



Erasmus+

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

Studio di ricerca per la selezione del personale scientifica



Rivensco Consulting Ltd

ROMÂNIA
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE
CENTRU DE PSIHOLOGIE



INDICE

CAPITOLO 1 – STUDI DI RICERCA.....	6
1.1. La selezione del personale.....	6
1.2. La natura umana è valutativa.....	6
1.3. La valutazione scientifica delle persone.....	7
1.4 I metodi di selezione del personale.....	7
1.5 I criteri di validazione della selezione del personale.....	9
1.5.1. Validità di facciata.....	13
1.5.2. Validità di criterio.....	13
1.5.3. Validità divergente.....	19
1.5.4. Validità convergente.....	20
1.5.5. Validità concorrente.....	20
1.5.6. Validità predittiva.....	20
1.5.7. Validità postdittiva.....	22
1.5.8. Attendibilità.....	22
1.5.9. Attendibilità come replicabilità.....	23
1.5.10. Errore standard.....	24
1.5.11. Attendibilità come omogeneità.....	25
1.5.12. Attendibilità come oggettività.....	27
1.6. Standardizzazione, campionamento e l'effetto del contesto.....	29
1.7. Come ridurre gli errori di valutazione dei selezionatori.....	33
1.8. Il ruolo dell'aspetto fisico nella selezione del personale.....	34
1.8.1. Pregiudizio nei confronti degli obesi.....	34
1.8.2. La ricerca sulla prima impressione facciale.....	35
1.9 Impression Management.....	41
1.10. Nuove tecnologie.....	44
1.10.1. Studi di Personalità dello Scrivente.....	44
1.11. La personalità oscura.....	45
1.12. Aspetti culturali.....	47
1.13. La menzogna nella selezione del personale.....	47
1.14. Intervista di selezione.....	49
1.14.1. Prima competenza: pensare analiticamente.....	51
1.14.2. Fattori da eliminare/limitare.....	68
1.14.3 Utilizzare.....	68

1.14.4. I possibili errori.....	68
1.14.5. Errori.....	68
1.14.6. Domande provocatorie.....	69
 CAPITOLO 2 – ANALISI DELLA RECENTE LETTERATURA SCIENTIFICA SULLA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	76
2.1. Introduzione.....	76
2.2. Cornice teorica e della letteratura scientifica.....	76
2.3. La ricerca scientifica sulla selezione del personale.....	77
2.3.1. Test di Abilità Cognitiva.....	77
2.3.2. Test di Abilità Fisica.....	77
2.4. Psicologi professionali e reclutamento delle risorse umane.....	80
2.4.1. Psicologi e Leadership.....	81
2.5. Conclusione.....	81
 CAPITOLO 3 – ANALISI DELLA RECENTE LETTERATURA SCIENTIFICA SUI FATTORI CULTURALI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	82
3.1. Introduzione Definizione dei Fattori Culturali.....	82
3.2. Il ruolo della cultura nelle decisioni di selezione del personale individuali ed organizzative.....	82
3.3. Conclusioni.....	86
 CAPITOLO 4 – ANALISI DELLA RECENTE LETTERATURA SCIENTIFICA SULLA SOCIALIZZAZIONE, IL MENTORING, IL COACHING E IL TUTORAGGIO.....	87
4.1. Introduzione.....	87
4.2. Socializzazione lavorativa.....	87
4.3. Mentoring lavorativo.....	89
4.4. Coaching lavorativo e tutoring.....	90
 CAPITOLO 5 – ANALISI DELLA RECENTE RICERCA SCIENTIFICA SUGLI STRUMENTI PSICOMETRICI UTILIZZATI NELLA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	92
5.1. Review della letteratura.....	92
5.2. Test Psicometrici.....	92
5.2.1. Tipi di Test Psicometrici.....	92
5.2.2. Perché i test sono utilizzati?.....	93
5.2.3. Chi utilizza i test psicometrici?.....	93
5.2.4. Perché utilizzare la psicometria in un contesto di assunzione?.....	93

5.2.5. Per che cosa sono utilizzati i test psicometrici?.....	94
5.2.6. Un test psicometrico deve essere.....	95
5.3. La Storia dello sviluppo dei test.....	95
5.4. Come sono costruiti i test?.....	96
5.5. Aumento dei regolamenti e delle legislazione.....	97
5.6. I risultati dei test sono più utili ora che in precedenza.....	97
5.7 Aumento dei costi per la formazione del personale.....	97
5.8. I costi di testing sono diminuiti.....	98
5.9. Il risultato di politiche HR più formali.....	98
5.10. Perdita di fiducia nelle Qualifiche Accademiche.....	98
5.11 Valutare un grande numero di candidati.....	98
5.12. Il future del Testing Psicometrico.....	98

CAPITOLO 6 – REVIEW E RIASSUNTO DELLE RICERCHE SCIENTIFICHE ANALIZZATE.....9

9

6.1. Capitolo 1 Riassunto.....	99
6.2. Capitolo 2 Riassunto.....	101
6.3. Capitolo 3 Riassunto.....	102
6.4. Capitolo 4 Riassunto.....	103

CAPITOLO 7 – ANALISI DEI METODI E DELLE TECNICHE COMUNEMENTE UTILIZZATE.....105

CAPITOLO 8 – COMPARATISTICA DEI METODI UTILIZZATI NELLE NAZIONI PARTECIPANTI (CIPRO – ITALIA – ROMANIA).....114

8.1. Cipro.....	114
8.2. Italia.....	116
8.3. Romania.....	118

CAPITOLO 9 – ANALISI DELLE LEGGI CORRELATE ALLA SELEZIONE DEL PERSONALE NELLE DIVERSE NAZIONI EUROPEE.....120

9.1. Introduzione.....	120
9.2. Risorse Umane: La prospettiva dell'Unione Europea.....	120
9.2.1. Finlandia.....	122
9.2.2. Spagna.....	123
9.2.3. Svezia.....	124
9.3. Conclusioni.....	125

CAPITOLO 10 – REVIEW E RIASSUNTO DEI METODI E DELLE TECNICHE PIU’ UTILIZZATE PER LA SELEZIONE DEL PERSONALE.....	126
CAPITOLO 11 – INTERVISTARE LE AZIENDE DI SELEZIONE DEL PERSONALE SUI METODI E LE TECNICHE UTILIZZATE.....	137
CAPITOLO 12 – INTERVISTARE PROFESSIONISTI HR, RECLUTATORI, MANAGER SULLE NECESSITA’ DI BASE.....	141
CAPITOLO 13 – ANALISI DEI METODI E DELLE TECNICHE UTILIZZATI NELLA VALUTAZIONE PSICOLOGICA PER LA SELEZIONE DEL PERSONALE ALL’INTERNO DEL MINISTERO DEGLI INTERNI RUMENO.....	144
13.1. Linee guida per i predittori utilizzati nella valutazione psicologica.....	144
13.2. Abilità cognitiva.....	145
13.3. Tratti di personalità.....	147
13.4. Metodi e tecniche usati nella valutazione psicologica	150
BIBLIOGRAFIA.....	157

Capitolo 1

Studi di Ricerca

1.1. La selezione del Personale

L'obiettivo di questo scritto è quello di definire la recente letteratura scientifica sulla selezione del personale. Spesso, quando si parla di selezione del personale, ci si focalizza solamente su un'attività: l'intervista di selezione. Il processo di selezione è invece molto più lungo: è un processo riguarda tutte le fasi della vita del lavoratore: job analysis, task analysis, reclutamento, selezione degli strumenti di valutazione, implementazione del processo di selezione, cura dei processi di socializzazione lavorativa, coaching, mentoring, monitoraggio sono solo alcune delle fasi del vasto processo di selezione.

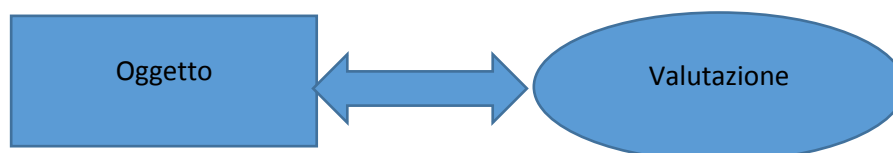
Scarse risorse economiche, temporali o di conoscenza, spesso portano a condurre selezioni approssimative, non basate sul metodo scientifico. Il costo sostenuto dalle aziende per condurre una selezione del personale scientifica resta comunque un investimento più che un costo in sé. È stato dimostrato matematicamente che le selezioni del personale corrette conducono ad una riduzione significativa dei comportamenti lavorativi controproducenti (CWB) e determinano l'evitamento dei costi legati a questi comportamenti (furti, turnover, assenteismo, scarsa performance etc. Fine, 2012) Con questo testo intendiamo divulgare i principali problemi insiti nella selezione del personale al fine di ridurre l'errore di selezione.

1.2. La natura umana è valutativa

La psicologia sociale ha dimostrato più volte che gli esseri umani si valutano a vicenda costantemente. È una funzione di base della psicologia che avviene da sempre. L'uomo ha sempre dovuto valutare chi ha davanti rapidamente e con la maggiore accuratezza possibile. E' stato ed è un modo per aumentare le proprie probabilità di successo. Uno sconosciuto, per chiunque, rappresenta una sfida di valutazione, in quanto potrebbe trattarsi di una persona benintenzionata, con delle buone qualità oppure può trattarsi di un malintenzionato con cattive qualità.

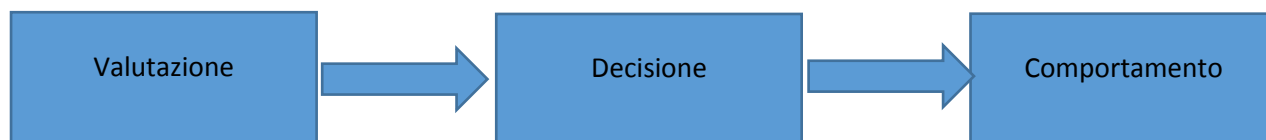
La social cognition – una corrente di psicologia sociale - si spinge oltre quando Fazio (1986) afferma che un oggetto e la sua valutazione non possono essere separate. Se c'è un oggetto (fisico o un attore sociale), c'è anche una valutazione. La struttura che connette un oggetto sociale alla sua valutazione è chiamata *atteggiamento*.

Figura 1. Rappresentazione dell'atteggiamento



Tutti noi quindi, viviamo in un continuo processo di valutazione di noi stessi e degli altri. Di fatto, valutiamo in ogni istante, anche senza rendercene conto. Tutti noi, oltre a valutare, *selezioniamo* in qualche misura le persone con cui confrontarci. Un indizio minimo del comportamento verbale e non verbale ci porta ad avvicinarci o ad allontanarci da una persona. Deduzioni e processi di pensiero automatici ci fanno propendere verso un "sì" o un "no" e questo influenza in modo significativo la nostra vita, perché definisce la nostra sfera relazionale, il contesto sociale che viviamo tutti i giorni – e ciò plasma la nostra psicologia.

Ti è mai capitato di conoscere “casualmente” qualcuno che poi è diventato molto importante per te? Ogni giorno valutiamo costantemente gli altri, e ciò guida le nostre decisioni e comportamenti, plasmando la nostra vita giorno per giorno.



1.3. La valutazione scientifica delle persone

Esistono due sistemi di valutazione delle persone:

- Un primo sistema istintivo e rapido: si lavora per euristiche – scorciatoie di pensiero che permettono di giungere ad una soluzione accettabile del problema in breve tempo
- Un secondo sistema accurato e lento: che considera tutti i dati disponibili con accuratezza e che consente di trovare la migliore soluzione possibile in un tempo maggiore

Entrambi i modelli decisionali hanno un ruolo fondamentale nella vita di tutti noi. Il primo sistema è determinante: se dovessimo attuare un processo valutativo lungo ed accurato per ogni decisione della nostra vita, anche la più semplice, impiegheremmo una quantità di tempo troppo grande. Certamente, il livello di errore del sistema istintivo è maggiore ed è per questo che il sistema di valutazione accurato e lento entra in gioco quando la posta in gioco è alta. Un errore può costare caro in determinati casi.

