρα αναμένω να πάρω ακριβώς το ίδιο αποτέλεσμα: 2,3 κιλά. Σίγουρα, ανάλογα με την ευαισθησία της ισορροπίας θα μπορούσαμε να συζητήσουμε γραμμάρια ή χιλιοστόγραμμα, αλλά σίγουρα οποιαδήποτε ισορροπία στην αγορά δεν θα έπρεπε να ζυγίζει 4 ή 5 κιλά, καθώς δεν θα ήταν αξιόπιστη.

Αναμένουμε το ίδιο στις ψυχομετρικές δοκιμές. Η αναπαραγωγή είναι η ικανότητα της δοκιμής να επιστρέφει το ίδιο αποτέλεσμα όταν εφαρμόζεται στο ίδιο θέμα. Αν διαχειριστώ μια δοκιμασία μυστικής σε ένα άτομο σήμερα και σε ένα μήνα, θα πρέπει να μου δώσει ακριβώς το ίδιο αποτέλεσμα. Δεν υπάρχει εξήγηση για αύξηση της ευαισθησίας σε ένα ενήλικο άτομο σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα στοιχεία που μπορούν να υπονομεύσουν τη μέτρηση της ικανότητας αναπαραγωγής ενός οργάνου:

- **Εφέ μνήμης και εκμάθησης:** οποιαδήποτε επανάληψη της δοκιμής δεν θα είναι ποτέ η ίδια. Εάν υποβληθώ σε έλεγχο νοημοσύνης και στη συνέχεια το επαναλάβω μετά από 15 ημέρες, η πρώτη διοίκηση θα μου επιτρέψει να μάθω κάτι σχετικά με τη φύση των ερεθισμάτων και τη λύση τους. Στη δεύτερη διοίκηση θα είμαι πιο προετοιμασμένη και κατά πάσα πιθανότητα θα πάρω λίγο καλύτερα αποτελέσματα.
- **Συνέπειες συνέπειας.** Οι άνθρωποι τείνουν να διεκδικούν τις έννοιες σύμφωνα με ό, τι έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω. Κατά τη διάρκεια μιας δοκιμασίας προσωπικότητας ορισμένοι ορισμοί καθορίζονται από μόνοι τους, στη δεύτερη διοίκηση το θέμα μπορεί να τείνει να επαναληφθεί, όχι τόσο επειδή αισθάνεται κάποιες συγκεκριμένες δηλώσεις, αλλά είναι σύμφωνες με τις προηγούμενες απαντήσεις.
- **Ασταθής μεταβλητή.** Αν περιμένουμε ότι η προσωπικότητα και η νοημοσύνη είναι σταθεροί παράγοντες, δεν μπορούμε να πούμε το ίδιο για μεταβλητές όπως η διάθεση. Εάν αναμενόταν ένα μέτρο επαναληψιμότητας σε "ασταθείς" μεταβλητές, είναι φυσιολογικό να περιμένουμε μια παραλλαγή, αλλά γίνεται δύσκολο να δούμε πού βρίσκεται η αξιοπιστία του οργάνου στο τέλος του και αρχίζει η αστάθεια του μεταβλητού.

Για να ελέγξουμε αν το όργανο που χρησιμοποιούμε είναι επαναληπτικό, πρέπει να εφαρμόσουμε μια διαδικασία που ονομάζεται 'test-retest'. Διαχειρίζεστε το ψυχομετρικό εργαλείο, περιμένετε ένα χρονικό διάστημα και, στη συνέχεια, διορθώστε το ξανά. Ο συσχετισμός δοκιμής-επανεξέτασης είναι ο υπολογισμός

μαθηματικών αναφορών. Πρόκειται για μια απλή γραμμική συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων κατά την πρώτη και δεύτερη χορήγηση. Προφανώς, αναμένουμε τα δύο αποτελέσματα να συσχετιστούν. Οι ψυχολογικές μετρήσεις είναι πιο ανακριβείς από τις φυσικές, οπότε δεν αναμένουμε τα αποτελέσματα να είναι ακριβώς τα ίδια (ένα άτομο με  $QI = 103$  κατά την πρώτη χορήγηση, θα μπορούσε στην πραγματικότητα να έχει ένα δεύτερο  $QI = 106$  ή  $102$ , για παράδειγμα, είναι παράξενο να έχουμε ένα  $140$  ή  $83$ ). Για το λόγο αυτό, ο συσχετισμός δοκιμής-επανεξέτασης σπάνια είναι ίσος με  $1$  (τέλεια θετική συσχέτιση). Συνήθως, οι αξίες εμπιστοσύνης θεωρούνται αποδεκτές ή υπερβαίνουν τις  $80$  (Boncori, 2006).

Ο πίνακας δεδομένων μπορεί να οριστεί με αυτόν τον τρόπο:

Θέμα	Πρώτη Δοκιμή	Δεύτερη Δοκιμή
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

#### 1.5.10. Τυπικό Σφάλμα

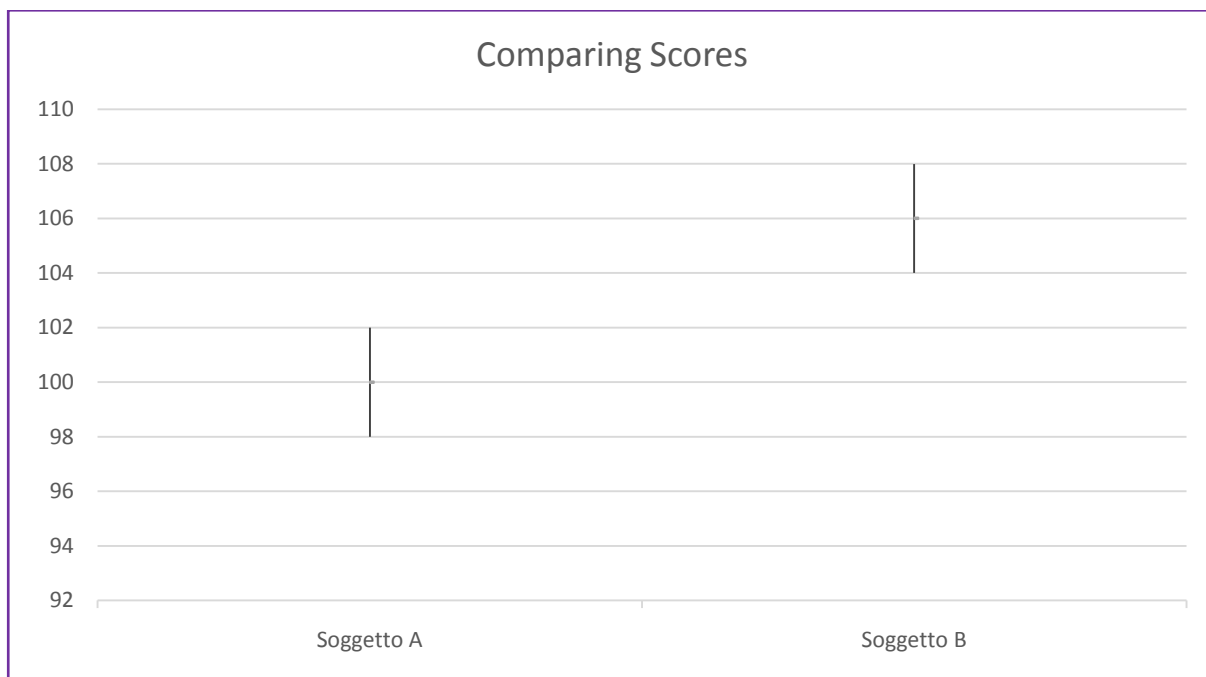
Ο τυπικός τύπος σφάλματος βασίζεται στο εύρος εμπιστοσύνης και δείχνει το βαθμό σφάλματος που περιμένουμε. Εάν ο τυπικός δείκτης σφάλματος είναι ίσος με  $4$  και ένα υποκείμενο βαθμολογείται  $100$ , πρέπει να περιμένουμε ότι η πραγματική τιμή θα είναι μεταξύ  $100 \pm 4$ .

Αυτό, κατά τη διαδικασία επιλογής, μας επιτρέπει επίσης να αξιολογήσουμε αν δύο θέματα είναι πραγματικά διαφορετικά όσον αφορά τη βαθμολογία. Προφανώς, δύο άτομα που βαθμολογούν βαθμολογίες  $100$  και  $106$ , αντίστοιχα, μπορεί να φαίνεται ότι είναι άτομα με διαφορετικά επίπεδα παρουσίας του

χαρακτηριστικού, ωστόσο αυτό δεν μπορεί να καθοριστεί χωρίς τη βοήθεια του τυπικού σφάλματος. Για παράδειγμα, αν είχαμε ένα τυπικό σφάλμα 2, θα μπορούσαμε να ορίσουμε διαφορετικά θέματα:

- Η πρώτη θα έχει πραγματική βαθμολογία  $100 \pm 2$  (δηλαδή μεταξύ 98 και 102)
- Η δεύτερη θα έχει πραγματική βαθμολογία  $106 \pm 2$  (δηλαδή μεταξύ 104 και 108)

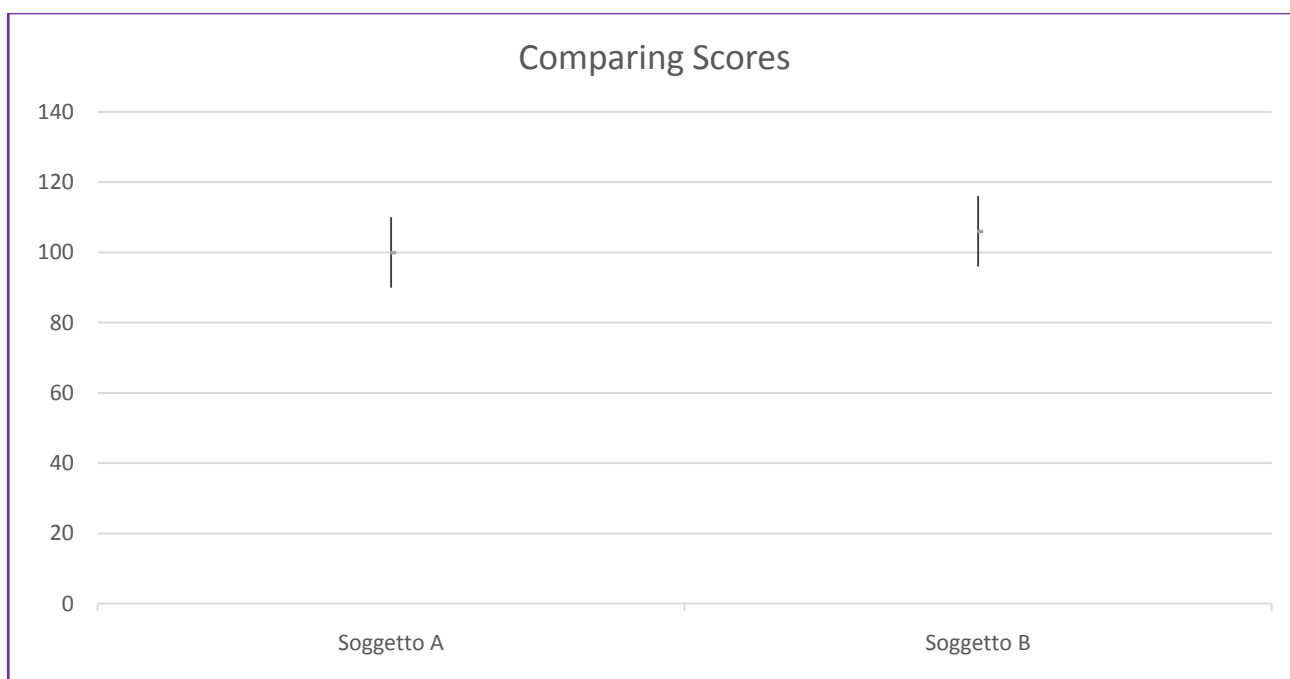
Οι σειρές δεν διασταυρώνονται, τα θέματα είναι διαφορετικά. Προφανώς, οι βαθμολογίες και τα σχετικά τυποποιημένα σφάλματα είναι εκτιμήσεις, όλα είναι πιθανά (σφάλματα παράδοσης, περιστασιακά γεγονότα που μπορεί να έχουν επηρεάσει την απόδοση ή αλλιώς), αλλά καταρχήν τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά



Ας φανταστούμε τώρα να έχουμε την ίδια δοκιμή αλλά ένα τυπικό σφάλμα 10. Όλα αλλάζουν, η διακριτική δύναμη της δοκιμής είναι απολύτως διαφορετική:

- Η πρώτη θα έχει πραγματική βαθμολογία  $100 \pm 10$  (δηλαδή μεταξύ 90 και 110)
- Η δεύτερη θα έχει πραγματική βαθμολογία  $106 \pm 10$  (δηλαδή μεταξύ 96 και 116)

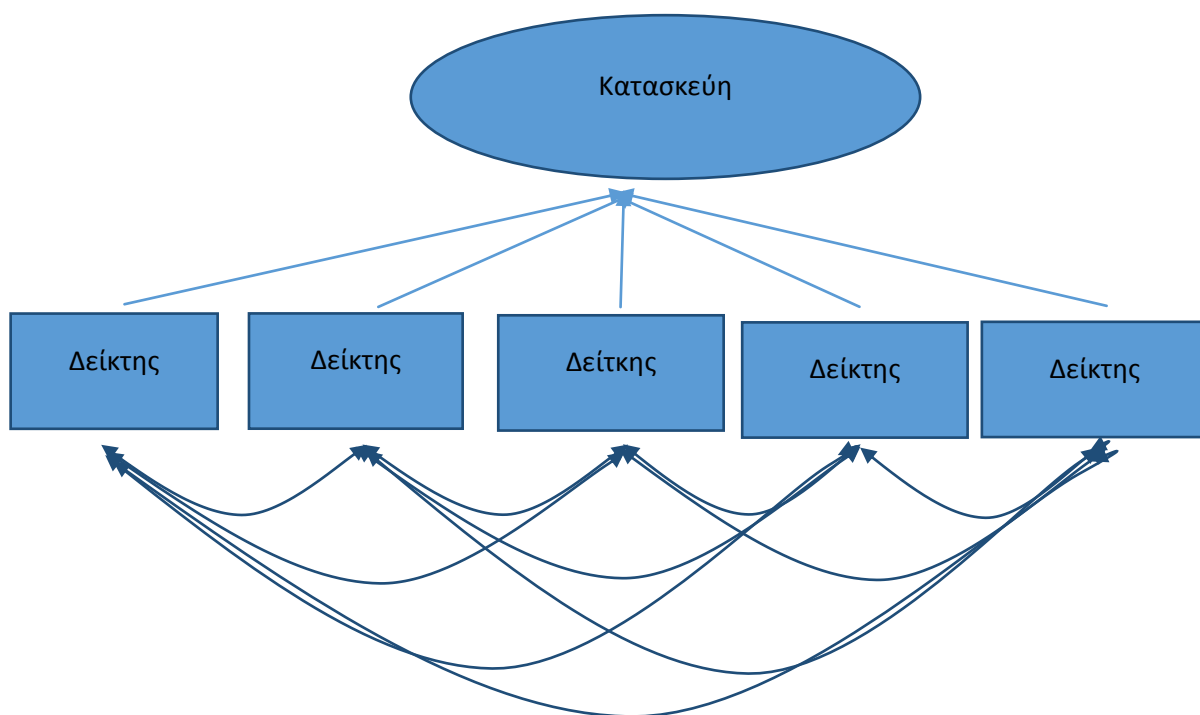
Σε αυτή την περίπτωση δεν είναι δυνατή η διάκριση των θεμάτων. Επομένως, η αξιοπιστία δεν είναι μόνο χρήσιμη για τον καθορισμό της σταθερότητας της δοκιμής, αλλά και για την εκτίμηση των δυνατοτήτων διάκρισης. Εάν τα αποτελέσματα μιας δοκιμασίας ποικίλουν από τη χορήγηση στη χορήγηση, κατά τη σύγκριση των υποκειμένων πρέπει κανείς να θεωρήσει ότι ένα μέρος του αποτελέσματος οφείλεται στην πραγματικότητα στα χαρακτηριστικά του υποκειμένου και το άλλο στο (περισσότερο ή λιγότερο σημαντικό) τμήμα του σφάλματος.



#### 1.5.11. Ομοιογένεια

Ένας δεύτερος τρόπος για την έκφραση της αξιοπιστίας είναι η ομοιογένεια. Αυτό το χαρακτηριστικό εκφράζει το βαθμό στον οποίο κάθε υπο-δείγμα της δοκιμής ισούται με το μετρούμενο χαρακτηριστικό. Αναμένεται ότι εάν διαφορετικές ερωτήσεις πρόκειται να μετρήσουν την ίδια δομή, θα πρέπει να συσχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Αυτά τα δεδομένα μπορούν να μετρηθούν με διάφορους τρόπους. Η λογική είναι η ακόλουθη.

**Εικόνα 5: Δόμηση και Δείκτες**



Εάν η σχέση μεταξύ των δεικτών και της κατασκευής είναι αληθής, δηλαδή οι δείκτες αντιπροσωπεύουν το κατασκεύασμα, είναι επίσης σημαντικό οι δείκτες να συνδέονται μεταξύ τους (δηλαδή, η θετική σχέση αντιπροσωπεύεται από τις καμπύλες γραμμές στο προτεινόμενο σχήμα ).

Μπορείτε να εξετάσετε αντικείμενα της ίδιας δευτερεύουσας κλίμακας με τα μίνι-δοκιμές, καθένα από τα οποία θα δώσει μια εκτίμηση της παρουσίας ενός συγκεκριμένου χαρακτηριστικού. Προφανώς, εάν μετράνε για το ίδιο πράγμα, θα πρέπει να έχουν παρόμοια αποτελέσματα. Εάν κάνω ένα τραπέζι με 10 διαφορετικά μέσα, θα υπάρξει σίγουρα μια διαφορά μεταξύ τους, ένα μικρό λάθος λόγω της ευαισθησίας του οργάνου, αλλά όλοι θα πρέπει να έχουν παρόμοιες βαθμολογίες. Ομοίως, εάν έχω 10 ερωτήσεις για να μετρήσω το άγχος ενός συγκεκριμένου θέματος και το θέμα σε κλίμακα από 0 έως 10 έχει οριστεί σε 7, αναμένεται ότι παρόμοια στοιχεία θα έχουν παρόμοιες βαθμολογίες (π.χ. 6, 7 ή 8) , είναι απροσδόκητο ότι το θέμα απαντά 2 ή 3 σε παρόμοια αντικείμενα. Μπορεί να αναρωτηθούμε αν είναι πραγματικά "μίνι-δοκιμή" που μετρά το ίδιο χαρακτηριστικό.

Πώς μπορείτε να υπολογίσετε πόσο ομοιογενή είναι τα στοιχεία; Οι δύο συνηθέστερα χρησιμοποιούμενοι τύποι αναφοράς είναι το Alpha του Cronbach και του Kuder Richardson. Ο τύπος Cronbach Alpha είναι ο ακόλουθος και χρησιμοποιείται σε αντικείμενα που έχουν περισσότερες από δύο επιλογές απόκρισης (π.χ. κλίμακα Likert 5 σημείων):

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

Αντ' αυτού, ο τύπος Kuder Richardson χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις διχοτόμων στοιχείων (δηλαδή, έχουν μόνο δύο πιθανές απαντήσεις, π.χ. στοιχεία ναι / όχι και αληθή / ψευδή στοιχεία).

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

Αυτοί οι δύο τύποι υπολογίζουν το επίπεδο εσωτερικής συνοχής. Το ελάχιστο επίπεδο αποδεκτής εσωτερικής συνοχής είναι μεταβλητό, ορισμένοι συγγραφείς λένε ότι αρκεί να εκτιμήσουν .70 (Nunnally, Bernstein, 1994), άλλοι ισχυρίζονται ότι το επαρκές επίπεδο για καλή εσωτερική συνοχή είναι .80 (Boncori, 2006). Οι δείκτες μας δίνουν επομένως μια παγκόσμια αξία εμπιστοσύνης. Κατά την επικύρωση μιας δοκιμής μπορούμε να βρεθούμε σε δύο καταστάσεις

- Η αξιοπιστία είναι αποδεκτή
- Η αξιοπιστία δεν έχει αποδεκτό επίπεδο

Όταν έχουμε ένα αποδεκτό επίπεδο εσωτερικής συνοχής, δεν απαιτούνται ειδικές αλλαγές κλίμακας, αλλά όταν το επίπεδο εσωτερικής συνοχής είναι χαμηλό, πρέπει να κατανοήσουμε τους λόγους, ειδικά εάν πλησιάζουμε τις οριακές τιμές (π.χ.,  $\alpha = .50$ ) θα μπορούσε να σωθεί πολύ η κλίμακα. Σίγουρα, εάν το  $\alpha$  ήταν ίσο με 0,20, υπάρχουν λίγες δυνατότητες να διατηρηθεί το σύνολο των αντικειμένων άθικτο, πιθανώς ξαναχτίστηκε από την αρχή. Αλλά αν το επίπεδο δεν είναι υψηλό, θα πρέπει να καταλάβετε ποιος είναι ο λόγος και συχνά αυτό έγκειται σε μερικές από τις ερωτήσεις που προφανώς δεν συμβαδίζουν με την υπόλοιπη κλίμακα, δηλαδή μετράνε κάτι άλλο.

Ο εντοπισμός αντικειμένων που επηρεάζουν αρνητικά την εσωτερική συνοχή μας βοηθά, διότι μας επιτρέπει να τα εξαλείψουμε ή να τα διαθέσουμε σε άλλες κλίμακες για να έχουμε συνεπή κλίμακα.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να εμβαθύνετε την ποιότητα του στοιχείου.

- Υπολογισμός του Cronbach  $\alpha$  χωρίς ένα στοιχείο κάθε φορά. Πολλά στατιστικά λογισμικά σας επιτρέπουν να υπολογίσετε το επίπεδο  $\alpha$  ενός συγκεκριμένου συνόλου αντικειμένων, χωρίς να τα εξετάζετε μία φορά τη φορά. Με αυτόν τον τρόπο μπορείτε να μελετήσετε ποια είναι τα προβλήματα.
- Ο υπολογισμός της σχέσης μεταξύ του στοιχείου και του συνολικού συσχετισμού. Αυτή είναι η συσχέτιση μεταξύ ενός και μοναδικού στοιχείου και ολόκληρης της κλίμακας. Αυτή η τιμή υποδεικνύει πόσο μια ερώτηση είναι αντιπροσωπευτική του συνόλου. Οι υπερβολικά χαμηλές τιμές υποδηλώνουν χαμηλή συνοχή του στοιχείου σε μία μόνο κλίμακα.

Αυτός ο τύπος διαδικασίας επιτρέπει καλύτερη βελτιστοποίηση της κλίμακας, καθώς παρέχει ή κατανέμει τα στοιχεία με διαφορετικό τρόπο. Η εναλλακτική λύση σε μια μελέτη λεπτομέρειας είναι η ανακατασκευή πλήρους κλίμακας

### **1.5.12. Αντικειμενικότητα**

Η αντικειμενικότητα είναι ο βαθμός στον οποίο οι διαφορετικοί αξιολογητές έρχονται στην ίδια ερμηνεία δοκιμής, δηλαδή την ίδια απόδοση των βαθμολογιών. Η ψυχομετρική δοκιμή, η δοκιμή επιλογής είναι τέτοια εάν έχει ελάχιστο ερμηνευτικό περιθώριο. Αυτός είναι ακριβώς ο λόγος για τον οποίο το σύστημα βαθμολόγησης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σαφέστερο για να αποτρέψει την ερμηνεία των βαθμολογιών. Η χρήση της ερμηνείας στην ψυχομετρική αξιολόγηση προκαλεί ένα πρόβλημα στη μέτρηση: η βαθμολογία του θέματος εξαρτάται από τον αξιολογητή και το θέμα.

Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις στην Ιταλία, όπου οι ψυχολογικές δοκιμές στον δράστη ήταν πηγή συζήτησης. Ο ίδιος δράστης, ο οποίος αντιμετωπίζει ακριβώς τις ίδιες απαντήσεις στην ίδια δοκιμή Rorschach, θα πρέπει να έχει την ίδια ερμηνεία, παρόλο που υπάρχουν δύο διαφορετικοί αξιολογητές. Ωστόσο, αυτό μερικές φορές δεν συμβαίνει για τους πιο ποικίλους λόγους:

- Υπάρχουν διαφορετικές σχολές ερμηνείας προβολικών δοκιμών και γραφικών δοκιμών
- Όταν η δοκιμή βασίζεται σε μια ποιοτική ερμηνεία, το βάρος του αξιολογητή τίθεται σε ενέργεια. Δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί σαφώς η απουσία ή η παρουσία ορισμένων κριτηρίων
- Οι αξιολογητές μπορεί να έχουν διαφορετικές εμπειρίες και στη συνέχεια να εφαρμόζουν τη μέθοδο με μεγαλύτερη ή μικρότερη αποτελεσματικότητα

Όποια και αν είναι η αιτία διαφορετικών ερμηνειών του ίδιου θέματος από διαφορετικούς αξιολογητές, αντιμετωπίζουμε μια περίπτωση κακής αντικειμενικότητας.

Η αντικειμενικότητα μετράται όταν δεν υπάρχει σαφώς σαφής μέθοδος για την απόδοση βαθμολογιών στα υποκείμενα. Όλες οι περιπτώσεις όπου προκύπτουν ποιοτικοί παράγοντες απαιτούν υπολογισμό αντικειμενικότητας. Μερικά κλασικά παραδείγματα των οργάνων στα οποία υπολογίζεται η αντικειμενικότητα είναι:

- Γραφικές μεθόδους
- Προβολικές τεχνικές
- Παρατηρητικές τεχνικές

Συνήθως, μόνο τα ερωτηματολόγια έχουν υψηλό επίπεδο αντικειμενικότητας, επειδή οι τρόποι βαθμολόγησης είναι μηχανικοί, μπορούν να χρησιμοποιηθούν από έναν υπολογιστή, υπάρχει ένα σύστημα αυτόματης βαθμολόγησης. Στις γραφικές μεθόδους, τις τεχνικές προβολής και παρατήρησης, αυτό δεν είναι απολύτως εφικτό. Όταν βαθμολογείτε ένα ερωτηματολόγιο, εάν έχετε δέκα ερωτήσεις που μετρούν το άγχος με ένα σκορ 1 έως 7, και το γενικό επίπεδο άγχους υπολογίζεται αθροίζοντας τα αποτελέσματα κάθε ερωτήματος. Δεν υπάρχει τίποτα που να ερμηνεύεται ή να μεταβάλλεται στην ερμηνεία, δεν υπάρχει πιθανότητα σφάλματος ή παρεξήγησης μεταξύ διαφορετικών αξιολογητών. Το εγχειρίδιο θα παράσχει το εύρος εντός του οποίου θα είναι κατάλληλο να ορίσουμε τη βαθμολογία ως υψηλή, μεσαία ή χαμηλή.

Αν, ωστόσο, η μέθοδος ερμηνείας μου σχετίζεται με το χειρόγραφο, ορισμένα χαρακτηριστικά ενός σχεδίου, την ερμηνεία των λεκέδων μελανιού ή απλά ανοιχτές απαντήσεις ("πες μου μια ιστορία που βασίζεται σε αυτή την εικόνα"), το σύστημα χρειάζεται ένα πιο περίπλοκο εγχειρίδιο κωδικοποίησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι αντιμετωπίζουμε μερικές φορές πολύ απλό πράγμα: αν στο ερωτηματολόγιο το υποκείμενο μπορεί να ανταποκριθεί στον προκαθορισμένο τρόπο από τον οικοδόμο δοκιμών, όταν έχουμε πρωτόκολλα δοκιμαστικής εξέτασης ή απλά ανοίξουμε ερωτήσεις απάντησης, οι πιθανότητες απάντησης είναι άπειρες. Η απουσία των πιθανών απαντήσεων, αφενός, αφήνει στο πρόσωπο την ελευθερία έκφρασης, αφετέρου απαιτεί ένα σαφές και αδιαμφισβήτητο σύστημα αξιολόγησης των απαντήσεων, με αποτέλεσμα ένα ορισμένο ποσό στατιστικού σφάλματος.

Για παράδειγμα, γράφω έναν από τους πιο αυστηρούς συγγραφείς στην ερμηνεία του Rorschach για το σκορ FC: "Δυστυχώς, δεν έχουμε κανένα απόλυτο και εύκολο στη χρήση κανόνα για να τονίσουμε την ανταπόκριση του CF" (Exner, 2003,

σελ. 58) . Αυτή η απλή δήλωση μπορεί να μας επιτρέψει να καταλάβουμε πώς οι τεχνικές προβολής είναι κάτι διαφορετικό από το κλασικό ψυχομετρικό τεστ.

### **Πώς να μετρήσετε την αντικειμενικότητα**

Υπάρχουν μερικές μέθοδοι μέτρησης της αντικειμενικότητας ενός μέτρου, οι πιο συνηθισμένες από τις οποίες είναι:

- Δείκτης Cohen k
- Δείκτης Cochran Q
- Πολλαπλός δείκτης συσχέτισης

Ο δείκτης του Cohen χρησιμεύει για την αξιολόγηση του βαθμού μέσης αντιστοιχίας μεταξύ δύο αξιολογητών. Επομένως, εξετάζεται ένα δείγμα υποκειμένων, οι δύο αξιολογητές, ανεξάρτητα και τυφλά, βαθμολογούν τα χαρακτηριστικά και στη συνέχεια εξετάζουν τις αναλογίες κοινών απαντήσεων των δύο αξιολογητών

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

Το κύριο πλεονέκτημα της φόρμουλας του Cohen είναι ο εύκολος υπολογισμός του. Το όριο είναι ότι με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να μελετήσουμε μόνο τη συμφωνία μεταξύ δύο αξιολογητών και όχι με μεγαλύτερο αριθμό θεμάτων.

Ένα παράδειγμα έρευνας που βασίστηκε στον υπολογισμό των K του Cohen διεξήχθη από τους Dazzi και Pedrabissi (2009) ήθελε να μελετήσει τις μετρικές ιδιότητες μιας γραφολογικής μεθόδου. Έπειτα υπέβαλε 100 υπογραφές σε δύο αξιολογητές που θα έπρεπε να ερμηνεύσουν την προσωπικότητα του υποκειμένου χρησιμοποιώντας περιγραφές προσωπικοτήτων Big Five. Αν υποθέσουμε την αντικειμενικότητα της γραφολογικής μεθόδου, πρέπει να υπάρξει σύνδεση μεταξύ των ερμηνειών των γραφολογικών αξιολογητών και της βαθμολογίας των τεσσάρων Μεγάλων Πέντε, και πρέπει επίσης να περιμένουμε από τους δύο αξιολογητές να

δώσουν παρόμοιες ερμηνείες αν δεν είναι ακριβώς οι ίδιες (υψηλός διαλογέας αξιοπιστία). Ωστόσο, σε αυτή τη μελέτη δεν προέκυψε υψηλή αντικειμενικότητα ή συνοχή μεταξύ της γραφολογίας και των προσεγγίσεων των Μεγάλων Πέντε.

Μια δεύτερη φόρμουλα που χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του επιπέδου αντικειμενικότητας είναι η δοκιμή Cochran Q. Αυτή η δοκιμή:

- Επιτρέπει περισσότερους από δύο αξιολογητές περιττών αριθμών
- Επιτρέπει στους εκτιμητές να εκφράζονται μέσω διχοτομιών (π.χ. κατάλληλες ή μη κατάλληλες)

Ο τύπος Cochran Q είναι:

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

Εάν απαιτούνται πολλοί αξιολογητές (ακόμη και περιττοί αριθμοί) που δεν εκφράζονται μέσω διχοτομιών, χρησιμοποιήστε το δείκτη πολλαπλής συσχέτισης.

## 1.6. Τυποποίηση, δειγματοληψία και επίδραση περιβάλλοντος

Συχνά, μπορείτε να απλοποιήσετε τη διαδικασία επικύρωσης επιλέγοντας απλά εργαλεία που έχουν ήδη επικυρωθεί σε τυποποιημένα δείγματα. Αυτά είναι ήδη εμπορικά διαθέσιμα όργανα μετρήσεων που έχουν υποβληθεί σε στοχοθετημένους ανθρώπους και θεωρείται ότι έχουν όλα τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για μια συγκεκριμένη διαδικασία επιλογής. Αυτό συχνά αρκεί για να γίνει μια καλή επιλογή, αλλά δεν είναι η πιο ακριβής διαδικασία.

Είναι πάντα σκόπιμο να θυμάστε ότι κάθε διαδικασία επιλογής έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες. Πώς πιστεύουμε ότι η συλλογή δεδομένων σχετικά με τις επιλογές για διάφορους τομείς και εταιρείες ισχύει για όλα τα περιβάλλοντα; Πώς πιστεύουμε ότι οι επιλογές για διαφορετικούς ρόλους μπορούν να ισοπεδωθούν με τον ίδιο στατιστικό δείκτη; Πώς μπορούμε να πιστεύουμε ότι οι δείκτες απόδοσης είναι οι ίδιοι για όλες τις εταιρείες;

Κάθε εταιρεία έχει τη δική της ιδιαιτερότητα, τους στόχους της και τις μετρήσεις της που πρέπει να διεξαχθούν. Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό - τελικά - να διεξάγετε μια ολόκληρη σειρά πράξεων επαλήθευσης στις προσωπικές σας επιλογές και όχι μόνο να ανατρέξετε στην επίσημη επικύρωση. Δεδομένου ότι οι γενικές στατιστικές δηλώνουν μια έννοια, δεν λέγεται ότι το ίδιο ισχύει και με τον ίδιο ακριβώς τρόπο στο συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο λειτουργούμε.

Όπως γράφουν οι Watzlawick et.al. (1964, σελ. 14), «ένα φαινόμενο παραμένει ανεξήγητο μέχρις ότου το πεδίο παρατήρησης είναι αρκετά ευρύ ώστε να συμπεριλάβει το πλαίσιο μέσα στο οποίο συμβαίνει το φαινόμενο».

Επιπλέον, όπως αναφέρουν οι Campbell και Stanley (1966), «χρειάζεται μια προειδοποίηση που εισάγει μερικά από τα ακανθώδη προβλήματα στην επιστήμη της επαγωγής, που απορρέει από μια συνεχιζόμενη απροθυμία να δεχτούμε την αβεβαιότητα του Hume ότι η επαγωγή ή η γενίκευση δεν δικαιολογείται ποτέ πλήρως. Στην πραγματικότητα, ενώ τα προβλήματα που σχετίζονται με την εσωτερική εγκυρότητα μπορούν να λυθούν μέσα στα όρια της λογικής των πιθανοτικών στατιστικών, τα ερωτήματα σχετικά με την εξωτερική εγκυρότητα δεν μπορούν λογικά να ξεπεραστούν με σαφή και οριστικό τρόπο. σε λογικό επίπεδο, δεν υπάρχει γενίκευση πέραν αυτών των ορίων, δηλαδή δεν είναι δυνατή η γενίκευση του δικαστηρίου. Παρόλα αυτά, προσπαθούμε επίσης να επιτύχουμε έγκυρες γενικεύσεις προσπαθώντας να διαμορφώσουμε υποθέσεις στην μορφή γενικών νόμων για τον έλεγχο τέτοιων γενικεύσεων υπό διαφορετικές συνθήκες, αν και χαρακτηρίζονται επίσης από τον ίδιο βαθμό εξειδίκευσης.

Αυτοί οι νόμοι γενικού περιεχομένου επηρεάζουν σαφώς τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να ερμηνευτούν τα δεδομένα, και αυτό αφορά κάθε τύπο δοκιμής. Η αμοιβαία αξιολόγηση μεταξύ υποψηφίου και εταιρείας αρχίζει πολύ πριν από την συνάντησή τους. Ο υποψήφιος διατυπώνει μια αξιολόγηση της εταιρείας, κάνοντας εντυπώσεις χρησιμοποιώντας πληροφορίες στο διαδίκτυο, στην ανακοίνωση, σχετικά με τις γενικές γνώσεις της σχετικά με την εταιρεία στον τομέα εφαρμογής μιας συγκεκριμένης εταιρείας. Όταν ο υποψήφιος υποβάλλεται στη διαδικασία επιλογής,

υπάρχουν πολλές πτυχές που είναι μερικές φορές δύσκολο να ελεγχθούν, όπως το πλαίσιο, η αλληλεπίδραση με άλλους υποψηφίους, ο αντίκτυπος με τον επιλογέα κλπ.

Ο υποψήφιος, εάν υποβληθεί σε μια επιλογή που λαμβάνει χώρα, μπορεί να συμπεράνει από τις πτυχές του πολιτισμού και του οργανωτικού κλίματος που εισέρχονται στην εταιρεία, διαμορφώνοντας έτσι τις αρνητικές αλλαγές του τρόπου ζωής σε ένα συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό που θέλουμε να εκφράσουμε σε αυτό το στάδιο είναι ότι δεν είναι δυνατόν να είμαστε εντελώς ουδέτεροι. Η επικοινωνία είναι αναπόφευκτη και επηρεάζει τον υποψήφιο προς κάποια κατεύθυνση. Από όλες τις πτυχές που αξίζουν μια εμπεριστατωμένη μελέτη (πέρα από την επικύρωση του τεστ στο γενικό δείγμα), η πιο αξιοσημείωτη πτυχή είναι η αξιολόγηση της εξωτερικής εγκυρότητας, κάθε εταιρεία έχει διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα, συνεπώς απαραίτητα τους δείκτες απόδοσης κριτήρια) πρέπει να επανεξετασθούν στο υπό εξέταση δείγμα.

Για παράδειγμα, εάν το γενικό μου δείγμα αξιολόγησε την στατιστική συσχέτιση μεταξύ του αποτελέσματος που προέκυψε σε μια δοκιμή πωλήσεων και των εσόδων από πωλήσεις του πωλητή κατά το επόμενο έτος, με βάση την πώληση συγκεκριμένων προϊόντων (π.χ. παπούτσια), δεν λέγεται ότι το ίδιο η δοκιμή έχει εξωτερική ισχύ για την πώληση υπηρεσιών, για παράδειγμα, ή δεν λέγεται ότι η ίδια δοκιμή λειτουργεί σε διαφορετικό κοινωνικοοικονομικό πλαίσιο.

Η αδυναμία επικαλύψεων πλαισίων και καταστάσεων καθιστά την επικύρωση μια συμφραζόμενη και πολιτιστική διαδικασία επίσης. Ταιριάζει σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο: κοινωνικό, οικονομικό, πολιτιστικό, εταιρικό που δεν μπορεί να ξεχαστεί ή να μην ληφθεί υπόψη. Η συλλογή δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο είναι απαραίτητη.

Μια έρευνα που πραγματοποίησα πριν από μερικά χρόνια (Vitale, 2010) έδειξε ότι το πλαίσιο επηρεάζει την παραγωγή των απαντήσεων των θεμάτων. Σκοπός της έρευνας ήταν να αξιολογήσει πώς το πλαίσιο επιλογής επηρεάζει τις απαντήσεις των θεμάτων. Η μελέτη συνέκρινε τις απαντήσεις 120 ατόμων σε μια επιλογή προσωπικού με 120 άτομα (ανάλογα με την ηλικία, το φύλο και τον βαθμό

εκπαίδευσης) που δοκιμάστηκαν κατά τη διάρκεια μιας άσκησης. Ποιες αλλαγές στις δύο καταστάσεις είναι το παιχνίδι, το παρόν και η υψηλή τιμή στην κατάσταση επιλογής, που δεν υπάρχει στην κατάσταση άσκησης. Ένα όργανο μετρήσεων, το οποίο πρέπει να ορίζεται ως τέτοιο, θα πρέπει να είναι ανεξάρτητο από το πλαίσιο, θα πρέπει απλώς να θέτει σε εφαρμογή αντικειμενική μέτρηση. Ωστόσο, αυτό δεν συμβαίνει, το ίδιο το πλαίσιο της επιλογής επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν ερεθίσματα.

Η δοκιμή στην οποία πραγματοποιήθηκαν οι αναλύσεις ονομάζεται Δοκιμή Zulliger και είναι μια προβολική δοκιμή αποτελούμενη από τρεις κηλίδες μελάνης που χρησιμοποιήθηκε από την κρατική αστυνομία στην Ιταλία για επιλογή προσωπικού (Ungaro, Borrelli, 2006).

Οι δοκιμές τύπου προβολής διακρίνονται σαφώς από τα ερωτηματολόγια, καθώς ο στόχος είναι να κατανοήσουμε πώς το άτομο παίζει ένα αποσυμπιεσμένο ερέθισμα (το λεκέ μελάνης). Με αυτό τον τρόπο μπορεί κανείς να καταλάβει πώς η δομή του θέματος είναι η πραγματικότητα, ξεκινώντας από ένα διφορούμενο κίνητρο.

Αυτό που διακρίνει αυτά τα καταστροφικά ερεθίσματα είναι επίσης η κακή κατανόηση του θέματος της σημασίας των απαντήσεων ότι όταν το θέμα δηλώνει σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο ότι "μου αρέσει να μιλάω και να αλληλεπιδρώ με τον λαό" γνωρίζει ή φαντάζεται ότι είναι κάτι που συνδέεται με τις σχέσεις, κοινωνικότητα ή εξωστρέφεια. Θα είναι πιο δύσκολο να συναχθεί το νόημα της ερμηνείας των 'λεκέδων μελάνης', για παράδειγμα, ερμηνεύοντας αυτό που μπορεί να σημαίνει ότι έχει δει ένα έντομο σε μια συγκεκριμένη μικρή λεπτομέρεια ενός συγκεκριμένου σημείου μελάνης.

Αυτή η έλλειψη γνώσης της ερμηνείας των λεκέδων προκαλεί λιγότερο συνειδητές φιλτραρισμένες αποκρίσεις και επομένως υποθετικά πιο «πραγματικές» απαντήσεις. Αυτό είναι γενικά ένα λάθος, όπως φαίνεται από την έρευνα (Vitale, 2010). Βεβαίως, το υποκείμενο γνωρίζει λιγότερο την έννοια ορισμένων απαντήσεων αλλά δεν το φιλτράρει. Τα αποτελέσματα που λήφθηκαν από τα άτομα στις δύο

πειραματικές συνθήκες (επιλογή έναντι ουδέτερου πλαισίου) ήταν στην πραγματικότητα αρκετά διαφορετικά.

Ακολουθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Πίνακας: Σύγκριση των βαθμολογιών μεταξύ περιβάλλοντος και ουδέτερου πλαισίου

<b>Δδίκης</b>	<b>Chi-squared (Τετγωνική ρίζα)</b>	<b>Βαθμός Ελευθερίας</b>	<b>Σημασία</b>
<b>R</b>	2,84	1	N.S.
<b>G</b>	0,61	1	N.S.
<b>D</b>	0,04	1	N.S.
<b>Dd</b>	0	1	N.S.
<b>Dim</b>	30,16	1	*** (p<0.001)
<b>F</b>	12,14	1	*** (p<0.001)
<b>F+</b>	11,99	1	*** (p<0.001)
<b>F+-</b>	7,15	1	** (p<0.01)
<b>F-</b>	34,52	1	*** (p<0.001)
<b>M</b>	7,25	1	** (p<0.01)
<b>FC</b>	15,64	1	*** (p<0.001)
<b>CF</b>	8,09	1	** (p<0.01)
<b>C</b>	0	1	N.S.
<b>FC'n</b>	11,51	1	*** (p<0.001)
<b>C'nF</b>	8,33	1	** (p<0.01)
<b>F(c)+</b>	11,43	1	*** (p<0.001)
<b>F(c)-</b>	33,7	1	*** (p<0.001)

<b>MA</b>	3,06	1	N.S.
<b>mi</b>	5,12	1	* (p<0.05)
<b>A</b>	0,08	1	N.S.
<b>H</b>	4,08	1	* (p<0.05)
<b>Ad</b>	0,93	1	N.S.
<b>Hd</b>	8,81	1	** (p<0.01)
<b>V</b>	15,2	1	*** (p<0.001)

Όπως μπορείτε να δείτε από το Πίνακα, υπάρχουν διαφορετικές και αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ των θεμάτων στις δύο πειραματικές συνθήκες, είναι δυνατόν να μελετήσετε τις σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων που επηρεάζουν πολλές περιοχές του τεστ στην τελευταία στήλη. Η μελέτη έδειξε ότι ακόμη και σε δοκιμές όπου η απάντηση ωθείται από ασυνείδητους παράγοντες, εξαρτώνται κυρίως από την υποχρέωση να εκτελέσει μια δοκιμασία που έχει συμμετοχή στο χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα συνοψίζονται ως εξής:

- **Αυξημένη στερεότυπη σκέψη.** Το πλαίσιο επιλογής είχε υψηλότερη συχνότητα χυδαίων αποκρίσεων (V). Οι ογκώδεις απαντήσεις είναι κοινές, στερεότυπες απαντήσεις, ερμηνείες που συνήθως δίνονται από τα θέματα. Γιατί αυτά δίνονται πιο συχνά από τα άτομα που επιλέγονται; Αυτό εξηγείται εύκολα από τις θεωρίες της διαχείρισης των εμφανίσεων και της αυτοπροβολής. Όταν υπάρχει κίνδυνος, το άτομο παρουσιάζει μια αίσθηση ανησυχίας. Η απόδοση μιας εξαιρετικά δημιουργικής ή ασυνήθιστης απάντησης θεωρείται ως κίνδυνος. Βλέποντας ένα φύλλο στο πρώτο σημείο της δοκιμής Zulliger είναι μια κοινή απάντηση, πολλοί άνθρωποι βλέπουν ένα φύλλο σε αυτό το λεκέ, κοινό ακόμα και χωρίς κίνδυνο (λίγοι άνθρωποι μπορούν να διαμαρτυρηθούν ότι εκεί μπορείτε να δείτε μια φιγούρα που μοιάζει με φύλλο). Κάτι τελείως

διαφορετικό ως "μια αγελάδα με τα σκουλαρίκια" στο τρίτο σημείο είναι σίγουρα μια δημιουργική και ασυνήθιστη απάντηση. Ο υποψήφιος επιλογής, περισσότερο ή λιγότερο συνειδητά, δεν θέλει να το ρισκάρει. Για το λόγο αυτό, θα βασίζεται στατιστικά περισσότερο στις χυδαίες απαντήσεις.

- **Μεγαλύτερη προσοχή στην επίσημη τήρηση (F +).** Η τυπική προσκόλληση είναι ο βαθμός στον οποίο η ερμηνεία προσεγγίζει το αληθινό σχήμα της χρωματισμένης ή περίτεχνης λεπτομέρειας. Λιγότερο η ερμηνεία μοιάζει με το λεκέ, τόσο πιο πυκνή είναι η προειδοποίηση στο εκτιμώμενο θέμα, το οποίο επομένως αποφεύγει στα πλαίσια επιλογής να δώσει ευφάνταστες απαντήσεις.
- **Λιγότερη προσοχή στις ανθρώπινες αλληλεπιδράσεις (H).** Το υποκείμενο στην επιλογή ζει ανθρώπινη αλληλεπίδραση με το στρες, καθώς η ανθρώπινη αλληλεπίδραση συνδέεται με την αξιολόγηση
- **FC'n:** Οι περισσότεροι παρόντες σε ουδέτερες συνθήκες, αντιπροσωπεύουν ένα ψυχοδιαγνωστικό επίπεδο για έναν έγκυρο έλεγχο της ανησυχίας και της κατάθλιψης (Ungaro, Borrelli 2006) - Οσεσσιτικές ερμηνείες: Οι περισσότεροι παρόντες σε πρωτόκολλα ουδέτερου πλαισίου είναι (εάν είναι πολύ υψηλοί) να σκεφτούν τους εαυτούς τους, εσωστρεφείς, συνδεδεμένοι με τις ιδέες τους, τους καλλιτέχνες και τους ευφυείς ανθρώπους. "- Λεπτομέρειες αναστολέα: Κυρίως παρόντα σε πρωτόκολλα ουδέτερου πλαισίου, τείνουν να είναι ασυνήθιστες αντιδράσεις, γράφει ο Giambelluca, Parisi, Pes (1995):" Υπάρχουν απαντήσεις όπου το θέμα ερμηνεύει μόνο ένα μέρος από αυτό που συνήθως θεωρείται συνολικά ". Είναι άνθρωποι αναστολής.

#### **1.6. Πώς να μειώσετε τα λάθη αξιολόγησης των recruiters**

Η επιλογή του προσωπικού είναι πολύπλοκη. Και όπως συμβαίνει μπροστά σε όλα τα πολύπλοκα καθήκοντα, ο άνθρωπος δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένες στρατηγικές ανάλυσης προβλημάτων αλλά ευρετικές λέξεις συντομεύσεις (Anolli, Legrenzi, 2006, Bonini, Del Missier, Rumiati, 2009). Τα ευρετικά, όπως αναφέρθηκε

παραπάνω, είναι γρήγοροι τρόποι σκέψης που απλοποιούν τη σκέψη και επιταχύνουν τη λύση. Δεν βασίζονται σε προσεκτική ανάλυση του προβλήματος σε όλα τα δεδομένα τους και ως εκ τούτου μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα στατιστικού σφάλματος. Τα πιο κοινά σφάλματα στη διαδικασία επιλογής προσωπικού είναι τα εξής:

- **Σφάλματα κρίσης:** υποκειμενισμός του αξιολογητή, διαισθητικά στοιχεία. Η τάση να περιγράφονται με αντικειμενικούς όρους ποια είναι η έκφραση της προσωπικής υποκειμενικής ερμηνείας του ατόμου
- **Συστηματικό σφάλμα:** τάση υπερεκτίμησης σε σχέση με την πνευματική στάση, διάθεση και χαρακτήρα. Για παράδειγμα, ο αισιόδοξος θα τείνει να δώσει περισσότερες θετικές αξιολογήσεις, ενώ ο απαισιόδοξος θα τείνει να είναι πιο σοβαρός.
- **Halo Effect:** μια τάση να κρίνουμε ένα χαρακτηριστικό που βασίζεται σε κρίσεις που έχουν για άλλα χαρακτηριστικά, για παράδειγμα ευγενικό θέμα που κρίνεται ακόμη και έξυπνο ή το αντίστροφο. Το μόνο αποτέλεσμα είναι η τάση να εκφράζεται μια γενική διαβάθμιση με βάση μία μόνο μεταβλητή (θετική ή αρνητική). ΝΑΙ έχει ένα ενιαίο αποτέλεσμα ακόμα κι αν ο επιλογέας εκφράσει θετική ή αρνητική γνώμη για μεμονωμένα στοιχεία των επιλεγμένων, με βάση μια γενική άποψη. Μπορούμε να πούμε ότι έχουν ένα ενιαίο αποτέλεσμα ακόμη και μεταξύ ενός υποψηφίου και ενός άλλου (αποτέλεσμα αλληλουχίας), εάν πάρεις συνέντευξη από έναν κανονικό υποψήφιο μετά από έναν κακό υποψήφιο, ο πρώτος θα φανεί καλύτερος από ότι είναι επειδή ο νους τείνει να εκτιμήσει την πραγματικότητα σε συγκριτική κατάσταση .
- **Ανεπάρκεια αντίθεσης:** Τάση προς αναφορά κρίσης. Άλλοι Αντίθετα με τον τρόπο σας να είστε χαρούμενοι / θλιμμένοι, ασφαλείς / αβέβαιοι.
- **Σφάλμα προβολής:** η ασυνείδητη τάση μεταφοράς του δικού τους τρόπου σκέψης και αίσθησης σε άλλους, γενικότερα προβάλλοντας τα δικά τους και προσωπικά στοιχεία στην ερμηνεία και τη δομή της εξωτερικής πραγματικότητας. Αυτή η διαδικασία, για παράδειγμα, μας οδηγεί σε καλύτερη

αξιολόγηση των χαρακτηριστικών και των αξιών που βρίσκονται σε άλλους και ότι τα ανήκουμε ή τα αποδίδουμε (φαινόμενο ομοιότητας).

- **Σφάλματα εντροπίας:** αυτό είναι το αντίθετο της προβολής για το οποίο αποδίδονται στα χαρακτηριστικά, τα στοιχεία, τις συμπεριφορές άλλων που έχουν εμπειρία ως δικό τους, επειδή είναι ευχάριστα και επιθυμητά. Η ενδοπροβολή τείνει επίσης να διασφαλίσει την εικόνα του εαυτού και να αυξήσει την αυτοεκτίμηση.
- **Σφάλματα εξορθολογισμού:** αυτό αναφέρεται σε αυτή τη στάση που περιλαμβάνει την ανάθεση ορθολογικών χαρακτηριστικών ή λογικών ερμηνειών σε φαινόμενα που αντιπροσωπεύονται μόνο από αόριστες ιδέες που ελάχιστα έχουν ορθολογική
- **Λάθη στη διάρθρωση της συνέντευξης:** σε κακά διατυπωμένα ερωτήματα, ικανά να προτείνουν απαντήσεις (για παράδειγμα, στον τομέα της δικαιοσύνης). Σφάλματα που μπορεί να προκύψουν από προσωπικές απόψεις, απόψεις που μπορεί να έχει ο ερωτώμενος και οι οποίες ενδέχεται να επηρεάσουν την κρίση ενός υποψηφίου, για παράδειγμα, η εξαγωγή της πηγής του υποψήφιου, συνήθης.

### **1.7. Ο ρόλος της φυσικής εμφάνισης στην επιλογή του προσωπικού**

Μία από τις πιο συνηθισμένες προκαταλήψεις στην επιλογή είναι η φυσική εμφάνιση. Οι αισθητικά όμορφοι άνθρωποι, στην πραγματικότητα, τείνουν να είναι υπερτιμημένοι από ειδικούς. Μια καλή φυσική εμφάνιση, η οποία σίγουρα μπορεί να απαιτηθεί σε ορισμένες θέσεις εργασίας, δεν θα πρέπει να μετατραπεί σε μεταβλητή που επηρεάζει και άλλες μεταβλητές υπό αξιολόγηση (φωτοστέφανο). Πολλοί αξιολογητές, επιπλέον, δεν γνωρίζουν ότι έχουν αυτή την προκατάληψη. Υπάρχουν αξιοσημείωτες μετα-αναλύσεις για να καταδειχθεί η σχέση μεταξύ φυσικής ομορφιάς και κοινωνικών αντιλήψεων (Feingold, 1992), αν και μερικές μελέτες παρουσιάζουν αντίθετα αποτελέσματα (Caki, Solmaz, 2013).

### 1.7.1. Προκατάληψη εναντίον των παχύσαρκων

Μια μελέτη του O'Brien και των συναδέλφων του (2013) έδειξε ότι η φυσική πτυχή μετράει σημαντικά την αντίληψη που κάνει ο καθηγητής για ένα πρόγραμμα σπουδών. Ένας αξιολογητής εμπειρογνομόνων θα πρέπει να εξετάσει τα δεδομένα του προγράμματος σπουδών, τα αποτελέσματα που έχει αποκτήσει το άτομο, τα οποία προφανώς παραμένουν οι πιο προβλέψιμες πτυχές της απόδοσης ενός ατόμου. Στη μελέτη αυτή ελεχθηκαν 102 προσλήψεις προσωπικού και στόχος τους σε αυτή την έρευνα ήταν να αξιολογήσουν διαφορετικά προγράμματα σπουδών και να τους αποδώσουν τα ακόλουθα σημεία:

- Αρχικός Μισθός
- Πιθανότητα επιλογής
- Αντιλαμβανομενη πιθανότητα Ηγεσίας

Οι συμμετέχοντες απάντησαν επίσης σε ερωτηματολόγια σχετικά με

- Προκατάληψη έναντι των παχύσαρκων ατόμων
- Αυταρχισμός
- Κοινωνική κυριαρχία
- Αξιολόγηση της φυσικής εμφάνισης

Αλλά οι συμμετέχοντες δεν γνώριζαν τίποτα για το πείραμα. Το ίδιο πανομοιότυπο πρόγραμμα σπουδών εμφανίστηκε στη μελέτη, η οποία ήταν η ίδια εμπειρία, η μόνη παραλλαγή των ζευγαριών προγραμμάτων σπουδών ήταν η φωτογραφία. Σε μια περίπτωση είχατε μια εικόνα γυναίκας πριν κάνετε μια βαριατρική χειρουργική επέμβαση ( $BMI = 38-41$ ), στο άλλο αντίγραφο του προγράμματος σπουδών υπήρχε η εικόνα της ίδιας γυναίκας αφού υποβλήθηκε σε βαριατρική χειρουργική επέμβαση, τόσο πιο αδύνατη ( $BMI = 22-24$ ).

Στόχος των ερευνητών ήταν να εκτιμήσουν εάν οι εμπειρογνώμονες θα ήταν αμερόληπτοι (αποδίδοντας παρόμοιες βαθμολογίες ανεξάρτητα από τη φωτογραφία ή, εάν είχαν επηρεαστεί από την αισθητική εμφάνιση, δίνοντας πιο ευνοϊκές βαθμολογίες στην μεταχειρουργική εκδοχή φωτογραφιών.) Οι αξιολογητές - ακόμη και οι εμπειρογνώμονες - επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την αισθητική πτυχή. Επιπλέον, μια τέτοια διάκριση είναι πιο παρούσα στο εκτιμώμενο ότι έχουν υψηλότερο επίπεδο έμμεσης ζημίας

Η προσεκτική ματιά είναι ένας παράγοντας που σίγουρα είναι χρήσιμος για τον υποψήφιο, δείχνοντας την προσοχή και τον σεβασμό του χρόνου επιλογής και είναι σίγουρα μια πτυχή που πρέπει να εξεταστεί σε όλα τα επαγγέλματα όπου η ανθρώπινη επαφή είναι κεντρική αλλά δεν πρέπει να επηρεάζει σημαντικά άλλους τομείς. Θα πρέπει να καλύπτει μόνο το πλαίσιο βαθμολόγησης "φυσική εμφάνιση". Αυτό που συμβαίνει συχνότερα είναι ότι αυτό το αποτέλεσμα από μόνο του έχει επιπτώσεις σε άλλους παράγοντες, όπως το δυναμικό ηγεσίας, ο μεσαίος μισθός, οι δεξιότητες διαχείρισης, οι οποίες ασφαλώς δεν σχετίζονται με τη φυσική πτυχή.

### **1.7.2. Έρευνα σχετικά με την αρχική εμφάνιση προσώπου**

Υπάρχει μια ανθηρή επιστημονική έρευνα σχετικά με τον αντίκτυπο των προσώπων στην κοινωνική αντίληψη. Πριν από δύο αιώνες, ο Cesare Lombroso είχε προτείνει ότι η φυσιογνωμία θα μπορούσε να μας πει κάτι σχετικά με την προσωπικότητα του υποκειμένου, αυτή η υπόθεση δεν έχει επιβεβαιωθεί ποτέ, οδηγώντας αρχικά σε λίγη προσοχή στο θέμα αυτό. Η αμφισβήτηση αυτής της υπόθεσης οδήγησε την έρευνα να συνδέσει τις υποθέσεις με το πρόσωπο ως σαφώς λαμπροσιακές υποθέσεις. Γνωρίζουμε όμως αυτό:

Φυσιογνωμία ≠ Προσωπικότητα

Αυτό δεν σημαίνει ότι δεν επηρεάζει άλλες ψυχολογικές μεταβλητές. Και η πρώτη εντύπωση του προσώπου είναι αξιοσημείωτη. Έχει αποδειχθεί ευρέως ότι:

### Φυσιογνωμία → Κοινωνική αντίληψη

Δεν μπορούμε να πούμε πολλά για ένα άτομο εξετάζοντας τις πτυχές του προσώπου, αλλά διατυπώνουμε πολλές από την κοινωνική φύση ενός ατόμου απλά παρατηρώντας το και η διατύπωση μιας εντύπωσης έχει πολλές συνέπειες στην επακόλουθη αλληλεπίδραση.

Έρευνες από τους Sutherland et al. (Sutherland κ.ά., 2015a, Sutherland κ.ά., 2015b, Vernon, Sutherland κ.ά., 2015, Sutherland κ.ά., 2016) έδειξαν ότι το πρόσωπο έχει μια πρώτη σημαντική επίδραση στον συνομιλητή την εκτιμά - από την άποψη της κοινωνικής αντίληψης - σε πολλά χαρακτηριστικά:

- Επάρκεια
- Κοινωνικοποίηση
- Ηγεσία
- Νοημοσύνη
- Σεξουαλικός προσανατολισμός
- Αξιοπιστία

Αυτές είναι οι αντιλήψεις για σημαντικές ψυχολογικές περιοχές ενός ατόμου με σημαντικό αντίκτυπο στη διαδικασία αξιολόγησης ενός ατόμου. Πράγματι, έχει αποδειχθεί ότι τέτοιες αξιολογήσεις, στις περισσότερες περιπτώσεις ανακριβείς, οδηγούν στη συνέχεια σε σημαντικές αποφάσεις όπως: προτίμηση για έναν υποψήφιο σε διαδικασία επιλογής προσωπικού, εκλογικές επιλογές, αθωότητα / ένοχες εκτιμήσεις, πιθανότητα. Για να δώσετε ένα δάνειο σε ένα άτομο.