Uno di questi casi è certamente la **valutazione delle persone nella selezione del personale**. La posta in gioco è alta: si tratta di assumere una persona con i conseguenti costi economici, per cui la valutazione deve certamente essere corretta. Anche nel caso in cui si stia selezionando un tirocinante, uno stagista o si stia valutando una selezione di ingresso per un corso di formazione, si tratta ugualmente di una decisione particolarmente importante per il selezionatore e il selezionato, si parla in ogni caso di decidere come impiegare una risorsa importantissima: il tempo.

Processi di decisione rapidi

- Valutazione per stereotipi
- Valutazioni per pregiudizi
- Valutazione per impatto fisico
- Semplificazione del pensiero

Processi di decisione lenti

- Valutazione sulla base di interviste strutturate
- Valutazione sulla base di test psicometrici
- Valutazione sulla base di analisi comportamentale

1.4 I metodi di selezione del personale

I metodi di selezione del personale si evolvono di pari passo con l’evolversi della società: test psicometrici, interviste, prove pratiche, assessment center sono solo alcune delle modalità classiche di selezione. Oggi, lo sviluppo della tecnologia consente sistemi di comunicazione

più rapidi come l'intervista via skype, la videointervista, l'analisi dei profili di social network. L'utilizzo di tali metodi spesso precede la loro validazione scientifica e questo può incrementare l'errore statistico. Allo stesso tempo, può essere complessa la validazione sistematica di sistemi che si modificano così rapidamente. Il funzionamento e gli algoritmi sottostanti i principali sistemi di social networking cambiano continuamente. Un secondo fattore spesso non considerato sono le differenze culturali che entrano in gioco nei processi di selezione e che possono determinare un aumento dell'errore statistico.

I metodi più comuni, oggi utilizzati nella selezione del personale sono:

- Intervista strutturata di selezione del personale
- Intervista situazionale
- Test psicometrici
- Test proiettivi
- Intervista di gruppo
- Assessment center
- Prove di gruppo
- In-basket

Misura?

M i s u r a z i ò n e s. f. [der. di misurare]. - L'operazione del misurare, consistente nel confrontare una determinata grandezza fisica con la sua unità di misura, allo scopo di determinare il valore (o misura) della grandezza stessa [...] In particolare, m. diretta (o fondamentale, o relativa), quella che consente di determinare direttamente la misura di una grandezza (senza quindi far ricorso alla misurazione di altre grandezze), confrontandola con un campione; misurazione indiretta (o derivata), quella in cui la grandezza da misurare dipende, secondo una relazione funzionale nota, da altre grandezze misurate direttamente. [...] Per estens., si parla anche, impropriamente di misurazione con riferimento a procedimenti di classificazione o di ordinamento seriale (in base a parametri arbitrari) di proprietà qualitative degli oggetti studiati: per es, la m. della durezza di una sostanza solida secondo la scala di Mohs, o la m. del quoziente d'intelligenza in base a test appositamente predisposti. [www.treccani.it] Se si considera il significato di misurazione, nella lingua italiana, si possono osservare diverse incongruenze col significato della stessa parola in psicometria:

1. Secondo la definizione la grandezza è da confrontarsi con un'unità di misura stabile, che in psicologia viene presa in considerazione solo in rari casi¹

¹Sono rari i casi in cui, in psicologia, si utilizzano delle variabili direttamente misurabili, munite di unità di misura stabile. In alcuni casi, ad esempio, si valuta il tempo di latenza tra la presentazione di uno stimolo e la risposta, al fine di indagare alcune caratteristiche relative agli atteggiamenti secondo la definizione sociale-cognitiva ("l'atteggiamento è una struttura cognitiva costituita dall'associazione in memoria fra la rappresentazione dell'oggetto e la sua valutazione" [Fazio 1986]). Il tempo di latenza è definito da Palmonari, come un indicatore quantitativo della forza che lega oggetto e valutazione [Palmonari, Cavazza, Rubini 2002]. E' opportuno precisare tuttavia che col tempo di latenza, non si misura la forza di legame tra oggetto e valutazione dell'atteggiamento, ma si produce una misura, che secondo la definizione di atteggiamento sociale-cognitiva è in qualche modo legata a ciò che ci

2. Spesso in psicologia si parla di misurazione anche per “procedimenti di classificazione, ordinamento seriale” (www.treccani.it)

Stando alla definizione, quindi, il termine misurazione è incongruente all'attività che di fatto si svolge in psicologia per la valutazione dei fenomeni psicologici. L'utilizzo del termine misurazione in psicologia è molto confusionario, viene utilizzato per processi anche molto diversi tra di loro che vanno dal conteggio, alla classificazione, all'attribuzione di un numero a campioni di comportamento senza tuttavia che ci sia il sopracitato confronto con un'unità di misura.

Scrivono Caprara e Barbaranelli (2000, p.131): “Mentre le domande a risposta aperta forniscono dati di tipo qualitativo, al livello di misurazione più basso della scala nominale [...]” In questo caso, ad esempio, si utilizza il termine misurazione per riferirsi a un conteggio. Con quelle che vengono definite scale nominali si possono solo contare unità appartenenti alle diverse categorie, dunque non si possono misurare.

Ma soprattutto, nello stesso periodo si parla di dati qualitativi, che vengono, paradossalmente, misurati. In un testo di Zammuner, l'utilizzo del termine misurazione risulta non solo improprio, ma anche ridondante. Zammuner (1998) scrive: “per misure intendiamo qui gli strumenti utilizzati per raccogliere le informazioni desiderate circa una o più variabili o argomenti in base agli scopi della ricerca” (1998 p.62), parlando di “misure uniche e ripetute nel tempo” (1998 pp. 56-57) utilizza il termine “misure” per riferirsi ai dati e al mezzo di

levazione dei dati. Infine, sebbene per misure intenda gli strumenti, i dati, le procedure di rilevazione, e sebbene intenda i questionari come “strumenti di misura”.

Si ritiene il termine scala nominale improprio, in quanto, non premettendo un'ordinalità tra le categorie, non può essere pensata come una scala (che per essere tale deve presupporre quantomeno un “gradino superiore” e un “gradino inferiore”, mentre nelle variabili nominali “le modalità che la variabile può assumere stanno fra loro solo in una relazione di uguaglianza o di diversità” (Rocchi 2007). E' da ritenersi improprio anche il termine scala categorica (Zammuner 1998), il termine categorico, in italiano significa “che esclude il dubbio”, e non è un aggettivo qualificativo che si collega alle categorie. E' opportuno, invece, parlare di proprietà e variabili categoriali (Marradi 2007). 8 misurarli” (1998, p.184).

Concludendo con Marradi (2007): “molti ricercatori (in genere quelli di ispirazione comportamentista, e in particolare gli americani) usano liberamente i termini 'misurare/misura/misurazione' per ogni procedimento di registrazione di stati (ordinamento, conteggio, scaling, e magari anche per la classificazione).

Questo vero e proprio abuso terminologico non ha altro motivo che l'ansia di legittimazione scientifica attraverso l'imitazione delle scienze fisiche; non potendo misurare in senso proprio, si rimedia usando a sproposito tutte le parole che condividono la radice 'misura”. A questo punto si impongono due alternative di fronte a tale questione psicometrica: – il significato di misurazione in psicologia è qualcosa di diverso, che si distingue in maniera significativa dal significato italiano e scientifico del termine. – il termine misurazione mal si adatta alle attività di rilevazione di dati di natura psicologica, ed è opportuno modificarlo. Conseguentemente, diventano discutibili i termini psicometria e sociometria. Diventa inopportuno utilizzare tali termini, in quanto misura, è un fondamento della parola psicometria.

1.5 I criteri di validazione della selezione del personale

proponiamo di valutare (la forza di legame), ma il tempo di latenza non è la forza di legame e in pressoché tutti i casi, per la valutazione di “proprietà qualitative degli oggetti studiati”.

Qualsiasi sia il processo di selezione utilizzato, esso va validato tramite una serie di procedure psicometriche. La validazione è un processo lungo, ma necessario per poter migliorare la qualità della scelta.

I criteri di validazione di un metodo di misurazione (Boncori, 2006) sono

- Validità di contenuto
- Validità di facciata
- Validità di criterio
- Validità convergente
- Validità divergente
- Validità concorrente
- Validità predittiva
- Validità postdittiva
- Validità di costrutto
- Attendibilità come replicabilità
- Attendibilità come omogeneità
- Attendibilità come oggettività

La validità di contenuto è definita da Haynes e collaboratori (1995, p. 238) come “il grado in cui gli elementi di uno strumento di valutazione sono rilevanti e rappresentativi del costrutto in esame per uno specifico scopo di valutazione”

Può sembrare banale, mentre è in realtà complesso valutare la validità di contenuto. Ovviamente, chi costruisce il test, porrà all'interno di esso solamente stimoli inerenti i costrutti esaminati, ma questo non significa che il test misuri effettivamente ed unicamente il costrutto preso in esame.

Qualsiasi sia il nostro strumento di misurazione ciò che noi osserviamo e valutiamo è chiamato **indicatore**, ciò che vogliamo misurare è il **costrutto**. Ogni indicatore valuta una sfaccettatura del costrutto, ha una connessione con esso, ma non è il costrutto.

E' molto importante definire a livello qualitativo se gli indicatori rispecchiano il costrutto. Esistono tecniche che quantificano tale relazione, come accade per esempio nell'analisi fattoriale. La validità di contenuto invece considera proprio il contenuto dell'indicatore (dunque la verbalizzazione della domanda se si tratta di un'intervista, il contenuto dell'item – grafico o testuale che sia – se si tratta di un test psicologico).

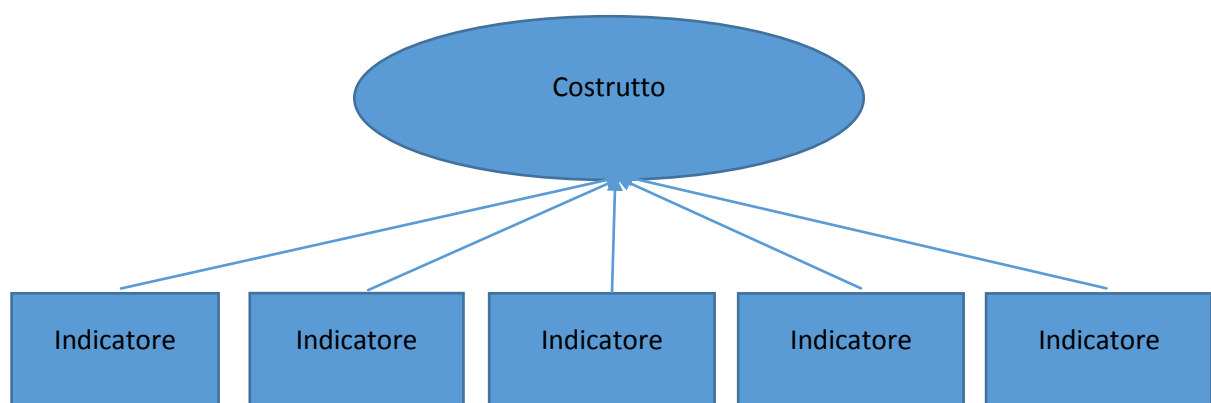


Tabella. Indicatori e costrutto

Sono molteplici gli errori che possono mettere a repentaglio la validità di contenuto

- Gli item non indicano un solo costrutto, ma puntano a due concetti contemporaneamente, ovvero, non è rispettata la regola di **unidimensionalità**
- Gli item non godono di sufficiente **chiarezza esplicativa**

Gli stimoli devono dunque essere chiari ed univoci. Come è possibile rendere chiaro un item? Esistono alcune linee-guida finalizzate alla chiarezza di un item.

Consideriamo questo item:

“Il mio Direttore di Struttura Complessa rappresenta bene la vision e la mission del mio Reparto”. Quanto ritieni vera questa frase da 1 a 7?

Ora se volessimo definire se questo item ha chiarezza espositiva oppure no, dovremmo porci questa domanda, che ritengo molto utile come strumento preliminare per la chiarezza espositiva. Cosa il soggetto necessita di saper per poter rispondere a questa domanda?

Come minimo deve sapere almeno sei cose:

- Cosa sia un Direttore di Struttura Complessa
- Cosa sia la vision
- Cosa sia la mission
- Quali siano vision e mission di reparto
- Quali siano vision e mission del Direttore di Struttura Complessa
- Quanto esse collimino tra loro

Il carico di errore è notevole, probabilmente, un dipendente non sa interpretare tutti questi stimoli insieme e dovendo dare una risposta, seguire un processo di semplificazione chiamato *euristica*. Deducendo che si tratti di un vantaggio per il Direttore di Struttura Complessa (ovvero, il Primario del Reparto), darà una buona valutazione se prova stima verso il primario, oppure peggio, nel dubbio darà una risposta neutra.

La domanda è oggettivamente troppo complessa per il dipendente, che solitamente non si formula la domanda, o la formula utilizzando frasi diverse.

Inoltre, questa domanda contiene un notevole errore formale: prova a misurare due concetti nello stesso tempo. E questo si deduce da una piccolissima parola, la parola “e”. L’item infatti recita “la vision e la mission” e ciò si chiede il parere rispetto a due argomenti dando una sola possibilità di risposta al soggetto: cioè da 1 a 7. Cosa può fare il rispondente nel caso in cui abbia pareri diversi nei confronti dell’aderenza della vision e della mission del primario?

L’item è formalmente sbagliato. È questo il motivo per cui si sconsiglia di usare la particella “e”, in quanto può suggerire la misurazione di due concetti diversi nello stesso item. Immagina di avere uno strumento che misuri altezza e peso, restituendo però solamente un numero (la media tra i due), il risultato sarebbe di certo scarsamente interpretabile.

Altro suggerimento, per migliorare la chiarezza degli item è quello di evitare la parola “o”. Immagina questa domanda: “Ti ritieni un tifoso o un sostenitore della tua azienda?” Vero, falso, non so. L’ambiguità è dettata dal fatto che non si capisce quando il requisito sia

soddisfatto. Il candidato che si senta solo tifoso ma non sostenitore, può essere considerato un soggetto che debba rispondere “vero”? Il livello di confusione aumenta, e con esso l’errore statistico.

Qualsiasi errore di chiarezza, rende il test non valido dal punto di vista del contenuto. In quanto comincerebbe a misurare più cose insieme: il costrutto e il livello di cultura generale.

Lo stesso item può essere formulato in modalità diverse, dando maggiore o minore complessità nella comprensione. Immaginiamo questi item diversi che misurano lo stesso concetto:

- $2+2 = ?$
- Due più due fa?
- Si restituisca la somma dei due addendi di valore pari a due.

La domanda fa indubbiamente riferimento allo stesso problema, ma la formulazione impatta in modo significativo sulla sua percezione. Il terzo item misura indubbiamente sia le capacità di calcolo che le capacità linguistiche.

Si sconsiglia l’utilizzo di doppie o triple negazioni. Spesso tali domande vengono incluse come modalità di controllo. Un test può richiedere lo stesso concetto in modalità positiva e negativa. Ad esempio, “Sono felice per la maggior parte della giornata” e – in un’altra fase del test “Non sono felice per la maggior parte della giornata”. Si tratta evidentemente dello stesso concetto, porre due item di questo tipo nel test può essere utile per capire il livello di coerenza del soggetto, oppure per verificare se ci sia una tendenza del soggetto a voler manipolare i risultati. Il soggetto coerente tende infatti a non contraddirsi.

Diventa invece complessa l’ammissione di domande con **doppie o triple negazioni**, si tratta di stimoli che evidentemente confondono il soggetto, portandolo ad una maggiore probabilità di errore. Si pensi a “non ho mai evitato di non riportare al mio capo gli errori commessi”. Superata la prima negazione, diventa un esercizio di logica, non uno strumento di misurazione.

Prima di costruire gli item è però necessario definire il costrutto e le sue sfaccettature (facet). Questo compito è a volte semplice, altre volte complesso. Molte nosografie e classificazioni dei disturbi di personalità (DSM-5, ICD-10), dispongono già di una chiara definizione del costrutto, ogni disturbo infatti ha una definizione ben precisa ed una serie di criteri, che se presenti in un certo modo, indicano la presenza di un costrutto. Al costruttore dello strumento di valutazione, basterà estrarre queste definizioni e porli all’interno del manuale di interpretazione del test. Nel caso in cui però il costrutto analizzato sia presente in testi diversi, non è detto che compaia una classificazione così chiara all’interno di un libro. Si supponga di voler costruire un test sui meccanismi di difesa secondo Freud. A quali definizioni si fa riferimento? Alle prime o alle ultime concettualizzazioni di Freud? Essendo i meccanismi di difesa stati concettualizzati all’interno di più narrazioni, sarà compito del valutatore quello di estrarre le definizioni e sfaccettature più adeguate per misurare il costrutto. Ovviamente, leggendo anche lo stesso libro o la stessa serie di libri sull’argomento, non è detto che ogni costruttore di test giunga esattamente alle stesse conclusioni. Per questo motivo non è sufficiente dichiarare all’interno di un test che “l’obiettivo del test è quello di misurare i meccanismi di difesa secondo Freud”, ma bisognerà citare una definizione o dare una definizione chiara del costrutto e delle sue sfaccettature.

Il passo successivo è quello di costruire gli item e farli valutare

- Ad esperti della materia (ricercatori e professori universitari con esperienza nel settore di valutazione)

- A soggetti target del test (persone a cui è rivolto il test)

E' possibile condurre su di essi:

- Analisi quantitativa. Chiedendo direttamente al soggetto (per ogni item) quanto ritenga che l'item misuri il costrutto
- Analisi qualitativa. Facendo domande aperte sugli item proposti e conducendo successivamente un'analisi di contenuto.

1.5.1. Validità di facciata

La validità di facciata indica il grado in cui il soggetto valutato percepisca il contenuto del test come inerente, congruo agli obiettivi della valutazione. Per comprendere la validità di facciata dobbiamo chiederci e chiedere al soggetto come percepisca il test.

Nella fattispecie, dobbiamo chiederci quanto gli stimoli siano percepiti come coerenti rispetto ad una prova di selezione. La validità di facciata ha un compito importante nel processo di selezione, non è una buona esperienza per il valutato di essere sottoposto a stimoli che percepisce come estranei rispetto al ruolo a cui aspira. Per cui, i test che misurano indicatori non chiari per il soggetto sono utili, in quanto più difficilmente potrà manipolarli, ma allo stesso tempo possono peccare di scarsa validità di facciata. Si pensi a titolo di esempio alla sottoposizione di un test grafico ad un candidato per una selezione di management. La consegna "Le chiedo di disegnare un albero su questo foglio A4", può essere certamente utile, in quanto difficilmente il soggetto andrà a manipolare il test, non sapendo effettivamente cosa e come misuri le caratteristiche di personalità, tuttavia, può peccare di scarsa validità di facciata, in quanto il soggetto potrebbe chiedersi quale sia la connessione tra il disegno di un albero e i compiti relativi all'attività lavorativa.

1.5.2. Validità di criterio

La valutazione della validità di contenuto e della validità di facciata è solamente l'inizio del processo di validazione di uno strumento di selezione. Per poter considerare utile uno strumento di selezione è importante che si valuti anche la validità di criterio.

Il criterio è un fattore esterno al test che si ritiene debba essere correlato positivamente o negativamente con lo strumento di selezione che stiamo validando.

La validità di criterio si basa spesso sull'indice di correlazione lineare di Pearson. Questo indice ha la funzione di rilevare la relazione tra due variabili: nel nostro caso il punteggio del test o di una sua sottoscala ed il criterio esaminato.

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

L'indice di correlazione lineare di Pearson ha un valore compreso tra -1 e +1. Il punteggio ottenuto può determinare tre tipi di risultato:

- **Correlazione positiva (r = 1).** Quando aumenta il valore della prima variabile (x, il test o subtest), aumenta il valore della seconda variabile (y o il criterio); quando diminuisce x, diminuisce y. I costrutti analizzati sono simili, vanno di pari passo, probabilmente si influenzano l'un l'altro. Performance ed intelligenza correlano spesso positivamente, maggiore è l'intelligenza, maggiore sarà la performance
- **Correlazione negativa (r = -1).** Quando aumenta il valore di x, diminuisce quello di y e viceversa. I costrutti analizzati sono dissimili, opposti. I concetti analizzati sono

diversi. Ad esempio lo stress e la performance sono correlati negativamente tra di loro. Quando aumenta lo stress, la performance diminuisce.

- **Correlazione nulla ($r = 0$).** I due concetti sono slegati tra loro. A titolo di esempio, ansia e creatività non hanno una correlazione tra loro.

Tanto più il valore di r si avvicina ad $|1|^2$, tanto più la relazione è forte. Uno schema che ci aiuta a definire le correlazioni è il seguente

Come interpretare il valore $|r|$ di Pearson

< 0.2	= relazione molto debole
$0.2 - 0.4$	= relazione debole
$0.4 - 0.6$	= relazione moderata
$0.6 - 0.8$	= relazione forte
> 0.8	= relazione molto forte

Per poter calcolare una correlazione lineare semplice è sufficiente Excel. In questo caso è necessario disporre i dati in questo modo

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

La prima colonna indica il soggetto partecipante allo studio, la seconda colonna indica la prima variabile e la terza indica la seconda variabile, per cui, i valori numerici nella stessa riga fanno riferimento allo stesso soggetto.

Si inseriscono dunque i valori in una matrice dei dati Excel. Si definisce inoltre in quale casella riportare il valore “correlazione”. Come si può vedere nella seguente tabella, la tabella è stata ricopiata, inoltre in B11 si è scritto “Correlazione” ed è stata selezionata la casella C11, in questo modo, il risultato della correlazione sarà riportato in quella casella.

²Le due linee vicino all'1 indicano il valore assoluto, ovvero che in il punteggio in esame deve essere studiato senza considerare il segno + o - (in valore assoluto 0,8 e -0,8 sono la stessa cosa).

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

Argomenti funzione

CORRELAZIONE

Matrice1 B2:B8 = {1.4.7.9.14.17.21}

Matrice2 = matrice

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

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

Risultato formula =

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

Si ripete la procedura per la Matrice2, cliccando sulla casella di testo interessata e poi selezionando i dati della seconda variabile. Si clicca poi su 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

Il calcolo è completo, se tutti i passaggi sono stati portati a termine correttamente, sulla casella C11 avremo il valore della correlazione. In questo caso si tratta di un valore di correlazione molto alto e positivo, ($r = .9957$) le due variabili indicano costrutti molto legati o molto simili tra di loro.

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

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

Un secondo calcolo spesso utilizzato in questi casi è la **regressione lineare**. Il ruolo di questa formula è quella di valutare il livello di predittività di un fenomeno su di un altro. L'obiettivo è quello di indagare la relazione causale tra variabili. Nella correlazione due fenomeni co-occorrono, nella regressione invece si vuole indagare il rapporto di causa ed effetto. L'obiettivo della regressione è quello di costruire una **retta di regressione**, ovvero una equazione matematica in grado di stimare il valore di Y (variabile predetta o criterio), partendo dal valore di X (predittore). Tecnicamente la X è una variabile che si presume essere la causa, il predittore, la variabile determinante, mentre la Y è una variabile che si presume essere l'effetto, ciò che viene previsto. La retta di regressione lineare semplice ha questa formula matematica.