**Πίνακας.** Ακρίβεια της πρώτης εμφάνισης προσώπου

Αρχική Εντύπωση Προσώπου	Ακρίβεια
Άρρεν IQ (Kleisner, Chvatalova, Flegr, 2014)	Μέτρια
Θύλη IQ	Μηδενική
Χαρακτηριστικά 'Πέντε Μαγάλα' (Borkenau & liebler, 1992; Little & Perrett, 2007; Pentonvoak et al., 2010)	E,C - Μέτρια N, O, A - Μηδενική
Εμπιστοσύνη (Bonnefon, Hopfensitz & De Neys, 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Μηδενική
Πολιτικές Πεποιθήσεις (Rule & Ambady, 2010).	Μέτρια
Σεξουαλικός Προσανατολισμός (Rule, Ambady & Hallett, 2009; Rule et al., 2011)	Μέτρια
Εγκληματική Συμπεριφορά (Bonnefon et al., 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Μηδενική

**Πίνακας. Παραδείγματα αποφάσεων που λαμβάνονται με βάση την Πρώτη Εμφάνιση Προσώπου (ΠΕΠ)**

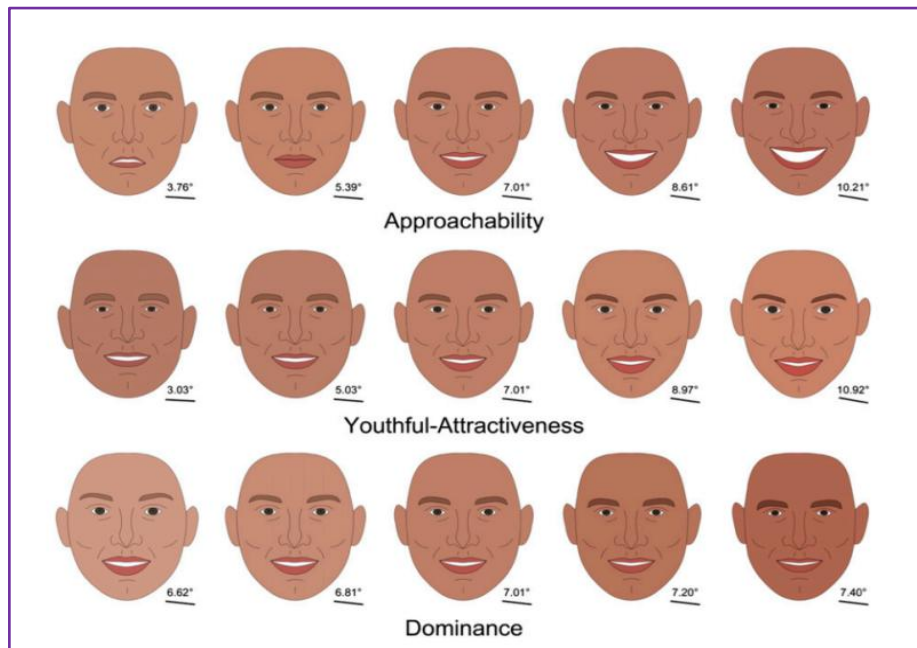
Προβλέψιμος παράγοντας	Κριτήριο
Εμπιστοσύνη (Lawson et al., 2010, Antonakis & Dalgas, 2009, Mattes & Milazzo, 2014),	Προτιμήσεις ψηφοφορίας εκλογών
Ομοιότητα μεταξύ ψηφοφόρου και πολιτικού	Προτιμήσεις ψηφοφορίας εκλογών
Φυσική Έλξη (Gilmore, Beehr & Love, 1986; Hochschild & Borch, 2011; Lutz, 2010, Marlowe, Schneride, Nelson, 1996, Hosoda, Stone-Romero, Coats, 2003; Watkins, Johnston, 2000).	Οι αποφάσεις μίσθωσης και απόλυσης. Αξιολόγηση της απόδοσης στον χώρο εργασίας.
Παιδικό πρόσωπο (Zebrowitz & McDonald, 1991)	Αθωότητα / απόφαση ενοχής στο δικαστήριο
Έλξη προσώπου (Duarte, Siegel & Young, 2012; Yang, 2014)	Ευκαιρία λήψης δανείου

Επομένως, οι αποφασιστικές επιλογές βασίζονται σε ανακριβείς αξιολογήσεις. Στη διαδικασία επιλογής, η φυσιογνωμία του προσώπου παίζει αποφασιστικό ρόλο τουλάχιστον στους ακόλουθους τομείς:

- Επιλογή φωτογραφίας στο βιογραφικό σημείωμα
- Επιλογή φωτογραφιών σε κοινωνικά προφίλ (Linkedin, Facebook)
- Πρόσωπο στην συνέντευξη επιλογής

Υπάρχουν πολλές έρευνες που έχουν προσπαθήσει να αποδείξουν πώς ορισμένες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Μερικές

μελέτες έχουν δείξει ποια είναι τα χαρακτηριστικά που επηρεάζουν περισσότερο την κοινωνική αντίληψη από την άποψη της κοινωνικότητας, της ελκυστικότητας και της κυριαρχίας, κατατάσσοντάς τα στο εξής σχήμα:



Πίνακας: Παράγοντες που επηρεάζουν τη πρώτη εντύπωση προσώπου

Table 1. Significant associations between objective attributes and social trait impressions in 1,000 ambient face photographs					
Attribute type		Attribute	App	Yo-At	Dom
Head size and posture	01.	Head area		0.14	
	03.	Head width	0.14	0.18	-0.20
	04.	Orientation (front-profile)		0.12	
	05.	Orientation (up-down)	0.17	0.28	
Eyebrows	06.	Head tilt	0.19	0.20	
	07.	Eyebrow area	-0.16	-0.21	0.23
	08.	Eyebrow height	-0.15	-0.33	0.27
	09.	Eyebrow width		0.22	-0.12
Eyes	10.	Eyebrow gradient		0.31	-0.15
	11.	Eye area	-0.26	0.40	-0.22
	12.	Iris area	-0.20	0.41	-0.31
	13.	Eye height	-0.30	0.39	-0.23
Nose	14.	Eye width	-0.13	0.34	-0.19
	15.	% Iris	-0.31	0.24	
	16.	Nose area	0.26	0.14	
	17.	Nose height		0.24	
Jawline	18.	Nose width	0.45		0.16
	19.	Nose curve	0.37		
	20.	Nose flare	-0.37		
	21.	Jaw height	0.17	0.35	
Mouth	22.	Jaw gradient	0.18	0.33	
	23.	Jaw deviation		0.25	0.14
	24.	Chin curve	0.18	0.31	
	25.	Mouth area	0.69	0.14	-0.15
	26.	Mouth height	0.51	0.15	-0.22
	27.	Top Lip height	-0.24	0.24	-0.25
	28.	Bottom lip height	-0.35	0.34	-0.15
	29.	Mouth width	0.73		
	30.	Mouth gap	0.71		
	31.	Top lip curve	0.36	0.12	
	32.	Bottom lip curve	0.75		
Other structural features	33.	Noseline separation	0.22		
	34.	Cheekbone position	0.16		
	35.	Cheek gradient		-0.17	0.37
	36.	Eye gradient	-0.23	-0.21	0.32
Feature positions	38.	Eyebrows position			-0.27
	39.	Mouth position	0.38	-0.28	
	40.	Nose position		-0.22	
	41.	Eye separation		0.23	-0.21
Feature spacing	42.	Eyes-to-mouth distance	-0.39	0.19	
	43.	Eyes-to-eyebrows distance			-0.44
	46.	Mouth-to-chin distance		-0.38	0.13
	47.	Mouth-to-nose distance	-0.60	-0.12	
Color and texture	49.	Skin saturation			0.28
	50.	Skin value (brightness)	-0.13		-0.23
	51.	Eyebrow hue			
	52.	Eyebrow saturation	0.13		0.15
	53.	Eyebrow value (brightness)		-0.13	-0.22
	55.	Lip saturation	0.12	0.19	
	59.	Iris value (brightness)	-0.24		
	60.	Skin hue variation		-0.21	
Other features	61.	Skin saturation variation		-0.22	0.21
	62.	Skin value variation		-0.24	0.25
	63.	Glasses		-0.26	
	64.	Beard or moustache		-0.20	0.24
	65.	Stubble	-0.15		0.24

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

Συνοψίζοντας τους παράγοντες που επηρεάζουν την ανιχνευσιμότητα πρέπει να αναλύονται στο στόμα ενός ατόμου:

- Περιοχή στόματος
- Ύψος του στόματος
- Πλάτος του Στόματος
- Άνοιγμα του στόματος
- Καμπύλη γωνίας των χειλιών

Παράγοντες που επηρεάζουν την ελκυστικότητα του ματιού είναι:

- Περιοχή ματιού
- Περιοχή Ίριδας
- Ύψος ματιού
- Πλάτος των ματιών

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την κυριαρχία είναι:

- Ύψος των βλεφαρίδων
- Κλίση των ζυγωμάτων
- Κλίση του ματιού
- Κορεσμός του δέρματος
- Αλλαγή στην αξία του δέρματος

Αυτά τα δεδομένα είναι συνεπή με την προηγούμενη αναζήτηση που βλέπει τα αρσενικά χαρακτηριστικά ως κυρίαρχα στοιχεία

**Παράγοντες που επηρεάζουν την πρώτη εμφάνιση του προσώπου και τη γλώσσα του σώματος των φωτογραφιών**

<b>Χαρακτηριστικά</b>	<b>Επίδραση</b>
Αυτοτροφοδοτούμενες κινήσεις	Υπεροχή (-)
Υψηλό μέτωπο	Αρμοδιότητα (+)
Γυάλινα μάτια	Αρμοδιότητα (+)
Δεν υπάρχει σαφώς καθορισμένη αντίθεση φόντου προσώπου	Αρμοδιότητα (-) Ευελιξία (-) Υπεροχή (-)
Χωρίς χαμόγελο	Ευελιξία (-)
Τα μάτια δεν είναι ορατά	Ευελιξία (-)
Μικρή διάσταση της φωτογραφίας	Αρμοδιότητα (-) Ευελιξία (-) Υπεροχή (-)
Δεν υπάρχει επαφή με τα μάτια	Ευελιξία (-)
Μεγέθυνση σε μια λεπτομέρεια του προσώπου	Ευελιξία (-)
Υψηλότερος κορεσμός	Αρμοδιότητα (-) Υπεροχή (-)
Υψηλότερο υπόβαθρο σκιαγραφίας	Αρμοδιότητα (+) Ευελιξία (+) Υπεροχή (+)
Φωτογραφία πλήρους σώματος	Αρμοδιότητα (-) Υπεροχή(-)
Χαμηλότερο επίπεδο φωτισμού	Τερπνότητα (-)

Μέθοδοι βελτίωσης του αντιληπτού επιπέδου κυριαρχίας

- Λαμβάνοντας Power Pose (ενίσχυση, όρθια και σταθερή στάση, μη ισορροπημένη στη μία πλευρά, δείχνοντας το χέρι προς τα πίσω, προς τα επάνω, διατηρώντας την οπτική επαφή)
- Εφαρμόστε κομψά ρούχα
- Τοποθετήστε την κάμερα κάτω από το επίπεδο των ματιών
- Επιλέξτε μια επαγγελματική και ποιοτική φωτογραφία
- Χρησιμοποιήστε μια φωτογραφία σε επιχειρηματικό πλαίσιο

Πώς να βελτιώσετε το επίπεδο δεξιοτήτων

- Χρησιμοποιήστε οπτική επαφή
- Χρησιμοποιήστε μια κάθετη στάση

### **1.8. Διαχείριση Εντύπωσης**

Ο υποψήφιος στοχεύει να δείξει τον καλύτερο δυνατό τρόπο, εφαρμόζοντας μια ολόκληρη σειρά στρατηγικών διαχείρισης των εμφανίσεων (Vitale, Bafera, 2014), αλλά η εταιρεία έχει ως στόχο να επιλέξει το πρόσωπο που είναι περισσότερο κατάλληλο για τον επιλεγμένο ρόλο. Μπορεί να υποτεθεί ότι ο υποψήφιος ότι μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τη τις εντυπώσεις όταν έχει ακριβείς ενδείξεις για την έννοια των απαντήσεων σε μια δοκιμασία. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα διαχείρισης των εμφανίσεων και του τρόπου εξουδετέρωσής τους

1. Ο υποψήφιος μπορεί να έχει οδηγίες για το πώς να χειρίζεται μη λεκτική συμπεριφορά (π.χ. όρθια στάση, να διατηρεί την οπτική επαφή, να αποφεύγει το κλείσιμο της τέχνης κλπ.).
2. Ο υποψήφιος μπορεί να συμπεράνει την έννοια ενός στοιχείου και την απάντηση με βάση την κοινωνική επιθυμία ή το τι επιθυμεί από την εταιρεία (π.χ. εάν ένας αναζητητής θέσεων αναζητά ένα ευέλικτο άτομο, το θέμα θα τείνει να δηλώνει ότι πρέπει να είστε ευέλικτοι όταν το απαιτεί η δοκιμασία

προσωπικότητας. Ένα στοιχείο όπως "μου ταιριάζει σε διαφορετικά περιβάλλοντα και καταστάσεις" κάνει ρητή αναφορά στην ευελιξία,

3. Ο υποψήφιος μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφημιστικά στοιχεία ή κοινά σημεία στην αυτο-παρουσίαση (στη συνέντευξη επιλογής και στις ομαδικές δοκιμές) π.χ. δηλώνοντας "Θεωρώ τον εαυτό μου ένα επικοινωνιακό, δυναμικό άτομο πρόθυμο να εργαστεί σε ομάδα και ευέλικτο".

Κάνοντας τα στοιχεία και τις δοκιμές πολύ διαφανή οδηγεί σε λιγότερη αποτελεσματικότητα στη διαδικασία επιλογής. Ένας από τους τρόπους βελτίωσης αυτής της εκτίμησης είναι η μελέτη των έμμεσων δεικτών, δεικτών οι οποίοι μεσολαβούν λιγότερο από τη συνειδητή συνείδηση του θέματος. Π.χ:

1. Ο υποψήφιος μπορεί να θέσει - με τη διαχείριση των εντυπώσεων - τη θέση του πίσω ή να κινηθεί προς τα εμπρός για να επιδείξει βεβαιότητα ή ενδιαφέρον για τη θέση εργασίας, αλλά δύσκολα μπορεί να ελέγξει όλα τα μικροκύματα των ώμων (προς τα εμπρός ή προς τα πίσω), η οποία συμβαίνει κατ 'ανάγκη κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης επιλογής.
2. Μπορείτε να δώσετε προτεραιότητα στη χρήση υπονοούμενων στοιχείων. Τα υποκείμενα στοιχεία αναφέρονται επίσης στην κατασκευή, αλλά όχι τόσο ρητά και συνολικά. "Μου αρέσει να μιλάω στους ανθρώπους" είναι προφανώς ένα στοιχείο που σχετίζεται με την εξωστρέφεια, είναι ένα σαφές παράδειγμα του ρητού στοιχείου. Υπάρχουν, ωστόσο, λιγότερο σαφείς και σαφείς τύποι στην κατασκευή μιας δοκιμής. Πολύ συχνά, τα σιωπηρά εργαλεία μέτρησης είναι πιο αποτελεσματικά στη μέτρηση μιας δομής επειδή λειτουργούν σε υποσυνείδητο, έμμεσο επίπεδο. Οι σιωπηρές τεχνικές μέτρησης χρησιμοποιούνται σε όλες τις περιπτώσεις όπου θεωρείται ότι η κοινωνική επιθυμία μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο (π.χ. στην επιλογή του προσωπικού). Ένα κλασικό παράδειγμα είναι η μέτρηση των κατασκευών του ρατσισμού (Maass, Castelli, Arcuri, 2005). Διατυπώστε ανοιχτά διακριτικά στοιχεία, ενεργοποιήστε τις άμυνες του εκτιμώμενου προσώπου, ο οποίος - για να αποφύγει την ανοιχτή διακριτική μεταχείριση - θα αποφύγει, δίνοντάς

μας μια ψευδή απάντηση. Αντ' αυτού, να κατασκευάσει σιωπηρά αντικείμενα όπως "αν έπρεπε να αλληλεπιδράσω με ένα ομοφυλόφιλο άτομο, θα προσπαθούσα να την καταλάβω ότι είναι κοντά του, ακόμα κι αν πρέπει να προσποιούμαι" μειώνει τις άμυνες των αξιολογημένων επειδή ενεργεί σε μια υποθετικό επίπεδο, επειδή χρησιμοποιεί τη λέξη "αν" θέτει θετικά στοιχεία στο προσκήνιο "Θα προσπαθούσα να την καταλάβω ότι είμαι κοντά της"

3. Οι ελεύθερες παρουσιάσεις των υποψηφίων πρέπει πάντοτε να αξιολογούνται μαζί με μερικά ερωτήματα σε βάθος μελέτη. Οι κοινές ψείρες πρέπει να αποφεύγονται στις διαφημίσεις επιλογής. Εάν ένας υποψήφιος δηλώνει "ευέλικο", το θέμα μπορεί να αντιμετωπιστεί, για παράδειγμα, με ερωτήσεις όπως "τι εννοείτε με ευελιξία;", "Μπορείτε να μου πείτε μια κατάσταση στην προηγούμενη δουλειά σας όπου δείξατε μεγάλη ευελιξία; "

Οι πιο χρησιμοποιούμενες στρατηγικές διαχείρισης των εμφανίσεων σε προφορικό επίπεδο είναι:

- Κατανόηση (προσέλκυση διαπροσωπικής έλξης)
- Συμμόρφωση των απόψεων (ισχυρισμός ότι έχουν παρόμοιες αξίες και απόψεις με τον ερευνητή)
- Λεξικό (Εξήγηση)
- Αυτοπροβολή (θετικές επιβεβαιώσεις στον εαυτό σας)

Οι στρατηγικές διαχείρισης εντυπώσεων εντοπίζουν πτυχές που δεν σχετίζονται με την εργασία, αλλά μόνο το βαθμό στον οποίο οι άνθρωποι αλληλεπιδρούν με τον ερευνητή, προκειμένου να τον πείσουν να είναι καλός υποψήφιος. Δεν έχει σημασία να λέει μόνο θετικά πράγματα από μόνος του, έχει σημασία να κάνουμε θετικά πράγματα. Δεν είναι σημαντικό να προσδιοριστεί αν ο ερωτώμενος και το άτομο που κάνει τις ερωτήσεις έχουν κοινά χόμπι, αυτό είναι εντελώς άσχετο με την ποιότητα εργασίας του υποψηφίου. Ωστόσο, αυτές οι στρατηγικές, όταν χρησιμοποιούνται, τείνουν να καθορίζουν καλύτερες βαθμολογίες για τον υποψήφιο και αυτό οδηγεί σε λάθος.

Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι η δομημένη συνέντευξη - σε σύγκριση με τη μη δομημένη - οδηγεί σε μείωση του βάρους της διαχείρισης των εντυπώσεων.

		Μη δομημένη συνέντευξη	Δομημένη συνέντευξη
ΔΕ Επίδραση στον αξιολογητή	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.27	.17
Δεν έχει λεκτικό ΔΕ αντίκτυπο στη συνέντευξη	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.40	.30

Μια σειρά μελετών που πραγματοποιήθηκαν από τους Levashina et al. (2014) έδειξε ότι υπάρχουν στρατηγικές ΔΥ που έχουν περισσότερο βαρύτητα στο τελικό αποτέλεσμα

Τύπος Διαχείρισης Εντυπώσεων	k	N	r	SDr
Αυτοπροώθηση	13	2202	.26	.12
ΔΕ εστίαση σε άλλους	12	2024	.13	.11
Αμυντική ΔΕ	12	2075	.12	.09
Μη λεκτική ΔΕ	7	1562	.18	.08

ΔΕ = Διαχείριση Εντυπώσεων; K = Αριθμός Μελετών, N = Ολικό Μέγεθος Δείγματος, R = σταθμισμένος μέσος παρατηρούμενος συσχετισμός στο δείγμα, SD = μέση τυπική απόκλιση στο δείγμα =

Τύπος Διαχείρισης Εβτυπώσεων	N	Mpbq	SDpbq	Msq	SDsq	d	95% CI
Αυτοπροώθηση	467	2.93	1.90	1.99	1.46	.48	.01 a .95
ΔΕ εστίαση σε άλλους	467	1.80	1.06	2.18	1.42	-.27	-.91 a .38
Αμυντική ΔΕ	467	1.63	1.16	1.30	0.68	.46	-.08 a 1.00
Μη λεκτική (Peeters, Lievens, 2006)	Μη σημαντικός						

N = συνολικός αριθμός μαθημάτων, Mpbq = μέσος όρος της στρατηγικής σε θέματα που σχετίζονται με προηγούμενες συμπεριφορές. SDpbq = τυπική απόκλιση στη χρήση της στρατηγικής με αναφορά σε προηγούμενες ερωτήσεις συμπεριφοράς. Msq = Μεσαία στρατηγική για θέματα κατάστασης, SDsq = Σταθερή απόκλιση στρατηγικής σε Domino τομείς, d = Μέγεθος αποτελέσματος με το Δείκτη Cohen, CI = 95% διάστημα εμπιστοσύνης

Όπως μπορείτε να δείτε, χρησιμοποιώντας διαφορετικές ερωτήσεις, αυτό οδηγεί σε διαφορετικές στρατηγικές διαχείρισης των εμφανίσεων. Οι ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά στο παρελθόν οδηγούν σε μεγαλύτερο αριθμό στρατηγικών αυτοπροβολής προώθησης των εμφανίσεων. Αυτό οφείλεται στη φύση των ερωτήσεων που επικεντρώνονται στην προηγούμενη συμπεριφορά του θέματος. Τα ζητήματα κατάστασης, ωστόσο, οδηγούν σε αύξηση των στρατηγικών διαχείρισης των εμφανίσεων που επικεντρώνονται σε άλλους ανθρώπους. Δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις μη λεκτικές στρατηγικές. Αυτό συμβαίνει επειδή στις περισσότερες περιπτώσεις ο υποψήφιος αναφέρεται σε έναν κατάλογο γενικών προτάσεων στη χρήση της μη λεκτικής επικοινωνίας, χωρίς να την προσαρμόζει καθώς αναπτύσσεται η συνέντευξη.

Συχνά, η προσωπικότητα ενός ατόμου αξιολογείται στις συνεντεύξεις επιλογής. Ορισμένες μελέτες έχουν προσπαθήσει να προσδιορίσουν τις συσχετίσεις μεταξύ των αξιολογήσεων του ερευνητή και εκείνων του ερωτηθέντος σχετικά με την προσωπικότητά τους. Σε μερικές περιπτώσεις τα αποτελέσματα ήταν απογοητευτικά (συσχετισμοί μεταξύ .01 και .12 στο Roth et al., 2005). Σε άλλες περιπτώσεις, βρέθηκαν μέτριες και σημαντικές συσχετίσεις (συσχετισμοί μεταξύ .30 και .42, στο Barrick et al., 2000, συσχετισμοί μεταξύ .20 και .43 στην έρευνα του Van Iddekinge et al., 2005)

### **1.9. Νέες Τχνολογίες**

Η χρήση της κοινωνικής δικτύωσης και άλλων πληροφοριών στο διαδίκτυο (Davison, Maraist, Hamilton και άλλοι) έχει γίνει όλο και πιο κοινή με την ανάπτυξη της τεχνολογίας. Οι συνεντεύξεις βίντεο που χρησιμοποιούνται από τους υποψηφίους αναλύονται από τους αξιολογητές (Brenner, Ortner, Fay, 2016) Bing, 2012).

Οι κύριες μελέτες για το θέμα αυτό επικεντρώθηκαν σε αυτά τα θέματα:

- Αξιοπιστία των μέτρων
- Ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνονται μέσω πηγών διαδικτύου (π.χ. κοινωνικά δίκτυα, συνεντεύξεις βίντεο κ.λπ.)
- Νομικές πτυχές (π.χ. προστασία της ιδιωτικής ζωής, χρησιμότητα των πληροφοριών)

Σύμφωνα με τους Parvulescu και Vitale (2016), μια από τις βασικές προσεγγίσεις για τη μελέτη της προσωπικότητας ενός ατόμου μέσω πηγών ιστού είναι η ψυχοψυχιακή προσέγγιση που γεννιέται με τον Galton και αναπτύσσεται μέχρι σήμερα με σύγχρονα μηχανογραφημένα εργαλεία για την αυτόματη ανάλυση κειμένου. Υπάρχουν διάφορα αναλυτικά εργαλεία που μπορούν να αντλήσουν πληροφορίες χρηστών, επομένως είναι εύλογο ότι χρησιμοποιούνται. Οι κύριοι τομείς της ανάλυσης ενός προφίλ στο facebook είναι:

- Ανάλυση της προσωπικότητας του συγγραφέα
- Μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς (CWB)

### 1.9.1. Μελέτες σχετικά με τη λεκτική επικοινωνία στο διαδίκτυο

	Επιστημονική Έρευνα
Οι εξωστρεφείς έχουν περισσότερες εικόνες από τον εαυτό τους από τις δημόσιες συναντήσεις, τον μεγαλύτερο αριθμό φίλων στα κοινωνικά δίκτυα	Marcus et al. (2006)
Τα άτομα με ανοιχτές εμπειρίες έχουν μεγαλύτερο αριθμό εικόνων που σχετίζονται με ταξίδια σε διαφορετικά έθνη, μεγαλύτερο αριθμό σχολίων εστιατορίων	Gosling et al. (2002)
Οι άνθρωποι που αυτοαξιολογούνται ως φιλικόι, ευσυνείδητοι και συναισθηματικά σταθεροί δημοσιεύουν λιγότερες φωτογραφίες σχετικά με θέματα φύλου, χρησιμοποιώντας αλκοόλ και παράνομα ναρκωτικά.	Karl et al. (2010)
Οι άνθρωποι που αυτοαξιολογούνται ως φιλικόι, ευσυνείδητοι και συναισθηματικά σταθεροί δημοσιεύουν λιγότερες φωτογραφίες σχετικά με θέματα φύλου, χρησιμοποιώντας αλκοόλ και παράνομα ναρκωτικά.	Kluemper, Rosen (2009)
Το θέμα της διαχείρισης των εμφανίσεων παρουσιάζεται επίσης στην επικοινωνία μέσω υπολογιστή. Το θέμα της συλλογής δεδομένων στην περίπτωση αυτή είναι να καθορίσουμε ποιος θέλει να δημιουργήσει μια θετική εντύπωση. Ένας φοιτητής που θέλει να εντυπωσιάσει τους φίλους μπορεί να χρησιμοποιήσει πιο αρνητικές συμπεριφορές από	Kuncel e Tellegen, 2009 Joinson, Kayany, 1998 Dominick, 1999

<p>εκείνους που πραγματικά κάνουν (π.χ. μην πηγαίνετε στο σχολείο, αναφέρετε συμπεριφορές κινδύνου, συμμετέχετε στο κόμμα Tsenova, 2016), ένα άτομο που θέλει να εντυπωσιάσει τις εταιρείες μπορεί να παρουσιάσει περισσότερη ικανότητα - (δείχνουν ακαδημαϊκά και εκπαιδευτικά επιτεύγματα). Ο πρώτος θα υποτιμηθεί, ο δεύτερος θα υπερεκτιμηθεί. Αλλά και στις δύο περιπτώσεις η διαχείριση των εντυπώσεων μελετάται και ο ίδιος ο υποψήφιος</p>	
--	--

Οι Davison, et αϊ. (2012) δίνουν τις ακόλουθες υποδείξεις κατά τη χρήση υποψήφιου προσυμπτωματικού ελέγχου στο εσωτερικό:

1. Να εκπονήσει κανονισμούς σχετικά με την ορθή και ακατάλληλη χρήση του διαδικτυακού ελέγχου
2. Επιλέξτε το κανάλι επικοινωνίας που χρησιμοποιείται για την προβολή (κοινωνικά μέσα, blog, επικοινωνία μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου) με βάση την ανάλυση εργασίας
3. Η διεξαγωγή ανάλυσης κινδύνου-οφέλους για τον προσδιορισμό των νομικών κινδύνων από τη χρήση του διαδικτυακού προσυμπτωματικού ελέγχου για την αξιολόγηση του υποψηφίου είναι ανώτερη από τα δυνητικά οφέλη
4. Τυποποιήστε τις αξιολογήσεις διαλογής σε όλο το Διαδίκτυο και χρησιμοποιήστε πολλαπλές αξιολογήσεις
5. Επαληθεύστε την ακρίβεια των πληροφοριών που λαμβάνονται μέσω της προβολής μέσω του Διαδικτύου
6. Επικοινωνήστε με την πιθανή χρήση του διαδικτυακού προσυμπτωματικού ελέγχου σε εκτιμημένα θέματα

### 1.10. Σκοτεινή Προσωπικότητα

Η σκοτεινή προσωπικότητα είναι μια κατασκευή που σχεδιάστηκε από τους Paulhus και Williams (1970), που αποτελείται από ναρκισσισμό, μακιαβελιανισμό και ψυχοπάθεια, μεταβλητές που συσχετίζονται με πολλά αρνητικά αποτελέσματα. Αυτό το τμήμα θα συνοψίσει τα αποτελέσματα της έρευνας στον τομέα της εργασίας και της επιλογής.

#### Σκοτεινή προσωπικότητα και τεχνικές συνέντευξης

Έρευνα	Πηγή
Τα άτομα με υψηλό επίπεδο Μακιαβελισμού τείνουν να είναι λιγότερο ειλικρινείς σε συνεντεύξεις	Fletcher (1990)
Οι ναρκισσιστές τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερες στρατηγικές διαχείρισης των εμφανίσεων, όπως η αυτοπροβολή και η αγάπη	Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms,
Οι ναρκισσιστές είναι καλύτεροι για να δημιουργήσουν τις πρώτες εντυπώσεις	Back, Schmulke & Egloff, 2010
Η καλή πρώτη εντύπωση τείνει να μειωθεί σε σύντομο χρονικό διάστημα, συνήθως αυτοί οι άνθρωποι αρχίζουν να γίνονται αντιληπτές ως εχθρικές και αλαζονικές	Paulhus, 1998

## Σκοτεινή προσωπικότητα και Ηγεσία

Έρευνα	Πηγή
Ο ναρκισσισμός είναι μια βασική μεταβλητή για την κατανόηση τόσο των επιτυχιών όσο και των αποτυχιών στην ηγεσία	Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Kernberg, 1999
Η τάση για συμπεριφορά κινδύνου είναι μια μεταβλητή που θεωρείται θετική σε περιόδους κρίσης	Johnson, Wrangham & Rosen, 2002
Το πλαίσιο καθορίζει την επιτυχία ή την αποτυχία των ηγετών με σκοτεινές προσωπικότητες	Padilla, Hogan & Kaiser, 2007
Οι παθολογικές ηγεσίες μπορούν να διευκολύνουν την οργανωτική παράνοια	Kernberg, 1999
Ο Μακιαβελισμός συσχετίζεται θετικά με το χάρισμα και την πολιτική παράσταση	Deluga, 2001
Οι ναρκισσιστές τείνουν να πράττουν ακραίες ενέργειες που τραβούν την προσοχή, για αυτό τείνουν να έχουν μια κυμαινόμενη απόδοση που χαρακτηρίζεται από μεγάλες θετικές στιγμές και μεγάλες αρνητικές στιγμές	Chatterjee, Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009
Υπάρχουν συσχετισμοί μεταξύ των σκοτεινών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των προβλημάτων διαπροσωπικής σχέσης, όπως η ανυπαρξία, ο χειρισμός, οι απαιτήσεις, ο αυταρχισμός, η κοινωνική απομόνωση, η κριτική, η αλαζονεία, το μελόδραμα, η έλλειψη ευσπλαχνίας, η εξαιρετική προσοχή, η δυσπιστία,	Van Velsor & Leslie, 1995; Kernberg, 1999; Lombardo & McCauley, 1994; Dotlitch & Cairo, 2003
Οι μακιαβελικοί διαχειριστές έχουν μεγαλύτερο βαθμό εποπτικής κακομεταχείρισης έναντι των υφισταμένων τους	Kiazid et al., 2010
Η αντιληπτή έλλειψη ζεστασιάς, ικανότητας και ηθικής του ηγέτη συνδέεται με την αντιπαραγωγική συμπεριφορά του προσωπικού	Vitale, Falvo, Capozza (2014)

### **Σκοτεινή προσωπικότητα, επιρροές και στάσεις**

Έρευνα	Πηγή
Οι ναρκισιστές πωλητές έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους μη ναρκισιστές πωλητές	Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999
Οι ναρκισιστές πωλητές έχουν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους μη ναρκισιστές πωλητές. Ο μακιαβελιανισμός	Bruck-Lee, Khoury, Nixon, Goh, & Spector, 2009

### **Σκοτεινή προσωπικότητα και διαπραγμάτευση**

Έρευνα	Πηγή
Οι Μακιαβελιανοί τείνουν να είναι ισχυροί στη διαπραγμάτευση	Christie, Geis, 1970
Οι ναρκισιστές τείνουν να επιδεινώνουν την κατάσταση καταχρώντας τη σχέση και δημιουργώντας ανταγωνιστικές διαπραγματεύσεις	Greenhalgh, Gilkey, 1997
Η σκοτεινή προσωπικότητα συσχετίζεται γενικά με τη βούληση να χρησιμοποιηθούν παράνομες στρατηγικές	Wu, 2010
Οι Μακιαβελιανοί τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερη χειραγώγηση από τους άλλους, οι ναρκισιστές τείνουν να χρησιμοποιούν περισσότερο το χάρισμα, ενώ οι ψυχοπαθείς χρησιμοποιούν απειλές	Jonason, Slomski, & Partyka, 2012

#### **1.11. Πολιτιστικές Πτυχές**

Στη συζήτηση για τον πολιτισμό και την επιλογή, ο Krause (2012) υποστηρίζει την ανάγκη εξεύρεσης ισορροπίας μεταξύ της ανάγκης για συγκεκριμένες μεθόδους και τεχνικές για μια συγκεκριμένη μέθοδο καλλιέργειας και επιλογής και την ανάγκη τυποποίησης οποιωνδήποτε έγκυρων και χρήσιμων διαδικασιών για όλους τους πολιτισμούς. Το 2012 διεξήγαγε διερευνητική μελέτη για την ανάλυση παρόμοιων θεμάτων και διαφορών στις πρακτικές των κέντρων αξιολόγησης στη Νότια Αφρική, τη Δυτική Ευρώπη και τη Βόρεια Αμερική.

Ασκήσεις και προσομοίωση	Νότια Αφρική (N=43)	Δυτική Ευρώπη (N = 45)	Βόρεια Αμερική (N = 52)
Στο καλάθι	54	35	55
Συνλειτουργία ιστορικού	51	92	58
Συνέντευξη Κατάστασης	16	48	40
Ρόλος	23	48	48
Μελέτη περίπτωσης	49	88	78
Αναζήτηση πραγματικών δεδομένων	26	78	38
Ασκήσεις προγραμματισμού	16	20	33
Κοινωνιομετρικά όργανα	16	40	48
Ομαδικές συζητήσεις	37	90	45

### **1.12. Το ψέμα στην επιλογή του προσωπικού**

Το ψέμα είναι ένα εγκάρσιο θέμα στην ανθρώπινη επικοινωνία. Όλοι μας, στην πραγματικότητα, έχουμε ένα ψυχικό φίλτρο ανάμεσα σε αυτό που σκεφτόμαστε και σε αυτό που είμαστε λεκτικοί που μας οδηγεί:

- Επικοινωνία με το τι νομίζουμε
- Παράλειψη ενός σημαντικού μέρους της σκέψης (παράλειψη)
- Να παραμορφωθεί (μετασχηματισμός)
- Να πούμε το ψεύτικο (ψέμα)

Η εφαρμογή έχει μερικές φορές έχει επίσης μια κοινωνική λειτουργία: έχει τεθεί σε εφαρμογή για να μην βλάψει τον συνομιλητή μας.

Σε όλες τις περιπτώσεις όπου οι άνθρωποι έχουν διαφορετικούς στόχους, τα ψέματα μπορούν να τεθούν σε λειτουργία με μια στρατηγική λειτουργία για:

- να έχετε ένα πλεονέκτημα
- να αποφύγετε την τιμωρία

Τα οργανωτικά πλαίσια είναι πλούσια σε συνθήκες όπου οι άνθρωποι μπορούν να έχουν διαφορετικούς στόχους:

- Διαπραγματεύσεις: Κάθε διαπραγματευτής θέλει - τουλάχιστον εν κινήσει - να αξιοποιήσει στο έπακρο το μέγιστο αποτέλεσμα, ακόμη και εις βάρος του αντισυμβαλλομένου
- Διαχείριση των συγκρούσεων: αυτή είναι η διαπραγμάτευση των πόρων που θεωρούνται σπάνιοι, με αποκλίνουσες απόψεις
- Επιλογή προσωπικού: ο επιλογέας θέλει να έχει πολλές πληροφορίες σχετικά με τον υποψήφιο προκειμένου να προσδιορίσει αν είναι το σωστό πρόσωπο, ο υποψήφιος θέλει να εμφανιστεί όσο το δυνατόν καλύτερα, ώστε να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες του να επιλεγεί

Αυτό σημαίνει ότι η επιλογή του προσωπικού είναι μία από τις προϋποθέσεις στις οποίες είναι σίγουρα δυνατό να βρεθούν για στρατηγικούς λόγους (Castello & Vitale, 2012).

Για να μιλήσουμε για ψέματα πρέπει να μιλήσουμε για συστήματα επικοινωνίας, τα οποία συνοψίζουμε κατ'αυτόν τον τρόπο:

- Λεκτική επικοινωνία: οι λέξεις που ομιλούνται από το άτομο
- Παραλεκτική επικοινωνία: τόνος, στύψιμο, ρυθμός, παύσεις, ένταση και όλες τις φωνητικές ιδιότητες
- Μη λεκτική επικοινωνία: χειρονομίες, προσανατολισμός κεφαλής, προσανατολισμός προσώπου, εκφράσεις προσώπου, φυσική εμφάνιση κ.λπ.

Η παρουσία ασυνέπειας μεταξύ καθενός από αυτά τα συστήματα μπορεί να δώσει έναν ορισμένο βαθμό δυσκολίας:

CV ≠ CV

CV ≠ CPV

CV ≠ CNV

CNV ≠ CNV

CPV ≠ CNV

Καθένα από τα συστήματα επικοινωνίας μπορεί έτσι να είναι ενδεικτικό ίχνος ψεμάτων. Υπάρχουν πολλά συστήματα αναγνώρισης που βρίσκονται ψεύτικα (Baratto, 2015). Οι μέθοδοι ξαφνικής αναγνώρισης μπορούν να ταξινομηθούν σε:

- Φυσιολογικές μέθοδοι: μέθοδοι που υποστηρίζουν ότι το ψέμα συνδέεται με σημαντικές φυσιολογικές παραλλαγές (Ηλεκτρογεωγραφικόγραμμα, Πολυγράφος, Λειτουργικός Μαγνητικός Συντονισμός κλπ)
- Λεκτικές μέθοδοι: Μέθοδοι που λένε ότι κατά τη διάρκεια του ψεύδους και του αποπροσανατολισμού υπάρχουν περισσότεροι μερικοί λεκτικοί δείκτες
- Μη λεκτικές μέθοδοι: Μέθοδοι που υποστηρίζουν ότι το ψέμα συνοδεύεται από σημαντικές διαφορές στη μη λεκτική συμπεριφορά

Δεδομένου ότι οι φυσιολογικές μέθοδοι είναι μάλλον επεμβατικές, δεν χρησιμοποιούνται στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, αν και σε άλλες, όπως η Βουλγαρία, χρησιμοποιούνται συχνά σε πολλά οργανωτικά πλαίσια. Σήμερα, στη Βουλγαρία, ο πολυγράφος (φυσιολογική μέθοδος) χρησιμοποιείται σε αυτά τα πλαίσια:

- Αξιολόγηση του υποψηφίου κατά τη διάρκεια συνέντευξης πριν από την πρόσληψη
- Αξιολόγηση πιστότητας υπαλλήλου
- Επίλυση των διαφορών
- Περιπτώσεις αστικής και ποινικής σημασίας σε οργανωτικό πλαίσιο

Ορισμένες φυσιολογικές μέθοδοι για την εκτίμηση και τη διαχείριση του στρες, όπως η βιοανάδραση και η νευροαναπηρία, χρησιμοποιούνται σπάνια στην Ιταλία για ορισμένες επιλογές σε υποψήφιους υψηλού επιπέδου (διαχειριστές και αθλητές)

Για τη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων, οι συνθήκες επιλογής σας επιτρέπουν να χρησιμοποιείτε τόσο λεκτικές όσο και μη λεκτικές μεθόδους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι για μια προσεκτική και επιστημονική ανάλυση λαμβάνεται υπόψη η μέθοδος της ανάλυσης βίντεο και των

τυποποιημένων μεθόδων ανάλυσης συμπεριφοράς (π.χ. FACS, Ekman, Friesen, Hager, 2002, Dael, Mortillaro, Scherer, 2012) και το οικονομικό κόστος. Συνιστάται επίσης η εφαρμογή της μεθόδου μόνο μετά από υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας μεταξύ των κριτών. Όσον αφορά τη μέθοδο FACS, είναι διαθέσιμο ένα μοντέλο αξιολόγησης FACS Final Test (FFT, [www.paulekman.com](http://www.paulekman.com))

### **1.13. Συνέντευξη Επιλογής**

Από τις μεθόδους συνέντευξης, η δομημένη συνέντευξη είναι ασφαλώς αυτή που εγγυάται υψηλότερο επίπεδο αξιοπιστίας και εγκυρότητας. Στην πραγματικότητα, κάθε επίπεδο καταστροφής οδηγεί σε διαφορετικές συνεντεύξεις σε διαφορετικά θέματα και συνεπώς να παράγει ασύγκριτα δεδομένα μεταξύ τους. Εντούτοις, μπορεί να είναι απαραίτητο ένα ελάχιστο επίπεδο αναδιάρθρωσης για να εξασφαλιστεί η ελάχιστη ευελιξία σε δύσκολες περιπτώσεις.

Η δομημένη συνέντευξη μπορεί να οριστεί ως: "μια προσωπική και διαδραστική διαδικασία ενός ή περισσότερων ατόμων που ζητούν προφορικά ένα άλλο άτομο και αξιολογούν τις απαντήσεις τους για να καθορίσουν τις ιδιότητες του ατόμου και να λάβουν απόφαση απασχόλησης στις συγκρίσεις του" (Levashina et al., 2014).

Μεταξύ των προτεινόμενων συνεντεύξεων, όπως φαίνεται από το σχέδιο, η δομημένη συνέντευξη έχει μέσο επίπεδο αξιοπιστίας και αξιοπιστίας υψηλότερο από τα απο-δομημένα εργαλεία. Ωστόσο, υπάρχουν πολλά συγκεκριμένα θέματα που πρέπει να αναλυθούν σε αυτό το εργαλείο: τη μείωση της μεροληψίας του αξιολογητή, τη διαχείριση των εντυπώσεων, τη μέτρηση της προσωπικότητας, τα θέματα κατάστασης και την ανάπτυξη κλίμακας βαθμολογίας.

Ας φανταστούμε ότι έχετε στη διάθεσή σας την ακόλουθη επιτροπή αξιολόγησης κατά τη διάρκεια μιας δομημένης συνέντευξης. Αυτό που σας ζητώ είναι να αξιολογήσετε ποια λάθη είναι εντός αυτής της κάρτας επιλογής και, στη συνέχεια, τι θα μπορούσε να βελτιωθεί σημαντικά.

Μεταβλητή	5	6	7	8	9	10
Φυσική πτυχή						
Ευελιξία						
Επικοινωνία						
Συνεργασία						
Προσοχή						

Το πρώτο μεγάλο λάθος είναι η απουσία σαφούς ορισμού των μετρούμενων χαρακτηριστικών. Εάν δεν έχω ένα εγχειρίδιο κωδικοποίησης στο οποίο ορίζω ακριβώς τι εννοώ με φυσική παρουσία, κάθε αξιολογητής θα προσπαθήσει να αντικαταστήσει τη "φυσική εμφάνιση" με τη φυσική του εμφάνιση. Συμφωνούμε ότι αυτό θα μπορούσε να σημαίνει πολύ διαφορετικά πράγματα: ρούχα, προσωπική υγιεινή, φυσική ομορφιά. Αυτή η μεταβλητή μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από προσωπικές προτιμήσεις, οι οποίες δεν έχουν καμία σχέση με το σκοπό της συνέντευξης. Ο ίδιος συλλογισμός μπορεί να λεχθεί για όρους ευελιξίας, επικοινωνίας, συνεργασίας, προσοχής. Αυτοί είναι όροι που είναι τόσο σημαντικοί ώστε να είναι εκτεταμένοι και ερμηνευτικοί.

Κατά την παραγωγή μιας κάρτας βαθμολόγησης, είναι πάντα σκόπιμο να ορίσετε προσεκτικά τι πρέπει να γίνει κατανοητό όταν πρόκειται για ένα συγκεκριμένο κατασκευάσμα.

Μερικοί, ενόψει αυτού του σχεδίου, ισχυρίζονται ότι η κλίμακα 5 έως 10 μπορεί να είναι λάθος. Στην πραγματικότητα, αυτό δεν είναι τυπικό σφάλμα, το πραγματικό λάθος είναι να μην υπάρχει πολιτική για να καθορίσετε τι είναι 5, 6 ή 7 κλπ. Εάν δεν έχω κάποιο κριτήριο, η αξιολόγηση θα εξαρτάται απόλυτα από το θέμα.

Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα αυτού του συστήματος, είναι συνεπώς αναγκαίο να:

- Καθορίσετε προσεκτικά τα κατασκευάσματα (για να δείτε την κατάλληλη παράγραφο)
- Καθορίσετε οδηγίες ερμηνείας (βαθμολόγησης)
- Καθορίσετε μοντέλα απόδοσης με τον πιο μοναδικό και σαφή τρόπο

## Κατευθυντήριες γραμμές

Ένα παράδειγμα κατευθυντήριων γραμμών για την επιλογή του προσωπικού αναφέρεται από τον Zucchi (2007)

Γνωστικές ικανότητες	Στοιχεία παρατήρησης του αγωγού της συνέντευξης
Ανάλυση	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Χρειάζεστε πολλές ερωτήσεις για να συγκεντρώσετε τα δεδομένα και τις πληροφορίες που χρειάζεστε;</li> <li>- Είναι σε θέση να διαβάσει αρκετά περίπλοκες και αρθρωτές καταστάσεις;</li> <li>- Είναι σε θέση να κατανοήσει τις πιο σημαντικές πτυχές των προβλημάτων;</li> <li>- Έχετε τη γεύση και το ενδιαφέρον να πάτε πέρα από την επιφάνεια αυτού του βιβλίου κατευθύνοντας τον εαυτό σας να κατανοήσει τα κίνητρα και τις αιτίες των προβλημάτων;</li> <li>- Είναι σε θέση να εμβαθύνει τα θέματα με τα οποία ασχολείται και να επιστρέψει την πολυπλοκότητα στον ερωτώμενο;</li> <li>- Είναι ακριβή στα δεδομένα που περιέχει;</li> <li>- Είναι οι παρεμβάσεις έγκαιρες και επικεντρωμένες;</li> <li>- Υπάρχει βάθος συλλογισμού ή είναι στην επιφάνεια;</li> <li>- Χρησιμοποιείτε παραδείγματα και προδιαγραφές;</li> </ul>
Ανάλυση σύνθεσης / επισκόπησης	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Μπορεί να επικεντρωθεί στις πιο σημαντικές πτυχές των προβλημάτων ή να χάσει κάποιες λεπτομέρειες;</li> <li>- Μπορεί να συνδέσει μεταβλητές και διαφορετικές πτυχές των προβλημάτων;</li> <li>- Πόσες πηγαίνει σε λεπτομέρεια σε βάρος του συνόλου;</li> <li>- Μπορεί να διαβάσει ένα ευρύ φάσμα καταστάσεων;</li> <li>- Είναι το μητρώο επικοινωνίας επίμονο και</li> </ul>

	<p>αποτελεσματικό;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Υπάρχει πρόβλημα κατά την εξέταση του ιστορικού και του πλαισίου του προβλήματος;</li> <li>- Είναι σε θέση να αυτο-λειτουργήσει "μακρο-μικρο" βήματα και το αντίστροφο με την αντιμετώπιση ενός προβλήματος;</li> <li>- Μπορούν οι συνδέσεις που απαιτούνται για να δημιουργήσουν συμφραζόμενα έναν ελιγμό προβλημάτων με έναν παραδειγματικό και κρίσιμο τρόπο, και όχι μόνο διαδοχικά;</li> </ul>
Μαθησιακές Ικανότητες	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Είναι σε θέση να ευθυγραμμιστεί με τον επικοινωνιακό ρυθμό και τις απαιτήσεις του αγωγού;</li> <li>- Ποια είναι η θέση σας σχετικά με μια ακριβή ανατροφοδότηση σχετικά με τα δυνατά σημεία της, αλλά κυρίως τις αδυναμίες της;</li> <li>- Κατά τη διάρκεια της ανατροφοδότησης, πόσο θέλετε να εμβαθύνετε ζητώντας από τον αξιολογητή συγκεκριμένη εικόνα για το τι έχει εκτεθεί;</li> <li>- Πώς αντιδρά στα ερεθίσματα του συνομιλητή; Ποιος είναι ο βαθμός αντιδραστικότητας;</li> <li>- Ποια είναι η πραγματική και ενεργή στάση ακρόασης προς το εξωτερικό περιβάλλον και τον συνομιλητή;</li> <li>- Τι είδους κρίσιμη επεξεργασία κάνει για επιτυχείς εμπειρίες και αποτυχίες που συμβαίνουν εκεί;</li> <li>- Πόσο μπορεί να μάθει από τα λάθη παρά να τα αρνείται;</li> </ul>

### 1.13.1. Πρώτη ικανότητα: σκέψου αναλυτικά

Ορισμός: Προσδιορίζει τις πληροφορίες που πρέπει να αναλύονται και με την εφαρμογή δεξιοτήτων λογικής σκέψης έρχεται σε καλά ενημερωμένες αποφάσεις

Χαρακτηριστικά:

- Διαλύει τα προβλήματα στις στοιχειώδεις πτυχές τους
- Προσδιορίζει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάλυση
- Αναγνωρίζεται στα στοιχεία της τάσης και της ιδιοκτησίας
- Χρήση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων για ανάλυση
- Να αποδείξει εύλογα λογική ικανότητα
- Λήγει αποφάσεις και προτείνει λύσεις ακόμη και με την παρουσία κάπως ασαφειών δεδομένων

Η συνέντευξη συμπεριφοράς

Όπως είδαμε, απαιτούνται ακριβή μοντέλα:

- Διαμόρφωση των αιτήσεων
- Τυποποίηση της διαδικασίας συνέντευξης
- Βαθμολόγηση (Βαθμολόγηση)

Η συνέντευξη συμπεριφοράς είναι σίγουρα ένα από τα μοντέλα που προσεγγίζουν μια τυποποιημένη διαδικασία. Είναι ένα μοντέλο που περιλαμβάνει τη χρήση συγκεκριμένων ερωτημάτων που σχετίζονται με τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά.

Η συνέντευξη συμπεριφοράς υποθέτει ότι ένας από τους κύριους παράγοντες πρόβλεψης της μελλοντικής συμπεριφοράς είναι η παρελθούσα συμπεριφορά. Φυσικά, οι άνθρωποι αλλάζουν και εξελίσσονται, ενώ η διαδικασία ανάπτυξης πολλών ανθρώπων (κοινωνικοποίηση εργασίας, κατάρτιση, προγύμναση, καθοδήγηση) μπορεί να συμβεί στον εργασιακό χώρο και θα είναι υπεύθυνη για να το κάνει αυτό όσο το δυνατόν καλύτερα και εξατομικευμένα για τον νέο πόρο. Αλλά κατά τη στιγμή της συνέντευξης, αυτά τα στοιχεία είναι διαθέσιμα εν μέρει, αυτό που

συνέβη είναι ένα πιο συγκεκριμένο, που λαμβάνεται υπόψη από το μοντέλο συνέντευξης συμπεριφοράς.

Η συνέντευξη συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί ως μια εργαλειοθήκη που αποτελείται από καιρό σε καιρό με βάση τον επιλεγμένο πόρο: δεν υπάρχει συνέντευξη συμπεριφοράς, αλλά υπάρχουν πολλά κομμάτια παζλ που μπορούν να δημιουργηθούν.

Το μοντέλο συνέντευξης συμπεριφοράς είναι σίγουρα η μέθοδος STARS, που προέρχεται από το αγγλικό ακρωνύμιο:

- Κατάσταση (Situation)
- Στόχος (Target)
- Δράσεις (Actions)
- Αποτελέσματα (Results)
- Σύνοψη (Summary)

Η μελέτη της αρμοδιότητας ενός μόνο ατόμου τίθεται σε εφαρμογή μέσω προσεκτικής εξέτασης τυποποιημένων ερωτημάτων που επικεντρώνονται στις αναφερόμενες πτυχές: κατάσταση, έργο, ενέργειες, αποτελέσματα, περιλήψεις.

Κάθε ρόλος, βασισμένος στην ανάλυση εργασίας και στην ανάλυση εργασιών, υποδηλώνει ένα συγκεκριμένο μοντέλο δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικά που ο αξιολογητής ελπίζει να βρει σε κάθε καλό προφίλ. Ως εκ τούτου, πριν από την κατασκευή των αιτήσεων, είναι απαραίτητο να καθοριστούν οι δεξιότητες αναφοράς. Υπάρχουν ορισμένοι βασικοί κανόνες για τη σωστή σύνταξη του ορισμού της ικανότητας.

- Η ικανότητα πρέπει να αναφέρεται μόνο σε παρατηρήσιμες συμπεριφορές. Μια δεξιότητα δεν θα είναι σε θέση να διακρίνει τους έγκυρους και άκυρους υποψηφίους εκτός αν συμπεριλαμβάνει συμπεριφορές που οι επιτυχημένοι άνθρωποι ασκούν.
- Οι σχεδιαζόμενες συμπεριφορές πρέπει να είναι εκείνες που οι συνάδελφοί σας συμφωνούν να συσχετιστούν με αποτελεσματικές επιδόσεις, σε αυτό το

καθήκον είναι σημαντικό να αντιμετωπίσετε τους συναδέλφους σας για να σχεδιάσετε αυτόν τον κατάλογο και να μην κάνετε ατομική δουλειά από την άποψη αυτή

- Κάθε συμπεριφορά πρέπει να περιλαμβάνει μια λεκτική φράση. Με άλλα λόγια, πρέπει να περιγράψετε μια ενέργεια για την οποία μπορείτε να ακούσετε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, αυξάνοντας έτσι το επίπεδο εμπιστοσύνης μεταξύ των κριτών.
- Η καλή ικανότητα πρέπει να καλύπτει τουλάχιστον τέσσερις συμπεριφορές
- Οι αναμενόμενες συμπεριφορές ενός μέλους της ομάδας θα είναι διαφορετικές από αυτές των ανώτερων. Δεδομένου ότι η εμπειρία αυξάνει το επίπεδο αρμοδιότητας.

Συντάσσομαι με την προετοιμασία του μοντέλου ικανότητας

Καθιέρωση της προετοιμασίας που πρέπει να έχει ένας υποψήφιος σε διαφορετικούς ρόλους. Ειδικότερα, για υποψήφιους σε θέσεις βασικού επιπέδου θα υπάρχουν χαμηλότερα επίπεδα αρμοδιότητας

- Εάν ο χρόνος σας επιτρέπει να συζητήσετε με τους συναδέλφους σας. Μην βασίζεστε αποκλειστικά στις αξιολογήσεις σας, είναι πάντοτε προτιμότερο να γνωρίζετε τις απόψεις των συναδέλφων που εμπλέκονται καλά στο θέμα έτσι ώστε τα χαρακτηριστικά να μην είναι ασήμαντα αλλά όχι πολύ δύσκολα να επιτύχουν για τον υποψήφιο (και στις δύο περιπτώσεις θα έχετε πολύ παρόμοιες απαντήσεις μεταξύ και συνεπώς δεν είναι σε θέση να διακρίνει μεταξύ των διαφόρων επιπέδων παρουσίας του χαρακτηριστικού).
- Καταγράψτε τις συμπεριφορές που πρέπει να βρεθούν στον υποψήφιο σύμφωνα με τις απαιτήσεις τεχνικής προετοιμασίας. Ο ορισμός αυτός πρέπει να είναι όσο το δυνατόν σαφέστερος.
- Να επιμείνετε στους ερωτηθέντες να κάνουν ερωτήσεις σχετικά με αυτές τις συμπεριφορές, έτσι ώστε να μην είναι πλέον επιεικείς με κάποιους υποψήφιους και λιγότερο από άλλους. Οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή από το μοντέλο της συνέντευξης προκαλεί πρόβλημα ανισότητας στις διαδικασίες.

Για παράδειγμα, υπάρχουν ορισμένα μοντέλα συνέντευξης για διάφορα χαρακτηριστικά (Yeung, 2008)

### Ικανότητα 1 – Σκέψου αναλυτικά

Ορισμός: Προσδιορίζει τις πληροφορίες που πρέπει να αναλύονται και με την εφαρμογή δεξιοτήτων λογικής σκέψης έρχεται σε καλά ενημερωμένη απόφαση

- Συμπεριφορές
- Διαλύει τα προβλήματα στις στοιχειώδεις πτυχές τους
- Προσδιορίζει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάλυση
- Αναγνωρίζει δεδομένα τάσεων και ιδιοτήτων
- Χρήση ποσοτικών και ποιοτικών στοιχείων για ανάλυση
- Να επιδείξετε δεξιότητες λογικής σκέψης
- Λήγει αποφάσεις και προτείνει λύσεις ακόμη και με την παρουσία κάπως ασαφειών δεδομένων

### Πίνακας 1 – Αναλυτική Σχέψη - Ερώτηση διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Περιγράψτε μια περίπτωση στην οποία αναλύσατε ένα πρόβλημα Πότε συνέβη; Πώς προέκυψε αυτή η κατάσταση;
2.	Στόχοι	Ποια αποστολή σας ανατέθηκε;
3.	Δράσεις	Ποια στοιχεία συλλέξατε; Με ποιο τρόπο ορίσατε την ανάλυση αυτών των δεδομένων; Τι αρχικά σκεφτήκατε για αυτά τα δεδομένα; Ποιες τάσεις ή ιδιότητες αναγνωρίσατε σε αυτά τα δεδομένα;
4.	Αποτελέσματα	Ποιες ήταν οι εισηγείσεις σας;
5.	Σύνωψη (εάν είναι αναγκαία)	Ένα καταλαμβαίνω έχετε...

## Πίνακας 2 – Αναλυτική Σκέψη – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μιλήστε μαζί μου για την τελευταία φορά που αναλύσατε τα δεδομένα Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Γιατί προσπαθήσατε να αναλύσετε αυτά τα δεδομένα;
3.	Δράσεις	Με ποιον τρόπο έχει τεθεί η ανάλυση αυτών των δεδομένων; Με κάνει να συμμετέχω στην ψυχική σας διαδικασία, σε αυτή την περίπτωση Ποια προβλήματα αντιμετωπίσατε σε αυτήν την ανάλυση; Πώς τα αντιμετωπίσατε; Μίλησες σε κάποιο από αυτά τα προβλήματα; Ρωτήσατε κάποιον για συμβουλές; Εάν ναι, ποιος; Τι άλλο κάνατε στην ανάλυση αυτών των δεδομένων;
4.	Αποτελέσματα	Ποια ήταν τα τελευταία του σχόλια;
5.	Σύνωψη (εάν είναι αναγκαία)	Με άλλα λόγια, για να συνοψίσω τι κάνατε σε αυτή την περίπτωση ...

## Ικανότητα 2 – Σχεδιασμός και Οργάνωση

Ορισμός: Ορίζει την ακολουθία των ενεργειών και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου

Χαρακτηριστικά:

- Διαχειρίζεται το χρόνο του
- Καταργεί τους πολύπλοκους στόχους σε απλούστερα καθήκοντα
- Αποφασίζει πότε χρειάζονται μεμονωμένα καθήκοντα για την επίτευξη του τελικού στόχου
- Εξετάστε τις ανάγκες των πόρων
- Αναπτύσσει σχέδια διασφάλισης, είναι έτοιμο να αντιδράσει σε περίπτωση που προκύψουν προβλήματα
-

**Πίνακας 3 – Σχεδιασμός και Οργάνωση – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μιλάτε για ένα έργο (ή περίπλοκη εργασία) που έχει προγραμματίσει από την αρχή Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Με ποιος τρόπο καταφέρατε να διαχειριστείτε το έργο;
3.	Δράσεις	Με ποιον τρόπο ορίστηκε ο σχεδιασμός και η οργάνωση; Ποιους πόρους χρειάζεστε για να ολοκληρώσετε το έργο; Πρέπει να εμπλέξετε κάποιον στο σχεδιασμό; Εάν ναι, ποιος; Τι άλλο έκανε για να αναπτύξει το σχέδιο του έργου;
4.	Αποτελέσματα	Ποια ήταν η ανταπόκριση στην επιτυχία αυτού του σχεδίου;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ας συνοψίσουμε εν συντομία τι συνέβη: έχει ...

**Πίνακας 4 – Σχεδιασμός και Οργάνωση – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Περιγράψτε μου ένα πάρτι ή μια εκδήλωση που ήταν υπεύθυνη για το σχεδιασμό και την οργάνωση Πόσο καιρό το έχετε οργανώσει;
2.	Στόχοι	Πείτε μου λίγο για το πώς σας ανατέθηκε να οργανώσετε αυτό το γεγονός
3.	Δράσεις	Ποια ήταν τα πρώτα σου βήματα; Ποια προβλήματα αντιμετώπισες σε αυτή την εργασία; Πως το διαχειρίστηκες μαζί τους; Ποια θέματα έλαβες υπόψη σου στο σχεδιασμό;
4.	Αποτελέσματα	Στο τέλος, ποια ήταν η επιτυχία της εκδήλωσης;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Προσπαθώ να συνοψίσω τι έχεις πράξει σε αυτή τη περίπτωση: έχεις...

### Ικανότητα 3 - για να δείξετε συνοχή και την αποφασιστικότητα

Ορισμός: επιμένει στα εμπόδια και τις αποτυχίες, παρακινώντας σας να πετύχετε αποτελέσματα και να αποκτήσετε στοιχεία.