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

Y' = la variabile predetta, si utilizza l'apostrofo nella formula per indicare che si tratta di un valore stimato.

a = il valore di intercetta, ovvero il punto in cui la retta di regressione incontra l'asse Y

b = il coefficiente angolare, indica di quante unità aumenta Y quando X aumenta di un'unità

e = errore statistico, si tratta di un valore non sempre quantificabile ma comunque sempre presente, tutte le misurazioni psicologiche sono in qualche modo imprecise

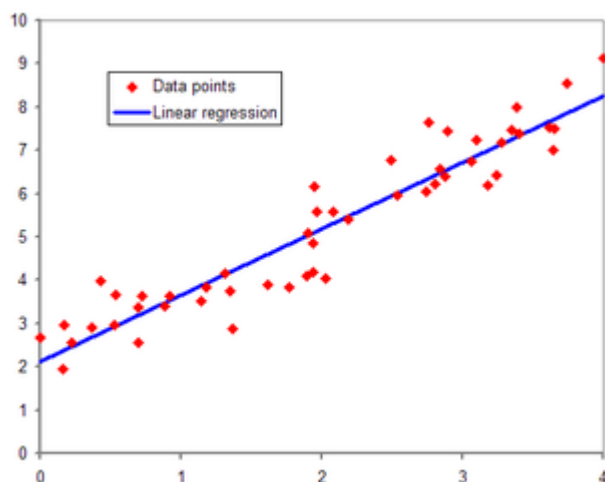


Figura. Un esempio di regressione lineare semplice

Nota. La linea indica la retta di regressione e dà un'idea della tendenza dei dati, i punti sono invece i singoli dati. Come è possibile osservare i dati sono piuttosto vicini alla retta, ciò indica che la retta di regressione fornisce una buona stima.

I calcoli di regressione lineare multipla consentono di definire meglio questa retta di regressione, ottenendo il valore di a e b . L'errore non viene utilizzato nella formula, ma si sottintende sempre. Ottenuti questi due valori è molto semplice stimare Y quando X è un valore dato. Il coefficiente angolare è un valore dipendente dall'unità di misura di un concetto e questo può talvolta determinare un certo livello di confusione, in quanto l'unità di misura è un concetto vago in psicologia. Non esistono aspetti fisici che vengono misurati ma costrutti che vengono dedotti dall'analisi del comportamento di una persona. Ti faccio un esempio, in molti casi, i punteggi delle variabili psicologiche sono rilevati facendo una sommatoria di tutti i valori di un soggetto rispetto alle singole domande. Supponiamo che si voglia misurare l'ansia, con 10 domande, sulle quali il soggetto può esprimersi tramite una valutazione che va da 0 a 10. Il punteggio minimo ottenuto dal soggetto sarà 0, il massimo sarà 100 (10×10). Immaginiamo ora di aver misurato anche una seconda variabile, l'estroversione, e che per motivi psicometrici (costrutto che intendiamo, più complesso, maggiore validità di una più grande quantità di domande) abbiamo alla fine del processo di validazione 20 domande valide ed anche queste sono misurate su una scala che va da 0 a 10. Il punteggio minimo sarà 0 ed il massimo 200. Come posso confrontare i due punteggi? Ovviamente ottenere 100 al primo test o al secondo test avrà significati molto diversi, inoltre, il primo test tenderà ad avere una variabilità diversa dal secondo, se il mio range di valori è più piccolo di solito i punteggi sono più vicini rispetto al caso in cui il mio range di valori sia più ampio.

Per questo motivo in molti casi è più opportuno utilizzare il **valore beta standardizzato** (β) che non risente delle diversità tra unità di misura. Il paragrafo sulla standardizzazione esplorerà in dettaglio questa utile pratica.

Esistono vari tipi di validità di criterio e saranno descritti con maggiore precisione nei successivi paragrafi:

- Validità divergente
- Validità convergente
- Validità concorrente
- Validità predittiva
- Validità postdittiva

Considera questo: la validità di criterio punta a raccogliere una grande quantità di **indizi** che insieme rappresentano una **prova** di validità. Nessuno di questi è una prova ultima che il test sia valido, ma tutti insieme concorrono alla validazione del test.

Se il test è valido, dobbiamo raccogliere nel mondo esterno tutta una serie di dati che lo confermino e questi dati esterni possono essere:

- Misure fisiologiche
- Altri test psicologici
- Eventi concreti e tangibili

Vediamo assieme nei prossimi capitoli di che cosa si tratta

1.5.3. Validità divergente

Se ho di fronte a me due costrutti e questi sono opposti, dissimili, se si presuppone che quando c'è la presenza di un costrutto non dovrebbe esserci l'altra, che tipo di correlazione dovremmo ottenere?

Una correlazione negativa

È evidente, due concetti opposti si “evitano” a vicenda, non coesistono. Facile a dirsi, ma è opportuno dimostrarlo con una serie di calcoli.

Immaginiamo di dover validare un test che misuri il benessere psicologico, abbiamo costruito i nostri item, abbiamo condotto le misure di attendibilità, abbiamo studiato la qualità degli item ed è risultata positiva. Per poter valutare la validità divergente, dobbiamo considerare delle variabili opposte al concetto di benessere psicologico. Ne cito alcune a titolo di esempio:

- Ansia
- Depressione
- Sintomi fisici
- Cortisolo salivare
- Stress

Ci aspettiamo che la correlazione risulti negativa e significativa. Per fare ciò, ovviamente, bisogna raccogliere un campione di partecipanti, sottoporli:

- Al test che vogliamo validare (test sul benessere psicologico)
- Ad uno o più test criterio (nel nostro caso, ansia, depressione, sintomi fisici etc.)

La validità divergente esiste se effettivamente otteniamo una correlazione negativa tra le variabili. Pongo alcuni dati nella seguente tabella per mostrare come potrebbe essere impostato uno studio di validità divergente.

Benessere psicologico misurato dal test in validazione	Ansia	Stress	Depressione
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

La correlazione lineare semplice, indica la relazione tra due variabili. Per cui occorrerà necessariamente ripetere la procedura analizzando il legame tra le variabili più volte:

- Correlazione tra benessere e ansia
- Correlazione tra benessere e stress
- Correlazione tra benessere e depressione

1.5.4. Validità convergente

La validità convergente si basa sull'assunto per cui variabili simili tra loro dovrebbero correlare positivamente tra di loro: più aumenta X, più aumenta Y.

Se voglio misurare validare un test sul burnout, posso chiedermi: “quali sono altri costrutti simili al burnout?” o “da quali variabili mi aspetto una correlazione positiva?”. Alcuni esempi:

- Compassion fatigue
- Stress
- Cortisolo salivare
- Sintomi fisici

In questo caso per cui posso fare lo stesso ragionamento e cioè

- Estrarre un campione di soggetti
- Sottoporli al test che voglio validare (burnout) ed ai test criterio
- Calcolare la correlazione lineare di Pearson
- Verificare che – come atteso – le correlazioni siano positive e significative.

La procedura di inserimento dati in tabella è simile alla precedente, ovviamente in questo caso mi aspetto correlazioni positive.

1.5.5. Validità concorrente

La validità concorrente si misura tramite la correlazione tra il test che si vuole validare e un test già valido che misura *esattamente* lo stesso costrutto. Se voglio validare un test sul burnout, dovrò andare a ricercare un test già valido sullo stesso tema, per esempio il Maslach Burnout Inventory. Ovviamente mi aspetto che le correlazioni siano positive e significative, altrimenti c'è qualcosa che non va. Il burnout non può che correlare con il burnout. In questo caso si opera la correlazione solamente tra le due variabili interessate, non c'è bisogno di ripetere la procedura.

1.5.6. Validità predittiva

La validità predittiva è – a mio parere – uno dei fattori più importanti e complesso da analizzare. Questo tipo di validità si propone di valutare quanto un test sia in grado di prevedere un evento. In fondo, tutta la validazione di un processo di selezione del personale dovrebbe basarsi su questo. La domanda in fondo è questa:

“quanto gli strumenti che abbiamo selezionato sono in grado di valutare se la persona scelta sia la più adatta?”

Si tratta di un problema complesso ovviamente. Per tanti motivi. Ma quali indicatori ci servono per calcolare la validità predittiva?

- Un test o un subtest
- Un evento o comportamento concreto e specifico

- Un range temporale

Ciò che rende più complessa la validità predittiva è proprio il lasso temporale. Come puoi immaginare, per gli altri tipi di validità non c'è bisogno di un grande lasso temporale. Si convoca un gruppo di dipendenti, si sottopongono i test, si costruisce una matrice dei dati, si fa l'analisi di correlazione ed abbiamo il nostro risultato. In una giornata di lavoro potremmo calcolare validità divergente, concorrente e convergente.

Per la validità predittiva è invece necessario aspettare del tempo, prima di poter calcolare i risultati. E si può trattare anche di anni. Per questo motivo molte aziende sono scoraggiate a condurre test di validità predittiva anche se si tratta di strumenti assolutamente utili.

Proviamo con un esempio concreto a capire come si possa utilizzare la validità predittiva. Immaginiamo di dover validare un test sulle abilità di vendita. Come faccio a sapere se questo test di vendita è efficace nel selezionare venditori abili? Devo cercare un criterio che mi indichi l'efficacia del venditore. Alcuni esempi positivi sono

- Il fatturato
- Il numero di clienti
- Il numero di pezzi venduti
- Il numero di clienti che acquista una seconda volta etc.
- Il livello di soddisfazione del cliente

Altri indicatori negativi possono essere

- Il numero di lamentele
- La percentuale di clienti che rescinde il contratto
- Il numero di rimborsi richiesti da parte del cliente (ovviamente escludendo quelli dovuti ad un problema tecnico del prodotto)

Se conduco una selezione del personale utilizzando un test in validazione, posso magari decidere di prendere in squadra 20 nuovi commerciali. Ognuno di questi sarà stato selezionato per diverse caratteristiche, una tra le tante è proprio il risultato al test. Come faccio a misurare se il test è stato "abile" nel prevedere la capacità di vendita? Non posso certamente misurare la vendita, il fatturato e gli altri indicatori esposti un mese dopo. Di fatto, non abbiamo ancora dato il tempo al commerciale di ambientarsi nel contesto, di conoscere bene i prodotti, siamo ancora in una prima fase di *socializzazione lavorativa*. Dovrò quindi scegliere un intervallo di tempo maggiore. Un anno può essere una misura adeguata in questo caso, ma di certo non l'unica, sarà il ricercatore a decidere il tempo in base a:

- Le peculiarità della ricerca
- Il tempo disponibile
- La natura del prodotto
- Le richieste della committenza

In linea di massima, dovremmo scegliere tempi lunghi, ma non è sempre così. Le persone, si conoscono sul lungo periodo, è vero, ma non selezionare un tempo davvero troppo lungo, perché:

maggiore è la distanza temporale tra predittore e criterio, più è probabile che altri eventi intercorrano tra il test e l'evento previsto

Se io conduco un test clinico di personalità nei confronti di candidati ad una posizione militare, posso magari selezionare solo soggetti clinicamente sani, che non abbiano disturbi di personalità o altre caratteristiche assolutamente non consigliate. Immaginiamo di avere 20 soggetti e di aver impostato più analisi di predittività, a 5, 10 e 20 anni. Durante l'anno 16, uno dei 20 soggetti uccide sua moglie, analizzando il caso successivamente si scopre che il soggetto non era completamente sano da un punto di vista psicologico.

Il test di selezione non è stato predittivo, oppure sono occorsi nel frattempo altri eventi che hanno portato ad uno squilibrio nella persona?

Difficile a sapersi, l'unica verità è che, in un tempo così lungo ci sono moltissimi avvenimenti che potrebbero aver impattato sulla persona, come ad esempio: lo stress lavoro correlato e gli eventi traumatici.

È questo il motivo per cui in un processo di selezione ben costruito, non è sufficiente condurre solamente il test di ingresso, ma anche altri strumenti di monitoraggio (test di controllo, team di ascolto per dipendenti etc.). Nelle analisi predittive è consigliabile utilizzare la regressione lineare semplice, sebbene alcuni utilizzino la correlazione. Si parla di predittività in senso stretto qui, perché abbiamo un evento passato ed un evento futuro che si ipotizzano essere in un legame causale. Non sempre però si ha a disposizione un tempo di analisi così lungo, in questi casi, si utilizza l'analisi postdittiva

1.5.7. Validità postdittiva

L'analisi postdittiva consiste nella correlazione tra un evento già avvenuto ed un test che si vuole validare. Questo tipo di analisi non richiede di un intervallo temporale tra il test e la connessione con il criterio. Ricollegiamoci all'esempio precedente. Immaginiamo di avere un'azienda che ha già 80 venditori, vuole certamente rafforzare il suo organico ed ha a disposizione un nuovo test sulle capacità di vendita molto promettente: vuole validarlo. Certo, potrebbe fare un'analisi predittiva, impiegare un anno e di fatto... scommettere sulle potenzialità di quel test, sperando che sia affidabile. Andrà dunque a sottoporre il test ai candidati e selezionerà i migliori sulla base di quel test, sperando che si tratti di un buon predittore. Dovrà poi aspettare un anno per capire se il test sia stato valido.

Qualcosa di più rapido e suggeribile in questo caso è l'analisi postdittiva. Si può considerare di sottoporre il test agli 80 venditori già disponibili e di correlare il risultato al test con gli effettivi risultati di vendita. Questo tipo di analisi è molto utile per vari motivi.

1. Impiega molto meno tempo
2. Permette di analizzare i risultati del test su range molto diversi. Se invece dovessi somministrare il test in condizione di selezione, lascerei l'opportunità di misurare i risultati propri solamente di chi ottiene un alto punteggio al test, in quanto ovviamente non andrei per logica a selezionare i candidati che hanno ottenuto un basso punteggio al test. Di fatto, però, nulla esclude che i candidati con basso punteggio al test abbiano una buona performance. Non avendoli selezionati, non lo sappiamo
3. Non ha rischi decisionali. Di fatto, non si prende nessuna decisione in merito al personale dopo quel test, mentre in selezione ci si assume il rischio di selezionare persone non adeguate o meno adeguate.

1.5.8. Attendibilità

L'attendibilità è "la proprietà psicometrica relativa all'accuratezza con cui un test o una scala misura una certa variabile psicologica. Si noti che l'attendibilità non ci dice se il test misura

ciò che vorremmo che misurasse – questa è la validità – ma è un indice della precisione della misura che l'insieme degli item ci permette di ottenere. La misura deve essere accurata nel senso che deve ottenere la minore quota possibile di errore di misurazione” (Chiorri, 2011).

L'attendibilità può essere definita nelle sue dimensioni specifiche (Kline, 1993):

- Replicabilità
- Omogeneità
- Oggettività

1.5.9. Attendibilità come replicabilità

Quando siamo di fronte a uno strumento di misurazione ci aspettiamo che questo, in misurazioni successive nel tempo dello stesso oggetto, restituisca lo stesso risultato. Se ad esempio pesassi tramite una bilancia il computer con cui sto scrivendo questo testo e ottenessi 2.3 kg, pesandolo il giorno dopo mi aspetto di ottenere esattamente lo stesso risultato: 2.3 kg. Certo, in base alla sensibilità della bilancia si potrebbe discutere sul grammo o sul milligrammo, ma certamente, una qualsiasi bilancia sul mercato non dovrebbe riportarci 4 o 5 kg, in quanto non sarebbe *attendibile*.

Ci aspettiamo lo stesso sui test psicometrici. La replicabilità è la capacità del test di restituire lo stesso risultato quando applicati allo stesso soggetto. Se somministro un test di intelligenza ad una persona oggi e tra un mese, dovrebbe darmi esattamente lo stesso risultato. Non è spiegabile un aumento dell'intelligenza sensibile in un soggetto adulto in così poco tempo.

Esistono tuttavia alcuni elementi che possono minare la misurazione della replicabilità di uno strumento:

- **Effetto memoria ed apprendimento:** ogni risomministrazione del test non sarà mai la stessa. Se vengo sottoposto ad un test di intelligenza e poi lo ripeto dopo 15 giorni, la prima somministrazione mi permetterà di apprendere qualcosa sulla natura degli stimoli e sulla loro soluzione. Nella seconda somministrazione sarò più preparato e quindi molto probabilmente otterrò un risultato un po' migliore.
- **Effetto coerenza.** Le persone tendono ad affermare concetti in linea con quanto già dichiarato precedentemente. Durante un test di personalità si affermano diversi concetti su di sé, in seconda somministrazione il soggetto potrebbe tendere a ripetersi, non tanto perché ritiene vere certe affermazioni ma per coerenza con le risposte precedenti.
- **Instabilità della variabile.** Se ci aspettiamo che personalità ed intelligenza siano fattori stabili, non possiamo dire lo stesso di variabili come l'umore. Se si opera una misura di replicabilità su variabili “instabili” è normale attendersi una variazione, ma diventa difficile capire dove finisca l'affidabilità dello strumento e dove inizi l'instabilità della variabile.

Per verificare se lo strumento che stiamo utilizzando sia replicabile occorre applicare una procedura chiamata test-retest. Si somministra lo strumento psicometrico, si aspetta un intervallo temporale e poi si risomministra. La correlazione test-retest è il calcolo matematico di riferimento. Si tratta di una correlazione lineare semplice tra il risultato alla prima ed alla seconda somministrazione. Ovviamente, ci aspettiamo che i due risultati correlino. Le misurazioni psicologiche, sono più imprecise di quelle fisiche, per cui non ci aspettiamo che i risultati siano esattamente gli stessi (una persona con $QI = 103$ in prima somministrazione, potrebbe di fatto avere in seconda $QI = 106$ o 102 , per esempio, sarebbe assai strano avere un 140 o un 83). Per questo motivo, la correlazione test-retest è raramente pari ad 1

(correlazione positiva perfetta). Solitamente, si considerano accettabili i valori di attendibilità pari o superiori a .80 (Boncori, 2006).

La matrice dei dati può essere impostata in questo modo

Soggetto	Prima somministrazione	Seconda somministrazione
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

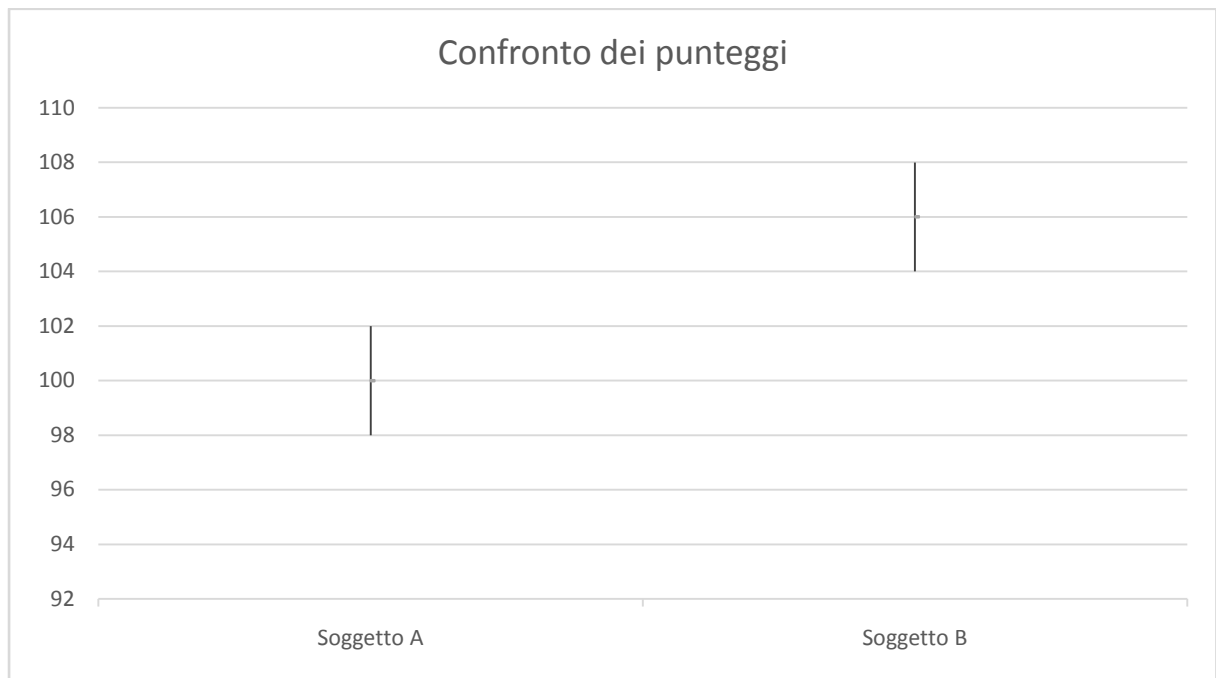
1.5.10. Errore standard

La formula dell'errore standard si basa sull'indice di attendibilità e indica il grado di errore che ci aspettiamo. Se l'indice errore standard è pari a 4 ed un soggetto ottiene il punteggio 100, dobbiamo aspettarci che il valore vero (e non stimato) sia compreso tra 100 ± 4 .

Questo, nell'ambito della selezione, ci consente anche di valutare se due soggetti sono effettivamente diversi tra di loro in termini di punteggio. Apparentemente due soggetti che ottengono rispettivamente i punteggi 100 e 106 possono sembrare persone che hanno diversi livelli di presenza della caratteristica, eppure, questo non può essere definito senza l'aiuto dell'errore standard. Se avessimo per esempio un errore standard pari a 2, potremmo definire i soggetti come diversi:

- Il primo avrebbe un punteggio vero compreso di 100 ± 2 (e cioè tra 98 e 102)
- Il secondo avrebbe un punteggio vero compreso di 106 ± 2 (e cioè tra 104 e 108)

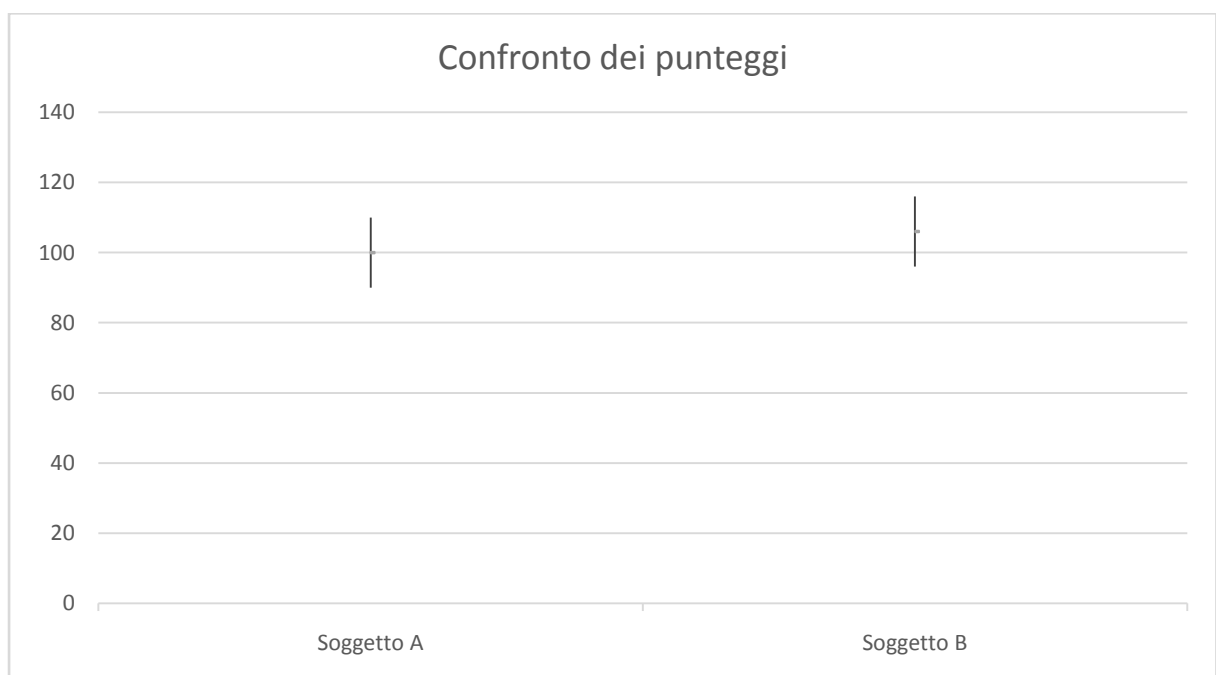
I range non si incrociano, i soggetti sono diversi. Ovvio, punteggi e relativi errori standard sono delle stime, tutto è possibile (errori di somministrazione, eventi occasionali che possono aver inciso sulla performance o altro), ma in linea di massima i punteggi sono diversi.