#### Συμπεριφορές

- Προσαρμόστε τις ενέργειές σας σύμφωνα με συγκεκριμένες προτεραιότητες, όταν ο χρόνος είναι σύντομος (π.χ. αποφασίστε τι μπορείτε και τι δεν μπορεί να γίνει
- Βρείτε τρόπους για την επίλυση προβλημάτων και για να ξεπεραστούν ή να ξεπεραστούν τα εμπόδια
- Αναλαμβάνει πρωτοβουλία με σκοπό
- Να συνεχίσετε να εργάζεστε, αφιερώνοντας περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για να το ολοκληρώσετε σωστά Ολοκλήρωση των καθηκόντων και των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί με την τήρηση των προθεσμιών, με την τήρηση του προϋπολογισμού

### Πίνακας 5 – Επίδειξη Συνοχής και Αποφασιστικότητας - Ερώτηση Διοχέτευσης:

#### Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μιλώ για ένα έργο ή μια εργασία που δεν έγινε σύμφωνα με τα σχέδια Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Ποιος ήταν ο ρόλος σας σε αυτό το θέμα;
3.	Δράσεις	Πώς αντιμετωπίσατε αυτές τις δυσκολίες; Τι άλλο δεν πήγε προς τη σωστή κατεύθυνση; Και πώς αντιμετωπίσατε αυτό το πρόβλημα; Πρέπει να απευθυνθείτε σε κάποιον για να λάβετε βοήθεια σε αυτό το έργο; Αν ναι, ποιος το έχει γυρίσει; Τι άλλο κάνατε για να ισιώσετε την κατάσταση;
4.	Αποτελέσματα	Ποιο ήταν το τελικό αποτέλεσμα του Έργου;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ας δούμε αν κατάλαβα καλά την περιγραφή του: έχετε ...

## Πίνακας 6 – Επίδειξη Συνοχής και Αποφασιστικότητας - Ερώτηση Διοχέτευσης:

### Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Παρακαλώ μιλήστε μου για ένα δύσκολο έργο που έχετε αναλάβει να ολοκληρώσετε Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Πώς σε προσέλαβε; Ποια ήταν η δυσκολία του έργου αυτού;
3.	Δράσεις	Ποια προβλήματα αντιμετωπίσατε κατά τη διάρκεια της εργασίας; Πώς αντιμετωπίσατε το πρώτο πρόβλημα; Πώς αντιμετώπισε το δεύτερο πρόβλημα; Πώς αντιμετωπίζατε το επόμενο τεύχος;
4.	Αποτελέσματα	Ποια ανατροφοδότηση έπειτα ολοκληρώθηκε στο έργο;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ας ανακεφαλαιώσουμε: έχετε ...

### Ικανότητα 4: Εξυπηρέτηση του πελάτη

### Πίνακας 7 – Εξυπηρέτηση του Πελάτη – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Περιγράψτε μου μια περίπτωση όπου έχετε ικανοποιήσει έναν πελάτη πέρα από τις προσδοκίες του Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Ποια ήταν η συνεισφορά του;
3.	Δράσεις	Πώς καθορίσατε τις ανάγκες αυτού του πελάτη; Πώς ικανοποίησε τις ανάγκες αυτές; Τι έχει ξεπεράσει τις προσδοκίες αυτού του πελάτη; Ποιος πελάτης αντιδρά στις ενέργειές του;
4.	Αποτελέσματα	Πώς ξέρετε ότι δεν μπορείτε μόνο να ταιριάξετε τις προσδοκίες του πελάτη σας, αλλά και να τους ξεπεράσετε;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Με βάση αυτά που μόλις άκουσα, μου φαίνεται ότι ...

## Πίνακας 8 – Εξυπηρέτηση του Πελάτη – Ερώτηση Διοχέτευση: Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Παρακαλώ πείτε μου για έναν δύσκολο πελάτη που πρέπει να το χειριστείτε Πότε έκανες αυτή τη συναλλαγή με τον πελάτη; Πώς προέκυψε αυτή η κατάσταση;
2.	Στόχοι	Ήταν αυτό δύσκολο για τον πελάτη;
3.	Δράσεις	Τι ερωτήσεις ρωτήσατε τον πελάτη για να προσδιορίσει ποιο είναι το πρόβλημά του; Με ποιες εναλλακτικές λύσεις θεωρείτε ότι χειρίζεστε αυτόν τον πελάτη; Ποια μέτρα χρειάζεται για τη διαχείριση της κατάστασης; Πώς ανταποκρίθηκε αυτός ο πελάτης στις ενέργειές του;
4.	Αποτελέσματα	Στο τέλος πως επιλύθηκε η κατάσταση;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Καλός. Τώρα προσπαθώ να συνοψίσω: έχετε ...

## Ικανότητα 5 – Ομαδική Εργασία

Ορισμός: Λαμβάνει ενεργό μέρος της ομάδας, παρέχοντας τη συμβολή της σε αυτό που απαιτείται για την επίτευξη των κοινών στόχων.

Συμπεριφορές:

- Αναλαμβάνει την πρωτοβουλία να δει αν άλλα μέλη της ομάδας χρειάζονται βοήθεια
- Παρέχει ψυχολογική στήριξη και / ή πρακτική βοήθεια στα μέλη της ομάδας ανάλογα με τις ανάγκες
- Μοιράζεται πληροφορίες και ιδέες με άλλα μέλη της ομάδας
- Σε περιπτώσεις σύγκρουσης ή κακής επικοινωνίας στην ομάδα, αντιμετωπίζει τις αιτίες
- Προσαρμόστε το ρόλο σας στο θέμα, όπως απαιτείται
- Επεκτείνετε σε άλλα μέλη της ομάδας τα βραβεία που λαμβάνουν για την απόδοσή τους και τα επαίνεσε όποτε είναι

**Πίνακας 9 – Δουλεύοντας σε Ομάδες – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μιλήστε με μία φορά όταν έχετε συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη του στόχου μιας ομάδας Πόσο καιρό συνέβη αυτό;
2.	Στόχοι	Τι προσπάθησε τότε να επιτύχει στην ομάδα; Ποια ήταν η συμβολή της;
3.	Δράσεις	Πείτε μου με το νήμα και υπογράψτε τι είπατε ή τι έκανε για να βοηθήσει τις προσπάθειες της ομάδας; Ποια επίδραση έχετε στην ομάδα;
4.	Αποτελέσματα	Τι έκανε το θέμα κατά την προσπάθεια επίτευξής του;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Για να ανακεφαλαιώσω αυτό που μόλις μου είπε, έχει ...

**Πίνακας 10 – Ομαδική Εργασία – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Μου μίλησες μία φορά όταν βοήθησες έναν συνάδελφο. Πόσο καιρό συνέβη αυτό;
2.	Στόχοι	Γιατί το άτομο χρειάστηκε βοήθεια;
3.	Δράσεις	Τι κάνατε ή είπατε να βοηθήσετε τον συνάδελφό σας; Πώς αυτός ο συνάδελφος αντιδρά στις προσπάθειές του; Τι άλλο προσπαθήσατε να κάνετε [εάν είναι απαραίτητο, επαναλάβετε αυτήν την ερώτηση]
4.	Αποτελέσματα	Με ποιο αποτέλεσμα τελείωσε η ιστορία;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Οπότε έχετε...

## Ικανότητα 6 – Μάθηση και Βελτίωση

Ορισμός: 'ζητά ενεργά την ανατροφοδότηση από άλλους και αναζητά ευκαιρίες βελτίωσης'

Συμπεριφορές:

- Προτρέπει για ανατροφοδότηση και εποικοδομητική κριτική από τους άλλους.
- Προσδιορίστε και ακολουθήστε ευκαιρίες μάθησης
- Μάθετε με πολλούς τρόπους, για παράδειγμα με ανάγνωση, από μίμηση άλλων, συζήτηση κ.ο.κ.
- Αναλύστε τα σφάλματα για διδασκαλία
- Τροποποιήστε τη συμπεριφορά του με βάση αυτό που έχει μάθει

### Πίνακας 11 – Μάθετε και Βελτιωθείτε – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Μιλάτε για την τελευταία πρωτοβουλία που έχετε θέσει σε εφαρμογή για την επαγγελματική σας ανάπτυξη Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Τι προτίθεστε να πάρετε;
3.	Δράσεις	Ποιες πρωτοβουλίες λάβατε ακριβώς; Μήπως κάποιος άλλος συμμετείχε στην πρωτοβουλία επαγγελματικής ανάπτυξης του; Εάν ναι, ποιος εμπλέκεται; Μπορείτε να περιγράψετε τα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίσατε στην πρωτοβουλία επαγγελματικής ανάπτυξης; Πώς ξεπεράσατε αυτές τις δυσκολίες;
4.	Αποτελέσματα	Τι έμαθε;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ωραία, συνοψίζοντας έχει...

## Πίνακας 12 – Μάθετε και Βελτιωθείτε – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μου μιλήσατε σχετικά με την τελευταία φορά που έχετε δεχτεί κριτική. Τι συνέβηκε;
2.	Στόχοι	Παρακαλώ επαναλάβετε ακριβώς τι σας είπε αυτό το άτομο.
3.	Δράσεις	Σας άρεσαν οι απαντήσεις σε αυτά τα σχόλια; Τι έκανε μετά τη κριτική; Τι άλλο έχει κάνει;
4.	Αποτελέσματα	Πέστε μου πως αυτό το επεισόδιο έχει αλλάξει τη συμπεριφορά σας.
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Εν συντομία μπορούμε να πούμε ότι έχει...

### Ικανότητα 7: Επηρεασμός άλλων ατόμων

Ορισμός: 'να πείσει τους άλλους να υιοθετήσουν μια νέα οπτική γωνία χρησιμοποιώντας λογικά επιχειρήματα ή άλλες τακτικές πειθούς'

Συμπεριφορές:

- Προσδιορίστε τους ανθρώπους που υπολογίζουν σε ποιον να επηρεάσουν
- Ζητήστε ερωτήσεις για να κατανοήσετε τις ανάγκες και τις ανάγκες των ανθρώπων που επηρεάζουν
- Θυμάται τις προθέσεις του
- Ταιριάζει με τους τρόπους για να συμμορφωθεί με αυτό που απαιτούν οι διαφορετικές καταστάσεις
- Μπορεί να κάνει τους συνομιλητές του ευτυχείς
- Η λήψη των αποφάσεων και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν να είναι συνεπείς με τους στόχους του οργανισμού

**Πίνακας 13 – Επηρεασμός άλλων ατόμων – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς τη περίπτωση στην οποία έπρεπε να αλλάξετε την ιδέα κάποιου; Πότε συνέβηκε;
2.	Στόχοι	Γιατί προσπαθούσατε να αλλάξετε την ιδέα αυτού του ατόμου; Ποια ήταν η αρχική άποψη αυτού του ατόμου;
3.	Δράσεις	Τι προσπαθήσατε να κάνετε; Τι έπατε ή τι κάνατε, ακριβώς; Πως ανταποκρίθηκε το άλλο άτομο; Περιγράψετε λεπτομερώς τι άλλο προσπαθούσατε να κάνετε και πως αντέδρασαν οι άλλοι.
4.	Αποτελέσματα	Τι έλαβε αυτό το άτομο εν τέλει;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Οπότε, εάν σας έχω καταλάβει καλά...

**Πίνακας 13 – Επηρεασμός άλλων ατόμων – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια κατάσταση στην οποία αντιμετωπίσατε κάποιον με τον οποίο δεν συμφωνούσε αρχικά Έχει σημασία πόσο καιρό πριν; Ποια ήταν η γνώμη του άλλου;
2.	Στόχοι	Ποιες εναλλακτικές λύσεις θεωρήσατε ότι αντιμετωπίζετε αυτήν την κατάσταση;
3.	Δράσεις	Μπορείτε να μου πείτε με ποια μέθοδο, με την ευκαιρία αυτή προσπάθησε να φέρει το πρόσωπο αυτό από την πλευρά του; Πώς αντιδρούσε αυτό το άτομο; Τι άλλο μπορείτε να πείσετε άλλους;
4.	Αποτελέσματα	Στο τέλος τι συνέβηκε;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Για να ανακεφαλαιώσω, έχετε...

## Ικανότητα 8: Σκεφτείτε προσεκτικά τα έξοδα λειτουργίας και τα έσοδα

Ορισμός: Έκτανοεί πόσο σημαντικό είναι να διαχειρίζεται τους προϋπολογισμούς και το κόστος, επιδιώκοντας μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ή / και κερδοφορία

Συμπεριφορές:

- Αποδεικνύεται ότι είναι συνειδητή και δαπανηρή
- Εύρεση ευκαιριών για μείωση του κόστους ή / και αύξηση εσόδων
- Χρησιμοποιήστε οικονομική ανάλυση όταν το χρειάζονται
- Πραγματοποιήστε τις περικοπές και τις προσαρμογές που απαιτούνται για την επίτευξη του υπολοίπου στην πρόβλεψη του προϋπολογισμού
- Γνωρίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των διαφόρων δυνατών επιλογών

## Πίνακας 15 - Σκεφτείτε και ενεργήστε προσεκτικά για τα έξοδα λειτουργίας και τα έσοδα – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να μιλήσετε για ένα δύσκολο εμπορικό έργο, στο οποίο συμμετείχατε; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Ποιοι ήταν οι οικονομικοί ή εμπορικοί στόχοι του σχεδίου; Γιατί ήταν δύσκολη η κατάσταση; Ποιος ήταν ο ρόλος σας σε αυτό το έργο;
3.	Δράσεις	Πώς προσπαθήσατε να παρέμβετε στις επιχειρηματικές ή χρηματοοικονομικές πτυχές αυτού του έργου; Ποιες εναλλακτικές λύσεις θεωρήσατε σε αυτή την περίπτωση; Τι έκανε για να αντιμετωπίσει αυτές τις δυσκολίες; Τι άλλο έκανε;
4.	Αποτελέσματα	Τι έγινε στο τέλος;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Προσπαθώ να συνοψίσω: έχει...

**Πίνακας 16 - Σκεφτείτε και ενεργήστε προσεκτικά για τα έξοδα λειτουργίας και τα έσοδα – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να μου μιλήσετε για μια οικονομική απόφαση που έπρεπε να πάρετε; Πόσο καιρό πρίν ήταν αυτό;
2.	Στόχοι	Σε ποιο βαθμό συμμετείχατε στην απόφαση αυτή; Γιατί ήταν μια σκληρή απόφαση;
3.	Δράσεις	Τι ανάλυση έκανε για να βελτιώσει την απόφαση αυτή; Ποιες εναλλακτικές λύσεις θεωρήσατε σε αυτή την περίπτωση; Ποια ήταν τα υπέρ και τα κατά της κάθε εναλλακτικής λύσης; Ποια εναλλακτική λύση επιλέξατε τότε;
4.	Αποτελέσματα	Ποιο ήταν το αποτέλεσμα της απόφασής σας;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Για να συνοψίσω αυτό που φαίνεται να ακούω από τα λόγια της, έχει ...

**Ικανότητα 9: Επικοινωνία με άλλους**

Ορισμός: Παρέχει σαφή και αποτελεσματική επικοινωνία, σε γραπτή και προφορική μορφή, σε επίσημες καταστάσεις και σε ανεπίσημες καταστάσεις Συμπεριφορά

- Συγκεντρώνει έγγραφα που συνοψίζουν σαφώς και συνοπτικά τα βασικά σημεία του αντικειμένου
- Να ακούσετε τον εαυτό σας και να εκφράσετε τις απόψεις σας για παράδειγμα σε συναντήσεις ομάδας ή σε συναντήσεις πελατών
- Προσαρμογή της μεθόδου επικοινωνίας στις απαιτήσεις ακοής (για παράδειγμα, γνώση όταν μιλάμε σε κάποιον ιδιωτικό και μιλάμε σε άλλους με την παρουσία άλλων)
- Εκτελέστε επίσημες διαμορφωτικές παρουσιάσεις που επεξεργάζεται η ίδια
- Εύρεση ανατροφοδότησης για να επαληθεύσετε την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σας

**Πίνακας 17 – Επικοινωνία με άλλους – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση στην οποία έπρεπε να δώσει μια δύσκολη επικοινωνία με ένα άτομο ή μια ομάδα; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Ποιο ήταν το μήνυμα που έπρεπε να επικοινωνήσετε; Επειδή αυτό το μήνυμα ήταν δύσκολο να επικοινωνήσει
3.	Δράσεις	Ποιες επιλογές θεωρείτε ότι παρουσιάζουν το μήνυμά σας; Ποια επιλογή επέλεξε τότε να μεταφέρει το μήνυμά σας; Γιατί επιλέξατε αυτή την επιλογή; Πώς ανταποκρίθηκε το κοινό στο μήνυμά σας; Τι άλλο έκανε σε αυτή την περίπτωση;
4.	Αποτελέσματα	Τι αντίδραση ακολούθησε σχετικά με την καλή έκβαση της επικοινωνίας του;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Για να συνοψίσω λοιπόν...

**Πίνακας 18 – Επικοινωνία με άλλους – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση στην οποία θα έπρεπε να εκφράσετε μια πολύπλοκη ιδέα σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα; Πόσο καιρό συνέβη αυτό;
2.	Στόχοι	Τι προσπαθήσατε να εκφράσετε; Γιατί ήταν τόσο δύσκολη η έκφραση αυτής της έννοιας;
3.	Δράσεις	Πώς αντιμετωπίσατε την κατάσταση; Ποια τακτική επιλέξατε να μεταφέρετε το μήνυμά σας; Τι άλλο έκανε σε αυτή την περίπτωση;
4.	Αποτελέσματα	Πώς, λοιπόν, καταλάβατε ότι ήταν σε θέση να εκφράσει την ιδέα αυτή αποτελεσματικά;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Έτσι, αν καταλάβω, έχει ...

## Ικανότητα 10: Οικοδόμηση σχέσεων

Ορισμός: 'Δημιουργεί την ανθρώπινη σχέση, επιδιώκει να κατανοήσει τις επιθυμίες και τις ανάγκες των άλλων και αντιμετωπίζει τους άλλους με σεβασμό'

Συμπεριφορές:

- Συνάντησε άλλους με ενθουσιασμό (αντί να περιμένει τους άλλους να έρθουν σε αυτόν)
- Ζητήστε από τους άλλους να καθορίσουν ποιες είναι οι επιθυμίες και οι ανάγκες τους
- Αναγνωρίστε την ποικιλομορφία (πολιτιστική, εθνική, οργανωτική και ούτω καθεξής)
- Επιδιώξτε να δημιουργήσετε έναν κοινό λόγο κατανόησης
- Αντιμετωπίστε τους άλλους με σεβασμό

### Πίνακας 19 – Οικοδόμηση Σχέσεων – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Περιγράψτε μια περίπτωση στην οποία έχετε κάνει μια σχέση με κάποιον Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Για ποιο λόγο αλληλεπιδράσατε με αυτό το άτομο;
3.	Δράσεις	Πώς άρχισες να οικοδομούμε αυτή τη σχέση; Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς όλα τα βήματα που έχει κάνει για την οικοδόμηση αυτής της σχέσης; Τι δυσκολίες συναντήθηκαν στην περίπτωση αυτή Πώς κατάφερες να ξεπεράσεις αυτές τις δυσκολίες;
4.	Αποτελέσματα	Τελικά τι συνέβη;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Τώρα θα ανακεφαλαιώσω, έχετε...

## Πίνακας 20 – Οικοδόμηση Σχέσεων – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μίλα μου για τον σκληρότερο συνάδελφο με τον οποίο έπρεπε να ασχοληθεί. Πότε ήταν αυτό;
2.	Στόχοι	Γιατί πρέπει να οικοδομήσουμε μια σχέση με αυτόν τον συνάδελφο;
3.	Δράσεις	Πώς δημιουργήσατε τη σχέση αυτή; Πες μου τι άλλο κάνατε για να χτίσετε αυτή τη σχέση. Πώς έλεγε αυτός ο συνάδελφος ότι προσπαθούσε να οικοδομήσει μια σχέση μεταξύ σας; Ποιες ήταν οι μεγαλύτερες δυσκολίες που συναντήσατε με την ευκαιρία αυτή; Πώς θα μπορούσε να τους ξεπεράσει;
4.	Αποτελέσματα	Τελικά, τι είδους σχέση χτίσατε με αυτόν τον συνάδελφο;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Έτσι αν καταλάβω σωστά ...

### Ικανότητα 11: Διαχείριση Αλλαγής

Ορισμός: 'Είναι διαθέσιμος για να αντιμετωπίσει την αλλαγή, και όχι μόνο, αναζητά τρόπους για να το ευνοήσει, αλλά επίσης προσπαθεί να ενθαρρύνει και να υποστηρίξει άλλους στην προώθηση της'

Συμπεριφορές:

- Δεν επιθυμείτε να αλλάξετε τις περιστάσεις (χωρίς να παραπονούνται ή να διαμαρτύρονται)
- Δημιουργεί ερωτήσεις που θέτουν υπό αμφισβήτηση τις παραδοσιακές καταστάσεις και έννοιες.
- Να διερευνήσει ενεργά ευκαιρίες για την αλλαγή συστημάτων, διαδικασιών ή μεθόδων εργασίας προς όφελος του οργανισμού
- Πρέπει να αλλάξετε με ενθουσιασμό, αντί να αντισταθείτε. Ενθαρρύνει και υποστηρίζει άλλους στην προώθηση της αλλαγής

**Πίνακας 21 – Διαχείριση Αλλαγής – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια πρόσφατη ευκαιρία στην οποία έχετε αλλάξει μια μέθοδο εργασίας στην ομάδα ή τον οργανισμό σας; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Γιατί θεωρήσατε ότι θα ήταν σκόπιμο να εισαχθεί αυτή η αλλαγή; Ποιος άλλος χρειάστηκε για να πάρει αυτή την αλλαγή;
3.	Δράσεις	Τι έκανε για να πάρει αυτή την αλλαγή; Ποια προβλήματα ή εμπόδια αντιμετωπίζατε κατά την προώθηση αυτής της αλλαγής; Πώς ξεπέρασαν αυτά τα εμπόδια; Ποια άλλα βήματα κάνατε για να εξασφαλίσετε την επιτυχία αυτής της αλλαγής;
4.	Αποτελέσματα	Τι αποτέλεσμα έλαβε σε αυτή την περίπτωση;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ανακεφαλαιώνοντας έχετε...

**Πίνακας 22 – Διαχείριση Αλλαγής – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2**

1.	Κατάσταση	Αναφέρατε, για παράδειγμα, μια κατάσταση στην οποία είδατε την ευκαιρία να βελτιώσετε μια αναποτελεσματική μέθοδο εργασίας Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Πώς παρατηρήσατε αυτή την ευκαιρία;
3.	Δράσεις	Πώς κινηθήκατε να αξιοποιήσετε αυτή την ευκαιρία; Επιστρέφοντας στην αρχή, περιγράψτε τα μεμονωμένα βήματα που κάνατε για να λάβετε την αναμενόμενη βελτίωση. Τι ήταν οι πιο δύσκολες στιγμές για να προσπαθήσει να κάνει αυτή τη βελτίωση; Τι άλλο έκανε;
4.	Αποτελέσματα	Ποια ήταν τα αποτελέσματα των προσπαθειών του;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Ανακεφαλαιώνοντας έχετε...

## Ικανότητα 12: Πώληση

Ορισμός: 'Δημιουργεί σχέσεις με νέους πελάτες και αναζητά τρόπους για την εμβάθυνση τους με τους παλαιούς πελάτες να πωλούν προϊόντα ή υπηρεσίες.'

Συμπεριφορές:

Βρείτε και βρείτε ευκαιρίες για να συναντήσετε νέους πελάτες (για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας το δίκτυο προσωπικών σχέσεων σας, κάνοντας κρύες κλήσεις, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες μάρκετινγκ και αναλαμβάνοντας άλλες κατάλληλες ενέργειες

- Προσαρμόζει τους τρόπους με τους πελάτες
- Συμμετέχει στις ανάγκες του πελάτη
- Διαπραγματεύεται νέων επιχειρήσεων με ευνοϊκούς όρους
- Καταστήστε τον πελάτη ευχαριστημένο από τις αγορές του και αναζητήστε τρόπους για να αποκτήσετε νέες επιχειρήσεις (να αναπτύξετε υπάρχουσες σχέσεις, να δημιουργήσετε νέες επαφές και ούτω καθεξής)

### Πίνακας 23 - Πώληση – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 1

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση όπου έχει πείσει έναν πελάτη να αγοράσει από εσάς; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Μπορείτε να περιγράψετε μια περίπτωση όπου έχει πείσει έναν πελάτη να αγοράσει από εσάς; Πότε συνέβη;
3.	Δράσεις	Πώς μάθατε τις επιθυμίες και τις ανάγκες αυτού του πελάτη; Ποιες ήταν οι ανησυχίες και οι ανάγκες αυτού του πελάτη; Έκανε ό, τι κάνατε για να ταιριάξετε τις ανησυχίες και τις ανάγκες αυτές; Πώς απάντησε αυτό το άτομο στις προσπάθειες που κάνατε; Ποιες τακτικές εφαρμόσατε για να διαπραγματευτείτε μια καλή συμφωνία για τον οργανισμό σας;
4.	Αποτελέσματα	Στο τέλος, πόσα μπορέσατε να πουλήσετε με την ευκαιρία αυτή
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Έτσι ανακεφαλαιώνοντας, έχετε ...

## Πίνακας 24 - Πώληση – Ερώτηση Διοχέτευσης: Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να περιγράψετε μια ευκαιρία κατά την οποία είστε απασχολημένος με έναν πελάτη χωρίς να χρειάζεται να ολοκληρώσετε την πώληση; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Πώς γνωρίζατε αυτόν τον πελάτη; Γιατί ο πελάτης δεν τελείωσε την αγορά στο τέλος;
3.	Δράσεις	Μπορείτε να περιγράψετε την τακτική που έχει εφαρμόσει για να πείσει αυτόν τον πελάτη; Πώς ανταποκρίθηκε ο πελάτης στις προσπάθειες που κατέβαλε; Τι άλλο προσπάθησε σε αυτή την περίπτωση;
4.	Αποτελέσματα	Τι έμαθε από αυτόν τον πελάτη;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Έτσι ανακεφαλαιώνοντας, έχει ...

### Ικανότητα 13: Να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει άλλους

Ορισμός: 'Παρέχει σαφείς οδηγίες στα μέλη της ομάδας και τους ενθαρρύνει, εμπνέει και προωθεί την επαγγελματική τους ανάπτυξη'

Συμπεριφορές:

- Εξετάζει τα μέλη της ομάδας κατά τη σύνταξη σχεδίων
- Παρέχει διεύθυνση και καθοδήγηση στα μέλη της ομάδας
- Παράδοση με αποτελεσματικότητα
- Μεταδίδει μια αίσθηση εμπιστοσύνης σε άλλους
- Με προετοιμασία, ενθάρρυνση και επαίνους οι άλλοι γίνονται πιο σίγουροι για τον εαυτό τους
- Αντιμετωπίζει την κακή απόδοση παρέχοντας ακριβή και έγκαιρη ανατροφοδότηση

**Πίνακας 25 - Να καθοδηγήσει και να εμπνεύσει άλλους – Ερώτηση Διοχέτευσης:**

**Παράδειγμα 1**

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να μάθετε για μια ευκαιρία κατά την οποία έχει κάνει προπονητές σε ένα από τα μέλη της ομάδας σας; Πότε συνέβη;
2.	Στόχοι	Γιατί αποφασίσατε να είστε καθοδηγητής για αυτό το άτομο;
3.	Δράσεις	Πώς αντιμετωπίσατε το θέμα για πρώτη φορά; Ξεκινώντας από την αρχική συζήτησή σας, πείτε μου λεπτομερώς ή αργότερα Πώς απάντησε ο ερωτώμενος στις προσπάθειές του; Με ποιον άλλο τρόπο κάνατε καθοδηγητές σε αυτό το άτομο και γενικότερα πώς προήγαγε την επαγγελματική ανάπτυξη;
4.	Αποτελέσματα	Ποιο ήταν τότε αυτό το άτομο;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Συνοψίζοντας, έχει...

## Πίνακας 26 - Να καθοδηγήσει και να εμπνέυσει άλλους – Ερώτηση Διοχέτευσης:

### Παράδειγμα 2

1.	Κατάσταση	Μπορείτε να μου μιλήσετε για μια κατάσταση στην οποία έπρεπε να παρακινήσετε την ομάδα της Πότε συνέβη; Πες μου για την ομάδα σου σύντομα, για να με ενημερώσεις για το φόντο.
2.	Στόχοι	Ποια ήταν τα κίνητρα των μελών της ομάδας του;
3.	Δράσεις	Με ποιον τρόπο αντιμετώπισε το έργο της κινητοποίησης; Τι μέτρα πήρε για να τους παρακινήσει; Πώς ανταποκρίθηκε η ομάδα στις αρχικές του προσπάθειες; Τι κάνατε για να τους παρακινήσετε;
4.	Αποτελέσματα	Με βάση ποια πραγματικά στοιχεία συμπεραίνει ότι ήταν σε θέση να τα παρακινήσει;
5.	Σύνοψη (εάν είναι αναγκαία)	Αν καταλάβω αυτό που μόλις μου είπε, της ..

#### 1.13.2. Παράγοντες που πρέπει να καταργηθούν / περιορισθούν

Αρνητικές εκφράσεις: Δεν ξέρω αν δεν το χρειάζεστε, δεν το σκέφτεστε.

Εκφράσεις που αντιβαίνουν: αυτό δεν συμβαίνει, κάνει λάθος, είναι λάθος, δεν είναι ακριβές, αδύνατο.

- Προφητικές εκφράσεις: τώρα εξηγώ.
- Αμφίβολες εκφράσεις: Δεν ξέρω αν μπορεί να ενδιαφέρεται για αυτό, θα ήμουν, ίσως θα το ήθελε;
- Πιστές εκφράσεις: Θα δείτε ότι θα το βρείτε καλό, αν το κάνετε θα το δείτε αυτό, θα είναι σίγουρα ενδιαφέρον για εσάς
- Αίτηση εμπιστοσύνης: πιστέψτε με, εμπιστευθείτε, εμπιστευθείτε, ήσυχα, σας το συνιστώ

- Τελετουργικές εκφράσεις: ένα πρόσωπο όπως αυτή, όπως γνωρίζετε, δεν θέλουν να την ενοχλήσει, όταν διδάσκει.

### **1.13.3. Χρήση**

- Καταλαβαίνω απόλυτα την άποψή του
- Είναι προτιμότερο να εξετάζετε το πρόβλημα με διαφορετικό τρόπο
- Είναι καλό να επιστήσω την προσοχή μου σε αυτό το σημείο
- Συμφωνώ μαζί της και προσθέτω ...

### **1.13.4. Πιθανά λάθη**

- Ερωτήσεις ναι / όχι (τείνουν να αποφεύγονται). Μάλλον, "μίλα μου ..."
- Επειδή; Χρήσιμο / άχρηστο (πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε σχέση με το εξερευνημένο περιεχόμενο). Όταν η απάντηση σε κάποιον επειδή εκμεταλλεύεται μια λογική βαθύτερη ορθολογικοποίηση, ούτε καν στο υποκείμενο που εξετάζεται, η ερώτηση και η απάντηση λήγουν όσον αφορά τη χρησιμότητα (στο πλαίσιο αυτό, το ερώτημα μπορεί να έχει κάποια χρησιμότητα στην αντιμετώπιση των σκέψεων, των προβληματισμών αφορά τον υποψήφιο, αλλά ανεξάρτητα από την ικανότητα αυτοαξιολόγησης)

### **1.13.5. Λάθη**

- Τι κάνει στον ελεύθερο χρόνο του; Καταλήγεται σε μια μαύρη τρύπα, πηγαίνετε να αγγίξετε θέματα που δεν αφορούν την εργασία. Είναι επίσης ερωτήματα που αφορούν τη χρήση ευρετικών που αφήνουν το χρόνο που βρίσκουν (π.χ. εάν ο αθλητισμός σημαίνει ότι είναι ευέλικτο θέμα). Ακόμα χειρότερο είναι το δυαδικό ερώτημα που αναρωτιέται αν ο υποψήφιος έχει προτίμηση για ατομικά ή ομαδικά αθλήματα. Πολύ καλύτερα να κάνετε ερωτήσεις που βασίζονται σε ικανότητες ή συμπεριφορικές συμπεριφορές όπως "Μίλησέ μου μία φορά που έχει κάνει σημαντική συμβολή σε μια ομάδα"

- Ρωτήστε τι σκέφτεται ο σύζυγος / η σύζυγος για τις επιλογές του. Αφορούν την ιδιωτική σφαίρα του υποψήφιου.
- Ρωτήστε για την καριέρα του συζύγου της; Ιδιωτική ερώτηση, όχι έμφυτη, και η οποία προϋποθέτει μεγαλύτερη σπουδαιότητα του έργου του συζύγου της

#### **1.13.6. Προβοκατόρικες ερωτήσεις**

##### **Λάθη**

- Εξαιρετική συμπεριφορά
- Για να υποστηρίξετε υπερβολική οπτική επαφή
- Κρίστε τις απαντήσεις
- Σταματήστε απότομα

##### **Παραδείγματα Λαθών:**

- Με την έλλειψη συγκεκριμένης εμπειρίας, επειδή νομίζει ότι πρέπει να το προσλάβουμε για αυτή τη θέση;
- Τι θα απαντούσα αν σου είπα ότι ήταν ο χειρότερος υποψήφιος που έβλεπα ποτέ;
- Ξέρετε πώς να χειρίζεστε το άγχος; Σε ποιο επίπεδο είναι η διαχείριση;
- Η δουλειά μας απαιτεί μεγάλη ετοιμότητα; Βλέπετε αυτό το στυλό; Αναφέρετε πέντε καλούς λόγους για μένα να την αντικαταστήσω με ένα άλλο.

##### **Μετατρέψτε το σε ερωτήματα συμπεριφοράς**

- Παρακαλώ πείτε μου για μια ευκαιρία στην οποία θα έπρεπε να αποφασίσετε να δώσετε προτεραιότητα σε ορισμένες δραστηριότητες, κάτω από το βάρος των γεγονότων
- Μου μίλησες μία φορά και αντιμετώπισες μια δυνατή κατάσταση
- Πείτε μου για τον πιο αγενή συνάδελφο ή τον πελάτη με τον οποίο έπρεπε να συνεργαστείτε το προηγούμενο έτος.

## **Ψευδό- Ψυχολογικές Ερωτήσεις**

Είναι προφανώς ενδοσκοπικά ή ψυχολογικά ερωτήματα

- Τι κάνει όταν αισθάνεται μόνος;
- Μεταξύ των χαρακτήρων κόμικς, ποιος θα ήθελε να είναι και γιατί;
- Ποια είναι η ώρα της ημέρας που προτιμάτε και γιατί;
- Αν μπορούσατε να γευματίσετε με έξι ιστορικούς χαρακτήρες, ποιος θα προσκαλέσει και γιατί;

## **Υποθετικές Ερωτήσεις**

- Πώς θα μπορούσε να αισθανθεί εάν δεν πέτυχε τον ετήσιο στόχο πωλήσεων;
- Πώς θα ήταν εάν δύο πελάτες της ζήτησαν ραντεβού για την ίδια ώρα την ίδια μέρα;
- Πώς θα αντιμετωπιστεί η διαδικασία της οργάνωσης ενός σύνθετου έργου;
- Είναι πολύ ανοικτά, ο υποψήφιος θα πρέπει να μαντέψει τι χρειάζεται να απαντηθεί.
- Μετασχηματισμός σε ερωτήματα συμπεριφοράς
- Μιλήστε μου για την τελευταία φορά που χάσατε έναν στόχο
- Περιγράψτε μια κατάσταση στην οποία έπρεπε να υπάρξει ευελιξία μεταξύ δύο πελατών, με ασυμβίβαστες απαιτήσεις
- Μιλήστε μας για μια κατάσταση η οποία πρόκειται για την οργάνωση ενός ιδιαίτερα περίπλοκου έργου

## **Ερωτήσεις υποβολής προσφορών**

Ερωτήσεις που προτείνουν απαντήσεις ...

- Η διαχείριση του χρόνου είναι πολύ σημαντική σε αυτή την οργανωτική θέση. Σας αρέσει να είστε σε αυτή τη θέση;
- Λυπάμαι που εργάζεστε πέρα από την κανονική ώρα
- Πιστεύετε ότι είναι σημαντικό να εργαστείτε εγκαίρως για να επιτύχετε καλά αποτελέσματα;

- Μετασχηματισμός σε ερωτήματα συμπεριφοράς
- Δώστε μου ένα παράδειγμα όπου έπρεπε να χειριστείτε το χρόνο σας με τη μέθοδο;
- Πότε ήταν η τελευταία φορά που έπρεπε να εργάζεται αργά ή έκτακτα; Μίλησέ μας
- Πέστε μου πότε ήσασταν σε θέση να εργαστείτε στενά σε μια ομάδα, με τους συναδέλφους σας για να επιτευχθεί ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα

### **Πολλαπλές Ερωτήσεις**

Μου μίλησε μια φορά που ξεπέρασε τις προσδοκίες του διευθυντή της. Κατόπιν, πείτε μου πότε συνέβη κάτω από ποιες συνθήκες, ποιες ήταν οι προσδοκίες του διαχειριστή πώς ήταν σε θέση να ταιριάζει μαζί της και τι έμαθε από αυτή την εμπειρία.

Γιατί επιλέξατε αυτή την εξειδίκευση στο πανεπιστήμιο; Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μελέτες έχουν προετοιμαστεί για τον κόσμο της εργασίας; Και τι νομίζεις ότι χρειάζεται να μάθεις; Ποιες είναι οι προθέσεις σας για εγγραφή σε περαιτέρω μεταπτυχιακά μαθήματα στο μέλλον;

### **Ερωτήσεις Αυτό-αξιολόγησης**

1. Ποια είναι τα δυνατά σου σημεία;
2. Ποιες είναι οι αδυναμίες σου;
3. Σε κλίμακα από ένα έως δέκα, πώς τη θεωρείται ικανή να αντιμετωπίσει μια κρίση;
4. Πόσο είστε σε θέση να διαχειριστείτε το προσωπικό;

Συχνά, οι πιο λαμπρές και θετικές απαντήσεις προέρχονται από υποψήφιους που παραπλανούν τις δικές τους δεξιότητες. Μετρούν το πόσο καλός είναι ο υποψήφιος να μιλάει και να μην εργάζεται.

## Γενικεύμένες Ερωτήσεις

- Πες μου λίγα πράγματα για τον εαυτό σου
- Τι είναι πιο σημαντικό
- Για ποιο πράγμα λυπάστε που έχετε κάνει;

Είναι δύσκολο αυτά τα ανοικτά ερωτήματα να οδηγήσουν πραγματικά σε πραγματικά δεδομένα και αξιολόγηση.

- Πείτε μου για την τρέχουσα εργασία σας (και χρησιμοποιήστε μόνο αυτή την ερώτηση για να εισαγάγετε επιπλέον ερωτήσεις ειδικά προσαρμοσμένες στις δεξιότητες που σας ενδιαφέρουν)
- Ποια προγράμματα είναι τα πιο σημαντικά, τι έκανε το τελευταίο έτος; Τότε πηγαίνετε να ρωτήσετε πότε ήταν, τι έκανε ο υποψήφιος και ούτω καθεξής, πάντα με αναφορά σε μια συγκεκριμένη ικανότητα
- Μιλήστε μου για ένα λάθος που έκανε στην δουλειά της και πώς το χειρίστηκε. (Αυτό θα σας παράσχει πραγματικά στοιχεία σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος αντιμετωπίζει τα λάθη του / της, αν αυτό είναι μια σημαντική αρμοδιότητα για τη θέση της συγκεκριμένης οργάνωσης.

## Πώς να αναπτύξετε ερωτήσεις σε ευαίσθητα θέματα

Θέμα	Χωρίς Άδεια	Με Άδεια
Γενικό	Ποιο είναι το πατρικό του όνομα; Σε ποιες κοινωνικές ή πολιτικές οργανώσεις είστε εγγεγραμμένοι;	Ποιο είναι το πλήρες όνομά σου; Τώρα πείτε μου πώς εκμεταλλεύτηκε το δίκτυο προσωπικών σχέσεων του για χάρη του εργοδότη του.
Οικογένεια και Συγγενείς	Απευθύνεστε σε κάποιον; Ζει μόνος του; Ποια είναι η προσωπική σας κατάσταση; Πώς καλείται ο	Πώς καλείτε τους συγγενείς σας που εργάζονται ήδη σε αυτήν την κοινωνία;

	<p>συνεργάτης σας;  Τι σκέφτεται ο  συνεργάτης σας για τη  δουλειά του;  Είστε παντρεμένοι,  διαζευγμένοι,  χωρισμένοι,  συγκατοικούντες ή μόνοι;  Θα παντρευτείτε  σύντομα;  Πόσοι άνθρωποι ζουν  μαζί της;  Τι κάνει ο πατέρας του ή  η μητέρα του;  Πόσα αδέρφια ή αδελφές  έχει;</p>	
Μητρότητα και μικρά παιδιά	<p>Έχετε μικρά παιδιά;  Πιστεύετε ότι έχει άλλα  παιδιά;  Ποια είναι τα  μακροπρόθεσμα, φιλικά  θέματα προς την  οικογένειά του;  Πώς λειτουργεί η  πρόληψη;  Πώς ονομάζονται τα  παιδιά σας;  Ποια ηλικία έχουν τα  παιδιά τους;  Πώς οργανώνεται η  φροντίδα των μικρότερων  παιδιών;  Ποιος προσέχει τα μικρά  παιδιά σας ενώ  εργάζεστε;  Ποιος μπορεί να  φροντίσει τα μικρά  παιδιά της αν ξαφνικά</p>	<p>Πιστεύετε ότι θα  απουσιάζετε για  μεγάλες περιόδους στο  μέλλον;  Εάν είναι απαραίτητο,  μπορεί να λειτουργήσει  πέρα από τον κανονικό  χρόνο;  Μπορείτε να εργαστείτε  το Σάββατο ή την  Κυριακή;  Είναι διαθέσιμο για  εργασία με τη σειρά του;  Υπάρχει κάποιος λόγος  για να μην προλάβετε να  αρχίσετε να εργάζεστε το  πρωί σε μερικές ημέρες  της εβδομάδας;</p>

	αρρωστήσουν;	
Εθνότητα, Εθνικότητα	Φυλή, Ποια είναι η μητρική του γλώσσα; Πού γεννήθηκε; Από ποια χώρα είναι; Από πού προέρχονται οι γονείς σας; Θα δυσκολευθήκατε να συνεργαστείτε με ανθρώπους άλλης φυλής; Σε ποια γλώσσα μιλάτε στο σπίτι σας;	Έχετε άδεια εργασίας; Ποιες γλώσσες μιλάτε, διαβάζετε ή γράφετε άπταιστα;
Ηλικία	Πόσο χρονών είναι; Πότε γεννήθηκε; Πριν πόσα χρόνια έχουν ολοκληρώσει τις σπουδές; Ποια είναι η ηλικία των παιδιών σας; Θα ήταν δύσκολο να δουλέψετε για έναν νεαρότερο από αυτόν που είσαστα μέχρι τώρα;	Είσαστε ενήλικας;
Θρησκεία	Πιστεύεις στον θεό; Ποιες θρησκευτικές γιορτές γιορτάζουν; Τι κάνει τη Κυριακή; Ποια είναι η θρησκευτική σου πίστη; Σε ποιες ομάδες είναι μέλος έξω από το περιβάλλον εργασίας;	Μήπως αυτή η εργασία απαιτεί μερικές φορές εργασία είτε το Σάββατο είτε την Κυριακή; Δημιουργεί αυτό το πρόβλημα για εσάς;
Σεξουαλικός προσανατολισμός	Ποιος είναι ο σεξουαλικός σας προσανατολισμός; Σε ποιες κοινωνικές οργανώσεις ανήκει; Είστε φυσιολογικοί;	Δεν υπάρχουν απαντήσεις για το θέμα αυτό

	Είσαι ομοφυλόφιλος;	
Υγεία και αναπηρία	<p>Ποια είναι τα προβλήματα υγείας σας;</p> <p>Πόσο βάρος έχει;</p> <p>Έχετε κάποια αναπηρία;</p> <p>Έχετε κάποιο μειονέκτημα;</p> <p>Ποια είναι η πρόγνωση του μειονεκτήματός σας;</p> <p>Σας έχουν ποτέ αρνηθεί την ασφάλιση υγείας;</p> <p>Πότε είναι η τελευταία φορά που ήταν με τον γιατρό;</p>	<p>Είστε σε θέση να εκπληρώσετε τις ευθύνες που συνεπάγεται αναγκαστικά αυτό το καθήκον;</p> <p>Ποιες ειδικές ρυθμίσεις θα έπρεπε να λάβει για να καλύψει τη δουλειά για την οποία προτάθηκε;</p>

## Προβλεπόμενη Ισχύς



Τέλειες Προβλέψεις → 1.0

0.9

0.8

0.7

Κέντρα Αξιολόγησης (0.68) →  
Δομημένη Συνέντευξη (0.62) →

0.6

Πρακτική Δοκιμή (0.55) →  
Δοκιμή Στάσης (0.54) →

0.5

Βιογραφικά Στοιχεία (0.40) →  
0.4

Δοκιμή Προσωπικότητας (0.38) →  
→

Μη-δομημένη Συνέντευξη  
(0.31) →

0.3

0.2

Παραπομπές (0.13) →  
0.1

Αστρολογία (0.00) →  
Γραφολογία (0.00) → 0.0

## Διάχυση



Συνέντευξη (100%) → 1.0

Παραπομπές → (96%)

Διδακτέα ύλη → (93%)

0.9

0.8

Δοκιμή Στάσης (70%) → 0.7

Δοκιμή Προσωπικότητας (64%)  
→

0.6

Κέντρα Αξιολόγησης (59%) →

0.5

0.4

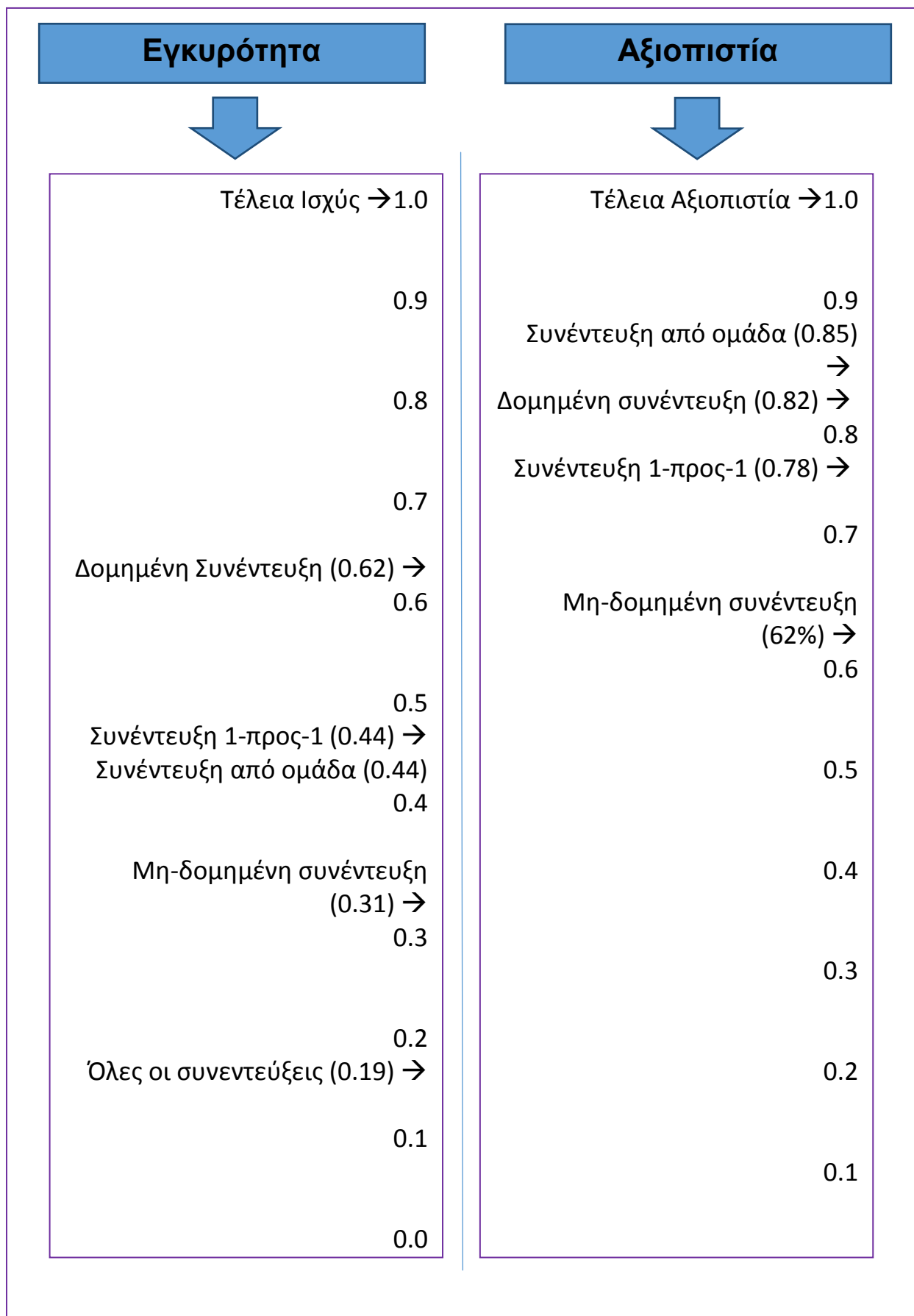
0.3

0.2

Βιογραφικά Στοιχεία (19%) →

0.1

Γραφολογία (2,6%) →  
Αστρολογία (0%) → 0.0



Πίνακες αξιοπιστίας και εγκυρότητας του Smith, 1986; Shackleton e Newell, 199; Άντερσον και Σάκελτον, 1993

## **2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών σχετικά με την επιλογή προσωπικού**

#### **2.1. Εισαγωγή**

Σύμφωνα με μεγάλο αριθμό ειδικών του ανθρώπινου δυναμικού (Belous and Appelbaum, 1998, Hartmann, 1998, Forteza και Prieto, 1994, Raymond et.al., 2013, Dessler, 2014, Mathis and Jackson, 2014, Cohen et al. ) τόσο σε ακαδημαϊκούς όσο και σε επαγγελματικούς τομείς, η επιλογή του προσωπικού εξετάζει την τοποθέτηση ατόμων σε θέσεις εργασίας ακολουθώντας μια μεθοδική πορεία. Οι οργανισμοί μπορούν μόνο να γνωρίζουν τον αντίκτυπο αυτού του μεθοδικού τρόπου, αφού οι εργαζόμενοι δαπανούν χρόνια ή και δεκαετίες υπηρεσίας στον οργανισμό.

Η διαδικασία επιλογής βασίζεται σε αρκετά σημαντικά στοιχεία, όπως η συλλογή πληροφοριών τόσο από τον οργανισμό όσο και από τον δυνητικό υπάλληλο και αντίστροφα. Αυτό αποτελεί σημαντική πτυχή καθώς αμφότερα τα μέρη αποκτούν επαρκή γνώση για το άλλο μέρος, γνωρίζουν τι να περιμένουν και, επομένως, μπορεί να δημιουργηθεί εκ των προτέρων ένα θετικό περιβάλλον για να υπάρξει μια εποικοδομητική και μακροχρόνια συνεργασία. Αυτό αποτελεί προϋπόθεση για την υγιή ανάπτυξη της παραγωγικότητας.

Η διαδικασία επιλογής δεν πρέπει να παραβιάζει τους κανόνες και τους κανονισμούς κάθε χώρας και πρέπει επίσης να συμμορφώνεται με το κερκτημένο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τις σχετικές οδηγίες όπως το 2003/88 / ΕΚ που ορίζει ότι: «Η βελτίωση της ασφάλειας, της υγιεινής και της υγείας των εργαζομένων στην εργασία είναι ένας στόχος που δεν θα πρέπει να εξαρτάται από καθαρά οικονομικούς λόγους "(άρθρο 4).

Επιπλέον, η Οδηγία 2002/58 / ΕΚ που αφορά την Προστασία των Προσωπικών Δεδομένων των εργαζομένων όσον αφορά τις Τεχνολογίες Πληροφορικής (IT) και τις Επικοινωνίες ορίζει ότι: «Η εμπιστευτικότητα των επικοινωνιών διασφαλίζεται σύμφωνα με τις διεθνείς πράξεις που αφορούν τα ανθρώπινα δικαιώματα, της

Ευρωπαϊκής Σύμβασης για την Προάσπιση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και των Θεμελιωδών Ελευθεριών και των Συντάξεων των Κρατών Μελών »(άρθρο 3).

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες παρέχουν ένα σημαντικό θεωρητικό, νομικό, επαγγελματικό και, κυρίως, πραγματικό επιχειρηματικό υπόβαθρο, προκειμένου να εντοπιστεί η σημασία της πρόσληψης HR.

## **2.2. Θεωρητικό / Βιβλιογραφικό Υπόβαθρο**

Οι Guion και Gibson (1988) διεξήγαγαν εκτεταμένη έρευνα στην επιλογή του προσωπικού και πρότειναν τέσσερα σημαντικά βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθηθούν για να εξασφαλιστεί ότι η όλη διαδικασία θα στεφθεί με επιτυχία. Συγκεκριμένα πρότειναν:

- i. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής
- ii. Εκτέλεση
- iii. Προγνώστες
- iv. Υστερόγραφο

Κάθε βήμα αποτελείται από περαιτέρω ενέργειες που πρέπει να ακολουθούνται προκειμένου οι Υπεύθυνοι Ανθρώπινου Δυναμικού και οι Ψυχολόγοι να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Επιπλέον, οι Guion και Gibson (1988, σελ. 349) ισχυρίστηκαν ότι: "Η επιλογή προσωπικού είναι μια διαδικασία που καταλήγει σε μια απόφαση να προσληφθεί ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι για εργασία και να μην προσληφθούν άλλοι. Η απόφαση για μίσθωση είναι μια οικογένεια αποφάσεων προσωπικού, συμπεριλαμβανομένων των προαγωγών και τερματισμών που δεν πρέπει να γίνουν αβάσιμα."

Ο Chan (1998, 2000 και 2005) και οι Chan και Schmitt (1997, 2004) αποτελούν μερικούς από τους κορυφαίους μελετητές που παρείχαν πολύτιμη βάση για την ανάπτυξη της επιστημονικής έρευνας για την επιλογή του προσωπικού. Με βάση τα έργα του Chan και του Chan και του Schmitt, άλλοι σύγχρονοι μελετητές έχουν βασίσει το ακαδημαϊκό και το επαγγελματικό τους έργο (Huffcut, 2010, Podsakoff

et.al. 2011, Muchinsky, 2012) και παρείχαν ένα πολύτιμο υπόβαθρο για την ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Οι Rothstein και Goffin (2006, σ. 4) προσθέτουν στο θεωρητικό υπόβαθρο εστιάζοντας στην αξία του ομαδικού πνεύματος μέσα στους σύγχρονους οργανισμούς και αναδεικνύουν τον σημαντικό ρόλο τόσο των HR recruiters όσο και των Ψυχολόγων που έχουν ενεργό ρόλο σ' αυτόν τον στόχο. υποδεικνύουν έντονα ότι: "Οι κυριότερες τάσεις στη σύγχρονη έρευνα σχετικά με το βαθμό στον οποίο εξηγούνται πως ο υποψήφιος στα "φαινομενικά" τεστ προσωπικότητας θέτει μια σοβαρή απειλή, όπως και οι πολλά υποσχόμενες προσεγγίσεις για την αντιπαράθεση με τον υποψήφιο φερόμενο, όπως η «προειδοποίηση φαντασίας» και η αναγκαστική επιλογή μέθοδου αξιολόγησης της προσωπικότητας."

Η παραπάνω αναγνώριση αντιμετωπίζει τα πραγματικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν κατά τη διάρκεια της δοκιμαστικής περιόδου. Ως εκ τούτου, οι υπεύθυνοι προσλήψεων προσωπικού και οι ψυχολόγοι πρέπει να είναι έτοιμοι να εντοπίσουν αυτές τις ψεύτικες δοκιμές για να προστατεύσουν την οργάνωσή τους.

### **2.3. Επιστημονική Έρευνα σχετικά με την επιλογή προσωπικού**

Ένα σημαντικό τεστ που αναπτύχθηκε μαζικά κατά την τελευταία δεκαετία, ώστε οι οργανώσεις να στρατολογήσουν τους καλύτερους δυνατούς υπαλλήλους, είναι η δοκιμασία της Γνωστικής Ικανότητας.

#### **2.3.1. Δοκιμασία Γνωστικής Ικανότητας:**

Η Δοκιμασία Γνώσης (ή) Δοκιμές Δεξιοτήτων (ή) Δοκιμές Ευφυΐας χρησιμοποιείται ευρέως σε ένα Πλαίσιο Ψυχομετρικής Αξιολόγησης (ΠΨΑ) και θεωρεί όλα τα αριθμητικά σκεπτικά, τη λεκτική συλλογιστική, την αφηρημένη συλλογιστική και τις δοκιμές μηχανικής συλλογιστικής. Ο ειδικός ΑΔ χρησιμοποιεί έως και πέντε (5) διαφορετικές εξετάσεις στο σύνολο των Δοκιμών Γνωστικής Ικανότητας για να εντοπίσει και να προσλάβει τους καλύτερους δυνατούς υπαλλήλους που θα μπορέσουν να προσφέρουν στον οργανισμό και από την άλλη, ο οργανισμός θα είναι

σε θέση να επενδύουν σε αυτούς τους ανθρώπους ως μέρος της συνολικής Στρατηγικής Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία φυσικά θα πρέπει να συμπεριληφθεί σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο.

Ο ακόλουθος Πίνακας (1) περιγράφει αυτές τις δοκιμές:

Πίνακας 1: Δοκιμασίες Γνωστικής Ικανότητας:

<u>ΔΟΚΙΜΑΣΙΕΣ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ</u>	
Δοκιμή 1	Έρευνα για τις ικανότητες των εργαζομένων
Δοκιμή 2	Προοδευτικές μήτρες, Προηγμένα σύνολα I και II
Δοκιμή 3	Δοκιμές Σύντομης Νοημοσύνης του Kaufman
Δοκιμή 4	Βραχυπρόθεσμες Δοκιμές Μνήμης
Δοκιμή 5	Επεξεργασία των Εξετάσεων Επεξεργασίας Πληροφοριών

Πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της Δοκιμασίας 1 (Έρευνα για τις ικανότητες των εργαζομένων) υπάρχουν άλλες δέκα (10) διαφορετικές εξετάσεις που παρέχουν περαιτέρω δυνατότητα για HR προσλήψεις, προκειμένου να προσδιοριστούν συγκεκριμένες πρακτικές απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για την πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού γραφείου.

Το προσωπικό του γραφείου είναι ζωτικής σημασίας για την (συν) λειτουργία οποιασδήποτε σύγχρονης οργάνωσης, ειδικά όταν αυτή η οργάνωση λειτουργεί σε παγκόσμια κλίμακα καθώς χειρίζεται μεγάλο αριθμό κρίσιμων ζητημάτων όπως η ημερήσια διάταξη των ιδιοκτητών επιχειρήσεων, των διευθυντών σε όλα τα επίπεδα και σε όλα τα τμήματα, χειρίζεται τις εργασίες με εξωτερικούς συνεργάτες. Τέλος, το προσωπικό του γραφείου μπορεί σε πολλές περιπτώσεις να είναι το πρώτο και τελευταίο πρόσωπο που θα έρθει στο γραφείο και ο ρόλος του μπορεί να είναι εξαιρετικά κρίσιμος. Επομένως, είναι ζωτικής σημασίας οι μέθοδοι που θα εφαρμόζονται κατά την πρόσληψη του σωστού γραφείου προσωπικού, πρέπει να πληρούν τα υψηλότερα δυνατά πρότυπα μέσα σε μια διαφανή διαδικασία. Οι Δοκιμές Γνωστικής Ικανότητας και πιο συγκεκριμένα η Έρευνα Απασχόλησης Εργαζομένων

εξασφαλίζουν ότι η διαδικασία αυτή θα οδηγήσει την οργάνωση στην κατάλληλη επιλογή γραφείου προσωπικού.

Το Γραφείο Διαχείρισης Προσωπικού των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στην αξία των Δοκιμών Γνωστικής Ικανότητας και εξηγεί ότι: "Οι παραδοσιακές γνωστικές εξετάσεις είναι καλά τυποποιημένες, περιέχουν αντικείμενα αξιόπιστα βαθμολογημένα και μπορούν να χορηγηθούν σε μεγάλες ομάδες ατόμων σε ένα χρόνος. Παραδείγματα μορφών αντικειμένων είναι η επιλογή πολλαπλών επιλογών, η συμπλήρωση προτάσεων, η σύντομη απάντηση ή η αληθινή-ψευδής. Πολλές επαγγελματικά αναπτυγμένες γνωστικές εξετάσεις είναι διαθέσιμες στο εμπόριο και μπορεί να ληφθούν υπόψη όταν δεν υπάρχει σημαντική ανάγκη να αναπτυχθεί μια δοκιμή που να αναφέρεται ειδικά στη συγκεκριμένη εργασία ή οργάνωση.

### **2.3.2. Δοκιμές Ψυχολογικών Ικανοτήτων:**

Οι Michael et.al. (2008) έχουν δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη σύγχρονων μεθόδων βασισμένων στην έννοια των Δοκιμών Φυσικής Ικανότητας. Αυτό συνέβη σε έναν εξαιρετικά κρίσιμο τομέα, αυτόν των Πυροσβεστών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η έρευνα αυτή πραγματοποιήθηκε στον Καναδά, η οποία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη χώρα στον κόσμο με συνολική έκταση 9.984.670 km<sup>2</sup> και συνολική δασοκομία 4.916.438 τετραγωνικών χιλιομέτρων, αυτή η συγκεκριμένη μέθοδος προσλήψεων παίρνει μια πολύ μεγάλη διάσταση καθώς θεωρεί την ασφάλεια της χώρας, την προστασία των ζώων και των ιδιοκτησιών, καθώς και την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι Δοκιμές Φυσικών Ικανοτήτων εστιάζουν στον έλεγχο των αιτούντων σε συγκεκριμένες φυσικές απαιτήσεις και ικανότητες όπως ανύψωση αντοχής, αναρρίχηση σχοινιών ή ολοκλήρωση πορείας με εμπόδια.

Σύμφωνα με τον οδηγό ανθρώπινου δυναμικού 'HR recruitment' υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα σε αυτή τη σύγχρονη μέθοδο πρόσληψης.

Ο Πίνακας 2 παρουσιάζει αυτά τα θέματα:

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των Δοκιμών Φυσικών

Ικανοτήτων

<u>Πλεονεκτήματα</u>	<u>Μειονεκτήματα</u>
Μπορεί να εντοπίσει άτομα που είναι φυσικά ανίκανα να εκτελούν τις βασικές λειτουργίες μιας εργασίας χωρίς να διακινδυνεύουν τραυματισμούς στον εαυτό τους ή σε άλλους	Υψηλό κόστος διαχείρισης
Μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους που σχετίζεται με αναπηρίες / ιατρικές απαιτήσεις, ασφάλιση και αποζημίωση των εργαζομένων	Οι απαιτήσεις πρέπει να αποδεικνύονται ότι σχετίζονται με τη δουλειά μέσω διεξοδικής ανάλυσης εργασίας
Μείωση απουσίας	Μπορεί να έχει αντίξοες επιπτώσεις με βάση την ηλικία έναντι των παλαιότερων αιτούντων

Οι Clouston et. al. (2013, σελ.1) πρόσθεσαν σε όλα τα παραπάνω και όχι μόνο ενισχύουν αυτήν την προσέγγιση, αλλά προτείνουν επίσης ότι: "Η εξέταση της σωματικής και νοητικής λειτουργίας μπορεί να βοηθήσει τους κλινικούς και ερευνητές να εντοπίσουν καλύτερα τα άτομα και τις ομάδες που γηράσκουν διαφορετικά και με διαφορετικούς ρυθμούς. "Αυτή η ταυτοποίηση δίνει σημαντικά περιθώρια για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα και ως εκ τούτου παρέχει ένα ισχυρό κίνητρο για επαγγελματίες προκειμένου να υλοποιήσουν αυτές τις ενέργειες στο δικό τους χώρο εργασίας και να τις προσαρμόσουν στο δικό τους περιβάλλον εργασίας. Η προσαρμοστικότητα αποτελεί ένα τεράστιο ζήτημα και προτείνεται έντονα ότι οι

επαγγελματίες θα πρέπει να γνωρίζουν την ακαδημαϊκή εξέλιξη και να επωφελούνται πλήρως από την έρευνα παγκοσμίως.

Οι Chamorro-Premuzic και Furnham (2010) έχουν αναπτύξει το δικό τους μοντέλο για την πρόσληψη HR στις σύγχρονες επιχειρήσεις και έχουν προτείνει τα εξής:

Πίνακας 3: Μοντέλο Chamorro-Premuzic και Furnham

<u>Μέθοδοι επιλογής προσωπικού</u>	<u>Δομές Επιλογής Προσωπικού</u>
Αρχικές, Μη επιστημονικές Μεθόδους	Γενική Νοητική Ικανότητα
Η Συνέντευξη	Δοκιμές Προσωπικότητας
Συστατικές Επιστολές	Δημιουργικότητα
Βιογραφικά Στοιχεία	Ηγεσία
Δοκιμασίες κρίσης κατάστασης και ΣΔΣ	Ταλέντο

Το έργο των Chamorro-Premuzic και του Furnham (2010) συνέβαλε μαζικά, καθώς όχι μόνο παρέχει τις κατευθυντήριες γραμμές για την αποτελεσματική διοίκηση του ΑΔ από ειδικούς, αλλά και ψυχολόγους, αλλά το σημαντικότερο περιγράφει ένα μεγάλο αριθμό άλλων στοιχείων όπως:

- i. Η ταύτιση των κρίσιμων ταλέντων
- ii. Πίνακας επιδόσεων και προώθησης
- iii. Παράγοντες που συμβάλλουν στην απόδοση υψηλού προσανατολισμού

Όλα αυτά τα στοιχεία συνδυάζουν ένα υγιές πλαίσιο που επιτρέπει την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης επιλογής ΑΔ που μπορεί κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες να γίνει ένα ιδανικό και ισχυρό εργαλείο για οργανισμούς τόσο των προϊόντων όσο και των υπηρεσιών.

## **2.4. Επαγγελματίες Ψυχολόγοι και Υπεύθυνοι στο Τομέα Πρόσληψης Ανθρωπίνου Δυναμικού**

Το έργο των Ψυχολόγων στον τομέα της Επικύρωσης και της Αξιοπιστίας του περιεχομένου των Δοκιμών είναι ένα ζωτικής σημασίας βήμα για τους συμμετέχοντες στη διαδικασία πρόσληψης ΑΔ. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τόσο τους υπευθύνους ΑΔ όσο και τους υποψηφίους. Επιπλέον, οι επαγγελματίες ψυχολόγοι διαδραματίζουν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο στη συγκεκριμένη διαδικασία, επομένως πρέπει να εξεταστεί σοβαρά η εξέταση αυτού του ρόλου.

Ορισμένες εθνικές διαφημίσεις θεωρούν την ψυχολογία ως μία από τις πλέον κατάλληλες γνώσεις για θέσεις προσλήψεων ΑΔ. Η Αραγονία (2016, σ. 1) συνδέει την Ψυχολογία με την έννοια της στρατολόγησης ΑΔ καθώς και το γεγονός ότι οι άνθρωποι κινούνται πολύ εύκολα από τη μια χώρα στην άλλη. Αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπου οι 28 χώρες μέλη έχουν εξαλείψει τόσο τα φυσικά όσο και τα φορολογικά εμπόδια. Πιο συγκεκριμένα, η Αραγονία διευκρινίζει ότι: "Όπως η μελέτη του ανθρώπινου νου, ο τομέας της ψυχολογίας πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στον πολιτισμό και πώς οι διάφορες κοινωνίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά"

Ο Gilberth (2005), ως κορυφαίος ερευνητής στον τομέα της Ψυχολογίας και της Διοίκησης, δήλωσε ότι η Διαχείριση Ψυχολογίας θεωρεί τον αντίκτυπο του νου που συνδέεται άμεσα με το έργο των υφισταμένων. Η έμφαση στην επιτυχή διαχείριση έγκειται στον άνθρωπο, όχι στη δουλειά. Ως εκ τούτου, το κίνητρο διαδραματίζει βασικό ρόλο που σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να υποτιμηθεί από ειδικούς ΑΔ, ειδικά εάν αυτοί οι ειδικοί έχουν ένα ακαδημαϊκό υπόβαθρο ψυχολογίας.

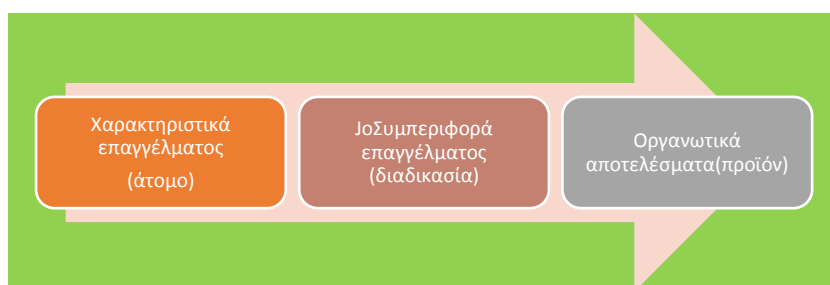
Η Talibova (2008, p.1) προσθέτει στο έργο του Gilberth (2005) και έχει επικεντρωθεί στην έρευνα «Ο ρόλος της ψυχολογίας στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων» και έχει προτείνει κάποια σημαντικά στοιχεία όπως: «Η ενσωμάτωση μεταξύ της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και της ψυχολογίας αναμφισβήτητα ο πρωταρχικός παράγοντας που οριοθετεί τη θεωρία και την πρακτική της Διαχείρισης ΑΔ από τις πιο παραδοσιακές καταβολές της διαχείρισης του προσωπικού. Η επιλογή

του προσωπικού έχει αναγνωριστεί από καιρό ως βασική δραστηριότητα στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού και το άρθρο αυτό επιδιώκει να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο η πρακτική του παρέχει στοιχεία για τέτοια στρατηγική ευθυγράμμιση ».

#### **2.4.1. Ψυχολόγοι και Ηγεσία:**

Η ηγεσία συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό και τα κίνητρα. Οι κορυφαίοι μελετητές όπως ο Daft (2008) έχουν εντοπίσει την αξία της ηγεσίας στην ανάπτυξη σύγχρονων οργανισμών που λειτουργούν μέσα σε ένα προκλητικό, σύσκολο και περίπλοκο περιβάλλον. Ο Daft ως Διοικητικός Γκουρού έχει εντοπίσει σημαντικά τη σχέση μεταξύ Ανθρώπινου Δυναμικού και Ψυχολογίας και ανέδειξε τη στενή σχέση τους με τη γενική ιδέα της Ηγεσίας. Οι Campbell et.al. (1970) διεξήγαγαν μια εκτεταμένη έρευνα που ασχολείται με την επιλογή προσωπικού και την ηγεσία και έχουν εντοπίσει τρία σημαντικά μοντέλα που πρέπει να αξιολογηθούν κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας. Αυτό το έργο έχει υιοθετηθεί εκτενώς από άλλους όπως οι Kuhnert και Russell (1990). Πιο συγκεκριμένα, πρότειναν.

Γράφημα 1: Μοντέλο Campbell et.al



#### **2.5. Συμπέρασμα**

Η τελική έκβαση μετά την εξέταση διαφόρων πτυχών των μεθόδων επιλογής του προσωπικού και η σύνδεσή του με άλλα θέματα όπως η Ψυχολογία, η Απόδοση, η Συμπεριφορά, η Ηγεσία κλπ οδηγεί στο ασφαλές συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες επιλογής πρέπει να εφαρμοστούν προσεκτικά προκειμένου να διασφαλιστεί η ακεραιότητα τόσο της οργάνωσης όσο και των υποψηφίων / υποψηφίων θέσεων εργασίας. Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία της διαδικασίας πρέπει να προστατεύονται, καθώς μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα φήμης για τον οργανισμό. Είναι επομένως

η δουλειά των διοικητών του τομέα ΑΔ και Ψυχολόγων να καθιερώσουν και να εφαρμόσουν μια σειρά ενεργειών που έχουν περιγραφεί μέσα σε αυτό το κεφάλαιο, προκειμένου να διασφαλιστεί η συνολική συμπεριφορά, η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της οργάνωσής τους. Ωστόσο, καθώς κάθε οργάνωση είναι μοναδική, έτσι ώστε να είναι οι διαδικασίες. Κάθε οργάνωση πρέπει να εφαρμόσει διαδικασίες που ταιριάζουν καλύτερα στην κουλτούρα του, όμως αυτή η εφαρμογή δεν μπορεί να εισαχθεί εκτός του βασικού πλαισίου της ακεραιότητας και της διαφάνειας. Αυτές συνιστούν αξίες που πρέπει να προστατεύουν προσεκτικά οι υπεύθυνοι προσλήψεων προσωπικού και ο ψυχολόγος. Αυτό θα είναι επωφελές μόνο για την οργάνωσή τους και τη συνολική απόδοση. Οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν στην καθιέρωση όλων των μέσων, ανθρώπινων, φορολογικών και τεχνολογικών, προκειμένου να εξασφαλίσουν την υγιή ανάπτυξή τους. Αυτή η ανάπτυξη θα τους επιτρέψει να παραμείνουν ανταγωνιστικές (Daft, 2008) σε ένα εξαιρετικά περίπλοκο και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Το θεωρητικό υπόβαθρο που περιγράφηκε στο παρόν κεφάλαιο ενισχύει αυτή την προσέγγιση και διασφαλίζει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα όλων των ενεργειών. Οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως επένδυση και όχι ως δαπάνη που πρέπει να «υποφέρουν».

### **3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

**Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών σχετικά με τους πολιτιστικούς παράγοντες στην επιλογή του προσωπικού.**

#### **3.1. Εισαγωγή**

##### Ορισμός Πολιτιστικών Παραγόντων

Η Εγκυκλοπαίδεια της Δημόσιας Υγείας έχει ορίσει ότι: "Ο πολιτισμός περιλαμβάνει το σύνολο των πεποιθήσεων, των ηθικών αξιών, των παραδόσεων, της γλώσσας και των νόμων (ή των κανόνων συμπεριφοράς) που κρατούνται από κοινού από ένα έθνος, μια κοινότητα ή άλλη καθορισμένη ομάδα ανθρώπων. Τα πολιτισμικά καθορισμένα χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν: τη γλώσσα που ομιλείται στο σπίτι, θρησκευτικές παραδόσεις · έθιμα (συμπεριλαμβανομένων των εθίμων γάμου που συχνά συνοδεύουν θρησκευτικές και άλλες πεποιθήσεις) · αποδεκτούς ρόλους και επαγγέλματα φύλου · διατροφικές πρακτικές · πνευματικές, καλλιτεχνικές και ψυχαγωγικές δραστηριότητες · και άλλες πτυχές της συμπεριφοράς. "

Η ανάπτυξη των πολιτιστικών παραγόντων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη των οργανισμών και αυτοί οι παράγοντες πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο επιστημονικής έρευνας (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011, Daft, 2008), εξ' ου και η επίδραση των πολιτισμικών παραγόντων στην ευρύτερη ο τομέας της απασχόλησης σε όλα τα επίπεδα θα πρέπει να εξεταστεί τόσο σε ακαδημαϊκό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο (de Mello και Mariano, 2004)

#### **3.2. Ο Ρόλος του Πολιτισμού στις Οργανωτικές και Ατομικές Αποφάσεις Επιλογής Προσωπικού**

Οι σύγχρονες παγκόσμιες οργανώσεις συναντούν πολλά εμπόδια στη πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η ανάγκη συμμόρφωσης τόσο με τους τοπικούς κανόνες και κανονισμούς των χωρών που λειτουργούν εντός όσο και με την ανάγκη προσέλκυσης προσώπων με δεξιότητες σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, δημιουργούν την ανάγκη προσδιορισμού σε σχέση με προβλήματα και προοπτικές στον κρίσιμο τομέα της ΔΥ.

Ο Cruise (2009, σελ. 2) δεν συμφωνεί μόνο με τη συγκεκριμένη προσέγγιση, αλλά προσθέτει ότι: "...ο ρόλος του πολιτισμού στις αποφάσεις επιλογής προσωπικού και οργανωτικού προσωπικού δείχνει ότι η επιλογή του επιστημονικού προσωπικού είναι περισσότερο προσαρμοσμένη και πολιτιστικά καθορισμένη από πρίνό," Επιπλέον, η Cruise (2009) πρότείνει δύο συγκεκριμένους πολιτιστικούς ρόλους:

- i. Προσεγγίσεις Αξιολόγησης στην Επιλογή του Προσωπικού: Ο Ρόλος του Πολιτισμού στις Δημόσιες Αποφάσεις Επιλογής
- ii. Ο Ρόλος του Πολιτισμού στις Αποφάσεις Επιλογής Αιτούντος: Προσαρμογή σε σχέση με την Προσέλκυση βάσει Κριτηρίων

Οι δύο ρόλοι αποσκοπούν στην εξασφάλιση ότι η διαδικασία προσλήψεων των Ανθρωπίνων Πόρων θα λαμβάνει υπόψη όλες τις πτυχές που συσχετίζονται και αποτελούν βασικά στοιχεία για να προσελκύσουν, να προσλάβουν, να αναπτύξουν και, τέλος, να διατηρήσουν τα καλύτερα άτομα που πληρούν τα κριτήρια που καθορίζονται από τους οργανισμούς και θα συμμορφώνονται με την ανάγκη να παραμείνουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμια κλίμακα. Ο Riyono (1998, σ. 1) πρότείνει σημαντικά: «Τα ζητήματα επιλογής γίνονται πιο περίπλοκα όταν ένας οργανισμός τοποθετείται σε ένα παγκόσμιο περιβάλλον. Μια παγκόσμια οργάνωση αμφισβητείται με ποικιλίες πολιτισμών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Σε ένα πολυπολιτισμικό πλαίσιο, η πολυπλοκότητά του μπορεί να προκύψει από μια ερώτηση σχετικά με τη δυνατότητα εξεύρεσης κατάλληλης αντιστοιχίας μεταξύ του επιλεγμένου προσωπικού και των διαφορετικών πολιτισμών των οργανισμών στους οποίους μπορεί να βρίσκονται.

Ο Hofstede (1984) ως ένα αληθινά κορυφαίος μελετητής και επαγγελματίας της πολιτιστικής ανάπτυξης έχει εντοπίσει τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις που σχετίζονται άμεσα με την έννοια των αξιών εργασίας και επομένως επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση της εργασίας.

### **A. Ατομικισμός - Συλλεκτισμός:**

Οι ατομικιστικές κουλτούρες περιλαμβάνουν εκείνους τους ανθρώπους που «ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και για τα στενά μέλη της οικογένειάς τους» (Darwish and Huber, 2003). Επιπλέον, ο συλλεκτισμός είναι μια κατάσταση όπου οι άνθρωποι αισθάνονται ότι ανήκουν σε μεγαλύτερες κολεκτίβες που τους φροντίζουν με αντάλλαγμα την πίστη τους και σε αντάλλαγμα οι ίδιοι άνθρωποι παραμένουν πιστοί στην ομάδα (Hofstede & Bond, 1984). Η προσέγγιση αυτή του Hofstede προκάλεσε μια ευρεία κλίμακα περαιτέρω ακαδημαϊκής έρευνας που ενίσχυσε τα ευρήματά του και συνέβαλε μαζικά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία (Jain and Triandis, 1990, Hudson, 1990, Bhawuk and Triandis, 1996, Tim-Toomey and Kurogi, 1998, Thatcher, 1999, Ting-Toomey and Chung, 2005) Είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να διακρίνουν τους μεμονωμένους υποψήφιους που επικεντρώνονται κυρίως στη δική τους «ευημερία» μέσα στον οργανισμό και επιδιώκουν να κερδίσουν την προώθηση σε βάρος άλλων εργαζομένων. Μια τέτοια στάση δεν μπορεί να γίνει αποδεκτή από τους υπευθύνους προσλήψεων προσωπικού καθώς και από τους ψυχολόγους που ασχολούνται με τη διαδικασία πρόσληψης. Προτείνεται έντονα ότι μια τέτοια στάση δεν έχει θέση στις σύγχρονες οργανώσεις και ως εκ τούτου τα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αναπτύξουν διαδικασίες που δεν θα επιτρέψουν σε τέτοια άτομα να εισέλθουν στην οργάνωση. Από την άλλη πλευρά, ο συλλεκτισμός προσφέρει ένα κατάλληλο πλαίσιο που πρέπει να υιοθετηθεί για να προσελκύσει, να προσλάβει, να αναπτύξει και να διατηρήσει εργαζόμενους οι οποίοι οριοθετούνται από το ομαδικό πνεύμα (Daft, 2008, 2010 · Thompson, 2016) υποδηλώνουν ότι αυτή η συγκεκριμένη προσέγγιση δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των οργανισμών, αλλά παρέχει επίσης έξι (6) πολύτιμα οφέλη στο χώρο εργασίας

- i. Υποστηρίζει τη δημιουργικότητα και τη μάθηση
- ii. Συνδυάζει συμπληρωματικά πλεονεκτήματα
- iii. Δημιουργεί εμπιστοσύνη
- iv. Διδάσκει δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων

- v. Προωθεί μια ευρύτερη αίσθηση ιδιοκτησίας
- vi. Ενθαρρύνει τη λήψη υγιούς κινδύνου

Όλα τα παραπάνω αποτελούν μια στέρεη βάση για την υιοθέτηση μέτρων που θα προωθήσουν μια κουλτούρα κολεκτιβισμού μέσα στον οργανισμό, ώστε να διασφαλιστεί ότι το συμφέρον της οργάνωσης θα εξυπηρετείται ανά πάσα στιγμή από όλους τους ανθρώπους. Αυτό είναι καθήκον των υπεύθυνων προσλήψεων προσωπικού και των ψυχολόγων που συμμετέχουν στη διαδικασία.

## **B. Άρρεν και Θύλη:**

Αυτός ο πολιτιστικός παράγοντας αποτελεί ένα τεράστιο ζήτημα και ως εκ τούτου η ανάπτυξη των παραμέτρων του εντός των οργανώσεων εξετάζει ένα μεγάλο αριθμό θεμάτων, όπως η οργανωτική, ηθική, νομική, ψυχολογική και φορολογική. Το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων έχει μειωθεί στον ανεπτυγμένο κόσμο, ωστόσο, τα μειονεκτήματα παραμένουν σε μεγάλο βαθμό σε χώρες της Ασίας και στην Αφρική όπου «... στην κατάσταση αλφαριθμητισμού ενήλικων γυναικών και ανδρών σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, αντανakλώντας τα επίμονα μειονεκτήματα που αντιμετωπίζουν, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν τα δύο τρίτα των παγκόσμιων 774 εκατομμυρίων ενηλίκων αναλφάβητων - ποσοστό που παραμένει αμετάβλητο τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Οι διαφορές μεταξύ των φύλων όσον αφορά τα ποσοστά αλφαριθμητισμού των ενηλίκων παραμένουν ευρείες στις περισσότερες περιοχές του κόσμου.» (ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΕΣ του ΟΗΕ) Είναι λοιπόν αναπόφευκτο ότι αυτό το επίπεδο μειονεκτημάτων θα μεταφερθεί σε τομείς όπως η εκπαίδευση και ο χώρος εργασίας». Οι παγκόσμιες οργανώσεις δεν μπορούν και δεν πρέπει να δεχθούν μια τέτοια πολιτιστική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων. Η ισότητα των αμοιβών δεν είναι μόνο ηθική, αλλά αφορά επίσης τη συνολική παραγωγικότητα κάθε εργαζομένου. Αυτό πρέπει να διασφαλιστεί στη διαδικασία πρόσληψης προσωπικού. Επιπλέον, η ισότητα των φύλων στο χώρο εργασίας διασφαλίζεται μέσω της ευρωπαϊκής νομοθεσίας και ειδικότερα μέσω:

- i. «Οδηγία 2010/41, της 7ης Ιουλίου 2010, σχετικά με την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών που ασκούν αυτοτελή επαγγελματική δραστηριότητα και την κατάργηση της οδηγίας του Συμβουλίου της 11ης Δεκεμβρίου 1986»
- ii. «Οδηγία 2006/54 της 5ης Ιουλίου 2006 σχετικά με την εφαρμογή της αρχής των ίσων ευκαιριών και της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών σε θέματα εργασίας και απασχόλησης»
- iii. «Οδηγία 2004/113 της 13ης Δεκεμβρίου 2004 για την εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην πρόσβαση σε αγαθά και υπηρεσίες και την παροχή αυτών»

Παρά το γεγονός ότι η νομική πτυχή είναι πράγματι σημαντική, η πιο ζωτική συνιστώσα για το θέμα αυτό είναι η εδραίωση μιας ισχυρής κουλτούρας στους οργανισμούς προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η ισότητα θα πραγματοποιείται ανά πάσα στιγμή και σε όλα τα επίπεδα χωρίς να λησμονούμε ότι η ανισότητα είναι παράνομη, αλλά αυτή η ανισότητα είναι ανήθικη και προς το καλύτερο συμφέρον της οργάνωσης.

### **C. Δείκτης Απόστασης Ισχύος (ΔΑΙ):**

Αυτό αναφέρεται στην ανάπτυξη μιας κουλτούρας που επικεντρώνεται στον βαθμό ανισότητας που υπάρχει - και γίνεται δεκτός - μεταξύ ανθρώπων με και χωρίς εξουσία. Σύμφωνα με τον Hofstede (1984), ένα υψηλό επίπεδο ΔΑΙ δείχνει ότι ένας οργανισμός, μια ομάδα ή η κοινωνία είναι ανεκτικός σε μια άνιση κατανομή εξουσίας και, δυστυχώς, οι άνθρωποι πρέπει να «αποδεχτούν» αυτή την ιεραρχία. Αντίθετα, ένα χαμηλό επίπεδο ΔΑΙ εξασφαλίζει ότι η ισχύς είναι διασκορπισμένη εξίσου. Ο Daft (2008, 2010) υποστηρίζει ότι ένα ΔΑΙ μπορεί να διανεμηθεί καλύτερα σε «Επίπεδους οργανισμούς» και σε οργανισμούς όπου οι εποπτικές αρχές και οι εργαζόμενοι θεωρούνται σχεδόν ισοδύναμοι.

#### **D. Δείκτης Αποφυγής Αβεβαιότητας (ΔΑΑ)**

Ο ΔΑΑ είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος που πρέπει να θεωρηθεί «πολιτιστικά θεμελιώδης». Σύμφωνα με τον εξειδικευμένο οργανισμό για θέματα του ανθρώπινου δυναμικού «Mind Tool», «Σε κοινωνίες που σημειώνουν υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας, οι άνθρωποι προσπαθούν να κάνουν τη ζωή όσο πιο προβλέψιμη και ελέγξιμη όσο το δυνατόν. Εάν διαπιστώσουν ότι δεν μπορούν να ελέγξουν τη ζωή τους, μπορεί να μπουν στον πειρασμό να σταματήσουν να προσπαθούν. Αυτοί οι άνθρωποι μπορεί να αναφέρονται σε "mañana", ή να θέτουν τη μοίρα τους "στα χέρια του Θεού". Αυτό μπορεί να συμβεί σε οργανισμούς μια σημαντική πολιτισμική παράμετρο και να επηρεάσει την πρόσληψη και την ανάπτυξη εργασίας.

Το Mind Tool περιγράφει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων παραδειγμάτων και πώς αυτά επηρεάζουν την ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς. Τέλος, το Mind Tool υποστηρίζει ότι ένα χαμηλό επίπεδο ΔΑΑ οδηγεί σε:

- i. Διαφάνεια για αλλαγή ή καινοτομία, και γενικά χωρίς αποκλεισμούς.
- ii. Περισσότερη τάση για ανοιχτή μάθηση ή λήψη αποφάσεων.
- iii. Λιγότερο αίσθημα επείγοντος.

Όλα αυτά συνιστούν σοβαρούς πολιτιστικούς παράγοντες που έχουν μεγάλο αντίκτυπο στις οργανώσεις και τους εργαζόμενους. Είναι καθήκον των υπευθύνων προσλήψεων του ανθρώπινου δυναμικού να αναπτύξουν αυτό το πολιτιστικό, προκειμένου να αποφευχθεί η γραφειοκρατία και οι ανεπιθύμητες αντιπαραθέσεις στους οργανισμούς. Οι άλλες δύο διαστάσεις που αναπτύχθηκαν από το Hofstede (Pragmatic Versus Normative (PRA) και Indulgence versus Restraint (IVR)) είναι σχετικά νέες και επομένως δεν έχουν αναπτυχθεί αρκετά ακαδημαϊκά και επαγγελματικά στοιχεία για να διασφαλιστεί η εγκυρότητα, η αξιοπιστία και η αντοχή τους.

- a. Εθνικό Πολιτισμός: Η έννοια του εθνικού πολιτισμού είναι ευρέως αποδεκτή ως βασικός παράγοντας στην ανάπτυξη της πολυμορφίας σε παγκόσμιους οργανισμούς. Το Business Dictionary (2017) ορίζει ότι: "Ο Εθνικός Πολιτισμός είναι ένα σύνολο κανόνων, συμπεριφορών, πεποιθήσεων και εθίμων που υπάρχουν στον πληθυσμό ενός κυρίαρχου έθνους. Οι διεθνείς εταιρείες αναπτύσσουν διαχείριση και άλλες πρακτικές σύμφωνα με τον εθνικό πολιτισμό στον οποίο δραστηριοποιούνται. Οι εθνικοί πολιτισμοί είναι σημαντικοί και ουσιαστικοί για τις οργανώσεις, καθώς παρέχουν την ικανότητα για διαφορετικότητα και αναπτύσσουν νέες ιδέες και ανοχή. Ο Katz (2005, σ. 1) εξηγεί ότι: «Οι προκύπτουσες κοινές αξίες, προτιμήσεις και συμπεριφορές των πληθυσμιακών ομάδων διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των χωρών.» Είναι επομένως ζωτικής σημασίας για τις οργανώσεις να προσελκύουν ανθρώπους διαφορετικού εθνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, η οργάνωση δεν θα «κλείσει την πόρτα» στις πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο.
- b. Οργανωτικός Πολιτισμός: Σύμφωνα με τον McLaughlin (2012) "Ο οργανωτικός πολιτισμός είναι ένα σύστημα κοινών υποθέσεων, αξιών και πεποιθήσεων, που διέπει τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων σε οργανισμούς. Αυτές οι κοινές αξίες έχουν ισχυρή επιρροή στους ανθρώπους του οργανισμού και υπαγορεύουν τον τρόπο με τον οποίο ντύνουν, ενεργούν και εκτελούν τη δουλειά τους." Η οργανωτική κουλτούρα εξαρτάται μαζικά από το επίπεδο των δεοντολογικών αξιών του οργανισμού. Καθώς η ανάπτυξη της διαδικασίας πρόσληψης ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία ολόκληρης της οργάνωσης, η γενική οργανωτική κουλτούρα μπορεί να συμβάλει στην καθιέρωση διαδικασιών που θα διασφαλίσουν αυτές τις «υποθέσεις, αξίες και πεποιθήσεις». Επιπλέον, ο McLaughlin (2012) αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας που πρέπει να εφαρμόζονται από τους διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα:

- i. Καινοτομία
- ii. Προσοχή στη λεπτομέρεια
- iii. Έμφαση στο αποτέλεσμα
- iv. Έμφαση στους ανθρώπους
- v. Ομαδική Εργασία
- vi. Επιθετικότητα
- vii. Σταθερότητα

Και τα επτά χαρακτηριστικά φέρουν ένα ορισμένο επίπεδο σπουδαιότητας και προτείνεται έντονα ότι κανένας δεν πρέπει να υποτιμηθεί. Η οργανωτική κουλτούρα είναι κάτι που αναπτύσσεται μέσα στα χρόνια και είναι το αποτέλεσμα της συσσωρευμένης εμπειρίας του οργανισμού.

### **3.3. Συμπέρασμα**

Η εξέταση όλων των πολιτισμών στην επιλογή του προσωπικού εστιάζει όχι μόνο στα προσωπικά χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο αιτών, αλλά και στα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας οργανισμός για να μπορεί να προσελκύσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει το καλύτερο δυνατό προσωπικό. Η ανάπτυξη του μοντέλου Hofstede καθώς και των εθνικών και οργανωτικών πολιτισμών στοχεύει να αυξήσει τη σημασία που έχει η πρόσληψη προσωπικού με βάση το πολιτιστικό υπόβαθρο να αποτελεί αμοιβαία δράση αμοφτέρων των μερών (οργάνωση και αιτούντες). Και οι δύο έχουν καθοριστικό ρόλο να διαδραματίσουν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης διαδικασίας και επομένως είναι καθήκον όλων των μερών να κατανοούν όλες τις πιθανές προοπτικές καθώς και τις επιπτώσεις τους. Τα νομικά και δεοντολογικά ζητήματα είναι μόνο μερικά από αυτά που πρέπει να εξεταστούν προκειμένου να αποφευχθούν ανεπιθύμητες και δυσάρεστες συνθήκες. Όπως έχει επανειλημμένα επισημανθεί, οι σύγχρονοι οργανισμοί δεν μπορούν να αντέξουν οικονομικά στο να περιορίσουν τον πολιτισμό σε σοβαρά ζητήματα όπως η πρόσληψη υπαλλήλων. Μόνο ανοιχτοί οργανισμοί που μπορούν να προσελκύσουν ανθρώπους από διαφορετικούς πολιτισμούς μπορούν να επιβιώσουν μέσα στο παγκόσμιο χωριό.

## 4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

**Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών για την κοινωνικοποίηση της εργασίας, καθοδήγηση, προγύμναση και διδασκαλία.**

### 4.1. Εισαγωγή

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι στο έντονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να λειτουργήσουν μέσα τους απαιτείται μια βαθιά αίσθηση ανοίγματος (Khanna, Palepu, and Sinha, 2005, Tan, 2002, Daft, 2008, 2010). Ο Srivatsan (2016) προσθέτει στη συζήτηση και συνδέει το παγκόσμιο περιβάλλον και την πρόσληψη προσωπικού σε ανθρώπινο δυναμικό με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ειδικότερα, ο Srivatsan (2016) προτείνει: «Οι άνθρωποι και οι οργανώσεις έχουν πολλές καινοτόμες ιδέες, αλλά μετατρέποντας τις ιδέες αυτές σε πραγματικότητα, ένα προϊόν που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, είναι ευκολότερο να αναφερθεί παρά να γίνει. Και όπως είδαμε πολλοί από εμάς, μόνο μερικές καινοτόμες ιδέες κάνουν πραγματικά στην αγορά. Έτσι, πώς μπορούμε να προχωρήσουμε από το "σκέψης από το κουτί" στο να κάνουμε αυτό που κάποτε θεωρούσαμε αδύνατο, πιθανό; "Η τελευταία προσέγγιση / ερώτηση εγείρει τη σημασία της «κοινωνικοποίησης εργασίας, καθοδήγησης, προετοιμασίας και διδασκαλίας». Λειτουργούν μέσα σε ένα περιβάλλον που προάγει το άνοιγμα στην πρόσληψη ανθρωπίνων πόρων. Σε αυτό το πλαίσιο, η «κοινωνικοποίηση της εργασίας, καθοδήγηση, προετοιμασία και διδασκαλία» θα πρέπει να εξεταστεί χωρίς να αγνωεί ή και να παραγκωνίζει ένα τόσο σημαντικό ζήτημα που θα μπορούσε να οδηγήσει την οργάνωση σε ακατάλληλες, ανήθικες και αντιεπαγγελματικές ενέργειες που, υπό συγκεκριμένες συνθήκες, πρέπει να λειτουργούν εντός ολοένα και πιο νόμιμων ορίων όπως είναι τα όρια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Επιπλέον, είναι σημαντικό να εντοπίσουμε το γεγονός ότι η «κοινωνικοποίηση, καθοδήγηση, προγύμναση και καθοδήγηση εργασίας» για τις παγκόσμιες επιχειρήσεις συμβαίνει σε διαφορετικές χώρες που έχουν τους δικούς τους μοναδικούς πολιτισμούς στους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις πολιτικές τους.

Μέσα σε αυτό το σημαντικό πλαίσιο, ο Srivatsav (2016) έχει συνδέσει την κοινωνικοποίηση της εργασίας με την καινοτομία και έχει προτείνει με σύνεση ότι: "... η καινοτομία πρέπει να αποτελέσει τη γεφυρά αυτή για τη μοναδικότητα της εταιρείας "που υπάρχει στα εργαστήρια, τους ανθρώπους και την τεχνολογία και για να το κάνει «Σωστά», η καινοτομία απαιτεί ετοιμότητα για κινδύνους και την προθυμία να εισέλθει ο οργανισμός σε μια κατάσταση περιπέτειας και αναζήτησης». Επιπλέον, οι Bryman και Bell (2007) έδωσαν ιδιαίτερη προσοχή στο συγκεκριμένο ζήτημα και πρότειναν ότι αυτό θα έπρεπε να βρίσκεται στο επίκεντρο των εργασιών και των ερευνητικών δραστηριοτήτων των παγκόσμιων οργανισμών.

#### **4.2. Κοινωνικοποίηση Εργασίας**

Σύμφωνα με το Business Dictionary (2016), η κοινωνικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα αποκτούν τη γνώση, τη γλώσσα, τις κοινωνικές δεξιότητες και την αξία για να συμμορφώνονται με τους κανόνες και τους ρόλους που απαιτούνται για την ένταξη σε μια ομάδα ή κοινότητα. Είναι ένας συνδυασμός τόσο των αυτοεπιβαλλόμενων (επειδή το άτομο θέλει να συμμορφωθεί) όσο και των εξωτερικών κανόνων και των προσδοκιών των άλλων ».

Επιπλέον, το λεξικό του πανεπιστημίου της Οξφόρδης (2015) προχωράει ένα βήμα παραπέρα προσδιορίζοντας την έννοια της «Κοινωνικής Εργασίας» και αναγνωρίζει ότι: «Η διαδικασία μάθησης για εργασία στην αμειβόμενη απασχόληση και συμμόρφωση προς τις σχετικές ιδεολογικές δομές: εσωτερικοποίηση των κανόνων, και τον πολιτισμό του χώρου εργασίας, που απασχολεί οργανισμό, επάγγελμα ή επαγγελματική ομάδα · προσαρμογή στις σχέσεις εξουσίας και εξουσίας στο χώρο εργασίας. αποκτώντας τις δεξιότητες των δευτερευουσών σχέσεων. τηρώντας τον ιδιαίτερο ρόλο και τις λειτουργίες που έχουν ανατεθεί στον συγκεκριμένο εργαζόμενο · και υιοθέτηση των συμπεριφορών που προτιμούν οι εργοδότες (όπως η ακρίβεια, το ομαδικό πνεύμα και η πίστη). "

Αυτές οι δύο ταυτότητες παρέχουν ένα ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο προκειμένου να εξεταστεί περαιτέρω η εργασιακή κοινωνικοποίηση σε σύγχρονες οργανώσεις. Το ακαδημαϊκό υπόβαθρο είναι απαραίτητο για να μπορέσει η

οργάνωση να εφαρμόσει την θεωρία στην πράξη, ειδικά όταν προέρχεται από μια παγκόσμια πηγή, όπως αυτή του λεξικού του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης.

Ο Sandor (2004, σελ. 5-6) έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στη σημασία της κοινωνικοποίησης των νέων στο χώρο εργασίας και προτείνει: «Η ενεργή συμμετοχή σε μια οργάνωση σημαίνει ότι ένα άτομο συμμετέχει στην οργανωτική κουλτούρα αναλαμβάνοντας τους ρόλους, τους κανόνες και τις αξίες που σχετίζονται με την οργάνωση και τη θέση εργασίας. »

Η κοινωνικοποίηση της εργασίας στοχεύει να εμπλέξει τους υπαλλήλους, σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα, σε συγκεκριμένες πτυχές που θεωρούνται κρίσιμες για όλη τη λειτουργική δομή τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει πτυχές όπως η πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης (Porter and Kramer, 2006, Martin και Kemper, 2015) τις χρηματοοικονομικές δραστηριότητες στο νομικό πλαίσιο της χώρας που λειτουργεί η εταιρεία (Deakin, 2013) (ΑΔ, οφειλέτες, πιστωτές, τράπεζες, επενδυτές, κυβερνητικές υπηρεσίες, τοπικές κοινότητες, κλπ.) Επιπλέον, άλλοι άλλοι παράγοντες, όπως οι επενδυτές, πτυχές όπως το μάρκετινγκ (McDonald, 2007) μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της κοινωνικοποίησης στο χώρο εργασίας. Οι Shobri et.al. (2012) προσθέτουν στη συγκεκριμένη συζήτηση υποστηρίζοντας ότι: "Η στρατηγική αφοσίωσης σε σήματα είναι πολύ σημαντική σήμερα, καθώς μπορεί να μειώσει το επιχειρησιακό κόστος των επιχειρήσεων, όπως η προώθηση, οι πολλαπλές πωλήσεις και το κόστος πώλησης στην αυξανόμενη τάση της κοινωνίας μας να αγοράζει fast food παρά ο κανονικός τύπος του εστιατορίου κάνει την έρευνα αυτή πιο ενδιαφέρουσα να επικεντρωθεί. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την εμπιστοσύνη του εμπορικού σήματος, οι παράγοντες κοινωνικοποίησης είναι ένας από αυτούς.» Για να υποστηρίξουν αυτή τη γνώμη, πολλοί άλλοι μελετητές πρόσθεσαν τις απόψεις τους υποδεικνύοντας ότι η κοινωνικοποίηση στο χώρο εργασίας έχει όλο και μεγαλύτερο ρόλο στις συνολικές αποφάσεις μάρκετινγκ (Moore et.al. 2002, Aquilino 2006, Arnett and Jeffry, 2007, Makgosa, 2010, Kotler and Armstrong, 2011).

Μια σημαντική πτυχή που πρέπει να επισημανθεί είναι αυτή της κοινωνικοποίησης της εργασίας με την άσκηση υπαίθριων δραστηριοτήτων. Οι κορυφαίοι ερευνητές και ακαδημαϊκοί, όπως ο Petry (2005) και ο Wolf-Watz (2014), αυξάνουν τη σημασία των υπαίθριων δραστηριοτήτων, καθώς δίνουν την ευκαιρία στους ανθρώπους μιας οργάνωσης να προσεγγίσουν και να αναπτύξουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις που τελικά θα είναι επωφελείς για αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη στη διαδικασία, το προσωπικό και την οργάνωση ως ξεχωριστή επιχείρηση και νομική οντότητα.

Ως περίληψη αν η έννοια της κοινωνικοποίησης της εργασίας αναπτύσσεται μέσα σε ένα καλά δομημένο πλαίσιο (Gaston, 2016), μπορεί να έχει θετικό και μακροχρόνιο αντίκτυπο στις ανθρώπινες σχέσεις σε όλες τις πτυχές που έχουν περιγραφεί προηγουμένως και υποστηρίζονται από την εκτεταμένη βιβλιογραφία. Η κοινωνικοποίηση της εργασίας μπορεί να εξουσιοδοτήσει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα με τις απαραίτητες δεξιότητες και κίνητρα για να τους επιτρέψει να αισθάνονται αναγκαία για τον οργανισμό. Η κοινωνικοποίηση της εργασίας πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού και πρέπει να προωθείται από τη διοίκηση οποιουδήποτε οργανισμού που επιδιώκει υψηλότερη παραγωγικότητα από τους υπαλλήλους του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να «απαιτούν» μια τέτοια πολιτική από την οργάνωσή τους, όπως θα ήταν επωφελής για αυτούς.

#### **4.3. Καθοδήγηση Εργασίας**

Ο Farren (2006) αναγνωρίζει ότι: "Η Καθοδήγηση Εργασίας είναι μια σχέση στην οποία ένας πιο έμπειρος ή πιο έμπειρος άνθρωπος βοηθά να καθοδηγήσει έναν λιγότερο έμπειρο ή λιγότερο έμπειρο άτομο. Ο μέντορας μπορεί να είναι μεγαλύτερος ή μικρότερος από τον εκπαιδευόμενο, αλλά αυτή ή αυτή πρέπει να έχει μια συγκεκριμένη περιοχή εμπειρογνωμοσύνης. Είναι μια εταιρική σχέση μάθησης και ανάπτυξης ανάμεσα σε κάποιον με τεράστια εμπειρία και κάποιον που θέλει να

μάθει." Επιπλέον, ο Farren έχει αναπτύξει ένα σημαντικό μοντέλο που περιλαμβάνει οκτώ (8) μοντέλα συμβούλων εργασίας.

- i. Επάγγελμα ή Μέντορας Εμπορίου
- ii. Βιομηχανικός Διευθυντής
- iii. Οργάνωση Καθοδήγησης
- iv. Εξυπηρέτηση Πελατών
- v. Εργασία Καθοδήγησης
- vi. Τεχνολογία Καθοδήγησης
- vii. Ένταξη εργασίας εργασίας / ζωής Καθοδήγησης
- viii. Καριέρα Ανάπτυξης Καθοδήγησης

Όλα τα παραπάνω μοντέλα αποτελούν ένα ισχυρό σύγχρονο μοντέλο που έχει αναπτυχθεί από τον Farren, ωστόσο, πολλοί άλλοι επιστημονικοί ερευνητές (Swarthout, 2015, Collins, 2017) συνέβαλαν στη συνολική αξία της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας.

Η καθοδήγηση στο χώρο εργασίας είναι σημαντική καθώς παρέχει την ευκαιρία σε νέους (και ενδεχομένως νεότερους) υπαλλήλους να εκπαιδεύονται από άλλους, πιο έμπειρους εργαζόμενους σε έναν οργανισμό και, ως εκ τούτου, θα μπορούν να προσαρμόζονται στο νέο περιβάλλον. Το Abbajay (2013, σ. 1) προσθέτει στην αξία της καθοδήγησης και εξηγεί ότι: «Μέσω της καθοδήγησης, οι οργανώσεις βλέπουν δραματικές βελτιώσεις στην αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα και, φυσικά, τη μετάδοση των γνώσεων και των ηγετικών ικανοτήτων των ιδρυμάτων από τη μία γενιά στην άλλη . "Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι οργανώσεις να εντοπίζουν την ανάγκη καθοδήγησης, καθώς μια τέτοια δράση θα πρέπει να εξεταστεί μέσω μιας στρατηγικής οπτικής γωνίας αντί μιας δαπάνης. Οι εμπειρογνώμονες της αγοράς CHRONUS (2017) υποδεικνύουν ότι: «Επιτυχείς επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν μεγάλες και μικρές συμβουλευτικές υπηρεσίες για την αντιμετώπιση σύνθετων προκλήσεων ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αύξηση της διατήρησης των εργαζομένων, επιτρέποντας στα σχέδια διαδοχής εταιρειών και βελτιώνοντας την

παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού.» Επιπλέον, το CHRONUS προτείνει ένα μοντέλο που περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας:

- i. Ανάπτυξη σταδιοδρομίας των εργαζομένων
- ii. Ανάπτυξη ηγεσίας
- iii. Διανοητική καθοδήγηση
- iv. Αντίστροφη καθοδήγηση
- v. Μετάδοση γνώσης

Η ανάπτυξη της καθοδήγησης, τόσο για τους νέους εργαζόμενους όσο και για τους συμβούλους, μπορεί να οδηγήσει στη συμμετοχή ατόμων σε ένα πιο συνεργατικό περιβάλλον στο χώρο εργασίας και προωθεί μια ολοκληρωμένη κουλτούρα που επικεντρώνεται στην έννοια της αμοιβαίας κατανόησης, της κοινωνικής ένταξης, της ανοχής και συνεπώς οδηγεί την ανάπτυξη της Ηγεσίας αντί της τυπικής και ενδεχομένως της γραφειοκρατικής διαχείρισης. Η καθοδήγηση μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό περιβάλλον εμπιστοσύνης και κατανόησης, προκειμένου ένας οργανισμός να δημιουργήσει και να διατηρήσει ένα διαφορετικό εργατικό δυναμικό. Όλα αυτά αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη από όλους τους σύγχρονους οργανισμούς προκειμένου να αναπτυχθεί στρατηγικά μια ολοκληρωμένη κουλτούρα που θα προωθήσει τη γενική έννοια της καθοδήγησης στο χώρο εργασίας. Όπως το CHRONUS (2015) έχει σοφά εντοπίσει: "Η καθοδήγηση όχι μόνο βοηθά τους οργανισμούς να αναπτύξουν και να διατηρήσουν διαφορετικά talénta, αλλά επίσης βοηθά στην οικοδόμηση μιας ισχυρής κοινότητας διαφορετικών ταλέντων για το μέλλον. Οι επιδράσεις των εταιρειών που έχουν τύχει διαφοροποίησης από την καθοδήγηση για την ποικιλομορφία διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές τους και κερδίζουν νέους πελάτες, παρέχοντας παράλληλα μακροχρόνια υποστήριξη στους υπαλλήλους τους." Αυτή η ταυτοποίηση καλύπτει ολόκληρη την έννοια της αξίας του Mentoring στο χώρο εργασίας.

#### **4.4. Καθοδήγηση και Διδασκαλία στην Εργασία**

Σύμφωνα με τους εμπειρογνώμονες της αγοράς Business Balls (2014) "Η καθοδήγηση είναι μια μορφή κατάρτισης ή διδασκαλίας, που συνήθως περιλαμβάνει ατομική υποστήριξη που στοχεύει να βοηθήσει το άτομο να βελτιωθεί, συχνά με πολύ πρακτική έννοια." Αυτή η ταυτοποίηση μπορεί να εφαρμοστεί πλήρως στο χώρο εργασίας, καθώς περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που χρειάζονται οι εργαζόμενοι, ειδικά οι νεοπροσληφθέντες, για να προσαρμοστούν στο νέο εργασιακό περιβάλλον, καθώς επίσης και τι χρειάζεται μια οργάνωση για να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχους υπαλλήλους.

Ο Jarvis (2016) σε μια πρόσφατη επιστημονική έρευνα περιέγραψε τα αποτελέσματα μιας επιστημονικής έρευνας που αναπτύχθηκε από το Chartered Institute of Professional Development και εντόπισε ορισμένες σημαντικές και θετικές εξελίξεις του ρόλου του Coaching στο χώρο εργασίας στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ειδικότερα, ο Jarvis (2016, σ. 3) διευκρινίζει ότι:

- i. Εννέα από δέκα οργανώσεις χρησιμοποιούν την προετοιμασία μέσα από τους διευθυντές της πρώτης γραμμής.
- ii. Δύο από τους τρεις οργανισμούς χρησιμοποιούν εξωτερικούς διευθυντές.
- iii. Το 84% αφορά την προετοιμασία από τους διευθυντές της πρώτης γραμμής ως «αποτελεσματικό» ή «πολύ αποτελεσματικό».
- iv. 92% θεωρούν ότι η καθοδήγηση πρέπει να προέρχεται από εξωτερικούς διευθυντές για να είναι αποτελεσματική.

Το Ινστιτούτο Ηγεσίας & Διοίκησης του Ηνωμένου Βασιλείου διενήργησε έρευνα (2015) όσον αφορά το Coaching στο χώρο εργασίας και εντόπισε τα εξής:

- i. Το coaching είναι ένα ιδιαίτερα ισχυρό εργαλείο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.
- ii. Το coaching είναι όλο και πιο διαδεδομένο στους οργανισμούς.

- iii. Οι οργανισμοί προωθούν περισσότερους υπεύθυνους από το εσωτερικό της εταιρείας, αλλά χρησιμοποιούν εξωτερικούς διευθυντές για να καθοδηγήσουν ανώτερα στελέχη.

Όλες οι παραπάνω πληροφορίες που προέρχονται από αξιόπιστες πηγές και οργανώσεις αποκαλύπτουν πέρα από κάθε εύλογη αμφιβολία ότι μέσα στις σύγχρονες οργανώσεις επικράτησε μια νέα και θετική προσέγγιση προκειμένου να μπορέσουν οι οργανώσεις να προσαρμοστούν στο νέο παγκόσμιο περιβάλλον. Η ανάγκη για τέτοια ανάπτυξη έχει αναγνωριστεί με πολλή λογική από κορυφαίους μελετητές, όπως οι Daft (2008, 2010), Kotler και Keller (2009), Beard (2015) και προτείνεται έντονα ότι μια τέτοια προσέγγιση αποτελεί προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις, με ένα ισχυρό εργαλείο για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Η επιστημονική έρευνα για το ρόλο της Διδασκαλίας στο χώρο εργασίας κινείται εντός των ορίων του Coaching. Σε μια έρευνα του Πανεπιστημίου του Ιλλινόις, που πραγματοποιήθηκε το 2009 στην Αμερική, τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι η ανάπτυξη της διδασκαλίας επιτρέπει τη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ του επιπέδου γνώσης και των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε διάφορες οργανώσεις, συμπεριλαμβανομένων των σχολείων.

Ο Gordon (2009) πρότεινε μια πρωτοποριακή στρατηγική καθοδήγησης:

- Εκπαιδευτικοί καθηγητές
- Ένα διαγνωστικό / αναπτυξιακό πρότυπο
- Τυπική και ανεπίσημη αξιολόγηση
- Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να παρακολουθούν την πρόοδο των μαθητών
- Οι εκπαιδευτές θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με τον καθηγητή της τάξης των μαθητών
- Τα προγράμματα διδασκαλίας θα πρέπει να είναι δομημένα γύρω από τις αρχές της μάθησης

Το coaching και η διδασκαλία αποτελούν μέρος των αναγκών των σύγχρονων επιχειρήσεων. Η προσαρμογή τους έχει μια όλο και πιο σημαντική διάσταση και,

συνεπώς, οι οργανώσεις πρέπει να λάβουν υπόψη την πρόσφατη επιστημονική έρευνα που συμβαίνει σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

## **5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

**Ανάλυση της πρόσφατης επιστημονικής έρευνας σχετικά με τα ψυχομετρικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στην επιλογή του προσωπικού**

### **5.1. Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων τριών δεκαετιών οι ψυχομετρικές εξετάσεις έχουν πάρει μια σημαντική θέση στην επιλογή ενός υπαλλήλου. Τα τελευταία χρόνια αυτό χρησιμοποιείται συνήθως για την αξιολόγηση των συμφερόντων, των συμπεριφορών, των αξιών και των ικανοτήτων του υποψηφίου. Οι εργαζόμενοι αποτελούν το συγκριτικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού. Η επιτυχία των οργανισμών εξαρτάται από τους εργαζόμενους που εργάζονται σκληρά για να επιτύχουν τους στόχους των οργανισμών. Ως εκ τούτου, είναι πολύ σημαντικό να επιλέξετε το σωστό άτομο στη σωστή θέση για τη βελτίωση τόσο των εργαζομένων όσο και της επιχείρησης. Η ψυχομετρική δοκιμασία δίνει την ευκαιρία να φιλτράρετε τους ακατάλληλους υποψηφίους στην προτιμώμενη θέση κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής. Η πρόσληψη, η ανάπτυξη και η διατήρηση είναι ο προκλητικός ρόλος των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού στη σημερινή αναπτυσσόμενη εταιρική κοινωνία. Αυτή η δοκιμασία όχι μόνο βοηθά στην επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων αλλά βοηθά επίσης στη διατήρηση τους για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα στην επιχείρηση.

### **5.2. Ψυχομετρικές Δοκιμές**

Σύμφωνα με τη Βρετανική Ψυχολογική Εταιρεία, η ψυχομετρική εξέταση είναι μια διαδικασία βάσει της οποίας γίνονται συμπεράσματα σχετικά με την ικανότητα, την τάση ή την ευθύνη του ατόμου να ενεργεί, να αντιδρά, να βιώνει ή να δομεί ή να διατάζει τη σκέψη ή τη συμπεριφορά με συγκεκριμένους τρόπους». Πρόκειται για μια τυποποιημένη μέτρηση της ευαισθησίας, της μνήμης, της νοημοσύνης, της ικανότητας

και της προσωπικότητας. Αξιολογεί τις πληροφορίες που δίνουν οι εργαζόμενοι στον εξεταστή.

Οι Smith και Robertson (1986) ορίζουν τις ψυχολογικές δοκιμασίες ως «προσεκτικά επιλεγμένες, συστηματικές και τυποποιημένες διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός δείγματος απαντήσεων από τους υποψήφιους, οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμηθούν ένα ή περισσότερα από τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά τους με αυτά ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος ενός κατάλληλου πληθυσμός". Αυτό μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση των ατομικών διαφορών. Οι ψυχομετρικές εξετάσεις γενικά σημαίνουν μέτρηση της ψυχικής κατάστασης. Παρέχει ένα αντικειμενικό μέσο μέτρησης των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών ενός ατόμου και μεγαλύτερη κατανόηση ενός ατόμου για την πρόβλεψη της έκτασης της επιτυχίας σε μια συγκεκριμένη εργασία.

### **5.2.1. Τύποι Ψυχομετρικών Δοκιμών**

Οι ψυχομετρικές εξετάσεις μπορούν να μετρήσουν τις ικανότητες, την προσωπικότητα και τα ενδιαφέροντα:

- i. **Δοκιμές ικανοτήτων** - Οι δοκιμασίες ικανότητας αξιολογούν τη λογική σκέψη ή την απόδοση σκέψης. Αυτοί οι τύποι εξετάσεων βοηθούν στην αξιολόγηση του δυναμικού ενός υποψηφίου για να μάθει νέα καθήκοντα και δεξιότητες που χρησιμοποιούνται σε διάφορες θέσεις εργασίας. Μετρούν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς την ικανότητά τους να εκτελούν ή να εκτελούν διαφορετικά καθήκοντα.
- ii. **Δοκιμές ενδιαφέροντος** - Μετρούν τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα κίνητρά τους, στην κατεύθυνση και τη δύναμη των συμφερόντων τους, στις αξίες και τις απόψεις τους (αυτές είναι λιγότερο πιθανό να χρησιμοποιηθούν σε νέους πτυχιούχους αλλά μερικές φορές).
- iii. **Δοκιμές Προσωπικότητας** - Οι εξετάσεις προσωπικότητας μετρούν τις προσωπικές ιδιότητες ενός υποψηφίου που είναι κατάλληλος για ένα συγκεκριμένο έργο, μετρούν διαφορετικά συλ ανθρώπων σε αλληλεπίδραση

με άλλους ανθρώπους. Οι Δοκιμές προσωπικότητας αξιολογούν συμπεριφορές, στάσεις, απόψεις ενός ατόμου.

### **5.2.2. Γιατί χρησιμοποιούνται οι Δοκιμές;**

Εάν οι ψυχομετρικές δοκιμασίες είναι χρήσιμες ως δείκτες μετατόπισης της ζήτησης για δεξιότητες, τότε είναι σημαντικό οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν τις εξετάσεις να συνδέονται με την επιθυμία τους να μετρήσουν τις δεξιότητες των μελλοντικών εργαζομένων. Εάν οι δοκιμές είναι σε χρήση για άλλους λόγους, τότε αυτό θα υπονόμει τη χρησιμότητα τους ως δείκτες των απαιτήσεων δεξιοτήτων.

### **5.2.3. Ποιος χρησιμοποιεί τις Ψυχομετρικές Δοκιμές;**

Τα τελευταία χρόνια, χρησιμοποιείται ευρέως σε όλο τον αριθμό επιχειρήσεων. Όχι μόνο ο μεγάλος, ο μέσος αλλά και ο αυξανόμενος αριθμός μικρών επιχειρήσεων έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούν ψυχομετρικές δοκιμές. Πάνω από το 70% των μεγαλύτερων εταιρειών χρησιμοποιούν επί του παρόντος ψυχομετρικές δοκιμές για τη συλλογή ζωτικών πληροφοριών από δυνητικούς και τρέχοντες υπαλλήλους. Όλο και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν ψυχομετρικές δοκιμές για:

- Προσλήψεις μεταπτυχιακών σπουδών
- Φιλτράρισμα των υποψηφίων όταν υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτούντων

Πάνω από το 70% των μεγάλων εταιρειών τις χρησιμοποιούν στη διαδικασία πρόσληψης και οι μικρές εταιρείες τις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο.

Χρησιμοποιούνται επίσης για την αξιολόγηση υπάρχοντων υπαλλήλων για:

- Ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης προσωπικού
- Προβολή

### **5.2.4. Γιατί να χρησιμοποιήσετε την ψυχομετρία σε ένα εργασιακό περιβάλλον;**

Τα κύρια πλεονεκτήματα της χρήσης ψυχομετρικών εξετάσεων είναι:

- Αντικειμενικότητα - μειώνουν δραματικά την προκατάληψη και την προσωπική προοπτική.

- Σαφήνεια - παρέχουν ένα ισχυρό πλαίσιο και δομή.
- Ισότητα και δικαιοσύνη για όλα τα άτομα (οι δοκιμές τυποποιούνται έτσι ώστε όλα τα άτομα να λαμβάνουν την ίδια θεραπεία).
- Αυξάνει την πιθανότητα να είστε σε θέση να προβλέψετε τις μελλοντικές επιδόσεις της εργασίας (έχουν υψηλό επίπεδο «έγκυρης πρόβλεψης»).
- Ο προσδιορισμός των αναγκών κατάρτισης.
- Ενθάρρυνση των εργοδοτών να διεξάγουν ενδεδειγμένη ανάλυση εργασίας για να προσδιορίσουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες. Αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι για μια θέση αξιολογούνται σε δεξιότητες που σχετίζονται μόνο με τη δουλειά.

#### **5.2.5. Για ποιο λόγο χρησιμοποιούνται οι Ψυχομετρικές Δοκιμές;**

Ορισμένες χρήσεις των ψυχομετρικών εξετάσεων είναι:

- Επιλογή υποψηφίων για εργασία
- Προσωπική ανάπτυξη / προσδιορισμός των αναγκών κατάρτισης / ανάπτυξη του προσωπικού
- Καθοδήγηση σταδιοδρομίας
- Δημιουργία και ανάπτυξη ομάδων

Οι ψυχομετρικές εξετάσεις έχουν χρησιμοποιηθεί από τις αρχές του 20ου αιώνα και έχουν αρχικά αναπτυχθεί για χρήση στην εκπαιδευτική ψυχολογία. Αυτές τις μέρες, εκτός της εκπαίδευσης, είναι πιθανότερο να συναντήσετε ψυχομετρικές εξετάσεις στο πλαίσιο της διαδικασίας πρόσληψης ή επιλογής. Οι δοκιμές αυτού του είδους σχεδιάζονται από επαγγελματίες ψυχολόγους και σκοπός τους είναι να παρέχουν στους εργοδότες μια αξιόπιστη μέθοδο επιλογής των καταλληλότερων υποψηφίων για εργασία ή υποψηφίων για προαγωγή.