Immaginiamo adesso di avere lo stesso test ma un errore standard pari a 10. Tutto cambia, il potere discriminativo del test è assolutamente diverso:

- Il primo avrebbe un punteggio vero compreso di 100 ± 10 (e cioè tra 90 e 110)
- Il secondo avrebbe un punteggio vero compreso di 106 ± 10 (e cioè tra 96 e 116)

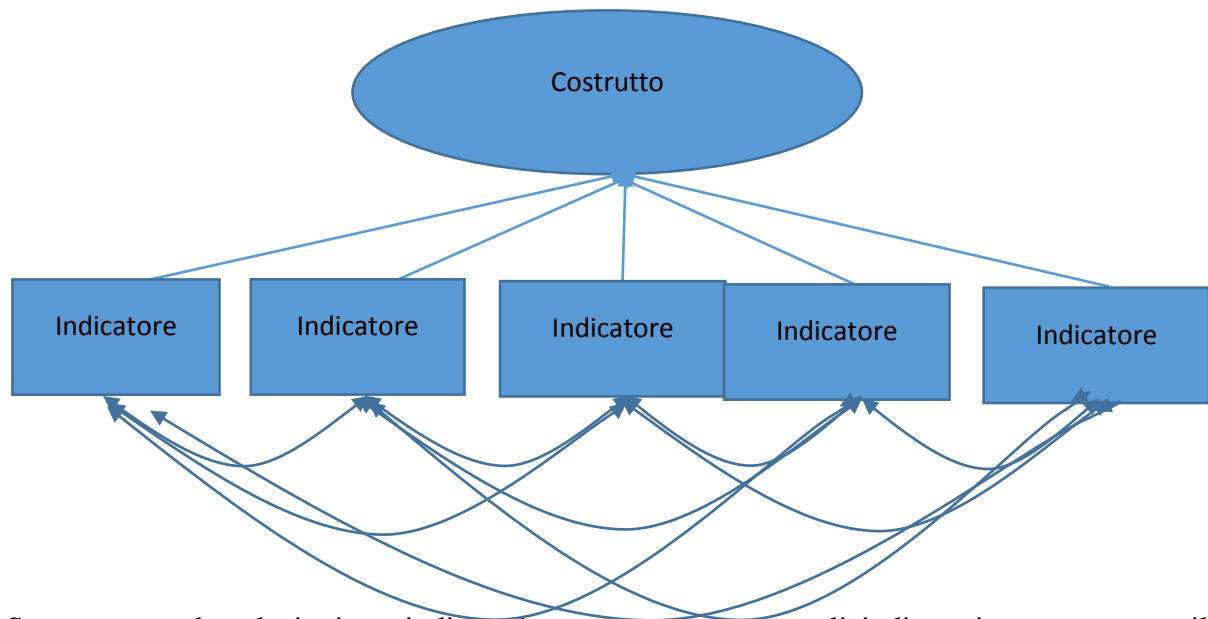
Non è possibile in questo caso discriminare i soggetti. L'attendibilità, quindi, non è utile solamente per definire la stabilità del test, ma anche per valutare il suo potenziale discriminativo. Se i punteggi di un test variano di somministrazione in somministrazione, quando si confrontano i soggetti bisogna considerare che una parte del risultato è dovuto effettivamente alle caratteristiche del soggetto, l'altra alla (più o meno considerevole) porzione di errore.



1.5.11. Attendibilità come omogeneità

Una seconda modalità di esprimere l'attendibilità è l'omogeneità. Tale caratteristica esprime il grado in cui ogni sottoporzione del test misura allo stesso modo la caratteristica misurata. Ci si aspetta infatti che se domande diverse mirano a misurare lo stesso costrutto dovrebbero

essere correlate positivamente tra di loro. Questo dato si può misurare in modi diversi. La logica è la seguente



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

Puoi considerare gli item della stessa sottoscala come dei mini-test, ognuno volto a dare una stima della presenza di una determinata caratteristica. È ovvio che se questi mirano allo stesso dato debbano dare risultati simili. Se misuro un tavolo con 10 strumenti diversi, certamente potrà esserci una variazione, un piccolo errore dovuto alla sensibilità dello strumento, ma tutti dovranno avere punteggi simili. Allo stesso modo se ho 10 domande che mirano a misurare l'ansia di un certo soggetto, e quel soggetto su una scala da 0 a 10 si posiziona su 7, è atteso che su altri item simili abbia punteggi simili (ad es., 6, 7 o 8), è invece inatteso che il soggetto risponda 2 o 3 su item simili. Potremmo arrivarci a chiedere se effettivamente si tratti di “mini-test” che misurino la stessa caratteristica.

Come è possibile avere una stima di quanto gli item siano coerenti, omogenei tra di loro? Le due formule di riferimento più utilizzate sono l'Alpha di Cronbach e il Kuder Richardson. La formula dell'Alpha di Cronbach è la seguente e si utilizza su item che hanno più di due possibilità di risposta (ad es., Scala Likert a 5 punti):

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

Si utilizza invece la formula Kuder Richardson per i casi di item dicotomici (cioè che hanno solo due possibilità di risposta, ad es., gli item sì/no e gli item vero/falso).

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

Queste due formule calcolano il livello di coerenza interna. Il livello minimo di coerenza interna accettabile è variabile, alcuni autori affermano sia sufficiente il valore .70 (Nunnally, Bernstein, 1994), altri affermano che il livello sufficiente per una buona coerenza interna sia .80 (Boncori, 2006). Gli indici quindi ci danno un valore globale di attendibilità. Nella validazione di un test possiamo trovarci così in due situazioni

- L'attendibilità ha un livello accettabile
- L'attendibilità non ha un livello accettabile

Quando abbiamo un livello accettabile di coerenza interna, non sono opportune particolari modifiche della scala, ma quando il livello di coerenza interna è scarso bisogna capirne i motivi, specialmente se siamo attorno ai valori limite (ad es., $\alpha = .50$), in quanto la scala potrebbe essere salvata. Certamente se l' α fosse pari a .20, ci sono poche possibilità di mantenere intatta la scala, va probabilmente ricostruita dall'inizio. Ma se il livello non è alto bisogna capire quale sia il motivo, e spesso questo risiede in alcune domande, che evidentemente non sono coerenti al resto della scala, in altre parole: misurano altro.

Identificare gli item che incidono negativamente sulla coerenza interna ci aiuta perché ci permette di eliminarli o allocarli in altre scale al fine di avere una scala coerente.

Ci sono due modalità per approfondire la qualità degli item.

- Il calcolo dell' α di Cronbach escludendo un item alla volta. Molti software di statistica consentono di calcolare il livello di α di un certo insieme di item, senza considerarne uno alla volta. In questo modo è possibile studiare quali siano gli item problematici.
- Il calcolo della correlazione item-totale. Si tratta della correlazione tra un singolo item e tutta la scala. Questo valore indica quanto una domanda sia rappresentativa dell'insieme. Valori eccessivamente bassi, indicano una scarsa coerenza dell'item all'interno di un'unica scala.

Questo tipo di procedura consente una migliore ottimizzazione della scala, in quanto si eliminano od allocano diversamente gli item. L'alternativa ad uno studio di dettaglio sugli item è la ricostruzione intera della scala.

1.5.12. Attendibilità come Oggettività

L'oggettività è il grado in cui valutatori diversi giungono alla stessa interpretazione del test, ovvero, la stessa attribuzione dei punteggi. Il test psicométrico, la prova di selezione è tale se ha poco margine interpretativo. È proprio questo il motivo per cui il sistema di codifica dei risultati debba essere il più chiaro possibile, per evitare che i punteggi siano interpretabili. L'uso dell'interpretazione nella valutazione psicométrica induce ad un problema nella misurazione: il punteggio del soggetto dipende dal valutato e dal valutatore. Esistono molti casi di cronaca nera in Italia in cui il testing psicologico sull'offender è stato fonte di dibattito. Lo stesso offender, che di fronte allo stesso Test di Rorschach dà esattamente le stesse risposte, dovrebbe avere esattamente la stessa interpretazione, anche se ci sono due valutatori diversi. Eppure questo a volte non accade per i motivi più vari:

- Esistono scuole interpretative diverse dei test proiettivi e test grafici
- Quando il test si basa su un'interpretazione qualitativa, entra in gioco il peso del valutatore. Non è possibile definire in maniera netta l'assenza o la presenza di alcuni criteri
- I valutatori possono avere esperienze diverse e quindi applicare il metodo con maggiore o minore efficacia

Qualunque sia il motivo che conduca ad interpretazioni diverse dello stesso soggetto da parte di valutatori diversi, siamo di fronte ad un caso di scarsa oggettività.

L'oggettività si misura quando non c'è un metodo inequivocabilmente chiaro per attribuire punteggi ai soggetti. Tutti i casi in cui emergono fattori qualitativi necessitano di un calcolo dell'oggettività. Alcuni esempi classici di strumenti in cui si calcola l'oggettività sono:

- Metodi grafici
- Tecniche proiettive
- Tecniche osservative

Solitamente, solo i questionari hanno un livello di oggettività davvero alto, perché le modalità di attribuzione del punteggio sono meccaniche, potrebbero essere operate da un computer, si tratta di un sistema di scoring automatico. Nei metodi grafici, nelle tecniche proiettive e osservative, questo non è possibile fino in fondo. Di fronte a un questionario, se ho dieci domande che misurano l'ansia con un punteggio da 1 a 7, e il livello generale di ansia si calcola sommando i punteggi di ogni domanda. Non c'è nulla di interpretabile, non c'è probabilità di errore o di incomprensione tra valutatori diversi. Il manuale fornirà dei range entro cui sarà giusto definire il punteggio come alto, medio o basso. Se invece il mio metodo interpretativo sarà relativo al tratto utilizzato nella grafia, ad alcune caratteristiche di un disegno, all'interpretazione di macchie d'inchiostro o semplicemente a risposte aperte ("mi racconti una storia basandosi su questa immagine"), il sistema necessita di un manuale di codifica probabilmente più complesso. Questo accade perché siamo di fronte ad una cosa molto semplice: se nel questionario il soggetto può rispondere in modalità predeterminate dal costruttore del test, quando abbiamo test grafici tecniche proiettive o semplicemente delle domande a risposta aperta, le possibilità di risposta sono infinite. L'indeterminazione delle possibili risposte, da una parte lascia la libertà al soggetto di esprimersi, dall'altra necessita di un sistema chiaro e indiscusso di valutazione delle risposte, determinando una certa quantità di errore statistico.

Riporto a titolo di esempio cosa scrive uno degli autori più rigorosi nell'interpretazione del test di Rorschach riguardo l'attribuzione del punteggio FC: "sfortunatamente, non disponiamo di alcuna regola assoluta e di facile applicazione, per evidenziare le risposte CF" (Exner, 2003, p.58). Questa semplice affermazione può permetterci di comprendere come le tecniche proiettive siano qualcosa di diverso dal classico test psicometrico.

Come misurare l'oggettività

Esistono vari metodi per misurare l'oggettività di una misura, i più comuni sono:

- Indice k di Cohen
- Indice Q di Cochran
- Indice di Correlazione Multipla

L'indice k di Cohen serve a valutare il grado di concordanza medio tra due valutatori. Si considera dunque un campione di soggetti, i due valutatori, indipendentemente ed in cieco³ attribuiscono punteggi, dopodiché si studia la proporzioni di risposte comuni ai due valutatori

³in cieco significa che i due valutatori sono ignari delle interpretazioni formulate dall'altro valutatore

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

Il principale vantaggio della formula k di Cohen è rappresentata dal suo facile calcolo. Il limite consiste nel fatto che in questo modo si può studiare la concordanza solamente tra due valutatori e non da un numero più ampio di soggetti.

Uno esempio di ricerca basata sul calcolo del k di Cohen è stata condotta da Dazzi e Pedrabissi (2009) ha voluto studiare le qualità metriche di un metodo grafologico. Ha dunque sottoposto 100 grafie a due valutatori, che avrebbero dovuto interpretare la personalità dei soggetti utilizzando i descrittori di personalità Big Five. Se si assume l'oggettività del metodo grafologico, ci debba essere un legame tra le interpretazioni dei valutatori tramite grafologia e il punteggio del test Big Five, inoltre dovremmo aspettarci che i due valutatori diano interpretazioni simili se non proprio uguale (alta inter-rater reliability). In questo studio tuttavia non sono emersi risultati di alta oggettività né di coerenza tra le interpretazioni della grafologia e quelle del metodo Big Five.