Οι ψυχομετρικές δοκιμές στοχεύουν στη μέτρηση χαρακτηριστικών όπως η νοημοσύνη, η ικανότητα και η προσωπικότητα. Παρέχουν σε έναν πιθανό εργοδότη μια εικόνα για το πόσο καλά δουλεύεις με άλλους ανθρώπους, πόσο καλά χειρίζεστε

το άγχος και αν θα μπορέσετε να αντιμετωπίσετε τις πνευματικές απαιτήσεις της εργασίας.

Οι περισσότερες από τις καθιερωμένες ψυχομετρικές δοκιμασίες που χρησιμοποιούνται στην πρόσληψη και επιλογή δεν κάνουν καμία προσπάθεια να αναλύσουν τη συναισθηματική ή ψυχολογική σας σταθερότητα και δεν πρέπει να συγχέονται με τις δοκιμές που χρησιμοποιούνται στην κλινική ψυχολογία. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια υπήρξε ταχεία ανάπτυξη (ιδιαίτερα στις ΗΠΑ) δοκιμών που ισχυρίζονται ότι μετράνε την ακεραιότητα ή την ειλικρίνεια και την προδιάθεση σας για οργή. Αυτές οι δοκιμές έχουν προκαλέσει πολλή διαμάχη, λόγω ερωτήσεων σχετικά με την εγκυρότητά τους, αλλά η δημοτικότητά τους μέσα τους εργοδότες συνέχισε να αυξάνεται.

Οι ψυχομετρικές δοκιμές χρησιμοποιούνται τώρα από το 80% των εταιρειών Fortune 500 στις ΗΠΑ και από το 75% των εταιρειών Times Top 100 στο Ηνωμένο Βασίλειο. Οι εταιρείες τεχνολογίας της πληροφορικής, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τα συμβούλια διαχείρισης, οι τοπικές αρχές, η δημόσια διοίκηση, οι αστυνομικές δυνάμεις, οι πυροσβεστικές υπηρεσίες και οι ένοπλες δυνάμεις χρησιμοποιούν όλο και περισσότερο τη χρήση ψυχομετρικών δοκιμών.

Ως δείκτης της προσωπικότητάς σας, των προτιμήσεων και των ικανοτήτων σας, οι ψυχομετρικές δοκιμές μπορούν να βοηθήσουν τους υποψήφιους εργοδότες να βρουν τον καλύτερο συνδυασμό των ατόμων με το επάγγελμα και το εργασιακό περιβάλλον. Ως εργαλείο πρόσληψης και επιλογής, οι εξετάσεις αυτές μπορούν να εφαρμοστούν με απλό τρόπο κατά τα πρώτα στάδια της επιλογής, προκειμένου να διαγραφούν οι υποψήφιοι που ενδέχεται να είναι ακατάλληλοι για την εργασία. Μπορούν επίσης να παρέχουν στην διοίκηση καθοδήγηση σχετικά με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των υπαρχόντων υπαλλήλων.

Λόγω της σημασίας τους για τη λήψη αποφάσεων προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας οι ίδιες οι δοκιμές να είναι γνωστές ότι παράγουν ακριβή αποτελέσματα βασισμένα σε τυποποιημένες μεθόδους και στατιστικές αρχές.

### 5.2.6. Η Ψυχομετρική Δοκιμή πρέπει να είναι:

- i. **Αντικειμενική:** Η βαθμολογία δεν πρέπει να επηρεάζεται από τις πεποιθήσεις ή τις αξίες των δοκιμαστών
- ii. **Τυποποιημένη:** Πρέπει να χορηγείται υπό ελεγχόμενες συνθήκες
- iii. **Αξιόπιστη:** Πρέπει να ελαχιστοποιήσει και να επισημάνει τυχόν εγγενή σφάλματα
- iv. **Προγνωστική:** Πρέπει να κάνει μια ακριβή πρόβλεψη της απόδοσης
- v. **Χωρίς Διακρίσεις:** Δεν πρέπει να θέτει σε μειονεκτική θέση οποιαδήποτε ομάδα με βάση το φύλο, τον πολιτισμό, την εθνότητα κ.λπ.

### 5.3. Η Ιστορία των Δοκιμών Ανάπτυξης

Οι προσπάθειες για τη μέτρηση των διαφορών μεταξύ των ψυχολογικών χαρακτηριστικών των ατόμων μπορούν να αναχθούν στο 400 π.Χ., όταν ο Ιπποκράτης προσπάθησε να ορίσει τέσσερις βασικούς τύπους ιδιοσυγκρασίας, καθένας από τους οποίους θα μπορούσε να αντιληφθεί ένα κυρίαρχο υγρό του σώματος του χιούμορ. αίμα - αισθησιακό, μαύρο χολικό - μελαγχολικό (καταθλιπτικό), κίτρινο χολικό - χολικό (ευερέθιστο) και φλέγμα - φλεγματικό (άτσαρο και υποτονικό). Οι μέθοδοι του Ιπποκράτη και οι πολυάριθμες άλλες απόπειρες που έγιναν από τότε ήταν ελάχιστα επιστημονικές. Η πρώτη προσπάθεια επιστημονικής μέτρησης των διαφορών μεταξύ των προσωπικών πνευματικών ικανοτήτων έγινε από τον Sir Francis Galton τον 19ο αιώνα ο οποίος προσπάθησε να δείξει ότι ο ανθρώπινος νους θα μπορούσε να συσχετιστεί συστηματικά σε διαφορετικές διαστάσεις. Ερέυνησε, μεταξύ άλλων, πώς οι άνθρωποι διέφεραν από την άποψη της ικανότητάς τους να κάνουν διακρίσεις μεταξύ ερεθισμάτων και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα που απέκτησε, επινόησε ένα σύστημα που θα επέτρεπε την σύγκριση των ικανοτήτων ενός ατόμου με εκείνες των άλλων - μια ιδέα στην οποία βασιζόμαστε βαριά σήμερα.

Από τη δουλειά ανθρώπων όπως ο Galton και ο σύγχρονος Γάλλος ερευνητής Binet, εμφανίστηκε μια εικόνα του ανθρώπινου πνευματικού τομέα που είδε τη γενική ανθρώπινη ικανότητα να αποτελείται από μια σειρά από συγκεκριμένες ικανότητες - μια άποψη που εξακολουθεί να γίνεται σήμερα. Το βασικό δόγμα των δοκιμών σήμερα βασίζεται στην αρχή της μέτρησης της ανθρώπινης ψυχικής απόδοσης υπό διαφορετικές συνθήκες και στη συνέχεια γίνεται σύγκριση μεταξύ ανθρώπων. Φυσικά, η στατιστική αυστηρότητα με την οποία γίνεται αυτό σήμερα είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή που εφαρμόστηκε γενικά στην εποχή του Galton. Υπάρχει μια καταπληκτική σειρά από δοκιμές που είναι διαθέσιμες σε εμάς που μετρούν οτιδήποτε, από το συντονισμό των χεριών με τα μάτια μέχρι τις υψηλού επιπέδου γνωστικές λειτουργίες όπως η χωρική λογική.

#### **5.4. Πως δομούνται οι Δοκιμές**

Στην απλούστερη μορφή της μια δοκιμή θα έχει ένα σύνολο ερωτήσεων ή εργασιών για την ολοκλήρωση του θέματος, αυτές είναι γνωστές ως στοιχεία δοκιμής. Δυστυχώς, ο απλός συνεργάτης συσχετίζει την καθημερινή χρήση της λέξης «δοκιμή» με μια εξέταση την οποία είτε περάσετε είτε αποτυγχάνετε. Στο πλαίσιο των ψυχολογικών δοκιμών, τα εργαλεία που χρησιμοποιούνται δεν εξετάζονται γενικά με αυτόν τον τρόπο, συνήθως ενδιαφέρονται περισσότερο για την περιγραφή αντί να κρίνουν τις ικανότητες ή τις ικανότητες ενός ατόμου. Είναι όμως η περίπτωση που οι περισσότεροι λαοί θα δουν τη λέξη «δοκιμή» με κάποια ανησυχία και είναι δύσκολο να τους πείσουν ότι οι ικανότητές τους ή οι ικανότητές τους δεν είναι «δοκιμασμένες». Για το λόγο αυτό, είναι σημαντικό να αποφεύγετε τη χρήση της λέξης δοκιμή όπου είναι δυνατόν. Να χρησιμοποιείται ο όρος αξιολόγηση και να περιγράφει τις ίδιες τις δοκιμές ως μέσα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση της εκτίμησης της προσωπικότητας, η οποία είναι καθαρά περιγραφική και όπου τυχόν εμπλοκή μιας καλής ή κακής προσωπικότητας ή ενός σήματος επιτυχίας / αποτυχίας σε μια δοκιμασία μπορεί να αποδειχθεί σοβαρή βλάβη στο

άτομο. Όταν χρησιμοποιούμε τη δοκιμασία λέξεων σε αυτό το εγχειρίδιο εκπαίδευσης, αυτό είναι με την τεχνική έννοια και όχι την καθημερινή έννοια.

Όλες οι δοκιμές θα πρέπει να συνοδεύονται από εγχειρίδιο δοκιμής, το οποίο θα περιέχει πληροφορίες για τον τρόπο διεξαγωγής μιας τυποποιημένης διαχείρισης του οργάνου καθώς και των τεχνικών του προδιαγραφών. Το εγχειρίδιο θα πρέπει πάντα να εξετάζεται προσεκτικά και διεξοδικά πριν ληφθεί απόφαση σχετικά με το εάν θα χρησιμοποιηθεί ή όχι μια συγκεκριμένη δοκιμή. Το εγχειρίδιο θα πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με την αξιοπιστία του τεστ, δηλαδή πόσο σταθερό ή συνεπές είναι το μέτρο της δοκιμασίας και η ισχύς της εγκυρότητάς του, δηλ. Πόσο καλά μετράει πραγματικά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Θα δούμε αργότερα ότι η εγκυρότητα εξαρτάται από την αξιοπιστία και ότι μια δοκιμή δεν μπορεί να είναι πιο έγκυρη από ό, τι είναι αξιόπιστη. Το εγχειρίδιο θα πρέπει επίσης να αναφέρει κάτι σχετικά με τη φύση της ομάδας των ανθρώπων στους οποίους έγινε η τυποποίηση του τεστ που θα μας επιτρέψει να δούμε πώς η απόδοση ενός ατόμου σε μια συγκεκριμένη δοκιμή συγκρίνεται με αυτή των άλλων ανθρώπων. Μερικές φορές παρουσιάζονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση περισσότερων από έναν τύπους ομάδων - αυτό συμβαίνει επειδή, ενώ θα ήταν άδικο να συγκρίνουμε την απόδοση ενός φοιτητή σε μια συγκεκριμένη δοκιμασία με αυτή μιας ομάδας αποφοίτων, δεν θα ήταν άδικο να συγκρίνουμε με εκείνη μιας ομάδας παρόμοιων ατόμων που εγκαταλείπουν το σχολείο. Πληροφορίες σχετικά με τις ομάδες με τις οποίες έχει δοκιμαστεί η τυποποίηση είναι γνωστές ως κανονιστικές πληροφορίες.

Ο λόγος για τον οποίο χρειαζόμαστε όλες αυτές τις πληροφορίες είναι ότι ο τύπος του αντικειμένου που μετράει η ψυχολογική δοκιμασία, όπως η αριθμητική ικανότητα, δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα και επομένως δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα και συνεπώς δεν μπορεί να μετρηθεί άμεσα. Κάτι σαν αριθμητική ικανότητα που μπορεί να συναχθεί μόνο από τη συμπεριφορά του ατόμου και ως τέτοιο είναι ένα υποθετικό κατασκεύασμα. Για τον ίδιο λόγο, ακριβώς πόσο ικανότητα μπορούμε να συμπεράνουμε ότι ένα άτομο έχει σε ένα συγκεκριμένο πεδίο ικανοτήτων βάσει μιας βαθμολογίας δοκιμής είναι σπάνια σαφής. Αυτό που είναι

σημαντικό είναι να υπερβείτε την απλή εμφάνιση των στοιχείων δοκιμής στις τεχνικές λεπτομέρειες της δοκιμαστικής κατασκευής και του σκεπτικού. Είναι απαράδεκτο να κάνουμε απλώς μια επιφανειακή επιθεώρηση των επιφανειακών χαρακτηριστικών ενός οργάνου - πολλά από τα ερωτηματολόγια που βλέπουμε σε εφημερίδες και περιοδικά με τίτλους όπως «δοκιμάστε τη δύναμη λέξεων σας» ή «πόσο ελκυστικός είστε στις γυναίκες» φαίνονται αρκετά εύλογες και εάν παρουσιάζονται σε ένα ελκυστικά συσκευασμένο σύνολο το οποίο είναι πλήρως ελεγχόμενο μπορεί να φαίνεται ότι υπάρχουν πολύ εξελιγμένα και καλά σχεδιασμένα όργανα, όταν στην πραγματικότητα δεν είναι και μόνο φαίνεται σαν να είναι.

Υπάρχουν όλο και περισσότερα στοιχεία που δείχνουν ότι η χρήση ψυχομετρικών δοκιμών για σκοπούς επιλογής έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Όλοι οι τύποι οργανισμών χρησιμοποιούν δοκιμές και χρησιμοποιούν περισσότερα από αυτά. Τα αποτελέσματα μιας έρευνας που πραγματοποιήθηκε το 2004 σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών παρουσιάζονται παρακάτω.

	Βασικός Λόγος	Επιπρόσθετος Λόγος
Για να προβλέψει την απόδοση του υποψηφίου	41%	73%
Για να αξιολογήσει εάν μπορεί να προσαρμοστεί ο υποψήφιος	34%	67%
Για λάβει περισσότερες πληροφορίες πριν τη συνέντευξη	25%	48%

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για την αύξηση του αριθμού των οργανισμών που χρησιμοποιούν δοκιμές:

### **5.5. Αυξημένοι Κανονισμοί και Νομοθεσίες**

Η αυξημένη χρήση δοκιμών μπορεί να θεωρηθεί ως αμυντική στρατηγική, η οποία υιοθετήθηκε ως απάντηση σε κανονισμούς και νομοθεσίες. Ο πιο συχνός λόγος αύξησης των ελέγχων ήταν η ανάγκη να υπάρχει μια διαδικασία επιλογής που να αντέχει σε νομικές προκλήσεις. Οι δοκιμές προσφέρουν δύο πλεονεκτήματα σε αυτή την κατάσταση. Μπορούν να θεωρηθούν ως αντικειμενικά μέτρα για το πώς οι δεξιότητες ενός υποψηφίου ευθυγραμμίζονται με το «προφίλ ικανότητας» για την εν λόγω δουλειά. Αυτά τα προφίλ ικανοτήτων θεωρούνται από μόνα τους ότι προάγουν την πρόσβαση και την ισότητα των ευκαιριών καθώς και ότι αντανakλούν τις απαιτήσεις δεξιοτήτων των οργανισμών. Οι περισσότερες, αν όχι όλες, ευρέως χρησιμοποιούμενες δοκιμασίες έχουν αποδειχθεί ότι δεν έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στις μειονοτικές ομάδες και είναι επομένως πλήρως συμβατές με τις πολιτικές ίσων ευκαιριών.

### **5.6. Τα Αποτελέσματα των Δοκιμών Είναι πιο Χρήσιμα Τώρα από Πριν**

Είναι σημαντικό να καταλάβουμε ότι τα ίδια τα τεστ δεν έχουν αλλάξει πολύ τα τελευταία χρόνια. Στην πραγματικότητα, ορισμένα ερωτηματολόγια προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται ευρέως χρησιμοποιούνται εδώ και πάνω από 30 χρόνια. Ωστόσο, το πολιτικό και πολιτιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι οργανισμοί έχει αλλάξει σημαντικά. Η δυσκολία απόλυσης του προσωπικού σημαίνει ότι οι αποφάσεις για μίσθωση θεωρούνται ολοένα ότι εμπεριέχουν πιο υψηλό κίνδυνο και ότι η τοποθέτηση χαμηλά αμειβόμενου προσωπικού σε πελάτες που αντιμετωπίζουν θέσεις εργασίας ή με ευθύνες υγείας και ασφάλειας αντιμετωπίζεται με αυξανόμενη σοβαρότητα. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί εξέφρασαν ανησυχίες ότι η χρήση προσόντων ως κριτηρίου επιλογής ενδέχεται να δημιουργήσει εμπόδια στην πρόσβαση και να θεωρηθεί ότι παραβιάζει τις πολιτικές ισότητας ευκαιριών.

### **5.7. Αυξημένο Κόστος Εκπαίδευσης του Προσωπικού**

Οι αλλαγές στην οικονομία αύξησαν το κόστος της κατάρτισης και της ανάπτυξης του προσωπικού. Είναι γεγονός ότι οι οργανισμοί με μεγαλύτερες δαπάνες κατάρτισης χρησιμοποιούν ψυχομετρικές δοκιμές περισσότερο από εκείνους με μικρότερες δαπάνες κατάρτισης. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι το κόστος ανάπτυξης του προσωπικού αυξάνει την αξία όλων των σχετικών πληροφοριών επιλογής και ειδικότερα δικαιολογεί το πρόσθετο κόστος των δοκιμών.

### **5.8. Το Κόστος Δοκιμών έχει μειωθεί**

Η αυξημένη χρήση δοκιμής είναι μια απάντηση στο μειούμενο κόστος των δοκιμών σε σχέση με άλλες μεθόδους επιλογής. Τα τελευταία χρόνια το κόστος της «αγοράς» στις ψυχομετρικές δοκιμές έχει μειωθεί. Αυτό οφείλεται στην είσοδο περισσότερων παρόχων στην αγορά και στην αυξημένη χρήση της τεχνολογίας, ιδιαίτερα στο διαδίκτυο, στη διεξαγωγή δοκιμών και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Οι δοκιμές με βάση υπολογιστή παρέχουν περισσότερο ή λιγότερο στιγμιαία βαθμολόγηση και ανατροφοδότηση, γεγονός που μειώνει την ανάγκη να έχουν επαρκώς εκπαιδευμένοι αξιολογητές διαθέσιμοι ώστε τα αποτελέσματα να επιστραφούν στη διαδικασία επιλογής αρκετά γρήγορα ώστε να είναι χρήσιμα.

### **5.9. Αποτελέσματα Περισσότερων Επίσημων Πολιτικών ΑΔ**

Η αύξηση των διαφορών στον τομέα της απασχόλησης ενθάρρυνε πολλούς οργανισμούς να προσλάβουν προσωπικό με υψηλότερα προσόντα για τους ανθρώπινους πόρους. Κάποιοι, για λόγους επαγγελματικής πεποίθησης και εξουσίας του προσωπικού, τείνουν να προωθούν πιο τυποποιημένες μεθόδους επιλογής. Επιπλέον, οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξοικειωμένοι με τις ψυχομετρικές δοκιμές και τείνουν να πιστεύουν στην αξία τους, γεγονός που ενθαρρύνει περαιτέρω τη χρήση των δοκιμών. Οι ψυχομετρικές δοκιμές παρέχουν επίσης κάποια «επιστημονική» αξιοπιστία και αντικειμενικότητα στη διαδικασία πρόσληψης, η οποία διαφορετικά μπορεί να θεωρηθεί ως πολύ υποκειμενική. Οι

εξετάσεις δίνουν επίσης στον ερευνητή μια ένδειξη για περιοχές που θα συζητηθούν λεπτομερώς στη συνέντευξη. Αυτό μπορεί να κάνει πιο ενδιαφέρουσες και παραγωγικές συζητήσεις σε συνεντεύξεις που επικεντρώνονται σε περιοχές που έχουν εντοπιστεί.

#### **5.10. Απώλεια εμπιστοσύνης στα ακαδημαϊκά προσόντα**

Υπάρχουν ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία για την απώλεια εμπιστοσύνης στα επίσημα προσόντα που βασίζονται στο σχολείο ή / και στο επίπεδο των πτυχίων. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα μεταξύ των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε οργανισμούς και έχει αναφερθεί ευρέως στον τύπο εδώ και δέκα περίπου χρόνια. Πολλοί διαχειριστές δέχονται τώρα δοκιμές ως παροχή ενημερωμένων πληροφοριών σχετικά με δεξιότητες, όπως η ποσοτική συλλογιστική που συμπληρώνει τα αποδεικτικά στοιχεία που βασίζονται σε προσόντα. Οι δοκιμές θεωρούνται επίσης ότι παρέχουν δεδομένα σχετικά με μια ποικιλία δεξιοτήτων που δεν είναι κατάλληλες για επίσημη πιστοποίηση.

#### **5.11. Παρακολούθηση μεγάλων αριθμών υποψηφίων**

Οι ψυχομετρικές δοκιμές χρησιμοποιούνται τόσο εκτενώς από μεγάλες οργανώσεις, διότι αποτελούν ένα γρήγορο και σχετικά φθηνό τρόπο εξάλειψης μεγάλου αριθμού ακατάλληλων υποψηφίων πολύ νωρίς στη διαδικασία πρόσληψης. Η προβολή αυτών των υποψηφίων το συντομότερο δυνατό σημαίνει ότι ο οργανισμός μπορεί να συγκεντρώσει περισσότερο χρόνο και προσπάθεια για το υπόλοιπο. Από την οπτική του ανθρώπινου δυναμικού, οι ψυχομετρικές δοκιμές μπορούν να μειώσουν σημαντικά το φόρτο εργασίας, καθώς μπορούν να αντικαταστήσουν τις αρχικές συνεντεύξεις προβολής, οι οποίες παραδοσιακά χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των υποψηφίων για μια πιο αυστηρή δεύτερη συνέντευξη.

### 5.12. Το Μέλλον των Ψυχομετρικών Δοκιμών

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες είναι πιθανό να ενθαρρύνουν την περαιτέρω ανάπτυξη των ψυχομετρικών δοκιμών στο άμεσο μέλλον. Δεν χρειάζονται περαιτέρω αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον για να συμβεί αυτό, απλά η συνεχής επιρροή των τμημάτων του ανθρώπινου δυναμικού σε μια εξαιρετικά οργανωμένη αγορά εργασίας σε συνδυασμό με έναν αυξανόμενο αριθμό στελεχών που αισθάνονται άνετα με τις εξετάσεις.

Ένα σημείο ενδιαφέροντος είναι ότι εξακολουθεί να υπάρχει σημαντική διαφορά στη χρήση των δοκιμών μεταξύ μεγάλων και μικρών οργανισμών. Αυτό αποδείχθηκε σαφώς από τα αποτελέσματα της Μελέτης για τις Σχέσεις Εργαζομένων στο Χώρο Εργασίας (1998), αλλά είναι πιθανό ότι η μείωση του κόστους που σχετίζεται με τη διαχείριση των ψυχομετρικών εξετάσεων θα οδηγήσει σε διαστρέβλωση αυτής της διαφοράς.

	10+ Υπαλλήλοι	100+ Υπαλλήλοι
Ερωτηματολόγια Προσωπικότητας	19.4%	47.9%
Δοκιμές Ικανοτήτων / Δεξιοτήτων	39.2%	63.2%

Όλες οι έρευνες ψυχομετρικών ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν τα τελευταία πέντε χρόνια είναι συνεπείς, υποδεικνύοντας ότι η χρήση αυξάνεται σταθερά και ότι η δοκιμαστική χρήση για στρατολόγηση ΑΔ είναι πλέον πολύ συνηθισμένη και υποστηρίζει ένα σημαντικό εμπορικό τομέα της δημιουργίας και επεξεργασίας των δοκιμών. Αυτό έχει οδηγήσει άμεσα σε όλο και πιο συγκεκριμένες δοκιμές που παράγονται για χρήση σε συγκεκριμένους οργανισμούς ή για συγκεκριμένες εργασίες. Καθώς περισσότερες από αυτές τις δοκιμές κερδίζουν αναγνώριση και αποδοχή, είναι αναπόφευκτο ότι οι ψυχομετρικές δοκιμές θα συνεχίσουν να αυξάνονται.

## **6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**

### **Ανασκόπηση και σύνοψη των επιστημονικών ερευνών που αναλύθηκαν**

#### **6.1. Σύνοψη Κεφαλαίου 1**

Στο Κεφάλαιο 1 «Ανάλυση της Επιστημονικής Έρευνας για την Επιλογή του Προσωπικού», η τρέχουσα Έρευνα εστιάστηκε στα βασικά βήματα στην τοποθέτηση θέσεων εργασίας στα βασικά βήματα και πώς χρησιμοποιούνται οι μέθοδοι για την αποτελεσματική επίτευξη αυτού του στόχου (Belous and Appelbaum, 1998; Hartmann, 1998 · Forteza και Prieto, 1994 · Raymond et.al., 2013 · Dessler, 2014 · Mathis and Jackson, 2014 · Cohen et.al., 2015), καθώς είναι σημαντικό να εισαχθεί μια οδός και να εξαλειφθεί ο κίνδυνος των λαθών.

Η διαδικασία επιλογής βασίζεται στην επιλογή πληροφοριών και άλλων συναφών δεδομένων τόσο από τους δυνητικούς εργοδότες όσο και από τους υποψηφίους, προκειμένου να υπάρξει μια επαρκής ιδέα για το άλλο μέρος.

Η διαδικασία επιλογής πρέπει να είναι σε πλήρη ευθυγράμμιση και συμμόρφωση με τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Κεκτημένο), η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις υπερισχύει της εθνικής νομοθεσίας κάθε χώρας-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η οδηγία 2003/88 / ΕΚ, η οποία επικεντρώνεται σε ζητήματα υγείας και ασφάλειας και στην οδηγία 2002/58 / ΕΚ που αφορά την προστασία δεδομένων όσον αφορά τις αναδυόμενες τεχνολογίες πληροφοριών. Αυτή η Προστασία αφορά επίσης τη διαδικασία επιλογής προσωπικού που είναι σημαντική για τους υποψηφίους εργασίας.

Το Θεωρητικό και Βιβλιογραφικό υπόβαθρο προσδιορίζει τα προβλήματα και καθορίζει το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η επιλογή του προσωπικού.

Οι Guion και Gibson (1988) εντόπισαν τέσσερα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν στη διαδικασία επιλογής του προσωπικού προκειμένου να είναι επιτυχής η διαδικασία:

- i. Αξιολόγηση των διαδικασιών επιλογής
- ii. Εκτέλεση
- iii. Προγνώστες
- iv. Υστερόγραφο

Ένας μεγάλος αριθμός μελετητών (Chan, 1998, 2000, 2005 · Chan and Schmitt, 1997, 2004 · Huffcut, 2010 · Podsakoff et.al., 2011 · Muchinsky, 2012) έχει επικεντρωθεί στην αξία της ομαδικής εργασίας και πνεύματος κατά τη διάρκεια διαδικασία για να μεταφερθεί στο επόμενο επίπεδο που είναι το περιβάλλον εργασίας.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στην «Δοκιμασία ικανότητας (ή) δοκιμασία επάρκειας (ή) τεστ νοημοσύνης» που χρησιμοποιείται ευρέως σε ένα πλαίσιο ψυχομετρικής αξιολόγησης (ΠΨΑ) και θεωρεί όλα τα αριθμητικά σκεπτικά, τη λεκτική λογική, την αφηρημένη συλλογιστική και τη μηχανική τεστ συλλογιστικής.

Οι Δοκιμές Φυσικών Ικανοτήτων εστιάζουν στον έλεγχο των αιτούντων σε συγκεκριμένες φυσικές απαιτήσεις και ικανότητες όπως ανύψωση αντοχής, αναρρίχηση σχοινιών ή ολοκλήρωση πορείας με εμπόδια.

Έχουν περιγραφεί διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των Δοκιμών για τη φυσική ικανότητα για να καταστεί δυνατή η βαθύτερη κατανόηση και η περαιτέρω επαγγελματική τους εφαρμογή.

Οι Chamorro-Premuzic και Furnham (2010) έχουν αναπτύξει ένα μοναδικό μοντέλο που επικεντρώθηκε σε δύο πυλώνες:

- i. Μέθοδοι επιλογής προσωπικού.
- ii. Δομές επιλογής προσωπικού.

Το συγκεκριμένο έργο συνέβαλε μαζικά στο γενικό θέμα και έδωσε το έναυσμα για περαιτέρω ακαδημαϊκή έρευνα που εφαρμόστηκε στο πραγματικό πεδίο μάχης των επιχειρήσεων.

Οι ψυχολόγοι έχουν επίσης διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην επικύρωση και την αξιοπιστία του περιεχομένου των δοκιμών, παρέχοντας έτσι μια περαιτέρω επιστημονική αξία από μια διαφορετική οπτική γωνία.

Ο Gilberth (2005) έχει επικεντρωθεί στη Διαχείριση Ψυχολογίας και έχει εντοπίσει τις επιπτώσεις του νου που συνδέεται άμεσα με το έργο των υφισταμένων.

Εν τέλει, οι Campbell et.al. (1970) ανέπτυξαν ένα μοντέλο με τρία βήματα που ασχολείται με την επιλογή του προσωπικού και την ηγεσία. Αυτά τα βήματα είναι:

- i. Χαρακτηριστικά εργασίας (άτομο)
- ii. Συμπεριφορά εργασίας (διαδικασία)
- iii. Οργανωτικά αποτελέσματα (προϊόν)

## **6.2. Σύνοψη Κεφαλαίου 2**

Στο Κεφάλαιο 2 «Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών σχετικά με τους πολιτιστικούς παράγοντες στην επιλογή του προσωπικού» δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στην επίδραση διαφορετικών πολιτισμών σε μια κοινωνία στη συνολική διαδικασία επιλογής προσωπικού. Η θρησκεία, το φύλο, η ηλικία, τα πολιτιστικά έθιμα και οι προσωπικές προτιμήσεις είναι μόνο μερικοί από τους παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή / και αρνητικά τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και αυτό είναι θέμα εκτεταμένης ακαδημαϊκής έρευνας (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011, de Mello και Mariano, 2004, Daft, 2008).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί που πρέπει να λειτουργούν μέσα σε ένα σύνθετο, έντονο και παγκοσμιοποιημένο επιχειρηματικό περιβάλλον πρέπει να προσαρμοστούν στους νέους πολιτιστικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις δραστηριότητές τους. Οι οργανισμοί πρέπει να προσελκύσουν, να στρατολογήσουν, να εκπαιδεύσουν, να αναπτύξουν και τελικά να διατηρήσουν τους ανθρώπινους πόρους από ένα ευρύ φάσμα πολιτισμικού περιβάλλοντος και, ως εκ τούτου, πρέπει να είναι έτοιμοι να εφαρμόσουν πολιτικές που να ανταποκρίνονται σε αυτό το πολιτισμικό υπόβαθρο.

Ο Hofstede θεωρείται ως ένας από τους πρωτοπόρους ακαδημαϊκούς στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 1984, ο Hofstede πρότεινε ότι υπάρχουν τέσσερις πολιτισμικές διαστάσεις που σχετίζονται άμεσα με την έννοια των αξιών εργασίας και επομένως επηρεάζουν τη συμπεριφορά εργασίας και τις επιδόσεις.

- i. **Ατομικισμός - Συλλεκτισμός:** Οι ατομικιστικές κουλτούρες περιλαμβάνουν εκείνους τους ανθρώπους που «ενδιαφέρονται μόνο για τον εαυτό τους και για τα στενά μέλη της οικογένειάς τους» (Darwish and Huber, 2003).
- ii. **Η Ανδρισμός έναντι της Θηλυκότητας:** Αυτή η προσέγγιση εξετάζει το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων και παρά το γεγονός ότι σε μεγάλο αριθμό χωρών το χάσμα αυτό έχει μειωθεί, οι προκλήσεις παραμένουν στην εξουσία τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους.
- iii. **Δείκτης εξουσίας απόστασης (ΔΕΑ):** Πρόκειται για την ανάπτυξη μιας κουλτούρας που επικεντρώνεται στον βαθμό ανισότητας που υπάρχει και γίνεται δεκτός μεταξύ ανθρώπων με και χωρίς εξουσία.
- iv. **Δείκτης Αποφυγής Αβεβαιότητας (ΔΑΑ):** Ο ΔΑΑ είναι μια άλλη σημαντική παράμετρος που πρέπει να θεωρείται «πολιτιστικά θεμελιώδης».

Οι παράγοντες της εθνικής κουλτούρας είναι σημαντικοί καθώς και ουσιαστικοί για τις οργανώσεις, δεδομένου ότι παρέχουν τη δυνατότητα διαφοροποίησης και αναπτύσσουν νέες ιδέες και ανοχή. Η προσαρμογή των οργανώσεων στους πολιτισμούς κάθε χώρας που λειτουργούν μέσα σε όλα τα στάδια της επιχείρησης. Αυτό περιλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού και οι οργανισμοί πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη τους αυτούς τους παράγοντες προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες και τις απαιτήσεις κάθε κοινότητας.

"Οι οργανωτικές κουλτούρες θεωρούν ένα σύστημα κοινών υποθέσεων, αξιών και πεποιθήσεων, το οποίο διέπει τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων σε οργανισμούς. Αυτές οι κοινές αξίες έχουν ισχυρή επιρροή στους ανθρώπους της οργάνωσης και υπαγορεύουν τον τρόπο που φορούν, ενεργούν και εκτελούν τις δουλειές τους." (McLaughlin 2012). Επιπλέον, η McLaughlin πρότεινε επτά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να εφαρμόσουν οι διαχειριστές προκειμένου να καταστεί δυνατή η επιλογή του προσωπικού και επομένως η περαιτέρω ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού τους.

- i. Καινοτομία
- ii. Προσοχή στη λεπτομέρεια
- iii. Έμφαση στο αποτέλεσμα
- iv. Έμφαση στους ανθρώπους
- v. Ομαδική Εργασία
- vi. Επιθετικότητα
- vii. Σταθερότητα

Το Κεφάλαιο 2 παρέχει χρήσιμες πληροφορίες που προσαρμόζονται στις ανάγκες των εργοδοτών καθώς και των υποψηφίων για εργασία. Και τα δύο μέρη πρέπει να γνωρίζουν αυτούς τους παράγοντες, ιδίως στα πρωταρχικά στάδια της συνεργασίας τους που περιλαμβάνει τη διαδικασία επιλογής προσωπικού.

### **6.3. Σύνοψη Κεφαλαίου 3**

Στο Κεφάλαιο 3 «Ανάλυση πρόσφατων επιστημονικών ερευνών για την κοινωνικοποίηση της εργασίας, καθοδήγηση, προγύμναση και διδασκαλία» δόθηκε προσοχή στην ανάγκη διαφάνειας από τις επιχειρήσεις (Khanna, Paleru, Sinha, 2005, Tan, 2002, Daft, 2008, 2010). Η παραπάνω αναφορά εξετάζει την επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού βασισμένη σε καινοτόμες ιδέες και προσεγγίσεις που θα ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις της νέας επιχειρηματικής εποχής. Ο Srivatsav (2016) υποστηρίζει ότι η σκέψη έξω από τα συνηθισμένα αποτελεί μια σημαντική πτυχή προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να επωφεληθούν πλήρως από τις ευκαιρίες που προσφέρονται και να αντιμετωπίσουν επίσης τυχόν απειλές και άλλα σχετικά ζητήματα.

Η κοινωνικοποίηση της εργασίας εξετάζεται μέσω μιας κρίσιμης οπτικής γωνίας, προκειμένου να εντοπιστούν οι προοπτικές που προκύπτουν από αυτό το συγκεκριμένο πλαίσιο. Το Λεξικό του Πανεπιστημίου της Οξφόρδης (2015) προχωράει ένα βήμα παραπέρα προσδιορίζοντας την έννοια της «Κοινωνικής Εργασίας» και αναγνωρίζει ότι: «Η διαδικασία μάθησης για εργασία στην αμειβόμενη απασχόληση και η συμμόρφωση προς τις σχετικές ιδεολογικές δομές». μπορεί και πρέπει να

ξεκινήσει από το αρχικό της σημείο που είναι η διαδικασία επιλογής προσωπικού, καθώς και τα δύο μέρη μπορούν να μάθουν ο ένας από τον άλλο, ειδικά όταν αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει κοινωνικο-πολιτιστικές πτυχές. Η ανάπτυξη ενός Εκπαιδευτικού Πολιτισμού μπορεί να είναι καρποφόρα για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Ο Sandor (2004, σελ. 5-6) έδωσε ιδιαίτερη προσοχή στην αξία της απασχόλησης των νέων στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και πρότεινε ότι: «Η ενεργή συμμετοχή σε μια οργάνωση σημαίνει ότι ένα άτομο συμμετέχει στην οργανωτική κουλτούρα λαμβάνοντας σχετικά με τους ρόλους, τους κανόνες και τις αξίες που σχετίζονται με την οργάνωση και τη θέση εργασίας." Η κοινωνικοποίηση των νέων είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη της προσωπικότητάς τους, των επιχειρήσεων και βεβαίως ολόκληρης της κοινωνίας. Αυτό είναι ακόμη σημαντικότερο, καθώς ένας μεγάλος αριθμός χωρών ανά τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αντιμετωπίζουν υψηλό ποσοστό ανεργίας στους νέους.

Επιπλέον, η κοινωνικοποίηση των νέων περιλαμβάνει τις ανοικτές δραστηριότητες, καθώς αυτές μπορούν να τους φέρουν πιο κοντά στους υπόλοιπους ανθρώπους της οργάνωσής τους. Οι Petry (2005) και Wolf-Watz (2014) αυξάνουν τη σημασία των ανοικτών δραστηριοτήτων, καθώς παρέχουν την ευκαιρία στους ανθρώπους ενός οργανισμού να προσεγγίσουν και να αναπτύξουν καλύτερες διαπροσωπικές σχέσεις που τελικά θα είναι επωφελείς για τα δύο μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία και η οργάνωση ως ξεχωριστή επιχείρηση και νομική οντότητα. Οι ανοικτές δραστηριότητες πρέπει να αντιμετωπίζονται θετικά από τους οργανισμούς και θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν αυτή την προσέγγιση κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού προκειμένου να προσελκύσουν το καλύτερο δυνατό προσωπικό.

Η κοινωνικοποίηση εργασίας μπορεί να γίνει ένα ισχυρό εργαλείο για όλους τους οργανισμούς και ως εκ τούτου το προσωπικό τους. Οι οργανισμοί παροτρύνονται να αναπτύξουν τέτοιες ενέργειες, προσπαθώντας να προωθήσουν μια δημιουργική κουλτούρα. Τα κίνητρα εμπίπτουν επίσης σε αυτή τη σημαντική έννοια και η Εργασία Κοινωνικοποίησης είναι σε θέση να ενισχύσει αυτήν την προσέγγιση.

Το Mentoring Work αποτελεί μια άλλη προσέγγιση που είναι σημαντική για τους εργαζόμενους, ειδικά για τους νέους που απασχολούνται. Ο Farren (2006) αναγνωρίζει ότι: "Η ψυχοφθόρεια είναι μια σχέση στην οποία ένας πιο έμπειρος ή πιο έμπειρος άνθρωπος βοηθά να καθοδηγήσει έναν λιγότερο έμπειρο ή λιγότερο έμπειρο άτομο.

#### **6.4. Σύνοψη Κεφαλαίου 4**

Το Κεφάλαιο 4 εξέτασε την εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση σε σχέση με τους διάφορους τύπους Δοκιμών. Επιπλέον, δόθηκε προσοχή στην αξία των ψυχομετρικών εξετάσεων και στον ορισμό που παρέχεται από τη Βρετανική Ψυχολογική Εταιρεία.

Έχουν εξεταστεί τρεις τύποι ψυχομετρικών εξετάσεων:

- i. Δοκιμές επάρκειας.
- ii. Εξετάσεις ενδιαφέροντος.
- iii. Δοκιμές προσωπικότητας.

Το Κεφάλαιο εξέτασε τους λόγους για τους οποίους χρησιμοποιούνται αυτές οι Δοκιμές και τους λόγους που τις καθιστούν ζωτικής σημασίας για τις διαδικασίες απασχόλησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο μάχης. Επιπλέον, έχει προσδιορίσει τα πέντε βασικά κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη αυτών των Δοκιμών:

- i. Στόχος
- ii. Τυποποιημένο
- iii. Αξιόπιστο
- iv. Προληπτικό
- v. Χωρίς Διάκριση

Τέλος, διεξήχθη μια ιστορική και νομική προσέγγιση προκειμένου να αποκτηθεί βαθύτερη κατανόηση τόσο της ιστορικής εξέλιξης όσο και του τρόπου με τον οποίο οι δοκιμές επηρεάζονται από την ισχύουσα νομοθεσία. Το Κεφάλαιο 4 έχει αναδείξει τη σπουδαιότητα των Ψυχομετρικών Δοκιμών και καλεί τις επιχειρήσεις να τις εξετάσουν

σοβαρά κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού, προκειμένου να εντοπίσουν και να στρατολογήσουν τον καλύτερο δυνατό Ανθρώπινο Δυναμικό, ο οποίος δίνει στους σύγχρονους οργανισμούς σοβαρά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η μελλοντική αξία των Δοκιμών έχει αυξηθεί. Ως εκ τούτου, είναι καθήκον των εταιρειών να εισαγάγουν διαδικασίες που θα διευκολύνουν την ανάπτυξη των συγκεκριμένων.

## **7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**

### **Ανάλυση των συνήθως χρησιμοποιούμενων μεθόδων και τεχνικών**

Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι και τεχνικές που γίνονται από τους οργανισμούς είναι οι εξής:

Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού περιλαμβάνουν:

- i. Συνεντεύξεις
- ii. Δοκιμές προσωπικότητας
- iii. Βιογραφικά στοιχεία
- iv. Δοκιμές γνωστικών ικανοτήτων
- v. Δοκιμές δείγματος εργασίας
- vi. Δοκιμές φυσικών ικανοτήτων
- vii. Αυτοαξιολόγηση
- viii. Κέντρα αξιολόγησης

Συνεντεύξεις: Διαδικασία επιλογής με σκοπό την πρόβλεψη της μελλοντικής απόδοσης της εργασίας με βάση τις προφορικές απαντήσεις των αιτούντων στις προφορικές έρευνες.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήσιμο για τον προσδιορισμό του εάν ο αιτών έχει απαραίτητες επικοινωνιακές ή κοινωνικές δεξιότητες που μπορεί να είναι απαραίτητες για την εργασία</li> <li>• Ο ερωτώμενος μπορεί να αποκτήσει συμπληρωματικές πληροφορίες</li> <li>• Χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της προφορικής ευχέρειας των υποψηφίων</li> <li>• Μπορεί να αξιολογήσει τις γνώσεις εργασίας του αιτούντος</li> <li>• Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για επιλογή μεταξύ εξίσου κατάλληλων αιτούντων</li> <li>• Δίνει τη δυνατότητα στον επιβλέποντα ή / και τους συναδέλφους του να προσδιορίσουν εάν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ του αιτούντος και των εργαζομένων</li> <li>• Επιτρέπει στον αιτούντα να υποβάλλει ερωτήσεις που μπορεί να αποκαλύψουν πρόσθετες πληροφορίες χρήσιμες για την λήψη απόφασης επιλογής Η συνέντευξη μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για τη συγκέντρωση σημαντικών πληροφοριών</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Οι υποκειμενικές αξιολογήσεις γίνονται δύσκολος παράγοντας</li> <li>• Οι αποφάσεις λαμβάνουν χώρα μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης με την υπόλοιπη συνέντευξη που χρησιμοποιήθηκε για την επικύρωση ή την αιτιολόγηση της αρχικής απόφασης</li> <li>• Οι ερωτηθέντες σχηματίζουν στερεότυπα σχετικά με τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την επιτυχία στην εργασία</li> <li>• Η έρευνα έχει δείξει δυσανάλογους ρυθμούς επιλογής μεταξύ μελών μειοψηφίας και μελών μη μειονοτικών με τη χρήση συνεντεύξεων</li> <li>• Οι αρνητικές πληροφορίες φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα</li> <li>• Δεν υπάρχουν πολλά αποδεικτικά στοιχεία για την εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής</li> <li>• Δεν είναι τόσο αξιόπιστες όσο οι δοκιμές</li> </ul>

➤ Τύποι Συνεντεύξεων

- Αδόμητη Συνέντευξη: Περιλαμβάνει μια διαδικασία όπου μπορούν να ζητηθούν διαφορετικές ερωτήσεις για διαφορετικούς αιτούντες.
- Κατάσταση Συνέντευξης: Οι υποψήφιοι λαμβάνουν συνέντευξη σχετικά με τις ενέργειες που θα αναλάβουν σε διάφορες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία. Οι καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία προσδιορίζονται συνήθως χρησιμοποιώντας την τεχνική ανάλυσης θέσεων εργασίας κρίσιμων περιστατικών. Οι συνεντεύξεις στη συνέχεια βαθμολογούνται χρησιμοποιώντας έναν οδηγό βαθμολόγησης κατασκευασμένο από ειδικούς της εργασίας.
- Συμπεριφορά Περιγραφή Συνέντευξης: Οι υποψήφιοι ερωτώνται τι ενέργειες έχουν λάβει σε προηγούμενες καταστάσεις εργασίας που είναι παρόμοιες με τις καταστάσεις στις οποίες μπορεί να συναντήσουν στην εργασία. Οι συνεντεύξεις στη συνέχεια βαθμολογούνται χρησιμοποιώντας έναν οδηγό βαθμολόγησης κατασκευασμένο από ειδικούς της εργασίας.
- Ολοκληρωμένες Δομημένες Συνεντεύξεις: Οι υποψήφιοι τίθενται ενώπιων ερωτήσεων σχετικά με το πώς θα χειριστούν τις καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία, τη γνώση της εργασίας, τις απαιτήσεις των εργαζομένων και τον τρόπο με τον οποίο ο υποψήφιος θα εκτελούσε διάφορες προσομοιώσεις εργασίας. Οι συνεντεύξεις με βάση τη γνώση της εργασίας προσφέρουν έναν τρόπο να εκτιμηθεί το σημερινό επίπεδο γνώσεων ενός υποψηφίου που σχετίζεται με τις σχετικές έμμεσες διαστάσεις της απόδοσης της εργασίας (δηλαδή «σιωπηρή γνώση» ή «πρακτική νοημοσύνη» που σχετίζεται με συγκεκριμένη θέση εργασίας).
- Δομημένη συνέντευξη συμπεριφοράς: Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει την ερώτηση όλων των ερωτηθέντων για τυποποιημένες ερωτήσεις σχετικά με το πώς χειρίστηκαν παρελθούσες καταστάσεις που ήταν παρόμοιες με τις καταστάσεις που μπορεί να συναντήσουν στην εργασία. Ο συνεντευξυντής μπορεί επίσης να ζητήσει διακριτικές ερωτήσεις διερεύνησης για λεπτομέρειες σχετικά με τις καταστάσεις, τη συμπεριφορά του ερωτηθέντος στην κατάσταση

και το αποτέλεσμα. Οι απαντήσεις του ερωτηθέντος βαθμολογούνται έπειτα με κλίμακες συμπεριφορικής αξιολόγησης.

- Προφορικές συμβουλευτικές επιτροπές: Αυτή η τεχνική συνεπάγεται ότι ο υποψήφιος που δουλεύει δίνει προφορικές απαντήσεις σε ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασία και τις οποίες έχει ζητήσει μια ομάδα ερευνητών. Κάθε μέλος της επιτροπής αξιολογεί έπειτα κάθε ερωτώμενο σε διαστάσεις όπως ιστορικό εργασίας, κίνητρο, δημιουργική σκέψη και παρουσίαση. Η διαδικασία βαθμολόγησης για προφορικές συμβουλές συνεντεύξεων είναι συνήθως υποκειμενική. Επομένως, θα υπόκειται σε προσωπικές προκαταλήψεις των ατόμων που βρίσκονται στο συμβούλιο. Αυτή η τεχνική μπορεί να μην είναι εφικτή για θέσεις εργασίας στις οποίες υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτούντων που πρέπει να πάρουν συνέντευξη.
- Δοκιμές Προσωπικότητας: Μια διαδικασία επιλογής που μετράει τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των αιτούντων που σχετίζονται με τις μελλοντικές επιδόσεις της εργασίας. Οι εξετάσεις προσωπικοτήτων συνήθως μετράνε μία ή περισσότερες από πέντε διαστάσεις προσωπικότητας: εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα, ευγένεια, ευσυνειδησία και ανοικτό πνεύμα στην εμπειρία.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερο κύκλο εργασιών, εάν οι υποψήφιοι επιλεγούν για χαρακτηριστικά που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με τους εργαζόμενους που έχουν μεγάλη μακροζωία εντός του οργανισμού</li> <li>• Μπορεί να αποκαλύψει περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις ικανότητες και τα ενδιαφέροντα του αιτούντος</li> <li>• Μπορεί να εντοπίσει διαπροσωπικά χαρακτηριστικά που μπορεί να απαιτούνται για ορισμένες εργασίες</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Δύσκολο να μετρήσετε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που μπορεί να μην είναι καλά καθορισμένα</li> <li>• Η κατάρτιση και η εμπειρία του αιτούντος μπορεί να έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας από την προσωπικότητα του αιτούντος</li> <li>• Οι απαντήσεις του αιτούντος μπορούν να τροποποιηθούν από την επιθυμία του αιτούντα να ανταποκριθεί με τον τρόπο που πιστεύει ότι θα οδηγήσει στην επιλογή του</li> <li>• Έλλειψη διαφορετικότητας εάν όλοι οι επιλεγμένοι αιτούντες έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας</li> <li>• Το κόστος μπορεί να είναι απαγορευτικό τόσο για τη δοκιμή όσο και για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων</li> <li>• Έλλειψη αποδεικτικών στοιχείων για τη στήριξη της εγκυρότητας της χρήσης εξετάσεων προσωπικότητας</li> </ul>

### Σύνοψη των Δοκιμών Προσωπικότητας

1. Δεδομένου ότι δεν υπάρχει σωστή απάντηση στις εξετάσεις προσωπικότητας, η βαθμολόγηση της διαδικασίας θα μπορούσε να αμφισβητηθεί.
2. Πρόσφατες διαφορές έχουν υποδείξει ότι ορισμένα στοιχεία για αυτούς τους τύπους δοκιμών μπορεί να είναι πολύ παρεμβατικά (Soroka κατά Dayton Hudson, 1991).
3. Η τεχνική αυτή δεν έχει εγκυρότητα. Με άλλα λόγια, θα ήταν δύσκολο να δείξουμε πώς οι ατομικές ερωτήσεις σχετικά με ορισμένα μέτρα προσωπικότητας σχετίζονται με την εργασία, ακόμη και αν η συνολική κλίμακα προσωπικότητας αποτελεί έγκυρο προγνωστικό παράγοντα της απόδοσης της εργασίας.
4. Οι Hooke και Krauss (1971) διενήργησαν τρεις (3) δοκιμασίες σε υποψηφίους λοχίες. Το πολυφασικό απόθεμα προσωπικοτήτων της Μινεσότα, τη μελέτη των αξιών του Allport-Vernon-Lindzey και τη λίστα ελέγχου επιθετικών ουσιών. Αυτές οι δοκιμές δεν διαφοροποιούσαν τους υποψηφίους που χαρακτηρίστηκαν ως καλός λοχίας από αυτά τα ποσοστά ως φτωχότεροι υποψήφιοι. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ομάδες ίσως ήταν τόσο παρόμοιες ώστε αυτές οι δοκιμές δεν ήταν αρκετά ευαίσθητες για να τις διαφοροποιήσουν.

### Τύποι Δοκιμών Προσωπικότητας

1. Απογραφή προσωπικών χαρακτηριστικών. Ένα εργαλείο διαπροσωπικής αξιολόγησης που αποτελείται από 50 θετικά και 50 αρνητικά επίθετα από τον κατάλογο επιθετικών ελέγχων του Gough. Το θέμα είναι να επιλέξετε τα 30 που είναι πιο περιγραφικά της συγκεκριμένης ομάδας ή του συγκεκριμένου ατόμου. Αυτό το όργανο σχεδιάστηκε ειδικά για να αγγίξει τις συναισθηματικές αντιδράσεις και μπορεί να χρησιμοποιηθεί

είτε για την εκτίμηση της στάσης απέναντι σε άλλους είτε ως κλίμακα αυτοσυνόησης.

2. Κατάλογος Ελέγχου Προσδιορισμών Προσωπικότητας. Ένα ολοκληρωμένο, αντικειμενικό μέτρο οκτώ μορφών προσωπικότητας (τα οποία είναι πολύ ευθυγραμμισμένα με τα κατασκευάσματα του Axis II DSM-III-R). Αυτές οι οκτώ μορφές προσωπικότητας είναι: εσωστρεφείς, ανασταλτικές, συνεταιριστικές, κοινωνικές, αυτοπεποίθηση, δυναμικές, σεβαστές και ευαίσθητες. Αυτό το όργανο έχει σχεδιαστεί για χρήση με μη-ψυχιατρικούς ασθενείς και φυσιολογικούς ενήλικες που διαβάζουν ελάχιστα στο όγδοο βαθμό. Οι αναφορές δοκιμών παράγονται από υπολογιστή και προορίζονται για χρήση μόνο από εξειδικευμένους επαγγελματίες. Οι ερμηνευτικές δηλώσεις βασίζονται σε εμπειρικά δεδομένα και θεωρητικά συμπεράσματα. Θεωρούνται πιθανολογικοί και δεν μπορούν να θεωρηθούν οριστικοί. (2Κ)
3. Διαπολιτισμική απογραφή προσαρμοστικότητας. Η κλίμακα βαθμολόγησης έξι σημείων με βάση βαθμολογία είναι ένα εργαλείο κατάρτισης που έχει σχεδιαστεί για να παρέχει ανατροφοδότηση στα άτομα σχετικά με τις δυνατότητές τους για διαπολιτισμική αποτελεσματικότητα. Είναι πιο αποτελεσματικό όταν χρησιμοποιείται ως μέρος προγράμματος κατάρτισης. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο οικοδόμησης ομάδων για ποικίλες πολιτισμικές ομάδες εργασίας και ως εργαλείο συμβουλευτικής για τους ανθρώπους στη διαδικασία διαπολιτισμικής προσαρμογής. Η απογραφή περιέχει 50 στοιχεία, τα οποία κατανέμονται μεταξύ 4 υποκλίμακων: συναισθηματική ανθεκτικότητα, ευελιξία / ανοικτότητα, αντιληπτική οξύτητα, προσωπική αυτονομία. Υλικά:
4. Ψυχολογική Απογραφή της Καλιφόρνιας. Ερωτηματολόγιο πολλαπλών σκοπών που σχεδιάστηκε για να αξιολογήσει τα φυσιολογικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που είναι σημαντικά στην

καθημερινή ζωή που χρησιμοποιούν τα άτομα για να κατανοήσουν, να ταξινομήσουν και να προβλέψουν τις δικές τους συμπεριφορές και τις συμπεριφορές των άλλων. Στην αναθεώρηση αυτή προστέθηκαν δύο νέες κλίμακες, η ενσυναίσθηση και η ανεξαρτησία. σημασιολογικές αλλαγές έγιναν σε 29 αντικείμενα. και 18 στοιχεία εξαλείφθηκαν. Ο κατάλογος είναι κατάλληλος για χρήση σε ποικίλα περιβάλλοντα, όπως επιχειρήσεις και βιομηχανία, σχολεία και κολέγια, κλινικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες, καθώς και για διαπολιτισμική και άλλη έρευνα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να συμβουλευεί τους υπαλλήλους / αιτούντες για τα επαγγελματικά τους σχέδια.

Βιογραφικά στοιχεία στην επιλογή: Τεχνικές βαθμολόγησης των αιτήσεων ή βιογραφικά ερωτηματολόγια που θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή των αιτούντων.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Χρήσιμο για εργασίες όπου ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων εκτελεί την ίδια ή παρόμοια εργασία</li> <li>•</li> <li>• Χρήσιμο για εργασίες όπου υπάρχει μεγάλος αριθμός αιτούντων σε σχέση με τον αριθμό των ανοιγμάτων</li> </ul>	

Είδη διαδικασιών επιλογής βιογραφικών δεδομένων

1. Ιστορικό πληροφοριών / Εφαρμογές κενές. Ερωτηματολόγια χαρτιού και μολύβι, συνεντεύξεις και επικοινωνίες με προηγούμενους εργοδότες προκειμένου να εκτιμηθεί η αξιοπιστία, η ακεραιότητα και η προσωπική προσαρμογή ενός ατόμου. Προκειμένου να εφαρμοστεί αυτή η τεχνική, θα πρέπει να διεξαχθεί μια μελέτη επικύρωσης.
2. Εμπειρικά κλειδωμένα βιογραφικά στοιχεία. Οι υποψήφιοι παρουσιάζονται με μια λίστα ερωτήσεων που αφορούν σε θέματα όπως η οικονομική σταθερότητα, ο επαγγελματικός ηθικός προσανατολισμός και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματά τους. Οι βαθμολογίες του αιτούντος προσδιορίζονται με τη στάθμιση κάθε στοιχείου σύμφωνα με την εμπειρική σχέση του στοιχείου με το κριτήριο ενδιαφέροντος. Αυτή η τεχνική απαιτεί τη διεξαγωγή μελέτης επικύρωσης προκειμένου να ληφθούν τα εμπειρικά λαμβανόμενα βάρη για τα βιολογικά στοιχεία.
3. Λογαριασμοί ορθολογικού κλειδιού. Οι υποψήφιοι παρουσιάζονται με έναν κατάλογο ερωτήσεων που σχετίζονται με θέματα όπως η οικονομική σταθερότητα, ο επαγγελματικός ηθικός προσανατολισμός και τα εκπαιδευτικά επιτεύγματά τους. Οι βαθμολογίες των αιτούντων καθορίζονται με τη στάθμιση κάθε στοιχείου σύμφωνα με τις ορθολογικά παραγόμενες σχέσεις του στοιχείου με το κριτήριο ενδιαφέροντος. Οι έρευνες δείχνουν ότι η προβλεπτική ισχύς αυτής της τεχνικής μπορεί να είναι χαμηλότερη από τις άλλες διαθέσιμες τεχνικές χωρίς να υπάρχουν ενδείξεις για μειωμένη αρνητική επίπτωση στις μειονότητες.

Δοκιμές γνωστικών ικανοτήτων: Χαρτί και μολύβι ή εξατομικευμένα μέτρα αξιολόγησης της γενικής νοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου.

Οι δοκιμές αυτές μπορούν να ταξινομηθούν ως:

- Γενικές Δοκιμές Πληροφοριών
- Δοκιμές επάρκειας
- i. Μηχανική ικανότητα
- ii. Γραπτή ικανότητα
- iii. Χωρική Ικανότητα

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Εξαιρετικά αξιόπιστο</li><li>• Οι λόγοι και οι αριθμητικές εξετάσεις έχουν δείξει υψηλή ισχύ για ένα ευρύ φάσμα εργασιών</li><li>• Η ισχύς αυξάνεται με την αυξανόμενη πολυπλοκότητα της εργασίας</li><li>• Οι συνδυασμοί δοκιμασιών επάρκειας έχουν υψηλότερες εγκυρότητες από τις μεμονωμένες δοκιμές και μόνο</li><li>• Μπορεί να χορηγείται σε ομάδες όπου πολλοί υποψήφιοι μπορούν να δοκιμαστούν ταυτόχρονα</li><li>• Η βαθμολόγηση των δοκιμών μπορεί να ολοκληρωθεί με εξοπλισμό σάρωσης υπολογιστών</li><li>• Χαμηλότερο κόστος από τις δοκιμές προσωπικότητας</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Οι μη μειονότητες συνήθως βαθμολογούν μια τυπική απόκλιση πάνω από τις μειονότητες που μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις ανάλογα με τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι βαθμολογίες στη διαδικασία επιλογής</li><li>• Οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στις ικανότητες (π.χ. γνώση των μαθηματικών) μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τα αποτελέσματα των γυναικών υποψηφίων</li></ul>

Δοκιμές δειγμάτων εργασίας: Σχεδιασμένα για να έχουν υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου μέσω μιας στενής σχέσης με την εργασία.

Οι δοκιμές δειγμάτων εργασίας βασίζονται στην παραδοχή ότι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης της μελλοντικής συμπεριφοράς παρατηρείται στη συμπεριφορά παρόμοιων καταστάσεων. Αυτές οι δοκιμές απαιτούν από τον εξεταστή να εκτελεί εργασίες παρόμοιες με αυτές που εκτελούνται στην εργασία.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"><li>• Υψηλή αξιοπιστία</li><li>• Υψηλή εγκυρότητα περιεχομένου δεδομένου ότι τα δείγματα εργασίας είναι ένα δείγμα της πραγματικής εργασίας που εκτελείται στην εργασία</li><li>• Χαμηλές δυσμενείς επιπτώσεις</li><li>• Λόγω της σχέσης τους με τη δουλειά, αυτές οι εξετάσεις θεωρούνται τυπικά πιο ευνοϊκές από τους εξεταζόμενους από τις εξετάσεις ικανότητας ή προσωπικότητας</li><li>• Δύσκολο για τους υποψήφιους να μολύνουν την επαγγελματική επάρκεια που βοηθά στην αύξηση της σχέσης μεταξύ βαθμολογίας για τη δοκιμή και των επιδόσεων στην εργασία</li><li>• Οι δοκιμές δειγμάτων εργασίας χρησιμοποιούν εξοπλισμό που είναι ο ίδιος ή ουσιαστικά παρόμοιος με τον πραγματικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στη δουλειά</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Κόστος για τη διαχείριση. Συχνά μπορεί να χορηγηθεί μόνο σε έναν αιτούντα τη φορά</li><li>• Παρόλο που είναι χρήσιμο για θέσεις εργασίας όπου τα καθήκοντα μπορούν να ολοκληρωθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, αυτές οι δοκιμές έχουν λιγότερη ικανότητα να προβλέπουν την απόδοση σε θέσεις εργασίας όπου οι εργασίες μπορεί να διαρκέσουν ημέρες ή εβδομάδες για να ολοκληρωθούν</li><li>• Λιγότερο ικανό να μετρήσει τις ικανότητες ενός αιτούντος περιορίζοντας έτσι τη δοκιμή στη μέτρηση της ικανότητας εκτέλεσης του δείγματος εργασίας και όχι των πιο δύσκολων εργασιών που μπορεί να αντιμετωπιστούν στην εργασία</li></ul>

Δοκιμές φυσικών ικανοτήτων: Οι δοκιμές συνήθως δοκιμάζουν τους αιτούντες σε ορισμένες φυσικές απαιτήσεις, όπως ανύψωση αντοχής, αναρρίχηση σχοινιού ή ολοκλήρωση πορείας με εμπόδια.

Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Μπορεί να εντοπίσει άτομα που είναι φυσικά ανίκανα να εκτελέσουν τις βασικές λειτουργίες μιας εργασίας χωρίς να διακινδυνεύσουν τραυματισμούς στον εαυτό τους ή σε άλλους</li> <li>• Μπορεί να οδηγήσει σε μείωση του κόστους που σχετίζεται με αναπηρίες / ιατρικές απαιτήσεις, ασφάλιση και αποζημίωση εργαζομένων</li> <li>• Μειωμένη απουσία</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό κόστος για τη διαχείριση</li> <li>• Οι απαιτήσεις πρέπει να αποδεικνύονται ότι σχετίζονται με τη δουλειά μέσω διεξοδικής ανάλυσης εργασίας</li> <li>• Μπορεί να έχει αντίξοες επιπτώσεις σε σχέση με την ηλικία των ηλικιωμένων αιτούντων</li> </ul>

### Αυτό-αξιολογήσεις

Α. Αυτή η τεχνική περιλαμβάνει τους αιτούντες που δημιουργούν αυτοαξιολόγηση σχετικά με τις επιδόσεις τους. Με την πάροδο του χρόνου, οι αυτοαξιολογήσεις μπορούν να είναι χρήσιμες για να αποσαφηνιστούν οι προσδοκίες απόδοσης των θέσεων εργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των εποπτών (Bassett & Meyer, 1968, Campbell & Lee, 1988), αλλά αρχικές διαφορές στην κατανόηση των απαιτήσεων εργασίας και των διαστάσεων επιδόσεων μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα σε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (π.χ. Ash, 1980).

## B. Προβλήματα με αυτή τη προσέγγιση

1. Οι αυτοαξιολογήσεις δείχνουν μεγαλύτερη επιείκεια, λιγότερη μεταβλητότητα, μεγαλύτερη μεροληψία και λιγότερη συμφωνία με τις κρίσεις άλλων (Ash, 1980 · Harris & Schaubroeck, 1988 · Johns, Nilsen & Campbell, 1993 · Thornton, 1980 · van Vliet, Kletke , & Chakraborty, 1994, Williams & Levy, 1992)
2. Η προβλεπτική ισχύς αυτής της τεχνικής είναι αμφισβητήσιμη (Mabe & West, 1982). Οι προγνωστικοί παράγοντες που σχετίζονται με τις αυτο-εκτιμήσεις και τις αξιολογήσεις του επιβλέποντος μπορεί να δείχνουν έλλειψη συσχέτισης (π.χ., αυτο-αποτελεσματικότητα που σχετίζεται με αυτο-αξιολόγηση) (Lane & Herriot, 1990)
3. Η έρευνα δείχνει ότι οι υποψήφιοι μπορεί να μην ανταποκρίνονται με ειλικρίνεια σε αυτό τον τύπο τεχνικής (Love & Hughes, 1994).
4. Οι βαθμολογίες αυτοαξιολόγησης τείνουν να είναι διογκωμένες (Gupta & Beehr, 1982, Ash, 1980).
5. Τα αποδεικτικά στοιχεία δείχνουν ότι υπάρχει χαμηλή εγκυρότητα και αντιληπτή δικαιοσύνη που συνδέεται με τη χρήση αυτής της τεχνικής για την προώθηση του προσωπικού επιβολής του νόμου.
6. Τα στοιχεία δείχνουν χαμηλή ακρίβεια σε σύγκριση με αντικειμενικά μέτρα (George & Smith, 1990, DeNisi & Shaw, 1977).
7. Οι αυτοαξιολογήσεις μπορεί να μην αντιστοιχούν σε αξιολογήσεις από άλλες πηγές (π.χ. συνομηλίκες) λόγω έλλειψης αντιστοιχίας στην οποία πρέπει να αξιολογηθούν συγκεκριμένες διαστάσεις θέσεων εργασίας και σχετικής σημασίας συγκεκριμένων διαστάσεων θέσεων εργασίας (Zalesny & Kirsch, 1989, Zammuto, London, & Rowland, 1982).
8. Η συσχέτιση των αξιολογήσεων μεταξύ των εποπτών και των υπαλλήλων μπορεί να επηρεαστεί από τις αποφάσεις των εποπτικών αρχών να συμφωνούν με τις αυτοαξιολογήσεις των εργαζομένων για την αποφυγή

ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988).

Ένα Κέντρο Αξιολόγησης αποτελείται από μια τυποποιημένη αξιολόγηση συμπεριφοράς βασισμένη σε πολλαπλές αξιολογήσεις, όπως: προσομοιώσεις σχετικές με την εργασία, συνεντεύξεις ή / και ψυχολογικές εξετάσεις. Οι προσομοιώσεις εργασίας χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των υποψηφίων σε συμπεριφορές που σχετίζονται με τις πιο κρίσιμες πτυχές (ή ικανότητες) της εργασίας.

Χρησιμοποιούνται αρκετοί εκπαιδευμένοι παρατηρητές και τεχνικές. Αποφάσεις σχετικά με τη συμπεριφορά γίνονται και καταγράφονται. Αυτές οι κρίσεις συγκεντρώνονται σε μια συνάντηση μεταξύ των αξιολογητών ή με μια διαδικασία λήψης μέσου όρου. Στη συζήτηση μεταξύ των αξιολογητών, συγκεντρώνονται περιεκτικοί λογαριασμοί συμπεριφοράς, που συχνά περιλαμβάνουν αξιολογήσεις. Η συζήτηση οδηγεί σε αξιολογήσεις της απόδοσης των αξιολογήσεων στις διαστάσεις ή σε άλλες μεταβλητές.

### Ομαδική Συζήτηση χωρίς Ηγέτη

A. Η ομαδική συζήτηση χωρίς Ηγέτη είναι ένας τύπος άσκησης κέντρου αξιολόγησης όπου ομάδες αιτούντων συναντώνται ως ομάδα για να συζητήσουν ένα πραγματικό πρόβλημα που σχετίζεται με την εργασία. Καθώς η συνάντηση προχωρά, παρατηρείται η συμπεριφορά των υποψηφίων για να δουν πώς αλληλεπιδρούν και ποιες δεξιότητες ηγεσίας και επικοινωνίας εμφανίζει κάθε άτομο (Schultz & Schultz, 1994).

### B. Προβλήματα με αυτή την τεχνική:

1. Αυτός ο τύπος άσκησης δεν ήταν εφικτός για την επιλογή υποψηφίων από μια πιθανή ομάδα υποψήφίων 8000 ατόμων λόγω του χρόνου και του κόστους της κατάρτισης των ατόμων που αξιολόγησαν τους αιτούντες.

2. Δεδομένου ότι κάθε ομάδα θα ήταν διαφορετική, τα άτομα θα μπορούσαν να υποστηρίξουν ότι η διαδικασία είναι προκατειλημμένη ή άδικη
3. Η διαδικασία δεν είναι τυποποιημένη.

### Παιχνίδι Ρόλων

A. Το παιχνίδι ρόλων είναι ένα είδος άσκησης κέντρου αξιολόγησης όπου ο υποψήφιος αναλαμβάνει το ρόλο του κατεστημένου της θέσης και πρέπει να ασχοληθεί με ένα άλλο άτομο που βρίσκεται σε κατάσταση εργασίας. Χρησιμοποιείται ένας εκπαιδευμένος παίκτης ρόλου και απαντά «με χαρακτήρα» στις ενέργειες του υποψηφίου. Η απόδοση αξιολογείται παρακολουθώντας τους επιθεωρητές.

B. Προβλήματα με αυτή την τεχνική:

1. Δεδομένου ότι αυτή η τεχνική δεν είναι αγωγή για τη διοίκηση ομάδας, η ασφάλεια της δοκιμής θα ήταν ένα ζήτημα.
2. Οι περιοχές περιεχομένου εργασίας που προσδιορίστηκαν στην ανάλυση εργασίας δεν ήταν τόσο επιδεκτικές σε αυτό το είδος άσκησης όπως και στις τεχνικές επιλογής που χρησιμοποιήθηκαν στην τελική δοκιμασία

Ασκήσεις του κέντρου αξιολόγησης. Ένα Κέντρο Αξιολόγησης μπορεί να οριστεί ως «μια ποικιλία τεχνικών δοκιμών που έχουν σχεδιαστεί για να επιτρέπουν στους υποψήφιους να αποδείξουν, υπό τυποποιημένες συνθήκες, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την επιτυχία μιας συγκεκριμένης εργασίας» (Coleman, 1987). Ο όρος «κέντρο αξιολόγησης» είναι πραγματικά ένας ολοκληρωμένος όρος που μπορεί να αποτελείται από μερικές ή όλες από διάφορες ασκήσεις. Τα κέντρα αξιολόγησης έχουν συνήθως ένα είδος άσκησης εντός του καλαθιού, το οποίο περιέχει περιεχόμενο παρόμοιο με εκείνο που βρίσκεται στο καλάθι για την εργασία που εξετάζεται. Άλλες δυνατότητες περιλαμβάνουν προφορικές ασκήσεις, προσομοιώσεις συμβουλών, ασκήσεις ανάλυσης

προβλημάτων, προσομοιώσεις συνεντεύξεων, ασκήσεις ρόλων, γραπτές αναφορές / ασκήσεις ανάλυσης και ασκήσεις ομαδικής μάθησης (Coleman, 1987, Filer, 1979, Joiner, 1984). Τα κέντρα αξιολόγησης επιτρέπουν στους υποψήφιους να επιδείξουν περισσότερες από τις δεξιότητές τους μέσω μιας σειράς θέσεων εργασίας (Joiner, 1984).

Ενώ τα κέντρα αξιολόγησης ποικίλουν ανάλογα με τον αριθμό και τον τύπο των ασκήσεων που περιλαμβάνονται, δύο από τις πιο συνηθισμένες ασκήσεις είναι η μια στο καλάθι και η άλλη προφορική άσκηση. Σε μια παραδοσιακή άσκηση εντός του καλάθιού, οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να επανεξετάσουν το υλικό και να ξεκινήσουν εγγράφως τις ενέργειες που θεωρούν ότι είναι οι πλέον ενδεδειγμένες σε σχέση με κάθε αντικείμενο στο καλάθι. Όταν απαιτείται η ώρα για την άσκηση, τα υλικά που περιέχονται στο καλάθι και τυχόν σημειώσεις, επιστολές, σημειώματα ή άλλη αλληλογραφία που έχει συνταχθεί από τον υποψήφιο συλλέγονται για έλεγχο από έναν ή περισσότερους αξιολογητές. Συχνά οι υποψήφιοι λαμβάνουν συνέντευξη για να διασφαλίσουν ότι ο αξιολογητής (οι) κατανοεί τις ενέργειες του υποψηφίου και το σκεπτικό των ενεργειών. Αν μια συνέντευξη δεν είναι δυνατή, είναι επίσης αρκετά κοινό να έχει ο υποψήφιος να συμπληρώσει ένα συνοπτικό φύλλο (δηλ. Ένα ερωτηματολόγιο). Έτσι, μια πιο πρόσφατη τάση τα τελευταία δέκα (10) χρόνια ήταν η ανάπτυξη διαδικασιών επιλογής που βασίζονται στο μοντέλο του κέντρου αξιολόγησης, αλλά μπορούν να μετατραπούν σε προσομοιώσεις χαμηλής πιστότητας (Motowidlo et al., 1990). Ορισμένες προσομοιώσεις χαμηλής πιστότητας περιλαμβάνουν την αναγνώριση ενός αιτούντος σχετικά με μια κατάσταση εργασίας. Στη συνέχεια, ο αιτών απαντά στην κατάσταση επιλέγοντας μία από τις πέντε εναλλακτικές απαντήσεις. Σε κάποιες διαδικασίες ο αιτών μπορεί να επιλέξει την απάντηση που πιθανότατα θα έκανε σε μια κατάσταση και την απάντηση που θα ήταν λιγότερο πιθανή. Αυτά τα δείγματα της υποθετικής συμπεριφοράς εργασίας έχουν βρεθεί ότι είναι έγκυροι προγνωστικοί δείκτες της απόδοσης της εργασίας (Motowidlo, et al., 1990).

## **8. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**

### **Διακρατικές μέθοδοι σύγκρισης που χρησιμοποιούνται στις συμμετέχουσες χώρες (Κύπρος - Ιταλία - Ρουμανία)**

#### **8.1. Κύπρος**

Η πρόσφατη τραπεζική και χρηματοπιστωτική κρίση στην Ευρώπη, και ειδικότερα στην Κύπρο, δημιούργησε ένα ολοκαίνουργιο περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Το περιβάλλον αυτό έχει αναπόφευκτα επηρεάσει την Κυπριακή Δημοκρατία, καθώς η χώρα αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές δυσκολίες. Αυτές οι δυσκολίες αφορούν το ευαίσθητο πεδίο των Ανθρώπινων Πόρων (Aaltio, Salminen και Koronen, 2014), καθώς η ανάγκη αντιστοίχισης αυτών των δυσκολιών δημιούργησε μια νέα αντίληψη για τους διαχειριστές προκειμένου να εκπαιδεύσουν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά το προσωπικό τους, (Huselid, 1995). Όλα αυτά συνιστούν σοβαρές προκλήσεις που αφορούν τον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και έχουν μεγάλη επίδραση στη διαδικασία επιλογής προσωπικού, τόσο από πρακτική όσο και από νομική άποψη.

Στην Κύπρο η ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού και συνεπώς οι νόμοι που διέπουν τη διαδικασία επιλογής τηρούνται πλήρως με το σύνολο της σχετικής νομοθεσίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης και επίσης σε πλήρη ευθυγράμμιση με τον σεβασμό των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων και την προστασία των Προσωπικών Δεδομένων / Σύμφωνα με ένα από τα πιο αξιόλογα νομικά γραφεία της χώρας που ασχολούνται με το εργατικό δίκαιο, «George Z. Georgiou & Associates LLC». "Το κυπριακό νομικό πλαίσιο για την απασχόληση είναι ένας συνδυασμός αρχών τόσο από τα αγγλικά όσο και από τα ελληνικά νομικά συστήματα. Το Κυπριακό εργατικό δίκαιο είναι κοινωνικό στη φύση του και ως εκ τούτου προστατεύει περισσότερο τον εργαζόμενο αντί να παρέχει απόλυτη ελευθερία στον εργοδότη ».

Επιπλέον, ο Γιώργος Ζ. Γεωργίου & Συνεργάτες LLC διευκρινίζει ότι η Επιλογή του Προσωπικού γίνεται βάσει ορισμένων άλλων πτυχών απασχόλησης όπως:

1. Τερματισμός της απασχόλησης εντός ενός έτους.
2. Τερματισμός απασχόλησης.
3. Μητρότητα
4. Κοινωνική ασφάλιση.
5. Κατώτατο όριο μισθών.
6. Ίσο δίκαιο.
7. Νόμος περί γονικής άδειας και άδειας λόγω ανωτέρας βίας.
8. Ασφάλεια και υγεία.
9. Ισότητα των φύλων.
10. Οργάνωση του χρόνου εργασίας

... προστατεύονται από την τοπική νομοθεσία. Το Υπουργείο Εργασίας, και Κοινωνικών Ασφαλίσεων της Κυπριακής Κυβέρνησης ([www.mlsi.gov.cy](http://www.mlsi.gov.cy)) χρησιμοποιεί τα νομοθετικά εργαλεία και τις εξουσίες του για να διασφαλίσει ότι η νομοθεσία θα ενσωματωθεί πλήρως σε όλα τα στάδια, συμπεριλαμβανομένης της διαδικασίας επιλογής προσωπικού. Εκτός από το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, η Κυπριακή Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζει βασικό ρόλο στην παροχή σημαντικών πληροφοριών για την εφαρμογή των σχετικών Νόμων και Κανονισμών σε όλα τα στάδια. Η Αρχή παρέχει πολύτιμες πληροφορίες και κατάρτιση σε εταιρείες προκειμένου να αποκτήσει επαρκείς επαγγελματικές γνώσεις και εμπειρία σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης ισχυρών διαδικασιών και εργαλείων που θα τους επιτρέψουν να προσελκύσουν, να προσλάβουν, να εκπαιδεύσουν και, κυρίως, να διατηρήσουν τον ανθρώπινο πόρο τους.

1. Συνεντεύξεις
2. Αυτοαξιολόγηση
3. Βιογραφικά στοιχεία
4. Δοκιμές προσωπικότητας

Σε πρακτικό επίπεδο, οι επιχειρήσεις της Κύπρου χρησιμοποιούν ένα ευρύ φάσμα τεχνικών / μεθόδων που τους επιτρέπουν να προσελκύουν, να προσλαμβάνουν, να εκπαιδεύουν και να διατηρούν τα καλύτερα δυνατά άτομα. Ορισμένες από αυτές τις τεχνικές / μέθοδοι είναι οι ακόλουθες:

1. Συνεντεύξεις: Οι συνεντεύξεις έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν την δυνατότητα στις πλευρές, τον εργοδότη και τον υποψήφιο, να κατανοούν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του άλλου. Οι συνεντεύξεις παρέχουν μια μοναδική ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων και ανάπτυξης στενής σχέσης, λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη ότι η Κύπρος είναι μια μικρή χώρα και οι προσωπικές σχέσεις σε επαγγελματικό επίπεδο συνιστούν μια συνήθη τακτική.

1.1. Οι συνεντεύξεις είναι συνήθως μη δομημένες όταν οι εταιρείες είναι σχετικά μικρές. Αυτό παρέχει την ευκαιρία για μια ανοιχτή συζήτηση και έκφραση απόψεων. Η τυπικότητα εφαρμόζεται σε σχετικά χαμηλό επίπεδο.

1.2. Οι συνεντεύξεις διαρθρώνονται όταν οι εταιρείες είναι μεγάλες και λειτουργούν μέσα σε ένα πιο επίσημο περιβάλλον, με μια σταθερή εσωτερική επιχειρηματική διατύπωση.

2. Αυτοαξιολόγηση: Η αυτοαξιολόγηση εξετάζει την αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός ατόμου στο χώρο εργασίας. Θεωρεί τη "συνεχή διαδικασία μέσω της οποίας οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα αξιολογούν την αποτελεσματικότητα των επιδόσεών τους σε όλους τους τομείς ευθύνης και καθορίζουν ποιες βελτιώσεις απαιτούνται." (Business Dictionary) Η αυτοαξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία για μεγάλες εταιρείες Κύπρου, τους την ευκαιρία να αποκτήσουν βαθιά γνώση σχετικά με τους πιθανούς υπαλλήλους τους, να εξαλείψουν τον κίνδυνο να απασχολούν τους λάθος ανθρώπους, και έτσι να αποκτήσουν ένα σοβαρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Dyer, 1993, Cummings and Marcus, 1994, Barney and Clark, 2007, Qehaja and Kutllonci, 2015).

Όλες οι παραπάνω ενέργειες αποτελούν το θεωρητικό, επαγγελματικό και επιχειρηματικό υπόβαθρο στο οποίο οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν τις δραστηριότητές τους κατά τη διαδικασία επιλογής του προσωπικού, καθώς και μετά την πρόσληψη των υποψηφίων, ιδίως στα πρωτογενή στάδια στα οποία το νεοσύλλεκτο προσωπικό χρειάζεται και ζητά βοήθεια να προσαρμοστεί στο νέο περιβάλλον εργασίας. Αυτή η ανάγκη είναι εξαιρετικά σημαντική όταν η επιλογή αφορά νέους που δεν διαθέτουν επαρκή επαγγελματική εμπειρία. Η Κύπρος είναι μια περιορισμένη οικονομία που αντιμετωπίζει πρόσφατα σοβαρά προβλήματα. Η εστίαση στην προσέλκυση των σωστών ατόμων μέσω μιας ισχυρής διαδικασίας επιλογής προσωπικού θα πρέπει να αποτελεί στρατηγική επιλογή από όλες τις εταιρείες, δεδομένου ότι η παγκοσμιοποίηση μπορεί να προσφέρει σοβαρές ευκαιρίες, ωστόσο, ταυτόχρονα, μπορεί να αναπτύξει ορισμένες σοβαρές απειλές. Αυτές οι απειλές ισχύουν για τις επιχειρήσεις ως μεμονωμένες οντότητες καθώς και για ολόκληρη την οικονομία. Ως εκ τούτου, είναι καθήκον των αρχών να δημιουργήσουν το κατάλληλο πολιτικό, οικονομικό και νομικό περιβάλλον που θα επιτρέψει στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις κατάλληλες διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

## **8.2. Ιταλία**

Η Ιταλία αποτελεί την τέταρτη μεγαλύτερη οικονομία της Ευρωπαϊκής Ένωσης ([www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)) με ετήσιο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (ΑΕΠ) ύψους περίπου 2 τρισεκατομμυρίων ευρώ. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η απασχόληση στην ιταλική δημόσια διοίκηση διέπεται από το νομοθετικό διάταγμα αριθ. 165/2001 και τροποποιήθηκε πρόσφατα από τη δημόσια μεταρρύθμιση για την απασχόληση αριθ. 15/2009 ... Η Ιταλία είναι μία από 27 χώρες οι οποίες ανέφεραν ότι αναμένουν μείωση των δημόσιων επιπέδων απασχόλησης ως αποτέλεσμα των τρεχουσών μεταρρυθμίσεων.» (OECD: <https://www.oecd.org> 2012) Επιπροσθέτως, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι υποχρεωτική δράση, ιδίως στο δημόσιο τομέα προκειμένου να διασφαλιστεί η

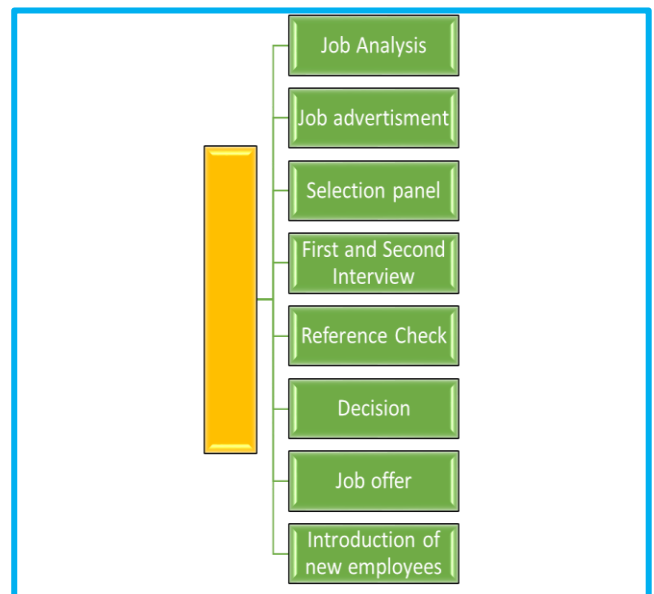
ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στο κοινό καθώς και η κατάλληλη αξιολόγηση του προσωπικού.

Σύμφωνα με τους Doornenbal, Stitselaar και Jansen (2012), οι ιταλικές εταιρείες υιοθέτησαν σύγχρονες και ειδικές διαδικασίες επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται σε μεγάλο αριθμό χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης όπως η Ισπανία, η Γαλλία, οι Κάτω Χώρες, το Λουξεμβούργο, η Αυστρία, το Ηνωμένο Βασίλειο, . Αυτές οι διαδικασίες προσπαθούν να:

- i. Προσελκύσουν τους καλύτερους πιθανούς υποψηφίους.
- ii. Αποκτήσουν κατανόηση των πραγματικών δυνατοτήτων των υποψηφίων.
- iii. Εξαλείψουν τον κίνδυνο πρόσληψης λάθος ανθρώπων.

Γράφημα 7.1.

Αυτή η διαδικασία αποτελεί μια δίκαιη και βιώσιμη διαδικασία που εξασφαλίζει ότι οι ιταλικές εταιρείες προσαρμόζουν τεχνικές / μεθόδους που μπορούν να εξυπηρετήσουν το εύρος της κατάλληλης επιλογής προσωπικού με βάση τις δυνατότητες του κάθε υποψηφίου. Η διαδικασία βασίζεται επίσης στις αξίες της ισότητας και της διαφάνειας.



Το Τμήμα Οικονομικών και Κοινωνικών Υποθέσεων των Ηνωμένων Εθνών (με έδρα τη Ρώμη - Ιταλία) δίνει προσοχή στην ανάπτυξη κριτηρίων επιλογής προσωπικού και προσδιορίζει τα ακόλουθα βήματα για την πρόσληψη του προσωπικού του γραφείου:

- i. Αξιολόγηση και έλεγχος των υποψηφίων.
- ii. Προεπιλογή των υποψηφίων.
- iii. Τελική επιλογή υποψηφίων.

Επιπλέον, στην Ιταλία μέθοδοι όπως:

1. Δοκιμές φυσικής ικανότητας (αν χρειαστεί);
2. Δοκιμές Γνωστικής Ικανότητας.
3. Δοκιμές δειγμάτων εργασίας

... εφαρμόζονται για να εξυπηρετήσουν τα πεδία της επιλογής προσωπικού.

Επιπλέον, η επιλογή προσωπικού περιγράφει τις συγκεκριμένες περιόδους κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα κάθε βήμα προκειμένου να δοθεί στους υποψηφίους η ευκαιρία να προετοιμαστούν για τη συγκεκριμένη διαδικασία. Το γραφείο του ΟΗΕ στη Ρώμη λειτουργεί σύμφωνα με όλους τους ισχύοντες κανόνες και κανονισμούς που ισχύουν στην Ιταλία και, κατά συνέπεια, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς η Ιταλία συμμορφώνεται πλήρως με όλη τη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Το ιταλικό Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Πολιτικής δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη του προσωπικού και παρέχει πληροφορίες στους εργοδότες και στους υποψηφίους για την προετοιμασία της διαδικασίας επιλογής εργασίας. Η ιταλική κυβέρνηση έχει πλήρη επίγνωση των προβλημάτων ανεργίας, καθώς η ανεργία στη χώρα υπερβαίνει σήμερα το 11% και η ανεργία στους νέους είναι πάνω από 35%, επομένως η παροχή επιστημονικών γνώσεων και τεχνογνωσίας θεωρείται ισχυρό εργαλείο στο σύνολο του προσωπικού Διαδικασία επιλογής.

Το Ίδρυμα JPMorgan Chase ως μέρος του οργανισμού JPMorgan για νέες δεξιότητες στην εργασία σε συνεργασία με μια ομάδα έντεκα μελών από το διάσημο ιταλικό πανεπιστήμιο Bocconi, εισήγαγε ένα πρωτοποριακό πρόγραμμα για την παροχή επιστημονικής υποστήριξης σε όλα τα μέρη που συμμετέχουν στη διαδικασία

επιλογής προσωπικού. Το πρόγραμμα αναγνώρισε τον αρνητικό αντίκτυπο της χρηματοπιστωτικής και τραπεζικής κρίσης στη χώρα και δήλωσε ότι: "Για να κατανοηθούν τα αίτια της« Ιταλικής κακουχίας», το έργο θα επικεντρωθεί στον ρόλο της απασχόλησης, των δεξιοτήτων και της παραγωγικότητας στην ιταλική οικονομική ανάπτυξη. Ειδικότερα, οι ανισορροπίες μεταξύ προσφερόμενων και απαιτούμενων δεξιοτήτων στην αγορά εργασίας - η «αναντιστοιχία δεξιοτήτων» - μπορεί να ευθύνονται για σημαντικές απώλειες όσον αφορά την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη. »(<https://www.unibocconi.eu>) Επιπλέον, τα προγράμματα έχουν περιέγραψει τρία συγκεκριμένα βήματα που θα επιτρέψουν τη διαδικασία επιλογής προσωπικού τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους υποψηφίους θέσεων εργασίας.

1. Κατανοώντας την ανεργία και την αναντιστοιχία δεξιοτήτων στην Ιταλία.
2. Η ζήτηση για δεξιότητες: ο ρόλος των επιχειρήσεων.
3. Η προσφορά δεξιοτήτων: εκπαίδευση, ανεργία και κινητικότητα των εργαζομένων.

Αυτά τα βήματα εστιάζονται στην παροχή δεξιοτήτων και γνώσεων σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη προκειμένου να προσαρμοστεί η ανάγκη ενός συμβαλλόμενου μέρους σε εκείνο του άλλου εμπλεκόμενου μέρους. Η δέσμευση ακαδημαϊκών ιδρυμάτων σε συνεργασία με κορυφαίους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς μπορεί να προσφέρει θετικά αποτελέσματα και βοήθεια μόνο για να κερδίσει η ιταλική οικονομία από τον ανθρώπινο πόρο της.

Η εξέταση των διαδικασιών που αναπτύχθηκαν στην Ιταλία οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η χώρα, παρά τα πρόσφατα προβλήματα που έχουν αναπτυχθεί κατά τη χρηματοπιστωτική και τραπεζική κρίση, παραμένει ισχυρός παράγοντας στην ευρωπαϊκή οικονομία. Η χώρα έχει θεσπίσει νομικά και πρακτικά μέτρα για να βοηθήσει την επιλογή του προσωπικού και αυτό μπορεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο που θα οδηγήσει τη χώρα στην περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη.

### 8.3. Ρουμανία

Η Ρουμανία παρουσιάζει σήμερα ένα σημαντικά χαμηλό ποσοστό ανεργίας (5,4%) (Institutul National de Statistica). Αυτός ο χαμηλός ρυθμός παρέχει μια πρωταρχική κατανόηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών επιλογής προσωπικού στη χώρα. Οι Ispras et.al. (2010) πραγματοποίησαν μια σημαντική μελέτη που εξετάζει σε βάθος τις μεθόδους επιλογής προσωπικού που εφαρμόζονται στη χώρα. Πιο συγκεκριμένα, οι συγγραφείς έχουν διαχωρίσει τις μεθόδους σε δύο κατηγορίες. Ευνοϊκές και δυσμενείς. Το παρακάτω γράφημα περιγράφει αυτές τις κατηγορίες και παρέχει σωστή κατανόηση των τάσεων της διαδικασίας επιλογής προσωπικού στη χώρα:

Γράφημα 8.2: Ευνοϊκές και δυσμενείς διαδικασίες επιλογής προσωπικού στη Ρουμανία

<i>Ευνοϊκές</i>	<i>Δυσμενείς</i>
Δείγμα Εργασίας	Γραφολογία
Συνεντεύξεις	Εθνικότητα
Δοκιμές Ικανότητας Γραφής	Προσωπικές Επαφές
Βιογραφικά Σημειώματα	

Οι συγγραφείς έχουν εντοπίσει μια σειρά ερευνητικών επιπτώσεων όπως η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων λόγω του δείγματος της έρευνας (240 συμμετέχοντες, άνω των 18 ετών) καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν. Ωστόσο, δεδομένου ότι κάθε έρευνα έχει ένα ορισμένο επίπεδο επιπτώσεων και περιορισμών, η έρευνα θεωρείται έγκυρη λόγω της τριγωνισμού της με ορισμένους άλλους παράγοντες.

Οι διαδικασίες επιλογής προσωπικού στη Ρουμανία αποτέλεσαν αντικείμενο ευρείας ακαδημαϊκής έρευνας όπως αυτή του Septimiu-Rares (2012, σελ.56) που υποστηρίζει ότι: "Οι μέθοδοι επιλογής προσωπικού έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες λόγω τεχνολογικών προόδων και αλλαγών των

απόψεων σχετικά με τα κριτήρια επιλογής ... Οι πληροφορίες σχετικά με αυτά τα θέματα είναι σημαντικές για τους τοπικούς εργοδότες και για τις επιχειρήσεις που σχεδιάζουν να επενδύσουν σε μια συγκεκριμένη χώρα ... "Ο συγγραφέας επικέντρωσε την προσοχή του στη σημασία μιας ισχυρής διαδικασίας επιλογής προσωπικού στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, πιο ευάλωτες στην επιλογή του προσωπικού και δεν έχουν αρκετές πηγές, όπως η οικονομική, η ανθρώπινη και η τεχνολογική, για να προσελκύσουν και να προσλάβουν το σωστό προσωπικό χρησιμοποιώντας προηγμένες μεθόδους. Ως εκ τούτου, η ανάγκη για αυτές τις εταιρείες να αναπτύξουν εσωτερικές διαδικασίες είναι πλέον πιο σημαντική από ποτέ.

Οι Dragusin και Petrescu (2009) προσθέτουν στα παραπάνω και επισημαίνουν ότι οι ρουμανικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ταυτόχρονα προκλήσεις: "Όλο και περισσότεροι επιχειρηματίες αντιλαμβάνονται ότι η ποιότητα των μισθωμένων ανθρώπινων πόρων είναι μια από τις κύριες μεταβλητές επιτυχίας" και ότι οι διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής απαιτούν επαγγελματικές προσεγγίσεις." Ως εκ τούτου, η ανταπόκριση των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί θετική και να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η Ρουμανία, όπως και οι άλλες δύο συμμετέχουσες χώρες, αναπτύσσει συνεχώς σύγχρονες μεθόδους και αυτό μπορεί να προσφέρει μόνο στη χώρα μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στη νέα αγορά.

## 9. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

### Ανάλυση των νόμων σχετικά με την επιλογή προσωπικού σε διάφορες ευρωπαϊκές χώρες

#### 9.1. Εισαγωγή

Η επιλογή προσωπικού στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελεί σημαντικό στοιχείο της συνολικής πολιτικής, κοινωνικής και οικονομικής ανάπτυξης. Πρόκειται για το σύνολο των 450 εκατομμυρίων ευρωπαίων πολιτών, ανεξαρτήτως εάν αυτοί οι άνθρωποι είναι επί του παρόντος μέρος του εργατικού δυναμικού ή αν είναι σπουδαστές σε οποιοδήποτε επίπεδο, επομένως, σύντομα θα ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό των χωρών τους. Επιπλέον, η επιλογή του προσωπικού αφορά τους ανθρώπους που δεν εργάζονται, καθώς η Ευρώπη πλήττεται από 9,6% ανεργία, 20% ανεργία των νέων και 4,8% από το ποσοστό μακροχρόνιας ανεργίας ([www.tradingeconomics.com](http://www.tradingeconomics.com)).

Όλα αυτά πρέπει να εξεταστούν μέσα σε ένα συνολικό πλαίσιο για να κατανοήσουμε βαθιά τους «Νόμους που σχετίζονται με την επιλογή προσωπικού στην Ευρωπαϊκή Ένωση». Πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη μια σημαντική παράμετρος, αυτή της εφαρμογής όλων των σχετικών Κανόνων, Κανονισμών και Οδηγιών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς όλα αυτά τα πλεονάσματα της εθνικής νομοθεσίας κάθε χώρας-μέλους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Συνθήκη της Λισαβόνας, 2007 ).

Η σημασία της εφαρμογής όλων των σχετικών νόμων έχει μεγαλύτερη διάσταση, καθώς η ελεύθερη κυκλοφορία των ανθρώπων για επαγγελματικούς σκοπούς αποτελεί έναν από τους τέσσερις πυλώνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ως εκ τούτου, αυτή η συγκεκριμένη παράμετρος πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο της συνολικής εξέτασης.

## 9.2. Ανθρώπινο Δυναμικό: Η Προοπτικής της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως στην επιλογή του προσωπικού. Αυτό μπορεί εύκολα να εντοπιστεί μέσω της εξέτασης των πολιτικών που αναπτύχθηκαν από την Ένωση και εμπίπτει στην ευρύτερη έννοια του «εργατικού δικαίου».

Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή:

"Το εργατικό δίκαιο ορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις σας ως εργαζόμενους και εργοδότες. Το εργατικό δίκαιο της ΕΕ καλύπτει δύο βασικούς τομείς:

1. Συνθήκες εργασίας - ώρες εργασίας, μερική απασχόληση και εργασία ορισμένου χρόνου, απόσπαση εργαζομένων,
2. Ενημέρωση & διαβούλευση εργαζομένων σχετικά με ομαδικές απολύσεις, μεταβιβάσεις επιχειρήσεων κ.λπ. "

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση αναπτύσσει το εργατικό της δίκαιο με επίκεντρο την ανάπτυξη και περαιτέρω δημιουργία:

- i. Επαρκείς συνθήκες εργασίας.
- ii. Ενημέρωση των εργοδοτών και των εργαζομένων.
- iii. Επίτευξη υψηλής απασχόλησης και ισχυρής κοινωνικής προστασίας.
- iv. Βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας.
- v. Προστασία της κοινωνικής συνοχής.

Επιπλέον, η Ευρωπαϊκή Ένωση ζητά από όλα τα κράτη μέλη να εφαρμόσουν μέσω της νομοθεσίας τους και των εθνικών τους δικαστηρίων όλο το σχετικό εργατικό δίκαιο προκειμένου να εισαγάγουν ενιαίες διαδικασίες που θα ισχύουν για όλες τις χώρες και όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Μια τέτοια ενέργεια θα εξασφαλίσει την ισότητα μεταξύ όλων των κρατών μελών και όλων των πολιτών, θα ενισχύσει το αίσθημα προστασίας των δικαιωμάτων του ατόμου ανεξάρτητα από το σημείο από το οποίο προέρχεται το άτομο αυτό και την εργασία του / της. Ως εκ τούτου, τα κράτη μέλη καλούνται να συμμορφωθούν με αυτές τις νομοθεσίες.

## Προστασία Δεδομένων στην Εργασία

Η επιλογή προσωπικού στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αρχίζει με την εφαρμογή της «Προστασίας Δεδομένων στην Εργασία». Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή σε αυτή τη σημαντική παράμετρο: «Πραγματοποιείται πριν από την έναρξη της εργασιακής σχέσης κατά τη διάρκεια της πρόσληψης. Συνεχίζεται καθόλη τη διάρκεια της απασχόλησης και μπορεί να παραταθεί ακόμη και μετά τη λήξη της. Ειδικές δικαιολογίες μπορεί να περιλαμβάνουν τη συμμόρφωση με το νόμο. την υγεία, την ασφάλεια και την ασφάλεια · υποστήριξη της επιλογής, της κατάρτισης και της προώθησης · αξιολόγηση της απόδοσης · έλεγχος ποιότητας και εξυπηρέτηση πελατών. επαλήθευση του δικαιώματος σε ορισμένες παροχές κ.λπ. "(<http://ec.europa.eu>).

Επιπλέον, η έννοια της Προστασίας Δεδομένων κατά την επιλογή του Προσωπικού αφορά την Προστασία των Ανθρωπίνων Δικαιωμάτων κάθε ατόμου και επεκτείνεται στην Προστασία του υπόλοιπου μέλους των οικογενειών των εργαζομένων. Αυτό είναι ακόμη σημαντικότερο όταν η προστασία δεδομένων επεκτείνεται στα παιδιά που είναι πιο ευάλωτα σε αυτό το πλαίσιο.

## ΟΔΗΓΙΑ 95/46 / ΕΚ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Η «οδηγία 95/46 / ΕΚ του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου» αποτελεί το κύριο βήμα για την προστασία των εργαζομένων, ιδίως κατά τη διαδικασία επιλογής. Το άρθρο 1 της ειδικής οδηγίας είναι θεμελιώδους σημασίας για την προστασία των δεδομένων και είναι σαφές όσον αφορά τα πεδία της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διότι διευκρινίζει ότι:

1. Σύμφωνα με την παρούσα οδηγία, τα κράτη μέλη προστατεύουν τα θεμελιώδη δικαιώματα και τις ελευθερίες των φυσικών προσώπων, και ιδίως το δικαίωμά τους στην ιδιωτική ζωή όσον αφορά την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

2. Τα κράτη μέλη δεν περιορίζουν ούτε απαγορεύουν την ελεύθερη ροή δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα μεταξύ κρατών μελών για λόγους που συνδέονται με την προστασία που παρέχεται δυνάμει της παραγράφου 1."

Το γενικό πνεύμα της οδηγίας κινείται προς την κατεύθυνση της προστασίας των δεδομένων και αυτό είναι σημαντικότερο λαμβάνοντας υπόψη τον χρόνο που είχε αναπτυχθεί (1997). Ο σεβασμός της ιδιωτικής ζωής είναι κρίσιμος, καθώς οι εταιρείες που προβαίνουν στην επιλογή του προσωπικού υποκλέπτουν τις νομικές συνέπειες σε περίπτωση που γεφυρώσουν την οδηγία. Είναι επίσης σημαντικό να σημειωθεί ότι η οδηγία επιτρέπει στα κράτη μέλη να αναπτύξουν περαιτέρω κανονισμούς για την προστασία δεδομένων (άρθρο 71), εφόσον οι κανονισμοί αυτοί ενισχύουν και δεν εξαλείφουν το πνεύμα και το πεδίο εφαρμογής της οδηγίας.

#### ΟΔΗΓΙΑ 2002/58 / ΕΚ ΤΟΥ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟΥ ΚΟΙΝΟΒΟΥΛΙΟΥ ΚΑΙ ΤΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ

Η ισχύουσα οδηγία μεταφέρει την προηγούμενη οδηγία στο επόμενο επίπεδο και ενισχύει την επιλογή του προσωπικού προς όφελος των εργοδοτών / εργοδότη και των υποψήφιων εργαζομένων.

Η παράγραφος 23 εξαιρείται από το πεδίο εφαρμογής της οδηγίας και διευκρινίζει ότι: «Η εμπιστευτικότητα των επικοινωνιών θα πρέπει επίσης να διασφαλίζεται κατά τη διάρκεια της νόμιμης επιχειρηματικής πρακτικής. Όπου είναι απαραίτητο και νόμιμα εξουσιοδοτημένο, οι επικοινωνίες μπορούν να καταγράφονται με σκοπό την παροχή αποδεικτικών στοιχείων για μια εμπορική συναλλαγή. "

Η εκτεταμένη αναφορά σχετικά με την προστασία των υποψηφίων, τη χρήση του Διαδικτύου και τα εξελιγμένα συστήματα τεχνολογίας πληροφοριών (ITS) και την ανάγκη σεβασμού της ιδιωτικής ζωής εξασφαλίζουν ότι τα κράτη μέλη λειτουργούν στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Σύμβασης για την Προστασία των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου και των Θεμελιωδών Ελευθεριών. Ως εκ τούτου, είναι σαφές ότι τα κράτη μέλη πρέπει να προσαρμόσουν τις ενέργειές τους σύμφωνα με όλες τις παραπάνω

οδηγίες και τις συναφείς Συνθήκες και Συμβάσεις που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη.

### **9.2.1. Φινλανδία**

Η Φινλανδία, όπως και οι περισσότερες από τις Σκανδιναβικές χώρες, θεωρείται πολύ προηγμένη χώρα στους περισσότερους τομείς, όπως η εκπαίδευση, η υγεία και οι επιχειρήσεις. Προκειμένου να φθάσει σε αυτό το προχωρημένο επίπεδο, η Φινλανδία έχει σχεδιάσει, εισάγει και εκτελεί διάφορες πρωτοποριακές κινήσεις προκειμένου να προσελκύσει και να προσλάβει το καλύτερο δυνατό προσωπικό. Ο Tihveräinen (2009) παρέχει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με την επιλογή του προσωπικού στο δημόσιο τομέα και πιο συγκεκριμένα σε οκτώ δήμους. Ο Tihveräinen εντόπισε τα ακόλουθα βήματα που εισήγαγαν οι δήμοι:

1. Απόφαση για το άνοιγμα της θέσης.
2. Διαφήμιση της κενής θέσης.
3. Καθορίζονται προθεσμίες για τις αιτήσεις.
4. Μορφή μορφής εφαρμογής.
5. Αναθεώρηση Πρώτων Εφαρμογών.
6. Σύντομη λίστα εφαρμογών.
7. Δεύτερη επισκόπηση αίτησης.
8. Αποφάσεις μιας επιτροπής

Επιπλέον, ο Tihveräinen (2009, σελ. 44) εξηγεί ότι: «Κύρια χαρακτηριστικά της υπόλοιπης διαδικασίας είναι τα εξής: οι περισσότεροι υποψήφιοι με κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία έχουν συνέντευξη. Οι συνεντεύξεις διεξάγονται από μια ομάδα ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων σε όλους τους δήμους τουλάχιστον του κορυφαίου διαχειριστή της εκπαίδευσης."

Η παραπάνω διαδικασία αντανakλά την τυπική διαδικασία που υπάρχει στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι διαδικασίες χαρακτηρίζονται από υψηλό επίπεδο διαφάνειας, προκειμένου να αποφευχθεί οποιαδήποτε σύγκρουση μεταξύ των υποψηφίων και να διασφαλιστεί ότι εξυπηρετούνται τα συμφέροντα του κοινού.

Οι Nederström και Furnham (2012) εξηγούν ότι στη Φινλανδία μπορεί να εξεταστεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας επιλογής προσωπικού η «προσωπικότητα και οι διαταραχές προσωπικότητας του μοντέλου πέντε παραγόντων (FFM)». Το FFM μπορεί να εφαρμοστεί εάν απαιτείται από την περιγραφή της θέσης εργασίας και εφαρμόζεται από άτομα με υψηλά προσόντα, συνήθως Ψυχολόγους που έχουν εκτεταμένες γνώσεις σχετικά με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Οι Honkaniemi, Tolvanen και Feldt (2011) εστίασαν την έρευνά τους στη διαδικασία αποφυγής ψεύτικων και / ή ψευδών πληροφοριών από υποψηφίους εργασίας. Προκειμένου να αποφευχθούν αυτά τα εμπόδια, οι σύγχρονες εταιρείες στη Φινλανδία εισάγουν τα ακόλουθα μέτρα:

1. Ερωτηματολόγιο
2. Προσωπική Συνέντευξη
3. Ισορροπία Απογραφής Επιθυμητών Απαντήσεων
4. Μοντελοποίηση Διαρθρωτικών Εξισώσεων (ΜΔΕ);
5. Δεύτερη Συνέντευξη
6. Εξέταση από την Επιτροπή εάν είναι αναγκαίο

Πέραν των ανωτέρω, οι φινλανδικές εταιρείες εισάγουν:

1. Δοκιμές Γνωστικής Ικανότητας
2. Δοκιμές Δειγμάτων Εργασίας
3. Κέντρα Αξιολόγησης

Η Φινλανδία αποτελεί παράδειγμα που πρέπει να ακολουθήσουν άλλοι. Η χώρα έχει μια μοναδική επιχειρηματική κουλτούρα η οποία ξεκινά από τη διαδικασία επιλογής προσωπικού σε ολόκληρο τον οργανισμό. Επιπλέον, το γεγονός ότι η χώρα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο διαφάνειας (<http://www.transparency.org>) προσθέτει ότι οι διαδικασίες που υιοθετήθηκαν είναι μοναδικές, ισχυρές και, κυρίως, αποτελεσματικές. .

### 9.2.2. Ισπανία

Η Ισπανία έχει μια σταθερή νομοθεσία όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων που περιλαμβάνει τη διαδικασία πρόσληψης / επιλογής. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Επιχείρησης και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η Ισπανία έχει ιδρύσει το «Κεντρικό Φορέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού» το οποίο ασχολείται με όλα τα σχετικά θέματα όπως η Νομική, η Κατάρτιση και η Ανάπτυξη, αλλά και η Αξιολόγηση. Μεταξύ άλλων αρμοδιοτήτων, το Διοικητικό Συμβούλιο ασχολείται εκτενώς με τις νομικές πτυχές της πρόσληψης και παρέχει «Τυποποιημένα προφίλ προσλήψεων και δεξιοτήτων» τόσο σε εργοδότες όσο και σε υποψηφίους προκειμένου να μπορέσουν οι εταιρείες να προσλάβουν τους καλύτερους δυνατούς υπαλλήλους και επίσης τους υποψηφίους να αποκτήσουν γνώσεις για το τι να περιμέουν κατά τη διαδικασία πρόσληψης. Αυτή η διαδικασία επιτρέπει την εφαρμογή του εθνικού και του ευρωπαϊκού δικαίου και επίσης εξαλείφει τον κίνδυνο απώλειας χρόνου για όλα τα εμπλεκόμενα στη διαδικασία μέρη, συμπεριλαμβανομένων των κυβερνητικών υπηρεσιών που είναι υπεύθυνες να βοηθούν τις επιχειρήσεις και τους υποψηφίους να εξυπηρετούν το πεδίο εφαρμογής τους.

Ο ισπανικός νόμος είναι επίσης σαφής και αυστηρός όσον αφορά το ύψος των ωρών εργασίας για τους νέους υπαλλήλους, ιδίως όσον αφορά τον μισθό τους, προκειμένου να εξαλειφθεί ο κίνδυνος προσλήψεων μισθωτών με μειονεκτούσες συνθήκες. Οι ώρες είναι σύμφωνες με τον ΟΟΣΑ και υπολογίζονται επί του παρόντος σε 1.745 ετησίως (μέσος όρος 4.78 ωρών ανά ημέρα με βάση τις 365 ημέρες). Η Ισπανία μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα θετικό παράδειγμα, παρόλο που η χώρα γνώρισε μαζική οικονομική επιβράδυνση, κατόρθωσε να διατηρήσει μια σταθερή νομοθεσία όσον αφορά την επιλογή και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η νομοθεσία αυτή επέτρεψε τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους εργαζόμενους να επαναφέρουν τη χώρα στην ανάπτυξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος ([www.eurostat.eu](http://www.eurostat.eu)).

### 9.2.3. Σουηδία

Η Σουηδία, όπως και οι υπόλοιπες χώρες της Σκανδιναβικής Ευρωπαϊκής Ένωσης (Φινλανδία - Δανία), καθώς και οι σκανδιναβικές χώρες εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Νορβηγία - Ισλανδία - Νήσοι Φερόε) έχουν θεσπίσει ισχυρή εργατική νομοθεσία η οποία περιλαμβάνει την επιλογή προσωπικού. Η Σουηδία εισήγαγε πρόσφατα μια «Στρατηγική για το περιβάλλον εργασίας για τη σύγχρονη επαγγελματική ζωή 2016-2020».

Στόχος της στρατηγικής είναι:

1. Να δοθεί η δυνατότητα στις εταιρείες να εισάγουν σύγχρονες πολιτικές προσλήψεων.
2. Ενεργοποίηση των ανθρώπων που είναι σε καθεστώς ανεργίας για να προετοιμαστούν για συνεντεύξεις εργασίας.
3. Να βοηθήσει τις εταιρείες να αναπτύξουν συνεχή προγράμματα ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων.
4. Εξασφάλιση ότι οι νέοι υπάλληλοι απολαμβάνουν ένα υγιές και βιώσιμο εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η εισαγωγή ειδικών διαδικασιών κατά τη διάρκεια της πρόσληψης προσωπικού διέπεται από αυστηρούς κανονισμούς υπέρ των υποψηφίων για εργασία, ειδικά για όσους χαρακτηρίζονται ως μακροχρόνια άνεργοι, καθώς και για τους νέους που απασχολούνται (Rudenstam, 2015). Επιπλέον, η διαδικασία επιλογής διατάσσει ότι ο πιθανός εργοδότης πρέπει να ενημερώσει τον υποψήφιο για τα εργασιακά του δικαιώματα. Παράλληλα με όλα τα παραπάνω, ο «νόμος για την προστασία της απασχόλησης στη Σουηδία» παρέχει εκτεταμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη νομική πτυχή της επιλογής προσωπικού και προσδιορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο πλευρών, ιδίως στα πρωτογενή στάδια της απασχόλησης. Η Σουηδία αποτελεί ένα καλό παράδειγμα που πρέπει να ακολουθηθεί όσον αφορά την επιλογή του προσωπικού και αυτό εντοπίζεται στη συνολική οικονομική επίδοση της χώρας που κατάφερε να ξεφύγει από την πρόσφατη τραπεζική και χρηματοπιστωτική κρίση στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

### 9.3. Συμπέρασμα

Η εξέταση όλων των σχετικών πληροφοριών, η νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης και το σημαντικό επιστημονικό υπόβαθρο οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η νομική αντίληψη της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι εξαιρετικά σημαντική όσον αφορά την επιλογή του ΑΔ. Η συνεχής εστίαση στην προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων των υποψηφίων υπαλλήλων κατά τη διαδικασία επιλογής παρέχει σε όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη υψηλό επίπεδο προστασίας και υπευθυνότητας. Αυτή η ευθύνη μεταφέρεται αναπόφευκτα στις κυβερνήσεις των κρατών μελών, καθώς έχουν ένα προφανές συμφέρον, κοινωνικό, οικονομικό και νομικό, στο συγκεκριμένο θέμα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναπτύξει σοφά ορισμένες σημαντικές νομοθεσίες προκειμένου να διασφαλίσει την προστασία του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Τα κράτη μέλη, οι εταιρείες και ο Ανθρώπινος Πόρος, τώρα περισσότερο από ποτέ, πρέπει να επικεντρωθούν στην εφαρμογή του νόμου, προκειμένου να διασφαλίσουν ότι θα προστατεύσουν επαρκώς τον Ανθρώπινο Δυναμικό. Η ταχεία ανάπτυξη της Πληροφορικής παρέχει στους υποψήφιους εργαζόμενους τη δυνατότητα να ζητούν και να αγωνίζονται για τα δικαιώματά τους σε οποιοδήποτε στάδιο. Επομένως, είναι σημαντικό να εφαρμόζεται ο νόμος σε όλες τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στο υψηλότερο δυνατό επίπεδο. Η ομοιομορφία του νόμου και των αποφάσεων του Δικαστηρίου διαδραματίζει βασικό ρόλο και είναι καθήκον όλων των κυβερνήσεων να διασφαλίσουν ότι η επιλογή των εργαζομένων θα συμβάλει στη συνολική οικονομική ανάπτυξη κάθε κράτους μέλους και της Ένωσης ως ενιαίας οντότητας που διέπεται από τις ίδιες αξίες, κανόνες και κανονισμοί. Η ευρωπαϊκή ολοκλήρωση περνά από το σεβασμό αυτής της θεμελιώδους αρχής.

## 10.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### Ανασκόπηση και σύνοψη των πιο χρησιμοποιούμενων μεθόδων και τεχνικών επιλογής προσωπικού

Εν συντομία θα περιγράψω τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους και τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί για την επιλογή του προσωπικού.

Δοκιμές γνωστικής ικανότητας: Αυτές οι εκτιμήσεις μετρούν μια ποικιλία πνευματικών ικανοτήτων, όπως η λεκτική και μαθηματική ικανότητα, η συλλογιστική ικανότητα και η κατανόηση της ανάγνωσης. Οι δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας έχουν αποδειχθεί ότι είναι εξαιρετικά χρήσιμοι παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης της εργασίας και έτσι χρησιμοποιούνται συχνά για τη λήψη αποφάσεων επιλογής για πολλούς διαφορετικούς τύπους θέσεων εργασίας. Οι δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας αποτελούνται συνήθως από αντικείμενα πολλαπλής επιλογής που χορηγούνται μέσω χαρτιού και μολυβιού οργάνου ή υπολογιστή.

Ορισμένες δοκιμασίες γνωστικής ικανότητας περιέχουν τεστ που αξιοποιούν τις διάφορες ικανότητες (π.χ. λεκτική ικανότητα, αριθμητική ικανότητα κ.λπ.), αλλά συνοψίζουν τις σωστές απαντήσεις σε όλα τα στοιχεία για να αποκτήσουν ένα ενιαίο συνολικό σκορ. Αυτό το συνολικό σκορ τότε αντιπροσωπεύει ένα μέτρο γενικής νοητικής ικανότητας. Αν υπολογίζεται ξεχωριστό σκορ για κάθε συγκεκριμένο τύπο ικανοτήτων, τότε οι βαθμολογίες που προκύπτουν αντιπροσωπεύουν μέτρα των συγκεκριμένων νοητικών ικανοτήτων.

### Δείγμα Δοκιμής Γνωστικής Ικανότητας

#### Λεκτική ικανότητα

Αθώς σημαίνει το ίδιο με:

- a. Άκακο
- b. Προληπτικό
- c. Αηδιαστικό
- d. Μάταιο

#### Αριθμητική ικανότητα

Το 16% των 62,5 είναι .844

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

#### Λογική ικανότητα

132435465 \_\_

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

#### Ανάγνωση ικανότητας

Στην αμερικανική πολιτική, η μέριμνα κάθε κόμματος είναι να κερδίσει. Αυτό απαιτεί την υποστήριξη πολλών ανθρώπων με διαφορετικές απόψεις. Τα πολιτικά κόμματα πρέπει συχνά να ενσωματώσουν στα προγράμματά τους δυνητικά αντικρουόμενα αντικείμενα που μιλούν στις ανάγκες αυτών των διαφορετικών ομάδων για να κερδίσουν. Ως αποτέλεσμα, οι πλατφόρμες των μεγάλων κομμάτων συνήθως αντικατοπτρίζουν:

- a. Ενιαίες Αρχές
- b. Προκατάληψη
- c. Συμβιβασμός
- d. Διαφωνία

Δοκιμές γνώσης θέσεων εργασίας: Οι εκτιμήσεις αυτές μετρούν τις κρίσιμες περιοχές γνώσης που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση μιας εργασίας. Τυπικά, οι μετρημένες περιοχές γνώσης αντιπροσωπεύουν τις τεχνικές γνώσεις. Οι δοκιμασίες γνώσης θέσεων εργασίας χρησιμοποιούνται σε καταστάσεις όπου οι υποψήφιοι πρέπει να διαθέτουν ήδη ένα σύνολο γνώσεων πριν από την είσοδο σε δουλειά. Οι δοκιμασίες γνώσης θέσεων εργασίας δεν είναι κατάλληλες για χρήση σε καταστάσεις όπου οι υποψήφιοι θα εκπαιδευτούν μετά την επιλογή τους στους τομείς γνώσης που πρέπει να έχουν. Όπως οι δοκιμές γνωστικής ικανότητας, οι δοκιμασίες γνώσης θέσεων εργασίας αποτελούνται συνήθως από αντικείμενα πολλαπλής επιλογής που διοχετεύονται μέσω ενός χαρτιού και μολύβι ή ενός

υπολογιστή, αν και αντικείμενα δοκίμιου συμπεριλαμβάνονται μερικές φορές στις δοκιμές γνώσης εργασίας.

**Δοκιμαστικό δείγμα θέσης εργασίας γνώσης δείγματος εργασίας**

Η αρχή του μοχλού είναι απαραίτητη για τη χρήση ενός:

- a. Υδραυλικός γρύλος
- b. Αροτρο
- c. Αυτόματο τιμόνι
- d. Περονοφόρο όχημα

Δοκιμές προσωπικότητας: Οι δοκιμασίες προσωπικότητας που αξιολογούν τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση της εργασίας έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί προγνωστικοί δείκτες της επακόλουθης απόδοσης της εργασίας. Οι παράγοντες προσωπικότητας που αξιολογούνται πιο συχνά στις εργασιακές καταστάσεις περιλαμβάνουν τη συνείδηση, την εξωστρέφεια, την ευγένεια, την ανοιχτή εμπειρία και τη συναισθηματική σταθερότητα. Η έρευνα έχει δείξει ότι η συνείδηση είναι ο πιο χρήσιμος προγνωστικός δείκτης για την απόδοση σε πολλές διαφορετικές θέσεις εργασίας, αν και κάποιοι από τους άλλους παράγοντες προσωπικότητας έχουν αποδειχθεί χρήσιμοι παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης σε συγκεκριμένους τύπους θέσεων εργασίας. Τα αποθέματα προσωπικοτήτων αποτελούνται από πολλά αντικείμενα πολλαπλής επιλογής ή αληθή / ψευδή που μετρούν κάθε παράγοντα προσωπικότητας. Όπως και οι γνωστικές εξετάσεις ικανότητας και γνώσης, χορηγούνται επίσης σε μορφή χαρτιού και μολύβι ή υπολογιστή.

**Δοκιμάστε τα στοιχεία δοκιμής προσωπικότητας**

Δεν έχει νόημα να εργάζεστε σκληρά για κάτι, αν κανείς δεν θα παρατηρήσει.

- a. Σίγουρα αλήθεια
- b. Κάπως αλήθεια
- c. Ούτε αλήθεια ούτε ψευδής
- d. Κάπως ψευδής
- e. Σίγουρα Ψευδής

Τείνω να αφήσω τους άλλους να κάνουν το μεγαλύτερο μέρος των ομιλιών σε συνομιλίες.

- a. Σίγουρα αλήθεια
- b. Κάπως αλήθεια
- c. Ούτε αλήθεια ούτε ψευδής
- d. Κάπως ψευδής
- e. Σίγουρα Ψευδής

Έχω παραμείνει ήρεμη σε καταστάσεις όπου άλλοι έχουν γίνει αναστατωμένοι.