Una seconda formula utilizzata per valutare il livello di oggettività è il test Q di Cochran. Questo test:

- Consente la presenza di più di due valutatori di numero dispari
- Consente ai valutatori di esprimersi tramite dicotomie (ad es., idoneo vs non idoneo)

La formula del Q di Cochran è:

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

Nel caso in cui sia necessario utilizzare più valutatori (anche di numero pari) che non si esprimono tramite dicotomie è necessario utilizzare **l'indice di correlazione multipla**.

1.6. Standardizzazione, campionamento e l'effetto del contesto

Spesso, si semplifica il processo di validazione semplicemente selezionando strumenti già validati su campioni standardizzati. Si tratta di strumenti di misurazione già in commercio e che sono stati sottoposti a persone in target e che si presume abbiano tutte le caratteristiche giuste per un processo di selezione particolare. Questo è spesso sufficiente per condurre una buona selezione, ma non è il processo più accurato possibile. È sempre opportuno ricordare che ogni selezione ha le sue specificità. Come possiamo pensare che la raccolta di dati su selezioni per settori ed aziende diverse siano valide per tutti i contesti? Come possiamo pensare che selezioni per ruoli diversi possano essere appiattiti sullo stesso indicatore statistico? Come possiamo pensare che gli indicatori di valutazione della performance siano gli stessi per tutte le aziende?

Ogni azienda ha la sua specificità, i suoi obiettivi e le proprie misurazioni da condurre. Per questo motivo, è importante – a latere – condurre tutta una serie di operazioni di verifica sulle *proprie* selezioni del personale, e non solo far riferimento alla validazione ufficiale. In quanto, se le statistiche generali affermano un concetto, non è detto che lo stesso si verifichi esattamente allo stesso modo nel contesto specifico in cui stiamo operando.

Come scrivono Watzlawick e collaboratori (1964, p. 14): “un fenomeno resta inspiegabile finché il campo di osservazione non è abbastanza ampio da includere il contesto in cui il fenomeno si verifica.”

Inoltre, come riferiscono Campbell e Stanley (1966): “è necessaria un’avvertenza, che introduce nella scienza dell’induzione alcuni problemi particolarmente spinosi, resi tali da una perdurante riluttanza ad accettare il truismo di Hume⁴ secondo cui l’induzione o la generalizzazione non è mai pienamente giustificata sul piano logico. Infatti, mentre i problemi relativi alla validità interna sono risolvibili entro i limiti della logica della statistica probabilistica, le questioni concernenti la validità esterna non sono logicamente superabili in modo chiaro e definitivo. Qualsiasi tentativo di generalizzazione implica, infatti, un’extrapolazione in un dominio non rappresentato nel campione scelto. [...] *Logicamente*, non è possibile alcuna generalizzazione al di là di questi limiti, ossia non è possibile alcuna generalizzazione tout court. Ciononostante, tentiamo ugualmente di giungere a valide generalizzazioni sforzandoci di formulare ipotesi in forma di leggi generali e di controllare tali generalizzazioni in condizioni differenti, sebbene caratterizzate anche esse dallo stesso grado di specificità.

Queste leggi generali sul contesto influenzano nettamente il modo in cui si possono interpretare i dati, e ciò, riguarda qualsiasi tipo di test. La valutazione reciproca tra candidato e azienda, inizia molto prima che questi si incontrino. Il candidato formula infatti una valutazione sull’azienda, formandosi delle impressioni utilizzando informazioni presenti sul web, sull’annuncio, sulle sue conoscenze generali a proposito dell’azienda del settore di applicazione di un’azienda specifica. Quando il candidato è sottoposto al processo di selezione, esistono molti aspetti che talvolta sono difficilmente controllabili come il contesto, l’interazione con altri candidati, l’impatto con il selezionatore etc. Il candidato, se sottoposto in una selezione che si svolge in sede, può dedurre degli aspetti di cultura e clima organizzativo entrando in azienda, formulando così delle deduzioni su come possa essere vivere in un determinato contesto lavorativo. Ciò che vogliamo esprimere in questa fase è che non è possibile essere *completamente neutri*. La comunicazione è inevitabile ed influenza in qualche direzione il candidato. Tra tutti gli aspetti che meritano un approfondimento esterno (ulteriore rispetto alla validazione del test sul campione generale), certamente l’aspetto più degno di nota è la valutazione della validità esterna, ogni azienda ha ruoli e compiti diversi, per cui, necessariamente gli indicatori di performance (criteri) dovranno essere rivalutati sul campione in esame.

Se ad esempio il mio campione generale ha valutato la correlazione statistica tra il risultato ottenuto ad un test di vendita ed il fatturato prodotto dal venditore nell’anno successivo, basandosi sulla vendita di beni materiali (ad es., scarpe), non è detto che lo stesso test abbia validità esterna per la vendita di servizi ad esempio, oppure non è detto che lo stesso test funzioni in un contesto socio-economico diverso.

L’impossibilità di sovrapporre contesti e situazione, rende la validazione un processo anche contestuale e culturale. Si inserisce in un contesto specifico: sociale, economico, culturale,

⁴Il contrario di un fatto è, invece, sempre possibile. Se io dico: il sole domani non sorgerà, questa proposizione è perfettamente intelligibile e altrettanto coerente quanto l’altra che afferma che il sole domani si leverà. Dimostrarne la falsità a priori è impossibile. La tesi fondamentale di Hume, quindi, è che le leggi su cui si fondano le scienze, come la fisica, la chimica, ecc., sono soltanto “probabili”. Il loro grado di verità è dato dal loro grado di probabilità, cioè dall’indice di frequenza statistica; perfettamente razionali sono solo quelle scienze che, come le matematiche, vertono esclusivamente sulle idee e sui rapporti formali senza coinvolgere in alcun modo il mondo dell’esperienza.

aziendale che non può essere dimenticato o non considerato. La raccolta di dati in un particolare contesto è necessaria.

Una ricerca che ho condotto alcuni anni fa (Vitale, 2010) ha dimostrato che il contesto influenza la produzione delle risposte dei soggetti. L'obiettivo della ricerca era quello di valutare come il contesto di selezione influenzi le risposte dei soggetti. Lo studio ha quindi confrontato le risposte di 120 soggetti in condizione di selezione del personale con 120 soggetti (comparabili per età, genere e titolo di istruzione) sottoposti al test durante un'esercitazione. Ciò che cambia nelle due situazioni è la posta in gioco, presente e di alto valore nella condizione di selezione, assente nella condizione di esercitazione. Uno strumento di misurazione, per definirsi tale, dovrebbe essere indipendente dal contesto, dovrebbe semplicemente mettere in atto una misurazione oggettiva. Eppure così non è, il contesto stesso di selezione influenza in modo significativo il modo in cui le persone fronteggiano gli stimoli.

Il test su cui sono state condotte le analisi si chiama Zulliger Test ed è un test proiettivo composto di tre macchie di inchiostro che è stato utilizzato dalla Polizia di Stato in Italia per la selezione del personale (Ungaro, Borrelli, 2006).

I test di natura proiettiva si distinguono in modo netto dai questionari, in quanto l'obiettivo è quello di comprendere come il soggetto interpreti uno stimolo destrutturato (la macchia d'inchiostro). In questo modo si riesce a capire come il soggetto strutturi la realtà, partendo da uno stimolo ambiguo.

Ciò che distingue questi stimoli destrutturati è anche la scarsa comprensione del soggetto del significato delle risposte che da, infatti, quando il soggetto afferma in un questionario strutturato che "mi piace parlare ed interagire con le persone" sa o immagina che si tratti di qualcosa di legato alle relazioni, alla socialità o all'estroversione. Più difficilmente riuscirà a dedurre il significato dell'interpretazione delle macchie di inchiostro, ad es., interpretando cosa possa significare l'aver visto un insetto in un particolare piccolo dettaglio di una certa macchia d'inchiostro.

Questa scarsa conoscenza dell'interpretazione delle macchie, induce risposte meno filtrate a livello conscio, e quindi ipoteticamente a risposte più "vere". Questo è in linea di massima un errore come dimostrato dalla ricerca (Vitale, 2010). Certamente, il soggetto conosce meno il significato di certe risposte, ma non per questo non le filtra. I punteggi ottenuti dai soggetti nelle due condizioni sperimentali (selezione vs contesto neutro) erano infatti particolarmente differenti.

Ecco i risultati ottenuti dalla ricerca

Tabella. Confronto dei punteggi tra contesto di selezione e contesto neutro

Indice	Chi-quadro	Gradi di libertà	Significatività
R	2,84	1	N.S.
G	0,61	1	N.S.
D	0,04	1	N.S.
Dd	0	1	N.S.
Dim	30,16	1	*** (p<0.001)

F	12,14	1	*** (p<0.001)
F+	11,99	1	*** (p<0.001)
F+-	7,15	1	** (p<0.01)
F-	34,52	1	*** (p<0.001)
M	7,25	1	** (p<0.01)
FC	15,64	1	*** (p<0.001)
CF	8,09	1	** (p<0.01)
C	0	1	N.S.
FC'n	11,51	1	*** (p<0.001)
C'nF	8,33	1	** (p<0.01)
F(c)+	11,43	1	*** (p<0.001)
F(c)-	33,7	1	*** (p<0.001)
MA	3,06	1	N.S.
mi	5,12	1	* (p<0.05)
A	0,08	1	N.S.
H	4,08	1	* (p<0.05)
Ad	0,93	1	N.S.
Hd	8,81	1	** (p<0.01)
V	15,2	1	*** (p<0.001)

Come è possibile osservare dalla tabella sono diverse e notevoli le differenze tra i soggetti nelle due condizioni sperimentali, sull'ultima colonna è possibile studiare infatti le differenze significative tra gruppi che riguardano molte aree del test.

Lo studio ha dimostrato che, anche nei test in cui la risposta è spinta maggiormente da fattori inconsci, questi sono dipendenti principalmente dal fatto di dover eseguire un test che ha una posta in gioco, l'assunzione presso un luogo di lavoro.

I risultati possono essere così riassunti:

- Aumento del pensiero stereotipato. Il contesto di selezione aveva una maggiore frequenza di risposte volgari (V). Le risposte volgari sono risposte comuni,

stereotipate, interpretazioni comunemente date dai soggetti. Perché queste vengono date più frequentemente da soggetti in selezione? Questo è facilmente spiegabile seguendo le teorie dell'impression management e della self-presentation. Quando c'è una posta in gioco, il soggetto sperimenta un senso di ansia. Dare una risposta estremamente creativa o insolita, viene percepito come un rischio. Vedere una foglia nella prima macchia dello Zulliger Test è una risposta comune, moltissime persone vedono una foglia in quella macchia, comune significa anche senza rischio (pochi infatti possono confutare che lì si possa vedere una figura che assomiglia molto ad una foglia), osservare invece qualcosa di completamente diverso come “una mucca con gli orecchini” nella terza macchia è certamente una risposta creativa ed insolita. Il candidato di selezione, più o meno consciamente, non vuole rischiare. Per questo motivo, statisticamente si affiderà maggiormente a risposte volgari.

- Maggiore attenzione all'aderenza formale (F+). L'aderenza formale è il grado in cui l'interpretazione si avvicina alla forma vera e propria della macchia o del dettaglio interpretato. Meno l'interpretazione assomiglia alla macchia, più desta senso di allerta nel soggetto valutato, che quindi evita in contesti di selezione di dare risposte fantasiose.
- Minore attenzione alle interazioni umane (H). Il soggetto in selezione vive l'interazione umana con stress, in quanto l'interazione umana è connessa con la valutazione
- FC'n: maggiormente presenti in condizioni neutri, rappresentano a livello psicodiagnostico un valido controllo delle spinte ansiose e depressione (Ungaro, Borrelli 2006) – Interpretazioni cenestesiche: maggiormente presenti nei protocolli di contesto neutro sono legate (se molto alte) alle persone “portate a riflettere su se stessi, introversi, legati alle loro idee, negli artisti e nelle persone intelligenti”. – Dettagli inibitori: maggiormente presenti nei protocolli di contesto neutro, tendenzialmente sono risposte inusuali, scrivono Giambelluca, Parisi, Pes (1995): “sono risposte in cui il soggetto interpreta solo una parte di ciò che più comunemente viene visto come un tutto”. Sono proprie delle persone inibite.