- a. Σίγουρα αλήθεια
- b. Κάπως αλήθεια
- c. Ούτε αλήθεια ούτε ψευδής
- d. Κάπως ψευδής
- e. Σίγουρα Ψευδής

**Βιογραφικά στοιχεία:** Τα αποθέματα βιογραφικών δεδομένων (βιογραφικά στοιχεία), τα οποία ζητούν από τους υποψηφίους θέσεων εργασίας ερωτήσεις που αφορούν το ιστορικό τους, τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά ή τα ενδιαφέροντά τους, έχουν αποδειχθεί αποτελεσματικοί παράγοντες πρόβλεψης της απόδοσης της εργασίας. Η ιδέα είναι ότι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης των μελλοντικών επιδόσεων είναι οι προηγούμενες επιδόσεις. Έτσι, οι ερωτήσεις σχετικά με τα βιολογικά δεδομένα επικεντρώνονται στην εκτίμηση του βαθμού αποτελεσματικότητας των υποψηφίων που πραγματοποιήθηκαν κατά το παρελθόν σε τομείς που είναι όμοιοι ή πολύ συσχετισμένοι με αυτό που θα πρέπει να κάνουν στην εργασία για την οποία εξετάζονται. Για παράδειγμα, το στοιχείο στη σελίδα 10 σχετικά με τον αριθμό των εθελοντικών οργανώσεων στις οποίες ανήκετε θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για να εκτιμήσει την προθυμία του να εθελοντεί να αναβαθμίσει και να βοηθήσει άλλους. Το δεύτερο στοιχείο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της ευθύνης και της ανεξαρτησίας του ατόμου. Τα

βιογραφικά αποθέματα αποτελούνται από αντικείμενα πολλαπλής επιλογής, τα οποία επίσης διανέμονται μέσω χαρτονομισμάτων ή μολυβιών ή μορφών ηλεκτρονικών υπολογιστών.

**Δείγμα στοιχείων βιογραφικού αποθέματος**

Πόσα περίπου εθελοντικές οργανώσεις ανήκετε;

- a. 0
- b. 1
- c. 2 μέχρι 4
- d. 5 ή περισσότερες

Από πού προέκυψαν τα περισσότερα από τα χρήματα που ξοδεύετε κατά τη διάρκεια των σπουδών σας;

- a. Επίδομα από την οικογένεια
- b. Ίδια κέρδη
- c. Μερική αποζημίωση, εν μέρει κέρδη
- d. Άλλες πηγές
- e. Δεν είχε δαπανήσει χρήματα

Μια άλλη μορφή απογραφής βιολογικού υλικού είναι ένα όργανο που ονομάζεται «ρεκόρ επιτυχίας». Με αυτόν τον τύπο αξιολόγησης, οι υποψήφιοι καταρτίζουν γραπτό απολογισμό των πιο αξιόλογων επιτευγμάτων τους σε βασικές δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για μια εργασία (π.χ. την οργάνωση, την εξυπηρέτηση των πελατών, την επίλυση των συγκρούσεων. Ο υποψήφιος παρέχει επίσης το όνομα ενός ατόμου, όπως ένας προηγούμενος επιβλέπων, ο οποίος μπορεί να επαληθεύσει το επίτευγμα. Οι αξιολογητές εκπαιδεύονται να βαθμολογούν τα επιτεύγματα με συνεπή τρόπο χρησιμοποιώντας τα τυποποιημένα κριτήρια αξιολόγησης. οι εκτιμήσεις αποδείχτηκαν αποτελεσματικοί παράγοντες πρόβλεψης της επακόλουθης απόδοσης της εργασίας

Δοκιμές ακεραιότητας: Οι δοκιμές ακεραιότητας μετράνε τις στάσεις και τις εμπειρίες που σχετίζονται με την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία και την αξιοπιστία ενός ατόμου. Όπως πολλές από τις εξετάσεις που συζητήθηκαν εδώ, οι δοκιμές ακεραιότητας είναι τυπικά με μορφή πολλαπλών επιλογών και χορηγούνται μέσω ενός εργαλείου χαρτιού και μολύβι ή ενός υπολογιστή.

**Δοκιμαστικά στοιχεία ακεραιότητας δείγματος**

Είναι εντάξει να παραπλανηθεί η αλήθεια εάν είναι απόλυτα ειλικρινής θα δημιουργήσει προβλήματα που μπορούν να λύσουν μικρά "λευκά ψέματα".

- a. Διαφωνώ έντονα
- b. Διαφωνώ
- c. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- d. Συμφωνώ
- e. Συμφωνώ έντονα

Όσο οι άνθρωποι ακολουθούν το πνεύμα των πολιτικών και των κανονισμών, δεν χρειάζεται να τους ακολουθήσουν ακριβώς.

- a. Διαφωνώ έντονα
- b. Διαφωνώ
- c. Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- d. Συμφωνώ
- e. Συμφωνώ έντονα

Δομημένες Συνεντεύξεις: Η συνέντευξη είναι η πιο συνηθισμένη συσκευή επιλογής που χρησιμοποιείται σε οργανισμούς. Οι περισσότερες συνεντεύξεις επιλογής είναι αδόμητες. Δηλαδή, τα ερωτήματα που πρέπει να τεθούν αφήνονται στον συνθέτη να αποφασίσει και δεν υπάρχουν συμφωνημένα πρότυπα για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός αιτούντος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Η έρευνα έχει δείξει ότι οι αδόμητες συνεντεύξεις δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμες για την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας.

Οι δομημένες συνεντεύξεις, από την άλλη πλευρά, συνίστανται σε ένα συγκεκριμένο σύνολο ερωτήσεων που έχουν σχεδιαστεί για την αξιολόγηση κρίσιμων KSA που απαιτούνται για μια εργασία. Μεταπτυσσόμενες ερωτήσεις συνέντευξης μπορούν να αναπτυχθούν για την αξιολόγηση σχεδόν κάθε KSA, αλλά

χρησιμοποιούνται συχνότερα για να αξιολογούν μεταξύ άλλων και πιο μαλακές δεξιότητες, όπως διαπροσωπικές δεξιότητες, δεξιότητες επικοινωνίας, ηγεσία, σχεδιασμό, οργάνωση και προσαρμοστικότητα. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό μιας αποτελεσματικής δομημένης συνέντευξης είναι ότι παρέχει τυποποιημένα κριτήρια αξιολόγησης για να βοηθήσει τους συνεντευξιαζόμενους να κρίνουν την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των απαντήσεων που έδωσε ο ερωτώμενος. Για να λειτουργήσει καλά, οι ερευνητές πρέπει να εκπαιδεύονται στον τρόπο σωστής διαχείρισης της δομημένης συνέντευξης, να διερευνούν τις πρόσθετες πληροφορίες και να εφαρμόζουν με ακρίβεια και συστηματικότητα τα κριτήρια αξιολόγησης στην αξιολόγηση των υποψηφίων θέσεων εργασίας.

#### **Δείγμα δομημένης ερωτήματος συνέντευξης και κριτηρίων αξιολόγησης**

Πες μου για μια εποχή που ήσασταν σε θέση να συναντήσετε κάποιον όταν η κατάσταση ήταν δύσκολη για να τα καταφέρετε. Ποιες ήταν οι περιστάσεις; Τι έκανες; Ποια ήταν τα αποτελέσματα σας;

##### **1 – 2 Χαμηλό**

- Έγιναν μικρές προσπάθειες για κατανόηση των προοπτικών του ατόμου
- Αναπτύχθηκε μόνο μια επιφανειακή σχέση σε μια απλή κατάσταση

##### **3 Μέτριο**

- Έγινε προσπάθεια να κατανοηθούν οι προοπτικές του άλλου ατόμου
- Αναπτύχθηκε μια θετική εργασιακή σχέση με κάποιο άτομο που ήταν σχετικά σε δύσκολη κατάσταση

##### **4 – 5 Υψηλό**

- Έγινε αποτελεσματική επαφή με το άλλο άτομο και έγινε προσπάθεια να κατανοηθεί ενεργά η προοπτική του ατόμου
- Αναπτύχθηκε μια εξαιρετικά θετική σχέση με το άτομο σε μια εξαιρετικά δύσκολη ή αμφιλεγόμενη κατάσταση.

Δοκιμές σωματικής φυσικής κατάστασης: Οι δοκιμές σωματικής ικανότητας χρησιμοποιούνται σε ορισμένες περιπτώσεις επιλογής. Αυτές οι εξετάσεις απαιτούν από τους υποψήφιους να διεξάγουν γενικές φυσικές δραστηριότητες για να εκτιμήσουν τη γενική ικανότητα, αντοχή, αντοχή ή άλλες φυσικές ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας.

**Δείγμα δοκιμών σωματικής ικανότητας**

- Εκτελέστε ένα μίλι
- Ανυψώστε βάρος 20 lb. για 50 επαναλήψεις.

Δοκιμασίες κρίσης κατάστασης: Οι δοκιμές κρίσης κατάστασης παρέχουν στους υποψηφίους θέσεις εργασίας καταστάσεις που θα συναντήσουν στη δουλειά τους και βιώσιμες επιλογές για την αντιμετώπιση των παρουσιαζόμενων καταστάσεων. Ανάλογα με τον τρόπο σχεδιασμού του τεστ, οι υποψήφιοι καλούνται να επιλέξουν τους αποτελεσματικότερους ή και τους περισσότερους ή και λιγότερο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης από τις παρεχόμενες επιλογές απόκρισης. Οι δοκιμές κρίσης κατάστασης είναι πιο πολύπλοκες από ό,τι πολλές από τις άλλες αξιολογήσεις που συζητήθηκαν προηγουμένως. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχουν περισσότερες εγγενείς δυσκολίες στην ανάπτυξη σεναρίων με πολλές πιθανές επιλογές απόκρισης που είναι όλες βιώσιμες, αλλά στην πραγματικότητα ορισμένοι αξιολογούνται αξιόπιστα ως πιο αποτελεσματικοί από τους άλλους. Οι δοκιμές κρίσης κατάστασης συνήθως εκτελούνται σε γραπτή ή βιντεοσκοπημένη μορφή, με απαντήσεις που συλλέγονται είτε σε φυλλάδιο δοκιμών χαρτιού και μολυβιού είτε σε υπολογιστή.

### **Δοκιμαστικά στοιχεία κατάστασης κρίσης**

Αυτή τη στιγμή εργάζεστε σε διάφορα καθήκοντα, τα οποία όλα πιέζονται. Ο προϊστάμενος σας σας ζητά να εργαστείτε σε άλλη εργασία με άμεση προθεσμία. Σας ζητά να τηλεφωνήσετε στις εταιρείες για να λάβετε οικονομικά στοιχεία. Ο κατάλογος των εταιρειών είναι μακρύς και δεν έχει ακόμη ολοκληρωθεί. Θα μπορούσατε να.....

- a. Περιγράψτε τις πιεστικές προθεσμίες στις οποίες συμμετέχετε ήδη και ζητήστε από τον προϊστάμενό σας να αναθέσει το νέο καθήκον σε έναν λιγότερο απασχολημένο συνάδελφο.
- b. Συμπληρώσετε εκείνες τις εργασίες στις οποίες εργάζεστε ήδη, στη συνέχεια επικεντρωθείτε στην τηλεφωνική επικοινωνία με τις εταιρείες.
- c. Εργαστείτε στην άλλη εργασία σας και αρχίστε να τηλεφωνείτε σε εταιρείες μόνο όταν λάβετε μια πλήρη λίστα.
- d. Αμέσως τηλεφωνήστε στις εταιρείες που απαριθμούνται επί του παρόντος και, στη συνέχεια, συνεχίστε να εργάζεστε για τις υπόλοιπες εργασίες σας. πραγματοποιήστε τις άλλες τηλεφωνικές κλήσεις καθώς ειδοποιείτε για τα ονόματα εταιρειών.

Έχετε μόλις ετοιμάσει μια αναφορά που έχετε ελέγξει και επανελέγξετε για ακρίβεια. Πριν επισκεφθείτε μια συνάντηση στην οποία θα υποβάλετε την αναφορά σας, ελέγχετε την πληκτρολογημένη έκδοση και σημειώστε πολλά σοβαρά σφάλματα. Θα μπορούσατε...

- a. Δείξτε την αρχική και τη δακτυλογραφημένη έκδοση στο πρόσωπο που είναι υπεύθυνο για την πληκτρολόγηση και ζητήστε να αλλάξουν τα σφάλματα πριν από τη συνάντηση.
- b. Παρουσιάστε την αναφορά στη σύσκεψη, επισημάνετε τα λάθη και δηλώστε ότι οφείλονταν στον δακτυλογράφο.
- c. Παρουσιάστε τα λάθη στον δακτυλογράφο, ζητήστε από αυτόν να κάνει τις διορθώσεις και να εξηγήσει στα άτομα κατά τη συνεδρίαση ότι η αναφορά σας εξακολουθεί να πληκτρολογείται.
- d. Παρουσιάστε την έκθεσή σας στη σύσκεψη και μην αναφέρετε τα λάθη, αλλά ενημερώστε τους συμμετέχοντες για διορθώσεις μετά τη συνάντηση.

**Δοκιμές δειγμάτων εργασίας:** Οι δοκιμές δείγματος εργασίας αποτελούνται από εργασίες ή εργασιακές δραστηριότητες που αντικατοπτρίζουν τις εργασίες που οι εργαζόμενοι καλούνται να εκτελέσουν στην εργασία. Οι δοκιμές δειγμάτων εργασίας μπορούν να σχεδιαστούν για να μετρήσουν σχεδόν κάθε εργασία, αλλά συνήθως σχεδιάζονται για τη μέτρηση τεχνικά προσανατολισμένων εργασιών, όπως εξοπλισμό λειτουργίας, εξοπλισμό επισκευής και αντιμετώπισης προβλημάτων, οργάνωση και προγραμματισμός εργασίας κ.ο.κ.

Οι δοκιμές δειγμάτων εργασίας συνήθως περιλαμβάνουν ότι οι αιτούντες εργασία εκτελούν τα καθήκοντα ενδιαφέροντος, ενώ η απόδοσή τους παρατηρείται και βαθμολογείται από εκπαιδευμένους αξιολογητές. Παρόμοια με τις δοκιμασίες

γνώσης εργασίας, οι δοκιμές δειγμάτων εργασίας πρέπει να χρησιμοποιούνται μόνο σε περιπτώσεις όπου οι υποψήφιοι πρέπει να γνωρίζουν πώς να εκτελούν τα δοκιμασμένα καθήκοντα εργασίας πριν από την είσοδο στην εργασία. Εάν μετά την επιλογή θα παρασχεθεί κατάρτιση σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, οι αξιολογήσεις των δειγμάτων εργασίας δεν θα ήταν κατάλληλες για χρήση.

#### **Δοκιμαστικά δείγματα εργασίας δείγματος**

##### **Μηχανικός**

- Επισκευή ενός προβλήματος σε ένα αυτοκίνητο
- Ανάγνωση Σχεδίου

##### **Κληρικός**

- Δοκιμή πληκτρολόγησης
- Επιμέλεια

##### **Ταμείας**

- Λειτουργίας ταμειακής μηχανής
- Καταμέτρηση χρημάτων και συνολικού ισολογισμού.

##### **Πιλότος Αεροπλάνων**

- Προσομοιωτής Πιλότου
- Δοκιμή Ελέγχου Πορείας

##### **Οδηγός Ταξί**

- Δοκιμή Οδήγησης
- Δοκιμή γνώσης Οδών

##### **Προγραμματιστής Υπολογιστών**

- Προγραμματισμός και έλεγχος αποσφαλμάτωσης.
- Δοκιμή ανταλλαγής Λογισμικού

**Κέντρα αξιολόγησης:** Ένα κέντρο αξιολόγησης είναι ένας τύπος δοκιμαστικού δείγματος εργασίας που επικεντρώνεται συνήθως στην αξιολόγηση ανώτερων διοικητικών και εποπτικών αρμοδιοτήτων. Οι υποψήφιοι καλούνται να ολοκληρώσουν μια σειρά ασκήσεων που προσομοιώνουν τις πραγματικές καταστάσεις, τα προβλήματα και τα καθήκοντα που θα αντιμετωπίσουν στη δουλειά για την οποία εξετάζονται και καλούνται να τα χειριστούν σαν να βρίσκονταν στην

πραγματική κατάσταση. Με αυτή την έννοια, τα κέντρα αξιολόγησης είναι παρόμοια με τις δοκιμασίες των δειγμάτων εργασίας που περιγράφηκαν προηγουμένως.

Τα κέντρα αξιολόγησης συνήθως διαρκούν τουλάχιστον μία ημέρα και μέχρι αρκετές ημέρες. Περιλαμβάνουν συνήθως ασκήσεις ρόλων, ασκήσεις στο καλάθι, αναλυτικές ασκήσεις και ομαδικές ασκήσεις συζήτησης. Οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές παρακολουθούν τις επιδόσεις των υποψηφίων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης και τις αξιολογούν σε τυποποιημένη αξιολόγηση. Ορισμένα κέντρα αξιολόγησης περιλαμβάνουν επίσης άλλους τύπους μεθόδων αξιολόγησης, όπως γνωστικές ικανότητες, γνώση της εργασίας και τεστ προσωπικότητας. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα κέντρα αξιολόγησης δεν χρησιμοποιούνται μόνο για σκοπούς επιλογής, αλλά μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για την παροχή αναλυτικής ανατροφοδότησης της ανάπτυξης στους συμμετέχοντες.

#### **Δείγμα Διαδικασίας Αξιολόγησης Κέντρου**

##### **Προσανατολισμός Υποψηφίου**

- **Ρόλος - Παιχνίδι:** Ο υποψήφιος προετοιμάζει και διεξάγει μια συμβουλευτική συνεδρία με έναν υπάλληλο που δεν έχει καλή απόδοση στην εργασία. Οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές διαδραματίζουν το ρόλο των εξαρτημένων και αξιολογούν την απόδοση του υποψήφιου.
- **Άσκηση Στο Καλάθι:** Ο υποψήφιος ολοκληρώνει ένα ψεύτικο "Στο Καλάθι" όπου απαντά σε τηλεφωνικά μηνύματα, ηλεκτρονικά μηνύματα, μηνύματα, αναφορές και άλλα στοιχεία που απαιτούν δράση. Μερικές φορές οι ασκήσεις στο καλάθι περιλαμβάνουν επίσης μια συνέντευξη με εκπαιδευμένους αξιολογητές όπου ο υποψήφιος εξηγεί το σκεπτικό για τις ενέργειές του.
- **Ανάλυση υποθέσεων:** Παρουσιάζεται στον υποψήφιο επιχειρηματικό πρόβλημα ότι πρέπει να αναλύσει και να ετοιμάσει ένα γραπτό σχέδιο που θα συζητά τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν. Οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές αξιολογούν τα γραπτά προϊόντα. **Ρόλος:** Ο υποψήφιος λαμβάνει μια σειρά γεγονότων και πρέπει να προετοιμάσει μια πειστική προφορική παρουσίαση σχετικά με μια κατάσταση. Μετά την παρουσίαση, ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις. Οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές παίζουν το ρόλο των μελών του κοινού που θέτουν τις ερωτήσεις και αξιολογούν την απόδοση του υποψηφίου.
- **Συζήτηση χωρίς ομαδικό σεμινάριο:** Μία μικρή ομάδα υποψηφίων έχει ένα πρόβλημα να εργαστεί σε αυτό είναι παρόμοιο με αυτό που θα συναντούσαν στη δουλειά. Καθώς εργάζονται για την επίλυση του προβλήματος, οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές παρατηρούν και αξιολογούν την απόδοσή τους.

Μετά από όλες τις ασκήσεις, οι αξιολογητές συζητούν τις αξιολογήσεις των υποψηφίων, αποφασίζουν για τις συναίνεσης αξιολογήσεις των επιδόσεών τους και προετοιμάζουν τα σχόλιά τους.

Δοκιμές φυσικής ικανότητας: Οι δοκιμές φυσικής ικανότητας χρησιμοποιούνται τακτικά για να επιλέγουν εργαζόμενους για σωματικά απαιτητικές εργασίες, όπως αστυνομικοί και πυροσβέστες. Αυτές οι δοκιμές είναι παρόμοιες με τις δοκιμές των δειγμάτων εργασίας, καθόσον συνήθως απαιτούν από τους υποψήφιους να εκτελούν μια σειρά πραγματικών καθηκόντων για να καθορίσουν εάν μπορούν ή όχι να εκπληρώσουν τις φυσικές απαιτήσεις μιας εργασίας. Οι δοκιμές φυσικής ικανότητας συχνά βαθμολογούνται σε βάση επιτυχίας / αποτυχίας. Για να περάσει, το πλήρες σύνολο εργασιών που περιλαμβάνουν τη δοκιμή πρέπει να ολοκληρωθεί σωστά μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ενώ ίσως με μια λεπτή διάκριση, οι δοκιμές φυσικής ικανότητας αναπαράγουν συνήθως τις πραγματικές εργασίες και αξιολογούν εάν τα άτομα μπορούν να τα ολοκληρώσουν μέσα σε καθορισμένα χρονικά πλαίσια που αντικατοπτρίζουν το πόσο γρήγορα θα χρειαζόταν να τα εκτελέσουν στη δουλειά. Εναλλακτικά, οι δοκιμές φυσικής κατάστασης (που συζητήθηκαν προηγουμένως) δεν αναπαράγουν καθήκοντα εργασίας, καθ 'εαυτές, αλλά μάλλον απαιτούν από τους υποψήφιους να εκτελούν γενικότερες φυσικές δραστηριότητες (π.χ. τρέξιμο ενός μιλίου) για να εκτιμήσουν τη συνολική τους ικανότητα.

#### **Δείγμα δοκιμών φυσικής ικανότητας**

##### **Πυροσβέστης**

- Ανεβείτε σε μια σκάλα ενώ μεταφέρετε εξοπλισμό
- Σύρετε έναν εύκαμπτο σωλήνα
- Φέρτε ένα άτομο κάτω από ένα κτίριο

##### **Εργάτης σε αποθήκη**

- Ανυψώστε υλικά που απαιτούνται για την εργασία
- Σύρετε τα υλικά για τις αποστάσεις που απαιτούνται για την εργασία
- Βαρέλια κυλίνδρων
- Μεταφέρετε τα υλικά με το βάρος και την απόσταση που απαιτούνται για την εργασία

Ο σωστός προσδιορισμός και η εφαρμογή των επίσημων μεθόδων αξιολόγησης για την επιλογή υπαλλήλων είναι ένας από τους πιο περίπλοκους τομείς για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να μάθουν και να κατανοήσουν. Αυτό συμβαίνει επειδή η κατανόηση της επιλογής δοκιμών απαιτεί γνώση των στατιστικών, των θεμάτων μέτρησης και των νομικών ζητημάτων που σχετίζονται με τις δοκιμές. Συνεπώς, αυτή η ενότητα παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και κριτήρια για να βοηθήσει τους επαγγελματίες του ΑΔ να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης που πρέπει να εφαρμόσουν στις οργανώσεις τους. Ο πίνακας στη σελίδα 17 παραθέτει τις μεθόδους αξιολόγησης που αναφέρθηκαν προηγουμένως και παρουσιάζει τη θέση τους σε τέσσερα σημαντικά κριτήρια.

- **Ισχύς** - ο βαθμός στον οποίο η μέθοδος αξιολόγησης είναι χρήσιμη για την πρόβλεψη της επακόλουθης απόδοσης της εργασίας.
- **Ανεπιθύμητες επιπτώσεις** - ο βαθμός στον οποίο τα μέλη των προστατευμένων ομάδων (π.χ. μειονότητες, γυναίκες και άτομα άνω των 40 ετών) βαθμολογούνται χαμηλότερα από την αξιολόγηση από τα μέλη της ομάδας πλειοψηφίας.
- **Κόστος** - τόσο για την ανάπτυξη όσο και για τη διαχείριση της αξιολόγησης.
- **Οι αντιδράσεις των αιτούντων** - ο βαθμός στον οποίο οι αιτούντες αντιδρούν θετικά και αρνητικά στη μέθοδο αξιολόγησης.

Για παράδειγμα, η πρώτη καταχώρηση στον πίνακα είναι δοκιμές γνωστικής ικανότητας. Από τη θετική πλευρά, αυτός ο τύπος αξιολόγησης έχει υψηλή ισχύ και χαμηλό κόστος. Ωστόσο, είναι επίσης υψηλό στις δυσμενείς επιπτώσεις, και οι αντιδράσεις των αιτούντων είναι μόνο μέτρια ευνοϊκές. Έτσι, ενώ οι γνωστικές εξετάσεις είναι φθηνές και πολύ χρήσιμες για την πρόβλεψη της επακόλουθης απόδοσης της εργασίας, οι μειονότητες βαθμολογούν σημαντικά χαμηλότερα από αυτές των λευκών.

Είναι σημαντικό για τους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να κατανοούν τις συνέπειες και τις συμβιβασμούς που εμπλέκονται στη χρήση διαφορετικών μεθόδων αξιολόγησης. Δεν υπάρχει απλή, διατυπωμένη προσέγγιση για την επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης "ένα καλύτερο", διότι όλα αυτά έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Τα ακόλουθα τμήματα ορίζουν και συζητούν λεπτομερώς τα τέσσερα κριτήρια για την λεπτομερή αξιολόγηση των μεθόδων αξιολόγησης ώστε οι επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού να λαμβάνουν καλές αποφάσεις σχετικά με τις μεθόδους που θα είναι καταλληλότερες και πρακτικότερες για τις καταστάσεις τους.

<b>Αξιολόγηση των μεθόδων αξιολόγησης σε τέσσερα βασικά κριτήρια</b>				
Μέθοδος Αξιολόγησης	Εγκυρότητα	Δυσμενής Επίπτωση	Κόστος (Ανάπτυξη/Διεύθυνση)	Αντιδράσεις των Αιτούντων
Δοκιμές Γνωστικών Ικανοτήτων	Υψηλή	Υψηλή (έναντι μειονοτήτων)	Χαμηλή/χαμηλή	Κάπως ευνοϊκή
Δοκιμές Γνώσεως Εργασίας	Υψηλή	Υψηλή (έναντι μειονοτήτων)	Χαμηλή/χαμηλή	Πιο ευνοϊκό
Δοκιμές Προσωπικότητας	Χαμηλή έως μέτρια	Χαμηλή	Χαμηλή/χαμηλή	Λιγότερο ευνοϊκή
Απογραφή βιογραφικών δεδομένων	Μέτρια	Χαμηλό προς υψηλό για διαφορετικούς τύπους	Υψηλή/χαμηλή	Λιγότερο ευνοϊκή
Δοκιμές Ακεραιότητας	Μέτρια έως Υψηλή	Χαμηλή	Χαμηλή/χαμηλή	Λιγότερο ευνοϊκή
Δομημένες Συνεντεύξεις	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή/υψηλή	Πιο ευνοϊκή
Δοκιμές σωματικής ικανότητας	Μέτρια έως υψηλή	Υψηλή (κατά των γυναικών και των εργαζομένων	Υψηλή/υψηλή	Πιο ευνοϊκή

		μεγαλύτερης ηλικίας)		
Δοκιμές κατάστασης κρίσης	Μέτρια	Μέτρια (έναντι μειονοτήτων)	Υψηλή/χαμηλή	Πιο ευνοϊκή
Δείγματα εργασίας	Υψηλή	Χαμηλή	Υψηλή/υψηλή	Πιο ευνοϊκή
Κέντρα αξιολόγησης	Μέτρια έως υψηλή	Χαμηλό έως μέτριο, ανάλογα με την άσκηση	Υψηλή/υψηλή	Πιο ευνοϊκή
Δοκιμές Φυσικής Ικανότητας	Μέτρια έως υψηλή	Υψηλή (κατά των γυναικών και των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας)	Υψηλή/υψηλή	Πιο ευνοϊκή

Σημείωση: Υπήρχαν περιορισμένα διαθέσιμα ερευνητικά στοιχεία σχετικά με τις αντιδράσεις των υποψηφίων σε δοκιμές κρίσης κατάστασης και δοκιμές φυσικής ικανότητας. Ωστόσο, επειδή οι δοκιμές αυτές τείνουν να φαίνονται πολύ σχετικές με τη δουλειά, είναι πιθανό ότι οι αντιδράσεις των αιτούντων σε αυτές θα είναι ευνοϊκές.

## 11.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11

### Συνέντευξη επιχειρήσεων επιλογής προσωπικού σχετικά με τις μεθόδους και τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται

Σε αυτό το άρθρο πραγματοποίησα συνεντεύξεις με αρκετούς διαχειριστές διαφορετικών εταιρειών σε σχέση με μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποίησαν. Προσπάθησα να βρω εταιρείες που διαφέρουν ως προς τον προσανατολισμό ή το αντικείμενο ενδιαφέροντος. Ακολουθούν οι εταιρείες και τα άτομα που ήταν υπεύθυνα για τις χρησιμοποιούμενες τεχνικές.

#### 11.1. Πρώτη συνέντευξη με την κ. Χρυσάνθη Δάνου της Eurobank. .

Δημοσιογράφος: Ποια είναι η πιο συχνή μέθοδος επιλογής για να επιλέξετε τον κατάλληλο υπάλληλο για την Τράπεζά σας;

Κα. Δάνου: Κύρια εργαλεία επιλογής είναι οι συνεντεύξεις, αφού ελέγχουμε πολύ προσεκτικά τα βιογραφικά τους. Εάν, για παράδειγμα, δημοσιεύσουμε ένα άνοιγμα για μια θέση ταμιά που είναι μη τεχνική θέση, φυσικά δίνουμε μεγάλη προσοχή στην προσωπικότητα και το χαρακτήρα του ατόμου. Αναμφισβήτητη ειλικρίνεια, ακεραιότητα, διακριτικότητα, καλοί τρόποι, ευχάριστη προσωπικότητα αποτελούν όλα τα μέρη αυτής της εξίσωσης. Προσπαθούμε να μην βλάψουμε τις διάσημες προσωπικότητές μας, γιατί αυτό θα ήταν καταστροφικό για την τράπεζα στο σύνολό της. Σίγουρα επιδιώκουμε συστάσεις ή / και προηγούμενη εμπειρογνωμοσύνη ή εμπειρία στον τομέα αυτό. Μια τράπεζα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική σε σχέση με τα όποια άτομα απασχολεί, επειδή δεν υπάρχει περιθώριο για λάθη. Και πάλι, εάν όλα τα χαρτιά είναι σωστά, τα παρακολουθούμε πολύ προσεκτικά στις συνεντεύξεις ή τις συνεντεύξεις, διότι μπορούμε να ζητήσουμε δύο ή τρεις συνεντεύξεις εάν είναι επιτυχείς στην πρώτη.

Δημοσιογράφος: Έτσι το προηγούμενο μέρος που συζητήσατε αφορά σε ταμίες. Τι γίνεται με άλλες θέσεις;

Κα. Δάνου: Όσον αφορά τους λογιστές, τους αναλογιστές ή τους χρηματοδότες, θα ελέγχουμε πολύ λεπτομερώς τα προσόντα και / ή τις διαπιστεύσεις τους. Επίσης, όλη

η προηγούμενη εμπειρία και οποιεσδήποτε συστάσεις που μπορεί να έχουν. Ελέγχουμε αν διαθέτουν όλες τις απαραίτητες άδειες για το εν λόγω επάγγελμά τους. Είμαστε πολύ αυστηροί όταν πρόκειται για αυτήν την πτυχή και αν όλα είναι εντάξει, τότε η συνέντευξη είναι ένα μέρος και η δοκιμή για τεχνικές γνώσεις είναι επίσης ένα άλλο μέρος.

Δημοσιογράφος: Έτσι, η επιλογή του τεχνικού προσωπικού είναι οι συνεντεύξεις και οι δοκιμές που σχετίζονται με τις δεξιότητές τους;

Κα. Δάνου: Ακριβώς. Με αυτόν τον τρόπο προσπαθούμε να είμαστε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικοί και όσο το δυνατόν πιο δίκαιοι ταυτόχρονα.

Δημοσιογράφος: Τι γίνεται με τα υψηλότερα σώματα, τους διευθυντές ή το ανώτερο κλιμάκιο των τάξεων της τράπεζας;

Κα Δάνου: Οι κορυφαίες θέσεις έχουν ήδη προκαθορίσει τη θέση τους στον τομέα και έτσι η υψηλότερη σύσταση είναι η προηγούμενη εργασία τους σε άλλη τράπεζα. Αυτοί οι άνθρωποι είναι γνωστοί για το έργο τους και / ή τις ιδιότητες τους, επομένως το ερώτημα για μια τράπεζα γίνεται αν ο συγκεκριμένος ηγέτης είναι κατάλληλος για τον τομέα μας. Είναι σαν να προσλαμβάνετε ένα προπονητή για την ομάδα σας. Είναι ζήτημα ηγεσίας και φυσικά το διοικητικό συμβούλιο θα λάβει ή θα αποφασίσει εκεί ποιον θα προσλάβει. Ακόμη και εκείνοι που θα κάνουν τη μίσθωση έχουν μια ανεπίσημη συνέντευξη με τον υποψήφιο. Στην ουσία μια τράπεζα έχει μια ποικιλία θέσεων, μερικές είναι τεχνικές, άλλες αφορούν μια πιο περιττή εργασία. Οι πιο χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι οι συνεντεύξεις. Αυτά είναι αυτά που θα καθορίσουν αν αυτό το πρόσωπο είναι σωστό αγώνα για την εταιρεία μας. Έχουμε φυσικά μια πελατεία που αναμένει πολλά από εμάς για να μην προχωρήσουμε σε άλλους ανταγωνιστές και επομένως ψάχνουμε για να βρούμε τους καλύτερους δυνατούς ανθρώπους ανεξάρτητα από το πόσο χαμηλή ή υψηλή είναι η θέση.

**11.2. Δεύτερη συνέντευξη λήφθηκε από την εταιρεία Abacus και ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού απάντησε στις ερωτήσεις μας. Το όνομά του είναι ο Θεόδωρος Χιώτης.**

Δημοσιογράφος: Ποια είναι η εξειδίκευση της εταιρείας σας; Τι κάνετε;

Κος. Χιώτης: Είμαστε μια εταιρεία που ασχολείται με τη λογιστική και τη χρηματοοικονομική διοίκηση των εταιρειών. Ασχολούμαστε κυρίως με διεθνείς πελάτες που συνήθως διαθέτουν εταιρείες στην Κύπρο. Επιταχύνουμε όλες τις εργασίες που σχετίζονται με οικονομικούς τομείς ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών.

Δημοσιογράφος: Όταν επιλέγετε το προσωπικό ποιος είναι ο τύπος προσώπου συνήθως αναζητάτε και ποιες τεχνικές χρησιμοποιείτε για να επιλέξετε;

Κος. Χιώτης: Είμαστε υπερήφανοι που διαχειριζόμαστε μια πολύ επαγγελματική εταιρεία και ως εκ τούτου είμαστε πολύ προσεκτικοί πριν επιλέξουμε έναν υποψήφιο για μια θέση εργασίας. Ανεξάρτητα από το ποια είναι η θέση όλων των υπαλλήλων μας που εξετάζονται για την καλή τους ικανότητα στην αγγλική γλώσσα και έτσι χρειαζόμαστε πιστοποιήσεις ή εξετάσεις που περνούν για να αξιολογήσουν καλύτερα τις δεξιότητές τους. Πάνω από τις γραμματειακές θέσεις εργασίας, αναζητούμε άτομα που έχουν πτυχίο πανεπιστημίου, πτυχές πτυχίων πολλών φορέων ή μέλη του ACCA. Οι αναλογιστές έχουν διαφορετικά προσόντα. Για θέσεις μεσαίου επιπέδου, όπως οι λογιστές ή οι διαχειριστές, χρησιμοποιούμε τις συνεντεύξεις ως εργαλείο για να μας καθοδηγήσουμε και γραπτές εξετάσεις, αν το απαιτεί η θέση. Οι συνεντεύξεις είναι πολύ λεπτομερείς, πολύ δομημένες και δεν είναι εύκολη. Ένας υποψήφιος είναι σε θέση να δείξει ότι έχει πέρα από τις γνώσεις που απαιτούνται η σωστή προσωπικότητα για τη δουλειά. Για οποιαδήποτε εργασία πάνω από γραμματειακό επίπεδο, οι προτιμώμενες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται είναι οι εξετάσεις και οι συνεντεύξεις.

Δημοσιογράφος: Σας ευχαριστώ.

### **11.3. Η τρίτη εταιρεία που κλήθηκε να απαντήσει είναι ο όμιλος εταιρειών Παπαέλληνας. Συνέντευξη του κ. Γεωργίου.**

Δημοσιογράφος: Σε σχέση με την εταιρεία σας, τι είδους μέθοδοι χρησιμοποιείτε για να βρείτε τους κατάλληλους υποψηφίους για τον οργανισμό σας;

Κος. Γεωργίου: Φυσικά έχουμε μια μεγάλη οργάνωση και ως εκ τούτου απασχολούμε πολλούς ειδικούς όπως δικηγόρους, λογιστές, εργαζόμενους, γραμματείς, καθαριστές, διευθυντές κλπ. Τα βασικά εργαλεία επιλογής είναι συνεντεύξεις μετά από προσεκτική εξέταση των προσόντων και προσόντων των εργαζομένων .

Δημοσιογράφος: Χρησιμοποιείτε γραπτές ή ψυχολογικές εξετάσεις για να αξιολογήσετε την προσωπικότητα;

Κος. Γεωργίου: Όχι .... όχι ότι το γνωρίζω. Ακριβώς ό, τι είπα πριν.

Δημοσιογράφος: Σας ευχαριστώ.

**11.4. Η συνέντευξη του κ. Νικολάου για την PWC στην Κύπρο** για το είδος των μεθόδων που χρησιμοποιούν για την επιλογή του προσωπικού έδειξε ότι χρησιμοποιούν παρόμοιες μεθόδους όπως στο Abacus, επομένως δεν θα μπω σε πολύ λεπτομέρεια αφού οι απαντήσεις ήταν παρόμοιου χαρακτήρα. Δεν χρησιμοποιούνται ψυχομετρικά τεστ ούτε εξετάσεις προσωπικότητας. Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στην πιστοποίηση των διαπιστευτηρίων προηγούμενης εμπειρογνωμοσύνης (πείρας) καθώς και σε συστάσεις προηγούμενου εργοδότη. Έτσι, η συνέντευξη ή μια σειρά συνεντεύξεων μπορεί να είναι ο καθοριστικός παράγοντας για να δοθεί κάποιος θέση. Η συνέντευξη προσπαθεί επίσης να αξιολογήσει την προσωπικότητα έτσι ώστε το άτομο να είναι το κατάλληλο για την εταιρεία. Έτσι, στην ουσία, αν όλα τα άλλα είναι ίσα σε προσόντα και εμπειρογνωμοσύνη, αυτός που παίρνει επιλεγμένο είναι συνήθως αυτός που κάνει την καλύτερη εντύπωση στις τελικές συνεντεύξεις.

#### **11.5. Συνέντευξη του διευθυντή της Αργύρη Καλογήρου στη Unicars Limited.**

**Όπως υποδηλώνει το όνομα, είναι μια εταιρεία που πωλεί αυτοκίνητα και ως εκ τούτου έχει διαφορετικά χαρακτηριστικά δομής και προσωπικού σε σύγκριση με προηγούμενες εταιρείες.**

Δημοσιογράφος: Ποια είναι η μέθοδος επιλογής για την πρόσληψη υπαλλήλων στην εταιρεία σας;

Κος. Αργύρης: Υπάρχουν δύο τρόποι που χρησιμοποιούμε για όλες τις θέσεις. Εξετάζοντας προσεκτικά τα βιογραφικά σημειώματα και εάν επιλεγεί ο υποψήφιος, θα εξεταστεί πολύ προσεκτικά κατά τη συνέντευξη, η οποία είναι πολύ λεπτομερής. Είναι δομημένη με τρόπο ώστε να εκτιμά πέρα από τις τεχνικές γνώσεις το είδος της προσωπικότητας που είναι. Εάν περάσει, προσλαμβάνεται. Επομένως χρησιμοποιούνται μόνο αυτές οι δύο μέθοδοι.

#### **11.6. Συνέντευξη κα Κατερίνα Αντωνίου από τον ΠΑΣΥΚΑΦ (Παγκύπριος Σύνδεσμος Καρκινοπαθών και Φίλων) σχετικά με τις πιο συνήθεις μεθόδους και τεχνικές επιλογής προσωπικού.**

Δημοσιογράφος: Κυρία Αντωνίου, ποια είναι η μέθοδος που χρησιμοποιείτε για την επιλογή του σωστού προσωπικού;

Κα. Αντωνίου: Εκτός από την επαλήθευση των διαπιστευτηρίων στα βιογραφικά σημειώματα, τα πρωταρχικά εργαλεία είναι οι συνεντεύξεις που αποσκοπούν στην ανεύρεση της προσωπικότητας του ατόμου μαζί με την εμπειρία που διαθέτουν. Προσπαθούμε να αξιολογήσουμε το είδος του χαρακτήρα που έχει κάποιος, διότι είναι καθοριστικής σημασίας για τη σύνδεσή μας. Θέλουμε να έχουμε ευχάριστες και αισιόδοξες προσωπικότητες για τις δουλειές που κάνουμε.

Δημοσιογράφος: Έτσι δεν κάνετε προσωπικές ή ψυχομετρικές εξετάσεις;

Κα. Αντωνίου: Όχι, αυτό που κάνουμε είναι στο πλαίσιο των συνεντεύξεων για να μάθουμε ποιες δυνατότητες έχει ένα άτομο μαζί με την προσωπικότητα. Έχουμε 3 μέλη σε κάθε συνέντευξη που εξετάζει τον υποψήφιο. Ο ένας είναι πάντα

πιστοποιημένος ψυχολόγος και εκτιμά την προσωπικότητα του υποψηφίου, ενώ οι άλλοι δύο μπορεί να επικεντρωθούν σε άλλους τομείς.

Δημοσιογράφος: Έτσι με άλλα λόγια μέσα στη βάση της συνέντευξης, προσπαθείτε να καταλάβετε τι είναι ένα άτομο και πόσο καλή είναι αυτή για την δουλειά;

Κα. Αντωνίου: Ναι.

Δημοσιογράφος: Σκοπεύετε να εισαγάγετε προσωπικές ή ψυχομετρικές εξετάσεις στο μέλλον;

Κα. Αντωνίου: Προς το παρόν όχι. Αυτή η ανάγκη δεν έχει αυξηθεί. Μόλις προσληφθεί ένα άτομο θα παραμείνει για ένα τουλάχιστον έτος υπό κάποια μορφή εποπτείας, προκειμένου να δει ότι ο υπάλληλος πληροί όλα τα σχετικά κριτήρια για την οργάνωσή μας καθώς και την αποστολή του. Επομένως, οι καλύτερες δοκιμές γίνονται ενώ εργάζεστε. Ένας νέος υπάλληλος διέρχεται από την εποπτεία από όλες τις πλευρές. Εάν οι άνθρωποι δεν πληρούν τα κριτήριά μας, δυστυχώς θα πρέπει να τους αφήσουμε να φύγουν. Επομένως, στην ουσία η μέθοδος επιλογής μας είναι να προσλάβουμε τους ανθρώπους που πιστεύουμε ότι είναι καλύτεροι για την οργάνωσή μας και στη συνέχεια να επιβλέπουν για να διαπιστώσουν εάν μπορούν πραγματικά να εκτελέσουν το έργο για το οποίο προσλήφθηκαν. Συνολικά, κατά κάποιον τρόπο η συνέντευξη διαρκεί για ένα ολόκληρο έτος. Μας δίνει την ευκαιρία να δούμε τη δουλειά τους κάτω από σενάρια πραγματικής ζωής τα οποία κατά τη γνώμη μου είναι ο μόνος τρόπος να μάθω ποιος είναι το άτομο.

Δημοσιογράφος: Αυτή είναι πραγματικά μια πολύ εξαντλητική συνέντευξη. Τους λέτε λοιπόν ότι αν προσληφθούν, θα εργαστούν προσωρινά και θα τους επιβληθεί κάποια επιτήρηση;

Κα. Αντωνίου: Ναι, επειδή το έργο μας είναι πολύ ευαίσθητο, πρέπει να είμαστε προσεκτικοί ώστε να έχουμε ανθρώπους που πραγματικά απολαμβάνουν να εργάζονται με ανθρώπους που πάσχουν από μια σοβαρή ασθένεια. Δεν μπορούμε να διακινδυνεύσουμε να έχουμε ανθρώπους που δεν είναι ικανοί. Ως εκ τούτου, η συνέντευξη διαρκεί ένα ολόκληρο έτος. Σε αυτό το διάστημα υπάρχει χρόνος να

εκτιμηθεί πραγματικά ποιο είναι το άτομο. Δεν εργαζόμαστε με μηχανές εδώ, πρέπει να είμαστε πολύ προσεκτικοί.

Δημοσιογράφος: Σας ευχαριστώ

Συμπερασματικά, φαίνεται ότι όλες οι εταιρείες / οργανώσεις που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούν μόνο πιστοποίηση πιστοποιήσεων / διπλωμάτων υποψηφίων / συστάσεων και κυρίως συνεντεύξεις.

## 12.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12

### Συνέντευξη από επαγγελματίες ΑΔ, και διευθυντές για βασικές ανάγκες

Παρακάτω ακολουθεί μια σειρά από μικρές συνεντεύξεις από τους Διευθυντές σε διάφορους οργανισμούς σχετικά με τις ανάγκες που έχουν βάσει του τι ειδικεύονται και κάνουν.

#### 12.1. Πρώτη συνέντευξη λήφθηκε από το Νοσοκομείο Απολλωνίο με τον κ. Ανδρέου. Το Απολλώνιο είναι ιδιωτικό νοσοκομείο.

Δημοσιογράφος: Στην σημερινή ταχέως αναπτυγμένη κοινωνία και το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τι έχετε ως βασικές ανάγκες;

Κος. Ανδρέου: Επειδή πρόκειται για ιδιωτικό νοσοκομείο, έχουμε πρωτίστως την ανάγκη για εξειδικευμένα άτομα σε αυτή την περίπτωση οι γιατροί και οι νοσηλευτές που μπορούν να προσφέρουν τις καλύτερες επιλογές για τους πελάτες (δηλαδή τους ασθενείς και τις οικογένειές τους). Ως εκ τούτου ψάχνουμε να βρούμε νοσηλευτικό προσωπικό που να είναι καλά εκπαιδευμένο αλλά και ευχάριστο. Ίσως παρατηρήσατε ότι ανέφερα πρώτα το νοσηλευτικό προσωπικό και όχι τους γιατρούς. Υπάρχει σοβαρός λόγος γι 'αυτό. Οι έμπειροι είναι δύσκολο να βρεθούν γιατί μόλις ανοίξει μια θέση εργασίας στον κυβερνητικό τομέα, όλοι εγκατέλειπουν και πάνε εκεί. Έτσι, στην πραγματικότητα, έχουμε πάντα έλλειψη στο νοσηλευτικό προσωπικό. Όσο ανταγωνιστικοί και αν είμαστε με τους μισθούς και τα άλλα επιδόματα, δεν μπορούμε να ανταγωνίσουμε την κυβέρνηση. Προσφέρουν καλύτερους μισθούς από εμάς και ασφάλεια για μόνιμο καθεστώς όσον αφορά την απασχόληση. Ως ιδιωτικός οργανισμός, δυστυχώς, δεν έχουμε τα χρήματα που το κράτος έχει ή προσφέρει για τέτοιο προσωπικό. Προκειμένου να διατηρηθεί το χαμηλό κόστος, πρέπει να έχουμε μισθούς που ευθυγραμμίζονται περισσότερο με τον ιδιωτικό τομέα. Ας πάρουμε για παράδειγμα μια νοσοκόμα που έχει χρόνια εργασίας σε μια χειρουργική μονάδα και αποφασίζει να φύγει. Για μας είναι μια απώλεια που δεν μπορεί εύκολα να αντικατασταθεί. Και πάλι μόλις προσλάβουμε κάποιον άλλο, τότε μετά από λίγα χρόνια, αν προκύψει ένα άνοιγμα στον κυβερνητικό τομέα, θα φύγουν. Από αυτή την άποψη, έχουμε πάντα την ανάγκη για έμπειρο νοσηλευτικό προσωπικό και στη

συνέχεια είτε είναι δύσκολο να βρεθεί ή να κρατηθεί. Επιπλέον, πρέπει επίσης να έχουμε ανθρώπους που είναι υπομονετικοί, καλοί και ευχάριστοι. Ένας γιατρός δεν ξοδεύει τόσο πολύ χρόνο με έναν ασθενή, αλλά μια νοσοκόμα το κάνει. Έτσι, η καλύτερη αντίληψη για τη φήμη μας έγκειται στο νοσηλευτικό μέρος της εξίσωσης. Σε καμία περίπτωση δεν θέλουμε να ορίσουμε το καλό όνομα μας στα κοινωνικά μέσα ενημέρωσης ή αλλού από ανίκανο προσωπικό. Όσον αφορά τους γιατρούς, μπορούμε να προσλάβουμε ανθρώπους (γιατρούς) διαφόρων ειδικοτήτων, έτσι ώστε να έχουμε πλήρεις μονάδες διαφορετικών ειδικοτήτων. Επιπλέον, αναζητούμε και χρειαζόμαστε ανθρώπους με εμπειρία σε σπάνιες ειδικότητες. Αν, για παράδειγμα, έχουμε ένα σπουδαίο χειρουργό για Συστήματα Γαστρεντερικής Διαδρομής που είναι εξαιρετικά σημαντικό για εμάς και τη φήμη του νοσοκομείου. Οι πιο εξειδικευμένες ή σπάνιες ειδικεύσεις που έχουμε, αντικατοπτρίζεται καλύτερα σε εμάς αλλά αυτό δεν είναι και πάλι μια εύκολη διαδικασία. Σπάνιες ειδικότητες όπως οι αιματολόγοι που ασχολούνται με σπάνιες περιπτώσεις καρκίνου, τις αναζητούν όλα τα ιδιωτικά ιδρύματα. Είναι πολύ πιο εύκολο να βρείτε παθολόγους από ότι οι παιδοψυχίατροι που γνωρίζουν τι κάνουν. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό είναι το τεχνικό προσωπικό που κάνει το σύστημα του νοσοκομείου να λειτουργεί. Ο καθαρισμός και η συντήρηση του συγκροτήματος κτιρίων ή / και μηχανημάτων του νοσοκομείου είναι μια πολύ περίπλοκη διαδικασία. Επομένως, και τα τρία συστήματα απαιτούνται για την επίτευξη των αναγκών μας.

Δημοσιογράφος:: Ευχαριστώ για την ενημερωτική απάντηση.

## **12.2. Η δεύτερη συνέντευξη είναι από την εταιρεία ABACUS. Ο κ. Βέρτης απαντά.**

Δημοσιογράφος: Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες για την επιχείρησή σας;

Κος. Βέρτης: Για μια μεσαία επιχείρηση όπως η δική μας είναι πολλοί στην Κύπρο αυτού του τύπου και οι προσπάθειες μας είναι εξαιρετικά δύσκολες και ως εκ τούτου οι ανάγκες μας είναι οι εξής:

Αρμόδιο και αφοσιωμένο προσωπικό που μπορεί να εργαστεί με ομαδικό πνεύμα. Είτε το πιστεύετε ή όχι αυτό είναι που δημιουργεί ή καταστρέφει μια εταιρεία αυτές τις μέρες. Έχουμε ανάγκη να κάνουμε όσο το δυνατόν λιγότερα λάθη επειδή υπάρχουν δεκάδες άλλες εταιρείες που κάνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα με αυτό που κάνουμε. Υπάρχουν πολλοί εξειδικευμένοι επαγγελματίες σε αυτόν τον τομέα και κάθε θέση ανοίγει συνήθως λαμβάνουμε πάνω από 100 βιογραφικά σημειώματα, αλλά το στοίχημα για εμάς είναι να τους κάνουμε όλοι να δουλέψουν μαζί. Η ανάγκη μας είναι βασική. Πώς να μετατρέψετε όλους αυτούς τους ανθρώπους σε μια μονάδα εργασίας και έτσι το καθήκον είναι πάντοτε να επιλέγετε ανάλογα με αυτή την ανάγκη. Αν, για παράδειγμα, μισθώσουμε ένα άτομο που είναι διάθεση και θέλει να πάρει μάχες, τότε αυτό το πρόσωπο θα μας κοστίσει κατά πάσα πιθανότητα ένα μέρος της επιχείρησης. Δεν μπορούμε να το έχουμε. Δεν μπορούμε να κάνουμε κάποιο λάθος. Ίσως να είναι χειρότερο αν προσλάβουμε κάποιον που είναι λιγότερο εξειδικευμένος αλλά καλύτερος παίκτης ως μέρος της ομάδας, παρά κάποιος που είναι εγωιστής και δεν μπορεί να συνεργαστεί με άλλους. Αμέσως οι πελάτες μας είτε θα παραπονεθούν είτε θα φύγουν. Αυτό θα μας κοστίσει με σαφήνεια τόσο στη φήμη όσο και στα χρήματα. Εν κατακλείδι, χρειαζόμαστε ομαδικούς παίκτες με ευχάριστες προσωπικότητες πάνω απ' όλα.

Δημοσιογράφος: Ευχαριστώ για τα σχόλια.

### **12.3. Τρίτη συνέντευξη ήταν με τον διευθυντή της Unicars Limited, Αργύρη Καλογήρου.**

Δημοσιογράφος: Τι σημαίνει για τις βασικές σας ανάγκες;

Κος. Καλογήρου: Μέσα στην εταιρεία αυτή έχουμε τρία επίπεδα προσωπικού. Το τεχνικό τμήμα που ασχολείται με τις μηχανικές επισκευές και την εξυπηρέτηση, τους πωλητές αυτοκινήτων και το γραφείο προσωπικού που είναι λογιστές και διαχειριστές που δημιουργούν στρατηγικές για τον καλύτερο τρόπο για την ενίσχυση των πωλήσεων. Από την άποψη αυτή, το τεχνικό προσωπικό απαιτεί κυρίως δεξιότητες και τεχνογνωσία στην επισκευή. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν μιλάνε λίγο,

επομένως είναι η ικανότητα που επιδιώκουμε. Οι πωλητές φυσικά πρέπει να είναι απολύτως ευχάριστοι και ειδικοί στην επικοινωνία και το προσωπικό του γραφείου, για παράδειγμα να είναι αρκετά εξειδικευμένοι έτσι ώστε τα πάντα να καθαρίζονται με τη φορολογική υπηρεσία της κυβέρνησης. Οι διαχειριστές που αντλούν στρατηγική πρέπει να είναι άνθρωποι με όραμα και τον καλύτερο τρόπο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, αναζητούμε πολύ συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων από κάθε τμήμα. Σε αντίθεση με τις εταιρείες που ασχολούνται με ξένους πελάτες, τείνουμε στον τοπικό πληθυσμό, επομένως πρέπει να είμαστε σε θέση να εκμεταλλευτούμε την ορμή που χρειάζονται οι ντόπιοι ως αυτοκίνητο για μεταφορά σε αυτό το περιβάλλον. Έτσι είναι ένα εξειδικευμένο προϊόν που έχουμε, απλά τα αυτοκίνητα και η αγορά είναι πολύ συγκεκριμένη.

Δημοσιογράφος: Ευχαριστώ για την εισήγησή σας.

#### **12.4. Η επόμενη συνέντευξη είναι με τη κ. Δάνου της Eurobank.**

Δημοσιογράφος: Ποιες είναι οι βασικές σας ανάγκες για την Τράπεζά σας;

Κα. Δάνου: Η Τράπεζα μας φυσικά ασχολείται τόσο με τοπικούς όσο και με ξένους πελάτες. Όσον αφορά τους ξένους πελάτες που προέρχονται από πολλές χώρες, οι άνθρωποι που τους εξυπηρετούν πρέπει να είναι άριστοι επικοινωνούντες με ίσως πολύ εξειδικευμένες γνώσεις για ξένες αγορές, πελάτες, νόμους ή / και άλλους διεθνείς νόμους ή διαδικασίες. Αυτός ο τομέας του προσωπικού έχει συνήθως γνώση αυτής της γλώσσας επίσης. Επειδή πολλοί από τους πελάτες μας μιλάνε ως ρωσική γλώσσα τους, έχουμε προσωπικό που είναι αρκετά άπταιστα και ταξιδεύει επίσης πολλές φορές στη χώρα. Από τους τελευταίους είναι οι κινέζοι επενδυτές ή πελάτες που αρχίσαν να εμφανίζονται και ως εκ τούτου αναζητούμε επίσης επαγγελματίες που είναι πιο εξοικειωμένοι με τη γλώσσα και τον πολιτισμό των πελατών αυτής της χώρας με έναν τρόπο που πάντα χρειαζόμαστε ανθρώπους που ειδικεύονται στη Διεθνή Τραπεζική, τη χρηματοδότηση και τις αγορές. Στο τοπικό μέτωπο, τα πράγματα είναι βέβαια ευκολότερα και πιο γνωστά, αλλά για να διατηρήσουμε την ανταγωνιστικότητά μας, πρέπει πάντα να έχουμε προσωπικό αξιόπιστο, ειλικρινές

που να είναι διακριτικό, ευχάριστο και οι άνθρωποι να μπορούν να βασίζονται στην εμπιστευτικότητα τους. Μετά από όλα αυτά είναι έχουμε δημιουργήσει μια καλή τράπεζα και οι άνθρωποι αναμένουν από εμάς να είμαστε έτσι.

Δημοσιογράφος: Ευχαριστούμε για τις πληροφορίες.

## **12.5. Τελευταία συνέντευξη με τη Κα. Αντωνίου από το Παγκύπριο Αντικαρκινικό Σύνδεσμο**

Δημοσιογράφος: Η κ. Αντωνίου σας διευθύνει τον οργανισμό σας σε ασθενείς με καρκίνο. Υποθέτω ότι έχετε πολύ εξειδικευμένες ανάγκες σε αυτό το πλαίσιο.

Κα. Αντωνίου: Αυτό είναι στην πραγματικότητα αληθινό. Σε αντίθεση με άλλες οργανώσεις, τα καθήκοντά μας περιλαμβάνουν να βλέπουμε τους ασθενείς τόσο σε νοσοκομειακές εγκαταστάσεις όσο και σε θεραπείες και σε ασθενείς στο σπίτι. Συνήθως μετά την διάγνωση ενός ασθενούς, θα ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο μοτίβο. Πιθανότατα θα σταματήσει από οποιαδήποτε εργασία για να ακολουθήσει τη θεραπεία του. Κατά τη διάρκεια της θεραπείας ένας ασθενής γίνεται συνήθως αδύναμος και έτσι δεν είναι σε θέση να εργαστεί. Έτσι είναι είτε στο σπίτι είτε στο νοσοκομείο. Η οργάνωσή μας επισκέπτεται τα παιδιά τόσο στο νοσοκομείο όσο και στο σπίτι τους. Ως εκ τούτου, το προσωπικό μας που περιλαμβάνει νοσηλεύτές, φυσιοθεραπευτές, ψυχολόγους, γιατρούς, κοινωνικούς λειτουργούς και παρακολουθεί στενά τον ασθενή. Επομένως, αυτή είναι μια κρίσιμη διαφορά από την παρακολούθηση ή την επίσκεψη του ασθενούς στο γραφείο σας. Έτσι εδώ είναι όπου γίνεται λίγο δύσκολο. Ο επισκέπτης επαγγελματίας θα πάει στο σπίτι σας χρησιμοποιώντας το αυτοκίνητό του και κατά κάποιο τρόπο το μισό του χρόνου εργασίας που διατίθεται συνήθως δαπανάται για ταξίδια. Έτσι, η νοσοκόμα, ο γιατρός, ο φυσιοθεραπευτής κλπ είναι επίσης επαγγελματίες οδηγοί. Κοντά στο ήμισυ του χρόνου τους στην εργασία δαπανείται στην οδήγηση. Είναι σκληρή δουλειά γιατί το καλοκαίρι στην Κύπρο είναι ιδιαίτερα σκληρό και ο γιατρός μας θα δαπανήσει πολλές φορές 20 με 30 λεπτά οδήγησης σε τεταμένη κυκλοφορία πριν φτάσει στο σπίτι ενός ασθενούς. Μπορεί να είναι κουρασμένος, αλλά ταυτόχρονα πρέπει να

θεραπεύσει έναν ασθενή που πάσχει από μια σύνθετη ασθένεια όπως ο καρκίνος. Αυτό είναι αρκετά κουραστικό και φορολογείται ταυτόχρονα και είναι κάτι που ακολουθεί όλο το προσωπικό μας, εκτός από τους πολύ λίγους ανθρώπους που εργάζονται στο γραφείο. Σε αντίθεση με άλλες οργανώσεις, έχουμε ένα μικρό αριθμό ανθρώπων που δουλεύουν στο γραφείο, ενώ το 90% του προσωπικού μας εργάζεται έξω από το κτίριο γραφείων μας. Καταλήγοντας σε όλα αυτά πρέπει να δηλώσω ότι ενώ αναζητούμε ενεργά την καλύτερη δυνατή εμπειρία και δεξιότητα από τους επαγγελματίες μας όσον αφορά το επάγγελμά τους, ζητάμε επίσης να διαθέτουν εξαιρετικές επικοινωνιακές ικανότητες και φυσική κλίση για ομαδική εργασία. Αν και αυτό δεν αρκεί. Πρέπει να έχουν σωματική αντοχή και αντοχή ενώ ταξιδεύουν. Έτσι οι ανάγκες μας είναι πολλές και ποικίλες και η επιλογή μας πρέπει να είναι τέχνη από μόνη της.

Δημοσιογράφος: Αυτό ήταν αρκετά ενημερωτικό. Σας ευχαριστώ κυρία Αντωνίου.

### **13.ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13**

#### **Ανάλυση μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση για την επιλογή προσωπικού στο ρουμανικό Υπουργείο Εσωτερικών**

Η ψυχολογική εκτίμηση είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της ψυχολογικής δραστηριότητας στο Υπουργείο Εσωτερικών της Ρουμανίας. Οι ψυχολογικές εκτιμήσεις ορίζονται, σύμφωνα με το άρθρο. 3, lit. α), Ο.μ.α.ι. 23/2015 - τα έγγραφα που ρυθμίζουν την ψυχολογική δραστηριότητα που αναλαμβάνεται στο Υπουργείο, ως διαδικασία διερεύνησης και ποσοτικής και ποιοτικής εκτίμησης της ψυχολογικής λειτουργίας με τη χρήση συγκεκριμένων μέσων, μεθόδων και τεχνικών.

Η ψυχολογική αξιολόγηση για την επιλογή είναι είτε μέρος των διαδικασιών ανθρωπίνων πόρων είτε εκτελείται για την ανάθεση σε καθήκοντα και αποστολές που είναι ιδιαίτερα ψυχολογικά απαιτητικές. Η ψυχολογική αξιολόγηση ως μέρος των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αντικειμενική επιλογή του προσωπικού του Υπουργείου και εκτελείται στις ακόλουθες περιπτώσεις:

- a. Πρόσληψη υποψηφίων για σχολεία κατάρτισης του Υπουργείου Εσωτερικών.
- b. Επιλογή του προσωπικού επιβολής του νόμου για θέσεις εισόδου σε επίπεδο.
- c. Προβολή
- d. Επιλογή για ανώτερο επαγγελματικό σώμα.
- e. Μεταφορά προσωπικού από άλλους δημόσιους οργανισμούς άμυνας ή εθνικής ασφάλειας.

Η ψυχολογική εκτίμηση για την ανάθεση σε καθήκοντα και αποστολές που είναι πολύ ψυχολογικά απαιτητικές έχει ως στόχο να εκτιμήσει την ατομική ικανότητα, από ψυχολογική άποψη, να εκτελέσει μια επαγγελματική δραστηριότητα με καθήκοντα

εκκαθάρισης, σχετικά με τη φύση, τη διάρκεια και την ένταση της ψυχικής προσπάθειας.

Η ψυχολογική εκτίμηση για την ανάθεση σε καθήκοντα και αποστολές που είναι ιδιαίτερα ψυχολογικά απαιτητικές πραγματοποιείται στις εξής καταστάσεις:

- a. Επιλογή για διεθνείς αποστολές.
- b. Η επιλογή για εσωτερικές υποθέσεις και συμπληρώνει τις κενές θέσεις
- c. Θέσεις διδασκαλίας, εκτός από τις θέσεις διδασκαλίας στα πανεπιστήμια
- d. Εκτέλεση κωδικοποιητικών δραστηριοτήτων
- e. Πιστοποίηση ως ειδικός στα θέματα πυροτεχνημάτων
- f. Πιστοποίηση ως εκπαιδευτές πυροβόλων όπλων
- g. Εκτέλεση δραστηριοτήτων που συνεπάγονται ψυχοκοινωνικούς κινδύνους
- h. Πιστοποίηση θέσεων ιστιοπλοΐας
- i. Πιστοποίηση ως εκπαιδευτές και αξιολογητές των αιτούντων άδεια οδήγησης
- j. Πιστοποίηση για οχήματα εργασίας
- k. Κατόπιν αιτήματος του ιατρού ειδικευμένου στην εργαστηριακή ιατρική, για τους λοιπούς υπαλλήλους, σύμφωνα με τη νομοθεσία περί προστασίας της υγείας των εργαζομένων
- l. Σε άλλες δικαιολογημένες καταστάσεις, σύμφωνα με τους ισχύοντες κανονισμούς

### **13.1. Οδηγίες για τους προγνώστες που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση**

Οι προγνωστικοί παράγοντες που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση για την επιλογή του προσωπικού περιγράφονται παρακάτω. Για κάθε μεμονωμένη διαφορά που εξετάζεται, τα εμπειρικά δεδομένα υποστηρίζουν την προβλεπτική

εγκυρότητά τους για την απόδοση της εργασίας και την επιτυχία της κατάρτισης. Τα στοιχεία που παρουσιάζονται παρακάτω προέρχονται κυρίως από μετα-αναλύσεις ή από έρευνα εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή από δείγματα επιβολής του νόμου. Επίσης αναφέρονται πληροφορίες που επιτρέπουν την καλύτερη κατανόηση των αποτελεσμάτων.

### **13.2. Γνωστική Ικανότητα**

Τα αποτελέσματα των μετα-αναλύσεων δείχνουν ότι η γνωστική ικανότητα είναι ο σημαντικότερος καθοριστικός παράγοντας διαφοράς της απόδοσης της εργασίας, σε καταστάσεις, οργανισμούς ή θέσεις εργασίας, οι καλύτεροι προγνωστικοί δείκτες για την απόδοση της εργασίας και την επιτυχία της κατάρτισης σε όλους τους τομείς εργασίας ή τον πολιτισμό και τη γενική νοητική ικανότητα. Η προβλεπτική εγκυρότητα της γνωστικής ικανότητας δεν μετριάζεται από τις μεταβλητές της κατάστασης, τη στρατηγική επικύρωσης, τη μέτρηση κριτηρίων ή το πολιτιστικό πλαίσιο (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

# Ι. Πρόβλεψη της επιτυχίας της κατάρτισης

Προγνωστής	Εγκυρότητα	Μελέτη	Δείγμα
<b>Γενική νοητική ικανότητα</b>			
ΓΝΙ	0,54	Salgado et al, 2003	Ετερογενής επαγγέλματα, Ευρώπη
ΓΝΙ	0,74	Salgado et al, 2003	Εργασίες χαμηλής πολυπλοκότητας, Ευρώπη
ΓΝΙ	0,53	Salgado et al, 2003	Εργασίες μέτριας πολυπλοκότητας, Ευρώπη
ΓΝΙ	0,36	Salgado et al, 2003	Εργασίες χαμηλής πολυπλοκότητας, Ευρώπη
ΓΝΙ	0,25	Salgado et al, 2003	Αστυνομία, Ευρώπη
Γνωστική ικανότητα	0,41	Aamodt, 2004	Αστυνομία
Λεκτική ικανότητα	0,64	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβ
Λεκτική ικανότητα	0,44	Salgado et al, 2003	Διαφορετικά επαγγέλματα, Ευρώπη
Αριθμητική ικανότητα	0,48	Salgado et al, 2003	Διαφορετικά επαγγέλματα, Ευρώπη
Αριθμητική ικανότητα	0,63	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβ
Λογική ικανότητα	0,61	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβ
Δυναμική διανοητική λογική	0,71	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβ
Γνωστική Ικανότητα	0,77	Barrett et al, 1999	Πυροσβέστες
<b>Συγκεκριμένες Γνωτικές Ικανότητες</b>			
Μηχανική Κατανόηση	0,62	Barrett et al, 1999	Πυροσβέστες
Μνήμη	0,41	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβς

- Η γνωστική ικανότητα είναι οι σημαντικότερες ατομικές διαφορές που καθορίζουν την απόκτηση γνώσεων εργασίας.
- Η επιτυχία της κατάρτισης μετρήθηκε με βαθμολογίες εποπτών ή βαθμίδες μαθημάτων.
- Οι συντελεστές ισχύος για ΓΠ, η λεκτική και η αριθμητική ικανότητα έχουν τιμές μεταξύ 0,30 και 0,70, για ΓΠ δοκιμές, οι συντελεστές βαρύτητας έχουν τιμές γύρω από 0,50 έως 0,60 (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).
- Οι επικίνδυνες επιπτώσεις είναι υψηλότερες για υψηλότερο επίπεδο πολυπλοκότητας των μαθησιακών εργασιών (Hunter, 1983, Salgado et al, 2003).

## II. Πεόβλεψη Απόδοσης Εργασίας

Προγνώστης	Εγκυρότητα	Μελέτη	Δείγμα	Κριτήριο
<b>Γενική Γνωστική Ικανότητα</b>				
ΓΠ	0,62	Salgado et al, 2003	Ετερογενή Επαγγέλματα, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
ΓΠ	0,64	Salgado et al, 2003	Θέσεις εργασίας υψηλής πολυπλοκότητας, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
ΓΠ	0,53	Salgado et al, 2003	Θέσεις εργασίας μέτριας πολυπλοκότητας, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
ΓΠ	0,51	Salgado et al, 2003	Θέσεις εργασίας χαμηλής πολυπλοκότητας, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
ΓΠ	0,24	Salgado et al, 2003	Αστυνομία, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
ΓΠ	0,47	Hunter, 1983	Διαφορετικά	Απόδοση

			επαγγέλματα	Εργασίας
<i>Γνωστική Ικανότητα</i>	0,42	Barrett et al, 1999	Πυροσβέστες	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Verbal ability</i>	0,18	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβς	Απόδοση Εργασίας
<i>Verbal ability</i>	0,35	Salgado et al, 2003	Ετερογενή Επαγγέλματα, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Numerical ability</i>	0,52	Salgado et al, 2003	Ετερογενή Επαγγέλματα, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Numerical ability</i>	0,26	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβς	Απόδοση Εργασίας
<i>Reasoning ability</i>	0,17	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβς	Απόδοση Εργασίας
<b>Ειδικές Γνωστικές Ικανότητες</b>				
<i>Μηχανική Ικανότητα</i>	0,54	Barrett et al, 1999	Πυροσβέστες	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Αντιληπτική Ικανότητα</i>	0,52	Salgado et al, 2003	Ετερογενή Επαγγέλματα, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Μνήμη</i>	0,56	Salgado et al, 2003	Ετερογενή Επαγγέλματα, Ευρώπη	Αξιολογήσεις Εποπτών
<i>Μνήμη</i>	0,10	Hirsh et al, 1986	Αστυνομία και ντετέκτιβς	Απόδοση Εργασίας

- Οι συντελεστές κυριαρχίας για την πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας είναι χαμηλότεροι από τους συντελεστές για την πρόβλεψη της επιτυχίας της κατάρτισης (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).
- Για μεγάλες μελέτες δειγμάτων, συμπεριλαμβανομένου ενός μεγάλου επαγγελματικού χώρου, η εκτιμώμενη εγκυρότητα της γνωστικής ικανότητας είναι περίπου 0,50 (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).
- Οι συντελεστές εγκυρότητας για ΓΠΙ είναι τουλάχιστον τόσο υψηλοί όσο αυτοί για συγκεκριμένες γνωστικές ικανότητες (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

- Οι συντελεστές κυριαρχίας είναι υψηλότεροι για τις εργασίες υψηλής πολυπλοκότητας (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

### III. Πρόβλεψη της Απόδοσης σε Ηγετικές Θέσεις

Προγνώστης	Εγκυρότητα	Μελέτη	Κριτήριο
Γνωστική Ικανότητα	0,33	Judge, Colbert & Ilies, 2005	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας
ΓΠ	0,64	Salgado et al, 2003 ( <i>high complexity jobs</i> , Europe)	Αξιολογήσεις Εποπτών

#### Ειδικές γνωστικές ικανότητες έναντι γενικής νοητικής ικανότητας

Από την άποψη της εγκυρότητας που σχετίζεται με το κριτήριο, η έρευνα δεν έδειξε καμία αύξηση που να σχετίζεται με τη χρήση συγκεκριμένων δοκιμασιών γνωστικής ικανότητας έναντι δοκιμών γενικής νοητικής ικανότητας. Ακόμα, δεν είναι δυνατόν να μετρήσουμε συγκεκριμένες ικανότητες χωρίς μέτρηση GMA και αντίστροφα. Αλλά είναι πιο πρακτικό να χρησιμοποιηθούν οι δοκιμές του GMA. Η επιλογή γίνεται σπάνια για μια συγκεκριμένη κενή θέση, οι εργαζόμενοι κινούνται σε διαφορετικές θέσεις μέσα στην εταιρεία και η φύση των εργασιών αλλάζει με το χρόνο. Για τους λόγους αυτούς, οι προβλεπτικές εγκυρότητες συγκεκριμένων ικανοτήτων ποικίλλουν ανάλογα με την αλλαγή των καθηκόντων και η αξιολόγηση της GMA παραμένει η καλύτερη επιλογή (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

### 13.3. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η έρευνα έχει δείξει την αυξανόμενη εγκυρότητα των χαρακτηριστικών προσωπικότητας πάνω από τη ΓΠ. Μελέτες στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα, μετα-αναλυτικά αναθεωρημένες από το Salgado (1998), έδειξαν αυξητική εγκυρότητα που συνδέεται με τη Συνείδηση κατά 11% και 10% για την Συναισθηματική Σταθερότητα,

τόσο για την απόδοση της εργασίας όσο και για την κατάρτιση. Τα πιο πρόσφατα δεδομένα, με τη χρήση μεγαλύτερων δειγμάτων και πιο προηγμένων τεχνικών σε μετα-ανάλυση, δείχνουν την βαθμιαία εγκυρότητα αν υπάρχουν τρεις διαστάσεις προσωπικότητας όταν το κριτήριο είναι απόδοση εργασίας: Ευσυνείδητο - 30,3%, Agreeability - 20,12% και Συναισθηματική σταθερότητα - 9,07%. Όταν το κριτήριο είναι η επιτυχία της εκπαίδευσης, η διαχρονική εγκυρότητα έναντι του δείκτη ΓΠ είναι: 24,2% για τη συνείδηση, 22,24% για την ανοιχτή εμπειρία, 18,04% για την Εξωστρέφεια και 7,47% για την Συμβατότητα. Αυτά τα δεδομένα δείχνουν ότι στην πράξη είναι σημαντικό να συνδυάσουμε τις δοκιμές του δείκτη ΓΠ με τα μέτρα ευσυνείδητης, συναισθηματικής σταθερότητας και συμφωνικότητας στην πρόβλεψη της απόδοσης της εργασίας και δοκιμές της ΓΠ με μέτρα ευσυνειδησίας, εξωστρέφειας και διαφάνειας στην εμπειρία στην πρόβλεψη της κατάρτισης επιτυχία.

### Ι. Πρόβλεψη Εκπαιδευτικής Επιτυχίας

Προγνωστής	Εγκυρότητα	Μελέτη	Δείγμα
<i>Ευσυνειδησία</i>	0,23	Barrick& Mount, 1991	ΗΠΑ
	0,39	Salgado, 1997	Ευρώπη
	0,31	Barrick et al, 2001	
<i>Συναισθηματική σταθερότητα</i>	0,27	Salgado, 1997	Ευρώπη
<i>Ωφελιμότητα</i>	0,31	Salgado, 1997	Ευρώπη
	0,14	Barrick et al, 2001	
<i>Εξωστρέφεια</i>	0,26	Barrick& Mount, 1991	ΗΠΑ
	0,28	Barrick et al, 2001	
<i>Δεκτικότητα στην εμπειρία</i>	0,25	Barrick& Mount, 1991	ΗΠΑ
	0,33	Barrick et al, 2001	
	0,26	Salgado, 1997	Ευρώπη

## II. Πρόβλεψη της Απόδοσης Εργασίας

Προγνωστής	Εγκυρότητα	Μελέτη	Δείγμα	Κριτήριο
Ευσυνειδησία	0,22	Barrick& Mount, 1991	Ετερογενή επαγγέλματα	Όλα τα κριτήρια
	0,25	Salgado, 1997,1998	Ετερογενή επαγγέλματα – Ευρωπαϊκή Κοινότητα	Όλα τα κριτήρια
	0,33	Salgado, 2004	Ετερογενή επαγγέλματα	Απόδοση Εργασίας
	0,26*	Salgado, 2002		Αντιπαραγωγική συμπεριφορά
	0,31*	Salgado, 2002		Κύκλος εργασίας
	0,23	Barrick, Mount& Judge, 2001		Γενική απόδοση εργασίας
	0,31*	Berry, Ones&Sacket, 2007		Αντιπαραγωγική συμπεριφορά
	0,22	Barrick, Mount& Judge, 2001	Αστυνομία	Απόδοση εργασίας
Συναισθηματική Σταθερότητα	0,22	Barrick& Mount, 1991	Ετερογενή επαγγέλματα	Όλα τα κριτήρια
	0,21	Salgado, 2004	Ετερογενή επαγγέλματα	Απόδοση εργασίας
	0,35*	Salgado, 2002		Κύκλος εργασιών
	0,11	Barrick, Mount& Judge, 2001	Αστυνομία	Απόδοση εργασίας
Ωφελιμότητα	0,19	Salgado, 2004	Ετερογενή επαγγέλματα	Απόδοση εργασίας
	0,20*	Salgado, 2002	Ετερογενή επαγγέλματα	Αντιπαραγωγική συμπεριφορά

	0,22*	Salgado, 2002	Ετερογενή επαγγέλματα	Κύκλος εργασίας
	0,10	Barrick, Mount & Judge, 2001	Αστυνομία	Απόδοση εργασίας
<i>Εξωστρέφεια</i>	0,20*	Salgado, 2002	Ετερογενή επαγγέλματα	Κύκλος εργασίας
	0.10	Salgado, 2004	Ετερογενή επαγγέλματα	Απόδοση εργασίας
<i>Δεκτικότητα στην εμπειρία</i>	0,14*	Salgado, 2002	Ετερογενή επαγγέλματα	Κύκλος εργασίας
	0.09	Salgado, 2004	Ετερογενή επαγγέλματα	Απόδοση εργασίας

\*Αντιστροφή

- Οι μετα-αναλύσεις δείχνουν ότι η ευσυνειδησία είναι ο καλύτερος προγνωστικός δείκτης για την απόδοση της εργασίας, την επιτυχία της κατάρτισης και τις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές. Η βαθμιαία εγκυρότητα της συνείδησης μετριάζεται από την επαγγελματική περιοχή και την πολυπλοκότητα της εργασίας, αλλά για τα περισσότερα επαγγέλματα, η τιμή των 0,36 είναι η καλύτερη εκτίμηση της προβλεπτικής εγκυρότητας για την απόδοση της εργασίας.
- Η συναισθηματική σταθερότητα είναι η δεύτερη διάσταση της προγνωστικής προσωπικότητας της απόδοσης της εργασίας, με γενική εγκυρότητα 0,24. Η προβλεπτική εγκυρότητα αυτής της διάστασης μετριάζεται από την επαγγελματική περιοχή και την πολυπλοκότητα της εργασίας. Η συναισθηματική σταθερότητα αποτελεί καλό δείκτη του κύκλου εργασιών.
- Η συνείδηση και η συναισθηματική σταθερότητα έχουν προγνωστική ισχύ για την απόδοση της εργασίας, για όλα τα επαγγέλματα και όλα τα κριτήρια (Hurts & Donovan, 2000, Salgado, 1997, 1998).
- Το Συμβατότητα έχει προβλεπτική ισχύ για την απόδοση εργασίας για μεσαίες εργασίες πολυπλοκότητας, με εκτιμώμενη αξία 0,25. Η

συμφωνία είναι επίσης έγκυρη για την αντιπαραγωγική συμπεριφορά, όπως η αποκλίνουσα συμπεριφορά και ο κύκλος εργασιών.

- Η εξωστρέφεια και η ανοιχτή εμπειρία έχουν προγνωστική αξία 0,28 και 0,33 για την επιτυχία της εκπαίδευσης. Οι δύο διαστάσεις είναι επίσης δείκτες του κύκλου εργασιών.

### III. Πρόβλεψη Απόδοσης σε Μη-Ηγετικές Θέσεις

Προγνώστης	Εγκυρότητα	Μελέτη	Κριτήριο
Ευσυνειδησία	0,28	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ηγεσία
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ανάδειξη Ηγεσίας
	0,16	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας
Συναισθηματική Σταθερότητα	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ηγεσία
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ανάδειξη Ηγεσίας
	0,22	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Leadership effectiveness
Συμβατότητα	0,21	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας
Εξωστρέφεια	0,31	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ηγεσία
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ανάδειξη Ηγεσίας
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας
Δεκτικότητα στην εμπειρία	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ηγεσία
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Ανάδειξη Ηγεσίας
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Ο πολλαπλός συντελεστής συσχέτισης για τις διαστάσεις και την ηγεσία των Big Five ήταν 0,48. για την εμφάνιση ηγεσίας ήταν 0,53 και για απόδοση ηγεσίας είναι 0,39 (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). Η κύρια διαφορά μεταξύ της εμφάνισης ηγεσίας και της αποτελεσματικότητας είναι η Συμβατότητα που, αν και δεν έχει σημασία για την εμφάνιση, είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα.

Η πολυπλοκότητα της εργασίας μετριάζει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών προσωπικότητας και της απόδοσης της εργασίας. Για θέσεις μεσαίας πολυπλοκότητας (περίπου το 68% όλων των επαγγελματιών), τρεις διαστάσεις έχουν αποδείξει την εγκυρότητα τους: ευσυνειδησία, συναισθηματική σταθερότητα και συμφωνία. Οι τιμές των συντελεστών εγκυρότητας ήταν 0,36, 0,24 και 0,25 (Salgado, 2004).

Τα δεδομένα δείχνουν υψηλότερους συντελεστές εγκυρότητας σε μελέτες που χρησιμοποίησαν όργανα που αναπτύχθηκαν για να μετρήσουν το Bog Five.

Για να αποφευχθούν οι συνέπειες κοινωνικής επιθυμίας, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν πρότυπα ειδικά σχεδιασμένα για επιλογή (Ones & Viswesvaran, 1998).

#### **13.4. ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΣΤΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Οι μέθοδοι και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική αξιολόγηση με τους προαναφερθέντες στόχους είναι: συνεντεύξεις, απογραφές προσωπικοτήτων, δοκιμές ικανότητας, βιο δεδομένα κ.α.

Οι ψυχολογικές δοκιμασίες που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία επιλογής έχουν ως στόχο τη συλλογή αξιόπιστων και έγκυρων δεδομένων σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των υποψηφίων. Οι δοκιμές συγκεντρώνονται σε σύντομο χρονικό πλαίσιο, δεδομένα ακριβή, αντικειμενικά και ποσοτικοποιημένα για τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά του δοκιμαστή (Hăvârneanu, 2000).

Ο καλός ψυχολογικός έλεγχος πρέπει να κάνει διακρίσεις μεταξύ των δοκιμαστών, να τυποποιηθεί, να έχει κανόνες σχετικά με τους αντιπροσωπευτικούς πληθυσμούς, να είναι αξιόπιστος και έγκυρος. Συμπερασματικά, για να χρησιμοποιηθούν στην επιλογή, τα ψυχολογικά μέτρα πρέπει να έχουν μια ισχυρή εμπειρική υποστήριξη (Virga, 2005).

Χρησιμοποιώντας δεδομένα με βάση τις δοκιμές (μαζί με τα δεδομένα που παρέχονται από άλλες μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση) γίνονται προβλέψεις σχετικά με τις μελλοντικές επιδόσεις των προσώπων που αξιολογούνται. Μια ακριβής πρόβλεψη, βασισμένη στη χρήση κατάλληλων μέσων στην ψυχολογική εκτίμηση, οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων και των οργανωτικών τους και στην καλύτερη εικόνα της οργάνωσης στην κοινότητα. Από την άλλη πλευρά, η χρήση στην ψυχολογική εκτίμηση παρωχημένων οργάνων με άγνωστες ψυχομετρικές ιδιότητες οδηγεί σε άγχος, κίνητρα, χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, με άμεσο και έμμεσο κόστος για τον οργανισμό που σχετίζεται με τον κύκλο εργασιών, την απουσία, τον παρουσιασμό κλπ.

Οι δοκιμαστικές μπαταρίες που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική αξιολόγηση από το προσωπικό του Κέντρου Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης το 2017 αναφέρονται παρακάτω (η προαιρετική μπαταρία αναφέρεται στα brackets), για κάθε μία από τις περιπτώσεις στις οποίες πραγματοποιείται η ψυχολογική εκτίμηση:

**a) Πλήρωση κενών θέσεων ανώτερης εκπαίδευσης**

- Κενές θέσεις κενών θέσεων και άλλες κενές θέσεις ανώτερης εκπαίδευσης:

Bio data FA1

Baraj (BG9)

Praga (BG3)

BV9 (I7)

Matrix (RA)

CI-N2 (DAS)

16PF-A (6PF)

- Πλήρωση κενών θέσεων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης:

Bio data FA1

Baraj (BG9)

Praga (BG3)

I6 (I4)

RA (B53)

CI-N2 (DAS)

16PF-A (6PF)

#### **b) Πλήρωση κενών θέσεων Ηγεσίας**

- Πλήρωση κενών θέσεων Ηγεσίας για αχιωματούχους:

Bio data FA2

Baraj (BG3)

Praga (BG9)

BV9 (I7)

Matrix (APM sau RA) Advanced Progressive Matrices

CPI480/CPI260 (GZTS)

16PF-A (16PF-B)

Decision-making test.

- Πλήρωση κενών θέσεων για ηγετικές θέσεις (θέσεις μέσης εκπαίδευσης):

Bio data FA2

Baraj (BG3)

Praga (BG9)

I6 (I5)

RA (B53)

16PF-A (16PF-B sau DAS)

Decision-making test.

**c) Ψυχολογική αξιολόγηση για την ανάθεση σε υψηλά απαιτητικά καθήκοντα και αποστολές**

- **Επιλογή για διεθνείς αποστολές**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof / Bg10)

R.A. ( M M 3/ D.70)

I.5 (I.4)

16 P.F.-A (G.Z.)

M.M.P.I. - 2 ( P.N.P, C.I., CATTEL)

- **Επιλογή για εσωτερικές υποθέσεις αντιστοιχεί σε κενές θέσεις**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 ( Rollof/ Bg10)

B.V.9 (I.7)

Matrix ( R.A.)

16 P.F.-A (G.Z.)

M.M.P.I. -2 ( P.N.P ,C.I., CATTEL)

- **Θέσεις διδασκαλίας, εκτός από τις θέσεις διδασκαλίας στα πανεπιστήμια**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2

R.A. ( M M 3/ D.70)

I.6 ( I.4)

P.N.P., DAS, C.I. (MMPI)

- **Εκτέλεση κωδικοποιητικών δραστηριοτήτων**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

R.A. ( M M 3 / D.70)

16.P.F.-A (G.Z.)

- **Πιστοποίηση ως τεχνίτες και πυροτεχνίτες**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

R.A. (M M.3 / D.70)

16 P.F - A./ 6P.F. (G.Z.)

M.M.P.I. -2 ( P.N.P, C.I, CATTEL)

- **Πιστοποίηση ως εκπαιδευτές πυροβόλων όπλων**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

R.A. (M M 3. /D.70)

6 P.F., PNP (M.M.P.I.)

- **Εκτέλεση δραστηριοτήτων που συνεπάγονται ψυχοκοινωνικούς κινδύνους**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

R.A. (M M.3 / D.70)

16 P.F - A, P.N.P, D.A.S../ (M.M.P.I.)

- **Πιστοποίηση θέσεων ιστιοπλοΐας**

Bio data FA3

Attention test 1/ Attention test 2 ( Rollof/ Bg10)

B.53 ( R.A)

6 P.F., D.A.S. ( P.N.P, C.I, CATTEL)

- **Πιστοποίηση ως εκπαιδευτές και αξιολογητές των αιτούντων άδειες οδήγησης**

Bio data FA3

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

Baraj / B.G. 10

B.53/MM. 3 ( R.A)

6 P.F, (A.E.P.S.)

C.I. (D.A.S.)

Reaction time / vigilance – Psi Ruteva

- **Πιστοποίηση για οχήματα εργασίας**

Bio data FA3

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

MM. 3 (D.70)

6.P.F, (A.E.P.S.)

C.I. ( D.A.S.)

- **Κατόπιν αιτήματος του ιατρού ειδικευμένου στην εργαστηριακή ιατρική, για τους λοιπούς υπαλλήλους, σύμφωνα με τη νομοθεσία περί προστασίας της υγείας των εργαζομένων**

Bio data FA3

Attention test 1/ Attention test 2

B.53/MM. 3 ( R..A.)

A.E.P.S. (6 P.F / D.A.S.)

C.I.

Reaction time / vigilance – Psi Ruteva

- **Θέσεις εργασίας με ιδιαίτερες συνθήκες εργασίας (π.χ. εργασία σε ύψος, εργασία σε δίκτυα υψηλής, υψηλής, μέσης και χαμηλής τάσης, πράκτορες ασφαλείας)**

Bio data FA1

Attention test 1/ Attention test 2 (Rollof/ Bg10)

B.53/MM. 3 ( M.62 / D.70 )

16 P.F. -A/ 6 P.F. (G.Z.)

D.A.S ( C.I.)

Μια ανάλυση των παραπάνω μέτρων υπογραμμίζει την έλλειψη επάρκειας / ακατάλληλη χρήση ορισμένων από αυτά για χρήση στην ψυχολογική αξιολόγηση για την επιλογή. Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα για αυτή την έλλειψη επάρκειας:

- Ορισμένα από τα μέτρα αυτά κοινολογούνται δημοσίως, ιδίως στο διαδίκτυο. Αν και τα υλικά δοκιμών διατηρήθηκαν με ασφάλεια στο Υπουργείο Εσωτερικών, ορισμένα εργαλεία είναι διαθέσιμα στο διαδίκτυο (π.χ. <http://www.scritub.com/sociologie/psihologie/ Testul-Praga- test-de-attention->

d155321237.php, <http://documents.tips/documents/testul-de-atentie-concentrata-toulouse-pieron.html>). Αυτά είναι όργανα που αναπτύχθηκαν τις δεκαετίες '60 - '80. Η χρησιμότητα αυτών των οργάνων είναι ως εκ τούτου σοβαρά μειωμένη και η απόδοση των δοκιμών επηρεάζεται άδικα.

- Για ορισμένα από τα όργανα που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική αξιολόγηση, η τεχνική τεκμηρίωση και η τεκμηρίωση των χρηστών δεν παρέχουν επαρκή δεδομένα για την αξιολόγηση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας τους και δεν έχουν πραγματοποιηθεί πρόσφατες έρευνες για τα ψυχομετρικά χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα, οι δοκιμές που αναπτύχθηκαν από τον George Bontilă και περιγράφονται στο "Ικανότητες και η Μέτρηση τους" και το συμπλήρωμα "Δοκιμές ικανότητας" που δημοσιεύθηκε το 1971, δεν παρέχουν επαρκείς πληροφορίες σχετικά με τη διαδικασία επικύρωσης. Επιπλέον, δεν πραγματοποιήθηκαν πρόσφατες εμπειρικές έρευνες για τις ψυχομετρικές τους ιδιότητες σε σχετικούς πληθυσμούς.
- Πολλά από τα χρησιμοποιούμενα όργανα είναι ξεπερασμένα, που είναι τουλάχιστον 20 χρόνια πίσω από τις τρέχουσες θεωρίες και μοντέλα στη βιβλιογραφία. Για παράδειγμα, κανένα από τα αποθέματα προσωπικότητας που χρησιμοποιούνται δεν αξιολογεί το μοντέλο Five Factor (Big Five), το οποίο αποτελεί ταξινόμηση της προσωπικότητας 'mainstream', αν και τα μετααναλυτικά δεδομένα δείχνουν ότι οι πέντε διαστάσεις αντιπροσωπεύουν έγκυρους προγνωστικούς δείκτες της απόδοσης της εργασίας και υψηλότερο βαθμό εγκυρότητας συντελεστές βρέθηκαν για τα αποθέματα που αναπτύχθηκαν για να αξιολογηθεί το μοντέλο του Five factor.
- Ορισμένα από τα μέσα που χρησιμοποιούνται στην ψυχολογική εκτίμηση προστατεύονται από το νόμο περί πνευματικών δικαιωμάτων και δεν μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν. Η αγορά τους και άλλων μέσων που προστατεύονται από το νόμο περί πνευματικής ιδιοκτησίας ήταν δυνατή μόνο για έναν περιορισμένο αριθμό χρήσεων σε σύγκριση με τον αριθμό των προσώπων που εκτιμήθηκαν, λόγω της έλλειψης βάρους.

- Δεν υπάρχουν διαθέσιμα εμπειρικά δεδομένα σχετικά με τις (πιθανές) ομαδικές διαφορές στις επιδόσεις των δοκιμών. Δεν υπάρχουν διαθέσιμα αποδεικτικά στοιχεία σχετικά με την εγκυρότητα για την υποστήριξη της χρήσης των οργάνων σε δοκιμαστικές ομάδες.
- Η ψυχολογική εκτίμηση περιλαμβάνει συνεντεύξεις χωρίς συνεννόηση, οι οποίες αποδείχθηκαν ότι έχουν χαμηλότερους συντελεστές εγκυρότητας, σε σύγκριση με δομημένες συνεντεύξεις.
- Επιπλέον, η ψυχολογική αξιολόγηση δεν περιλαμβάνει εξετάσεις ακεραιότητας, ενώ η διαφθορά αντιπροσωπεύει ένα από τα τρωτά σημεία ή απειλές στην περίπτωση δημόσιου ιδρύματος.

Έτσι, οι κατευθυντήριες γραμμές για την ορθή πρακτική, οι οποίες εκτίθενται επίσης από τους κανόνες για τη δοκιμαστική χρήση (ITC, 2001) που εκδόθηκαν από την Διεθνή Επιτροπή Δοκιμών: επιλογή τεχνικά ορθών δοκιμών κατάλληλων για την κατάσταση (η τεχνική τεκμηρίωση και η τεκμηρίωση του χρήστη παρέχουν επαρκείς πληροφορίες για την αξιολόγηση της αντιπροσωπευτικότητας της καταλληλότητας των ομάδων κανόνων, του επιπέδου δυσκολίας κ.λπ., της ακρίβειας των μετρήσεων και της αξιοπιστίας που αποδεικνύεται σε σχέση με τους σχετικούς πληθυσμούς, την εγκυρότητα (σε σχέση με τους σχετικούς πληθυσμούς) και τη συνάφεια για την απαιτούμενη χρήση, την απαλλαγή από τη συστηματική μεροληψία σε σχέση με ομάδες αποδεκτών δοκιμαστικών ομάδων, αποδεκτικότητα σε όσους θα συμμετάσχουν στη χρήση τους, συμπεριλαμβανομένης της εκπεφρασμένης αμεροληψίας και συνάφειας · αποφυγή της χρήσης δοκιμασιών που έχουν ανεπαρκή ή ασαφή τεχνική τεκμηρίωση υποστήριξης · χρήση δοκιμών μόνο για τους σκοπούς αυτούς, είναι διαθέσιμη), λαμβανομένων υπόψη των θεμάτων της δικαιοσύνης στις δοκιμές (Οι δοκιμές είναι αμερόληπτες και κατάλληλες για τις διάφορες ομάδες που θα δοκιμαστούν. υπάρχουν διαθέσιμες ενδείξεις σχετικά με πιθανές ομαδικές διαφορές όσον αφορά τις επιδόσεις κατά τη δοκιμή. empirical data σχετικά με τη λειτουργία των διαφορικών στοιχείων (DIF) είναι διαθέσιμες, κατά περίπτωση. τα αποδεικτικά στοιχεία υποστηρίζουν την προβλεπόμενη χρήση της δοκιμής στις

διάφορες ομάδες. οι επιπτώσεις των διαφορών των ομάδων που δεν σχετίζονται με τον κύριο σκοπό - π.χ., οι διαφορές στα κίνητρα για απάντηση ή ικανότητα ανάγνωσης - ελαχιστοποιούνται) · (παρακολούθηση και περιοδική επανεξέταση των μεταβολών με την πάροδο του χρόνου στους πληθυσμούς ατόμων που υποβάλλονται σε δοκιμασία και τυχόν μέτρα κριτηρίων που χρησιμοποιούνται · παρακολούθηση των δοκιμών για αποδείξεις δυσμενών επιπτώσεων · ενημέρωση των πληροφοριών σχετικά με τα πρότυπα, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της δοκιμής ) κλπ. (ITC, 2000).

Επιπλέον, αρκετές εσωτερικές αναλύσεις του Κέντρου Ψυχοκοινωνιολογίας (π.χ. μια ανάλυση SWOT από το 2010 και μια έκθεση προόδου από το 2012) περιγράφουν, υπογραμμίζοντας τις σημαντικότερες αδυναμίες και τους προσδιορισμένους περιορισμούς, την έλλειψη τεχνικών και μεθοδολογικών μέσων που είναι απαραίτητα για την επαγγελματική δραστηριότητα, συμμορφώνονται με τις απαιτήσεις του Ρουμανικού Συμβουλίου Ψυχολόγων. Τα έγγραφα τονίζουν ότι τα προβλήματα που εντοπίζονται επηρεάζουν σημαντικά την ποιότητα της επαγγελματικής δραστηριότητας και την εικόνα του ιδρύματος και του επαγγέλματος.

Τα έγγραφα αναφέρουν επίσης τις δυνάμεις του θεσμού, όπως η μακρόχρονη παράδοσή του (ιδρύθηκε το 1971 · μετά το 1991, μετά την αναδιάρθρωση και την αναδιοργάνωση της άμυνας, της εθνικής ασφάλειας και δικαιοσύνης, πολλά ανεξάρτητα ιδρύματα προκύπτουν από αυτή τη διαδικασία, όπως η Η Ρουμανική Υπηρεσία Πληροφοριών, η Ρυθμιστική Υπηρεσία της Ρουμανίας, η Υπηρεσία Προστασίας και Φρουράς, η Ειδική Υπηρεσία Τηλεπικοινωνιών δημιούργησαν τις δικές τους ψυχολογικές μονάδες με προσωπικό ψυχολόγου από το Κέντρο Ψυχολογικών Δοκιμών), το κύρος της σε εθνικό επίπεδο (*επί του παρόντος το Κέντρο Ψυχοκοινωνιολογίας αντιπροσωπεύει ένα από τα μεγαλύτερα ιδρύματα του είδους αυτού στη Ρουμανία λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των απασχολούμενων ψυχολόγων, τον ετήσιο αριθμό των ψυχολογικών ενεργειών που εκτελούνται και τον αριθμό των υπαλλήλων που είναι δικαιούχοι των ψυχολογικών υπηρεσιών που προσφέρονται*), οι θεσμικοί κανονιστικοί κανόνες είναι γενικά ευθυγραμμισμένοι με

την εθνική νομοθεσία για την ψυχολογία, το εξειδικευμένο προσωπικό, τη δυνατότητα συνεργασίας με εθνικούς και διεθνείς εταίρους.

Εν κατακλείδι, χρειάζονται ιδιαίτερα νέα εργαλεία, μέθοδοι και τεχνικές για την ψυχολογική εκτίμηση του προσωπικού, προκειμένου να βελτιωθεί η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, η απόδοση των θέσεων εργασίας των εργαζομένων και, τέλος, να συμβάλλει σε αυξημένο επίπεδο αποτελεσματικότητας του ιδρύματος.

## BIBLIOGRAFIA

### Κεφάλαιο 1

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

Anolli, L., Legrenzi, P. (2006). *Psicologia Generale*. Bologna: Il Mulino.

Back, M.D., Schmulke, S.C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism- popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145.

Baratto, F.C. (2015). *Studi sulla menzogna: prospettive tradizionali, nuove prospettive neuroscientifiche e loro influenza sul Sistema giuridico*. Tesi di laurea specialistica, IUSVE Istituto Universitario Salesiano Venezia. Relatore: Prof. Marco Monzani. Correlatore esterno, Dr. Igor Vaslav Vitale.

Barrick, M.R., Patton, G.K., Haugland, S.N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.

Barrick, M.R., Swider, B.W., Stewart, G.L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163-1172

Boncori, L. (2006). *I testin psicologia*. Bologna: Il Mulino.

Brenner, F.S., Ortner, T.M., Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View, in *Frontiers in Psychology*, vol. 7, art. 863, 1-11.

Bonini, N., Del Missier, F., Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Bologna: Il Mulino.

Bruck-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., & Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 156-189.

Caki, N., Solmaz, B. (2013). The effects of facial beauty in personnel selection: a field work in retail sector, *Procedia –Social and Behavioral Sciences*, 84, 1203-1206.

- Campbell, D.T., Stanley, J.C. (1966). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Castello, A., Vitale, I.V. (2012). La menzogna nelle organizzazioni, in *Filodiretto: Federmanager* Bologna.
- Chatterjee, A., & Hambrick, D.C. (2007). It's all about me: narcissistic chief executive officers and their effects on company strategy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 52, 351-386.
- Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica. Costruire un test psicologico*. Milano: McGraw-Hill.
- Christie, R., & Geis, F.L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Davison, H.K., Maraist, C.C., Hamilton, R.H., Bing, M.N. (2012). To screen or not to screen? Using the Internet for Selection Decisions. *Employ Respons Rights Journal*, 24:1-21.
- Dael, N., Mortillaro, M., & Scherer, K.R. (2012). The Body Action and Posture Coding System (BAP): Development and reliability. *Journal of Nonverbal Behavior*, 36, 97-121.
- Dazzi, C., Pedrabissi, L. (2009). Graphology and personality an empirical study on validity of handwriting analysis. *Psychol Rep*, 105 (3 Pt2), 1255-68.
- Deluga, R. (2001). American presidential Machiavellianism: implications for charismatic leadership and rated performance. *The Leadership Quarterly*, 12, 339-363.
- Dominick, J.R., (1999). Who do you think you are? Personal home pages and self-presentation on the World Wide Web. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 76, 646-658.
- Dotlitch, D. & Cairo, P. (2003). *Why CEOs fail: the 11 behaviors that can derail your climb to the top and how to manage them*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ekman, P., Friesen, W.V., Hager, J.C. (2002). *Facial Action Coding System (FACS): Manual*, Salt Lake City, USA: A Human Face.
- Exner, J.E. (2003). *Rorschach: Compendio per il Sistema Comprensivo*. Milano: Franco Angeli.

- Fazio, R.H. (1986). *How do attitudes guide behavior?* In *Handbook of motivation and cognition: foundation of social behavior*, a cura di R.M. Sorrentino e E.T. Higgins, New York: Guilford.
- Fenigold, A. (1992). Good-looking people are not what we think, *Psychological Bulletin*, 111, pp. 223-228.
- Fine, S. (2012). Estimating the economic impact of personnel selection tools on counterproductive work behaviors, in *Economic and Business Letters*, 1(4), 1-9.
- Fletcher, C. (1990). The relationship between candidate personality, self-presentation strategies, and interviewer assessment in selection interviews: an empirical study. *Human Relations*, 43, 739-749.
- Giambelluca, F.C., Parisi, S., Pes, P. (1995). *L'interpretazione psicoanalitica del Rorschach: modello dinamico strutturale*. Roma: Edizioni Kappa.
- Gilmor, D.C., Beehr, T.A., & Love, K.G. (1986). Effects of applicant sex, applicant physical attractiveness, type of rater and
- Gosling, S.D., Ko, S.K., Manarelli, T., & Morris, M.E. (2002). A room with cues personality judgments based on offices and bedrooms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 8, 379-398.
- Haynes, S. N., Richard, D.C.S., Kubany, E.S. (1995). Content Validity in Psychological Assessment: A functional approach to concepts and methods, in *Psychological Assessment*, vol. 7, no. 3, 238-247.
- Hosoda, M., Stone-Romero, E. F., Coats, G. (2003). The effects of physical attractiveness on job-related outcomes: a meta-analysis of experimental studies. *Personnel Psychology*, vol. 56, n. 2, pp. 431-462.
- Joinson, A. (1998). Causes and implications of disinhibited behavior on the Internet. In J. G.Ackenbach's (Ed.), *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications* (pp. 43-60). San Diego: Academic.
- Jonason, P., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: how toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52, 449-453.

- Karl, K., Peluchette, J., & Schlaegel, C. (2010). Who's posting Facebook faux pas? A cross-cultural examination of personality differences. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 174-186.
- Kernberg, O. (1999). *Le relazioni nei gruppi: Ideologia, conflitto e leadership*. Milano: Raffaello Cortina.
- Kets de Vries, M. & Miller, D. (1985). Narcissism and leadership: an object relations perspective. *Human Relations*, 38, 583-601.
- Kiazid, K., Restubog, S., Zagenczyk, T. & Kiewitz, C. (2010). In pursuit of power: the role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44, 512-519.
- Kline, P. (1993). *Manuale di Psicometria*. Roma: Astrolabio.
- Kleisner, K., Chvátalová, V., & Flegr, J. (2014). Perceived intelligence is associated with measured intelligence in men but not women. *PloS ONE*, 9(3), e81237.
- Kluemper, D.H. & Rosen, P.A. (2006). Future employment selection methods: evaluating social networking web sites. *Journal of Managerial Psychology*, 24, 567-580.
- Krause, D.E. (2012). Staffing and developing personnel using assessment centers: evidence from three continents, in *GSTF International Journal of Law and Social Sciences (JLSS)*, Vol. 2, No. 1, Dec 2012: pp-112-117.
- Kuncel, N.R., & Tellegen, A. (2009): A conceptual and empirical reexamination of the measurement of the social desirability of items: implications for detecting desirable response style and scale development. *Personnel Psychology*, 62, 201-228.
- Levashina, J., Hartwell, C.J., Morgeson, F.P., Campion, M.A. (2014). The structured employment interview: narrative and quantitative review of the research literature, *Personnel Psychology*, 67, 241-293.
- Lombardo, M. & McCauley, C. (1994). *Benchmarks: A manual and trainer's guide*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

- Maass, A., Castelli, L., Arcuri, L. (2005). *Misurare il pregiudizio: tecniche implicite versus esplicite*, in Capozza, D., Brown, R. *Identità Sociale: orientamenti teorici e di ricerca*. Bologna: Pàtron.
- Marcus, B., Machilek, F. & Schutz, A. (2006). Personality in cyberspace: personal web sites as media for personality expressions and impressions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 90, 1014-1031.
- Marlowe, C.M., Schneider, S.L., Nelson, C.E. (1996). Gender and attractiveness biases in hiring decision are more experienced managers less biased? *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n. 1, pp. 11-21.
- Marradi, A. (2007). *Metodologia delle scienze sociali*. Bologna: Il Mulino.
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric Theory (3<sup>rd</sup> Ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, K.S., Latner, J.D., Ebner, D., Hunter, J.A. (2013). Obesity discrimination: the role of physical appearance, personal ideology, and anti-fat prejudice. *International Journal of Obesity*, 37, 455-460.
- Peeters, H., Lievens, F. (2006). Verbal and nonverbal impression management tactics in behavior description and situational interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 14, 206-222.
- Paulhus, D.L. (1998). Interpersonale and intrapsychic adaptiveness of trait self-enhancement: a mixed blessing? *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1197-1208.
- Paulhus, D., Westlake, B., Calvez, S., & Harms, P.D. (2012). Self-presentation success: a matter of self-promotion, not self-enhancement? *Journal of Applied Social Psychology*.
- Resick, C., Whitman, D., Weingarden, S. & Hiller, N. (2009): The bright-side and dark side of CEO personality: Examining core self-evaluations, narcissism, transformational leadership, and strategic influence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1365-1381.
- Rocchi, M.B.L. (2007). *Statistica e metodologia della ricerca per le discipline biometriche e psicocomportamentali*. Trieste: Edizioni Goliardiche.

- Roth, P.L., Van Iddekinge, C.H., Huffcutt, A.I., Eidson, C.E., Jr., Schmit, M.J. (2005). Personality saturation in structured interviews. *International Journal of Selection and Assessment*, 13, 261-273.
- Rosenthal, S.A., & Pittinsky, T.L. (2006). Narcissistic leadership. *The leadership Quarterly*, 17, 617-633.
- Rule, N.O., & Ambady, N. (2009). She's got the look: inferences from female chief executive officers' faces predict their success. *Sex Roles*, 61(9-10), 644-652.
- Rule, N.O., & Ambady, N. (2010). Democrats and Republicans can be differentiated from their faces. *PLoS ONE*, 5(1), e 8733.
- Rule, N.O., Ambady, N., Adams Jr, R.B., Ozono, H., Nakashima, S., Yoshikawa, S., Watabe, M. (2010). Polling the face: prediction and consensus across cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98(1), 1-15.
- Schneider, T.J. (2015). *Social networking sites and personnel selection: an initial validity assessment*, Thesis submitted in partial fulfillments of the requirements for the degree of Dotor of Philosophy in Industrial/Organizational Psychology.
- Shackleton, V.J. e Newell S. (1991). Management selection: a comparative survey of methods used in top British and French companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 23-36.
- Smith, P. C. (1986). *Personnel Management*, Dicembre.
- Soyer, R., Rovenpor, J. & Kopelman, R. (1999). Narcissism and achievement motivation as related to three facets of the sales role: attraction, satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, 14, 285-304.
- Sutherland, C.A.M. (2015). *First impressions from faces: integrating facial dimensions and social categories*, Doctor of Philosophy Thesis: University of York.
- Sutherland, C.A.M., Oldmeadow, J.A., Santos, I.M., Towler, J., Burt, D.M., Young, A.W. (2013). Social inferences from faces: ambient images generate a three-dimensional model, *Cognition*, 127, pp. 105-118.

- Sutherland, C.A.M., Rowley, L.E., Amoaku, U.T., Daguzan, E., Kidd-Rossiter, K.A., Maceviciute, U., Young, A.W. (2015). Personality Judgements from everyday images of faces, *Frontiers in Psychology*, vol. 6,
- Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Rhodes, G. (2016). Facial first impressions from another angle: how social judgements are influenced by changeable and invariant facial properties. *British Journal of Psychology*,
- Tsenova, T. N. (2016). *Il comportamento a rischio in adolescenza*. Tesi di laurea non pubblicata, Università degli Studi dell'Aquila, a.a. 2015-2016.
- Ungaro, U., Borrelli, F. (2006). *Z-Test: Attualità ed importanza di un test proiettivo di facile uso*. Bari: Edizioni Marianna.
- Wade, J., Roth, P: (2015). Social media and personnel selection how does new technology change an old game, *Thirty Sixth International Conference on Information Systems, Fort Worth, 2015*, 1-21.
- Watkins, L. M., Johnston, K. (2000). Screening Job Applicants: the impact of physical attractiveness and application quality. *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, n.2, pp. 76-84.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H., Jackson, D.D. (1967). *Pragmatics of Human Communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes*. New York: Norton & Co.
- Wu, J.Y. (2010). *Ethical and unethical negotiation tactic usage: Considering the role of aberrant personality*. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University.
- Wu, J., & LeBreton, J.M. (2011). Reconsidering the dispositional basis of counterproductive work behavior: The role of aberrant personality traits. *Personnel Psychology*, 64, 593-626.
- Yeung, R. (2009). *Come intervistare e selezionare i candidati migliori*. Milano: Franco Angeli.
- Van Iddekinge, C.H., Raymark, P.H., Roth, P.L. (2005). Assessing personality with a structured employment interview: Construct-related validity and susceptibility to response inflation. *Journal of Applied Psychology*, 90, 526-552.

- Van Velsor, E., & Leslie, J.B. (1995). Why executives derail: Perspectives across time and cultures. *Academy of Management Executive*, 9, 62-72.
- Vernon, R.J.W., Sutherland, C.A.M., Young, A.W., Hartley, T. (2014). Modeling first impressions from highly variable facial image, *PNAS*, vol. 111, n.32, pp. E3353-E3361.
- Vitale, I.V. (2010). *Zulliger test: l'effetto del contesto*. Tesi di laurea triennale in Scienze Psicologiche del Lavoro, Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", Relatore: Prof. Lamberto Lambertucci, a.a. 2009/2010.
- Vitale, I.V., Bafera, V. (2014). Il ruolo della prima impressione nella selezione del personale, in *FiloDiretto*: Federmanager Bologna.
- Vitale, I.V., Falvo, R., Capozza, D. (2014). *Liderazgo, estilos de apego y clima organizacional en un hospital de sur de Italia*. Paper presented at PSIFEX 2015 - La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Zammuner, V.L. (1998). *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna: Il Mulino.

## Κεφάλαιο 2

- 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.
- Daft, R. (2008) *New Era of Management* (2<sup>nd</sup> 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.

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

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

Office of Personnel Management of the United States of America Assessment & Selection OTHER ASSESSMENT METHODS Cognitive Ability Tests

<https://www.opm.gov/policy-data-oversight/assessment-and-selection/other-assessment-methods/cognitive-ability-tests/> [Retrieved: 19-02-2017]

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

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

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

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

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

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

### **Κεφάλαιο 3**

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) (1<sup>st</sup> Ed.) *Business Research Methods* Oxford University Press

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

Bryman, A. and Bell, E. (2011) (3<sup>rd</sup> 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 (2<sup>nd</sup> Ed.) Thomson South-Western Mason Ohio USA

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

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

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

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 f 13 December 2004 implementing the principle of equal treatment between men and women in the access to and supply of goods and services

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

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

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

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

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

Mind Tool Business Specialists: Hofstede's Cultural Dimensions Understanding Different Countries  
[https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_66.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_66.htm)  
[Retrieved: 23-02-2017]

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

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

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

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

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

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

United Nations Statistics (2010) The World's Women 2010: Trends and Statistics  
<https://unstats.un.org/unsd/demographic/products/Worldswomen/Executive%20summary.htm> [Retrieved: 23-02-2017]

## Κεφάλαιο 4

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- Gaston, C. (2015) How Does Socialization Impact Human Relations in the Workplace? Small Business <http://smallbusiness.chron.com/socialization-impact-human-relations-workplace-10303.html> [Retrieved: 25-02-2017]
- Gordon, E. E. (2009). 5 ways to improve tutoring programs. Phi Delta Kappan, 90(6), 440-445.
- Jarvis, J. (2016) Making the case for coaching: Does it work? Chartered Institute of Professional Development <http://www2.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/5CDCB845-3059-4682-8E0E-ECC21CD1F0A8/0/SwindonBranchPresentation.pdf> [Retrieved: 25-02-2017]
- Institute of Leadership & Management (2016) Creating a coaching culture. [https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports from ILM website/G443\\_ILM\\_COACH\\_REP%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports%20from%20ILM%20website/G443_ILM_COACH_REP%20pdf.ashx) [Retrieved: 25-02-2017]
- Khanna, T., Palepu, K.G, and Sinha, J. (2005) Strategies That Fit Emerging Markets <https://hbr.org/2005/06/strategies-that-fit-emerging-markets> [Retrieved: 24-02-2017]
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2011), Principles of Marketing, 14th Edition. Pearson Prentice Hall.
- Beard, A. (2015) An interview with M. Krzyzewski, Harvard Business Review Life's Work <https://hbr.org/2017/03/mike-krzyzewski> [Retrieved: 25-02-2017]
- Makgosa, R., (2010) "The influence of vicarious role models on purchase intentions of Botswana teenagers", Young Consumers: Insight and Ideas for Responsible Marketers, Vol. 11 Iss: 4, pp.307-319.
- Moore, J.N., Raymond, M.A., Mittelstaedt, J.D., Tanner, J.F. Jr., (2002) Age and consumer socialization agent influences on adolescents sexual knowledge, attitudes, and behavior: Implication for social marketing initiatives and public policy. Journal of Public Policy and Marketing. Vol 21(1), 37-52.
- Martin, R.L., and Kemper, A. (2015) The Overvaluation Trap Harvard Business Review DECEMBER 2015 ISSUE
- Oxford University Reference Dictionary (2015) Work Socialisation Reference –Oxford University Press

<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](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](http://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1489&context=masters_theses) [Retrieved: 24-02-2017]

Shobri, et.al. (2012) The Influence of Consumer Socialization on Brand Loyalty: Survey on Malaysian Fast Food Consumer [Procedia - Social and Behavioral Sciences](#) Volume 65, 3 December 2012, Pages 523-529 Faculty of Business Management, Universiti Teknologi MARA 42300 Bandar Puncak Alam, Malaysia

<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812051440> [Retrieved: 25-02-2017]

Swarthout, D. (2015) What Is a Mentor in Business? - Definition & Concept

<http://study.com/academy/lesson/what-is-a-mentor-in-business-definition-lesson-quiz.html> [Retrieved: 25-02-2017]

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

Srivatsav, R. (2016) THE FACES OF INNOVATION: THE IMPORTANCE OF OPENNESS – NTT INNOVATION INSTITUTE INC. <http://www.ntti3.com/blog/faces-innovation-importance-openness/> [Retrieved: 24-07-2017]

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

University of Illinois (2009) Background Research: Tutoring Programs Published by the Center for Prevention Research and Development, within the Institute of Government and Public Affairs at the University of Illinois [https://www.cprd.illinois.edu/UserFiles/Servers/Server\\_177936/file/documents/ResearchBrief\\_Tutoring\\_2009.pdf](https://www.cprd.illinois.edu/UserFiles/Servers/Server_177936/file/documents/ResearchBrief_Tutoring_2009.pdf) [Retrieved: 25-02-2017]

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

## Κεφάλαιο 8

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](http://www.mlsi.gov.cy)) [Retrieved: 30-03-2017]

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

Doornenbal, E., Stitselaar, W. and Jansen, L. (2012) Recruitment & Selection. Christian University of applied sciences

<http://www.che.nl/~media/Academie%20Mens%20en%20Organisatie/MO/Timisoara2012/Paper%20IHRM%20Recruitment%20%20Selection%20def.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

Dragusin, M. and Petrescu, R.M. (2009) RECRUITMENT AND SELECTION SERVICES OFFER FOR SMES: THE CASE OF ROMANIA STUDIA UNIVERSITATIS BABES-BOLYAI, NEGOTIA, LIV, 4, 2009  
[ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbn/journal/2009\\_4\\_5\\_Dragusin.pdf](ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/bbn/journal/2009_4_5_Dragusin.pdf) [Retrieved: 03-04-2017]

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

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

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

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

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

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

March 2010 <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.2010.00492.x/full> [Retrieved: 03-04-2017]

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

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

Qehaja, A.B., and Kutllovci, E. (2015) THE ROLE OF HUMAN RESOURCES IN GAINING COMPETITIVE ADVANTAGE. Journal of Human Resource Management. <http://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2015/03/JournalOfHumanResourceMng2015vol18issue2-pages-47-61.pdf> [Retrieved: 03-04-2017]

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

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

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]

## Κεφάλαιο 9

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]

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.

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

Transparency International (2017) CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2016  
[http://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2016](http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016)

[Retrieved: 03-04-2017]

Treaty of Lisbon (2007)

## **Chapter 10**

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

<sup>2</sup> 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.

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

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

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

<sup>6</sup> 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.

- <sup>7</sup> Barrick, M. R., & Mount, M.K. (1991). The big five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 91, 1-26
- <sup>8</sup> Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). Four ways five factors are basic. *Personality and Individual Differences*, 13, 653-665.
- <sup>9</sup> Hough, L.M. (1992). The big five personality variables – construct confusion: Description versus prediction. *Human Performance*, 5, 135-155.
- <sup>10</sup> Stokes, G.S., Mumford, M. D., & Owens, W.A. (Eds.). (1994). *Biodata handbook*. Palo Alto, CA: CPP Books.
- <sup>11</sup> Shoenfeldt, L. F. (1999). From dustbowl empiricism to rational constructs in biodata. *Human Resource Management Review*, 9, 147-167.
- <sup>12</sup> Hough, L. M. (1984). Development and evaluation of the “accomplishment record” methods of selecting and promoting professionals. *Journal of Applied Psychology*, 69, 135-146.
- <sup>13</sup> Hough, L.M., Keyes, M.A., & Dunnette, M.D. (1983). An evaluation of three ‘alternative’ selection measures. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.
- <sup>14</sup> 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.
- <sup>15</sup> 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.
- <sup>16</sup> Camara, W.J., & Schneider, D. L. (1994). Integrity tests: Facts and unresolved issues. *American Psychologist*, 49, 112-119.
- <sup>17</sup> 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.
- <sup>18</sup> Eder, R.W., & Ferris, G. R. (Eds.). (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.

- <sup>19</sup> 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.
- <sup>20</sup> Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- <sup>21</sup> 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.
- <sup>22</sup> Motowidlo, S.J., Dunnette, M.D., & Carter G. (1990). An alternative selection procedure: A low fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.
- <sup>23</sup> 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.
- <sup>24</sup> Weichmann, D., Schmitt, N., & Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 86, 410-417.
- <sup>25</sup> Asher, J.J., & Sciarrino, J.A. (1974). Realistic work sample tests: A review. *Personnel Psychology*, 27, 519-533.
- <sup>26</sup> Hunter, J., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- <sup>27</sup> Howard, A. (1983). Work samples and simulations in competency evaluation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 14, 780-796.
- <sup>28</sup> Heneman, H.G., III, & Judge, T.A. (in press). *Staffing organizations*, 5E. Middleton, WI: Mendota House, and New York: McGraw-Hill.
- <sup>29</sup> 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.
- <sup>30</sup> Thornton, G.C., III, & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- <sup>31</sup> Thornton, G.C., III. (1992). *Assessment centers in human resources management*. Addison-Wesley.

<sup>32</sup> 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.

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

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

## **Chapter 13**

Aamodt, M.G., (2004). *Research in Law Enforcement Selection*. Florida, USA: Brown Walker Press.

Hăvârneanu (2000). *Cunoașterea psihologică a persoanei. Posibilități de utilizare a computerului în psihologia aplicată*, Editura Polirom, Iași.

ITC (2001). International Guidelines for Test Use, *International Journal of Testing*, 1(2), 93-114.

Ones, D., Viswesvaran, C., Dilchert, S. (2005). Cognitive Ability in Personnel Selection Decisions. In Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O (Eds). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. (pp. 143-173). Cornwall, UK: Blackwell Publishing.

Ones, D., Dilchert, S., Viswesvaran, C., Judge, T. (2007). In support of personality assessment in organizational settings. *Personnel Psychology*, 60, 995-1027.

Salgado, J., de Fruit, F., (2005). Personality in Personnel Selection. In Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O (Eds). *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*. (pp. 174-198). Cornwall, UK: Blackwell Publishing.

Salgado, J., Anderson, N., Moscoso, S., Bertua, C., de Fruit, F (2003). International validity generalization of GMA and cognitive abilities: A European community meta-analysis. *Personnel Psychology*, 56, 573-605.

Vîrgă, D. (2007). Practici de recrutare și selecție. În Bogathy, Z. (coord.) *Manual de tehnici și metode în Psihologia muncii și organizațională* (pp. 89-122), Editura Polirom, Iași.