1.7. Come ridurre gli errori di valutazione dei selezionatori

La selezione del personale è un compito complesso. E come accade di fronte a tutti i compiti complessi, l'uomo non utilizza precise strategie di analisi del problema ma scorciatoie di pensiero chiamate euristiche (Anolli, Legrenzi, 2006; Bonini, Del Missier, Rumiati, 2009). Le euristiche, come affermato precedentemente, sono modalità rapide di pensiero che semplificano il pensiero e velocizzano la soluzione. Non sono basati su un'analisi attenta del problema in tutti i suoi dati e per questo motivo possono aumentare la probabilità di errore statistico. Gli errori più frequenti nel processo di selezione del personale sono:

- **Errori di giudizio:** soggettivismo del valutatore, elementi intuitivi; la tendenza a descrivere in termini oggettivi ciò che è espressione della propria personale interpretazione soggettiva
- **Errore sistematico:** tendenza a sopravvalutare in relazione al proprio atteggiamento mentale, stato d'animo e carattere. Per esempio l'ottimista tenderà a dare valutazioni più positive, mentre il pessimista tenderà ad essere più severo.
- **Effetto alone:** tendenza a giudicare una caratteristica sulla base di giudizi che si hanno su altre caratteristiche, per esempio soggetto educato giudicato anche intelligente o viceversa. L'effetto alone è la tendenza a esprimere una valutazione generale sulla base di una sola variabile (positiva o negativa). SI ha un effetto alone

anche nel caso in cui il selezionatore esprima un parere positivo o negativo su singoli elementi del selezionato, sulla base di una visione generale. Si può parlare di effetto alone anche tra un candidato e l'altro (effetto sequenza), se si intervista un candidato normale a seguito di un candidato scarso, il primo sembrerà migliore di ciò che è, perché la mente tende a valutare la realtà in modo comparatistico.

- **Errore di contrasto:** tendenza a giudicare gli altri in modo opposto al proprio modo di essere allegro/tristi, sicuro/insicuro.
- **Errore di proiezione:** tendenza non conscia a trasferire il proprio modo di pensare e sentire negli altri, più in generale a proiettare elementi propri e personali nell'interpretazione e strutturazione della realtà esterna. Questo processo porta ad esempio a valutare meglio caratteristiche e valori individuati negli altri e che ci appartengono o ci attribuiamo (effetto somiglianza).
- **Errori di introiezione:** con ciò si intende l'opposto della proiezione per cui si attribuiscono a se stessi tratti, elementi, atteggiamenti altrui che vengono vissuti come propri perché piacevoli e desiderabili. Anche l'introeiezione consiste nel salvaguardare l'immagine di sé e nell'aumentare l'autostima.
- **Errori di razionalizzazione:** con ciò ci si riferisce a quell'atteggiamento che comporta l'assegnazione di caratteristiche razionali o di interpretazioni logiche a fenomeni rappresentati solo da vaghe intuizioni che poco hanno di razionale
- **Errori di pregiudizio:** in domande mal formulate, capaci di suggerire risposte (per esempio in ambito giudiziario). Errori che possono derivare da modi di vedere personali, punti di vista che l'intervistatore può avere e che possono interferire nel giudizio su un candidato, per esempio, estrazione provenienza del candidato, luoghi comuni.

1.8. Il ruolo dell'aspetto fisico nella selezione del personale

Uno dei bias più diffusi nell'ambito della selezione è l'aspetto fisico. Le persone esteticamente belle, infatti, tendono ad essere sopravvalutate dai selezionatori anche esperti. Un bell'aspetto fisico, che può essere certamente richiesto in determinate posizioni lavorative, non deve diventare una variabile che va ad influenzare anche altre sfere di valutazione (effetto alone). Molti valutatori, inoltre, non sono consapevoli di avere questo bias. Sono notevoli le meta-analisi volte a dimostrare la relazione tra bellezza fisica e percezioni sociali (Feingold, 1992), sebbene alcuni studi mostrino risultati opposti (Caki, Solmaz, 2013).

1.8.1. Pregiudizio nei confronti degli obesi

Uno studio condotto da O'Brien e collaboratori (2013) ha dimostrato che l'aspetto fisico conta in modo significativo sulla percezione che il selezionatore si fa di un curriculum. Un valutatore esperto dovrebbe considerare i dati di curriculum, i risultati ottenuti dalla persona, che rimangono ovviamente gli aspetti più predittivi della performance di una persona. In questo studio sono stati reclutati 102 selezionatori del personale, il loro compito in questa ricerca era quello di valutare diversi curriculum ed attribuire ad essi dei punteggi riguardanti:

- Salario di partenza
- Probabilità di selezione
- Potenziale percepito di leadership

I selezionatori rispondevano inoltre a questionari relativi al

- Pregiudizio contro le persone grasse
- Autoritarismo
- Dominanza Sociale
- Valutazione dell'aspetto fisico

I selezionatori però non sapevano una cosa dell'esperimento. Nello studio comparivano curriculum esattamente identici, si trattava delle stesse esperienze, l'unica variante delle coppie di curriculum era la foto. In un caso si aveva la foto di una donna prima di aver effettuato un'operazione di chirurgia bariatrica (BMI = 38-41), nell'altra copia del curriculum vi era la foto della stessa donna dopo aver subito l'operazione di chirurgia bariatrica⁵, dunque molto più magra (BMI = 22-24).

L'obiettivo dei ricercatori era quello di valutare se gli esperti sarebbero stati imparziali (assegnando punteggi simili a prescindere dalla foto, oppure, se fossero stati influenzati dall'aspetto estetico assegnando punteggi maggiormente favorevoli alla versione con foto post-chirurgia. Lo studio ha dimostrato che i valutatori – anche quelli esperti – sono influenzati notevolmente dall'aspetto estetico. Inoltre, tale discriminazione è più presente nei valutato che hanno un maggior livello di pregiudizio implicito⁶

Avere un aspetto curato è un fattore certamente utile per il candidato, dimostra attenzione e rispetto per il momento di selezione, ed è certamente un aspetto da considerare in tutte le professioni in cui il contatto umano è centrale, ma non dovrebbe impattare in modo significativo su altri domini. Dovrebbe riguardare solo l'eventuale casella di valutazione "aspetto fisico". Ciò che invece molto più spesso accade è che per *effetto alone*⁷ questa caratteristica abbia effetto anche su altri fattori "come ad esempio le potenzialità di leadership, lo stipendio medio, le abilità di management) che sono certamente slegate dall'aspetto fisico.

1.8.2. La ricerca sulla prima impressione facciale

Esiste una fiorente letteratura sull'impatto che hanno i volti sulla percezione sociale. Due secoli fa Cesare Lombroso aveva ipotizzato che la fisiognomica potesse dirci qualcosa sulla personalità del soggetto, questa ipotesi non è stata mai confermata, portando in un primo momento ad una scarsa attenzione nei confronti di questo tema. La disconferma di questa

⁵la chirurgia bariatrica è rivolta a pazienti obesi al fine di ridurre drasticamente il peso, è una pratica utile per ridurre la probabilità di incorrere in patologie che si associano all'obesità

⁶ era stato misurato anche il pregiudizio esplicito nei confronti degli obesi, ovvero, una variabile caratterizzata da aperta ammissione di pregiudizio nei confronti dell'obesità, ma questa non era stata predittiva del livello di discriminazione

⁷ l'effetto alone è un effetto per cui una singola caratteristica va ad influenzarne altre: ad es., "se è di bell'aspetto, allora significa che ha considerato con attenzione questo colloquio, ciò implica delle buone capacità sociali ed adattamento alla relazione", oppure, "se ha un accento regionale, significa che non ha un buon livello di intelligenza", "se fa sport, significa che si tratta di una persona dinamica, flessibile, pronta al sacrificio". Eppure, nessuno studio ha mai dimostrato che l'aspetto fisico rappresenti in pieno le capacità sociali, l'accento regionale non è correlato all'intelligenza, gli hobby non sono fattori predittivi della performance, sebbene alcuni selezionatori li considerino fattori interessanti.

ipotesi ha portato la ricerca a connettere le ipotesi sul volto come ipotesi inequivocabilmente lombrosiane. Sappiamo però che se

Fisiognomica \neq Personalità

Questo non significa che essa non impatti su altre variabili psicologiche. E sono notevoli le analisi sulla prima impressione facciale. È stato infatti ampiamente dimostrato che

Fisiognomica \rightarrow Percezione sociale

Non possiamo dire molto su di una persona osservandone le fattezze del volto, ma formuliamo molte valutazioni di natura sociali di una persona semplicemente osservandola, e la formulazione di un'impressione ha moltissime implicazioni sulla successiva interazione.

Le ricerche di Sutherland e collaboratori (Sutherland et al., 2015a, Sutherland et al., 2015b, Vernon, Sutherland et al., 2015, Sutherland et al., 2016) hanno dimostrato che il volto ha un primo impatto notevole sull'interlocutore che lo valuta – in termini di percezione sociale – su molte caratteristiche:

- Competenza
- Socialità
- Leadership
- Intelligenza
- Orientamento sessuale
- Affidabilità

Si tratta di percezioni su aree notevoli della psicologia di una persona di notevole impatto sul processo di valutazione di una persona. E' stato infatti dimostrato che tali valutazioni, per quanto possano essere nella maggior parte dei casi inaccurate, determino poi decisioni importanti come ad esempio: preferenza di un candidato in un processo di selezione del personale, scelte elettorali, valutazioni di innocenza/colpevolezza, probabilità di dare un prestito ad una persona.

Tabella. Accuratezza della Facial First Impression

Facial First Impression	Accuratezza
IQ Maschile (Kleisner, Chvatalova, Flegr, 2014)	Discreta
IQ Femminile	Nulla
Big Five Traits (Borkenau & Liebler, 1992; Little & Perrett, 2007; Pentonvoak et al., 2010)	E,C - Discreta N, O, A - Nulla
Fiducia (Bonnefon, Hopfensitz & De Neys, 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nulla
Orientamento Politico (Rule & Ambady, 2010).	Discreta

Orientamento Sessuale (Rule, Ambady & Hallett, 2009; Rule et al., 2011)	Discreta
Comportamento Criminale (Bonnefon et al., 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Nulla

Tabella. Esempi di decisioni presi sulla base della Facial First Impression (FFI)

Predittore	Criterio
Fiducia percepita del volto (Lawson et al., 2010, Antonakis & Dalgas, 2009, Mattes & Milazzo, 2014),	Preferenze di Voto
Somiglianza del volto di candidato ed elettore	Preferenza di Voto
Bellezza Fisica (Gilmore, Beehr & Love, 1986; Hochschild & Borch, 2011; Lutz, 2010, Marlowe, Schneride, Nelson, 1996, Hosoda, Stone-Romero, Coats, 2003; Watkins, Johnston, 2000).	Decisione di Assunzione o Licenziamento. Valutazione della performance sui luoghi di lavoro
Baby-face (Zebrowitz & McDonald, 1991)	Valutazione di Innocenza in Tribunale
Piacevolezza del Volto (Duarte, Siegel & Young, 2012; Yang, 2014)	Probabilità di Ricevere un Prestito

Scelte determinanti si basano dunque su valutazioni inaccurate. Nel processo di selezione, la fisiognomica del volto ha un ruolo determinante almeno nei seguenti settori:

- Selezione della foto nel curriculum vitae
- Selezione della foto nei profili social (Linkedin, Facebook)
- Volto nell'intervista di selezione

Sono molte le ricerche che hanno cercato di dimostrare come determinate variabili possano incidere sul processo di valutazione.

Alcuni studi hanno dimostrato quali siano le caratteristiche che impattano maggiormente sulla percezione sociale in termini di socialità, attrattività e dominanza, classificandoli nel seguente schema

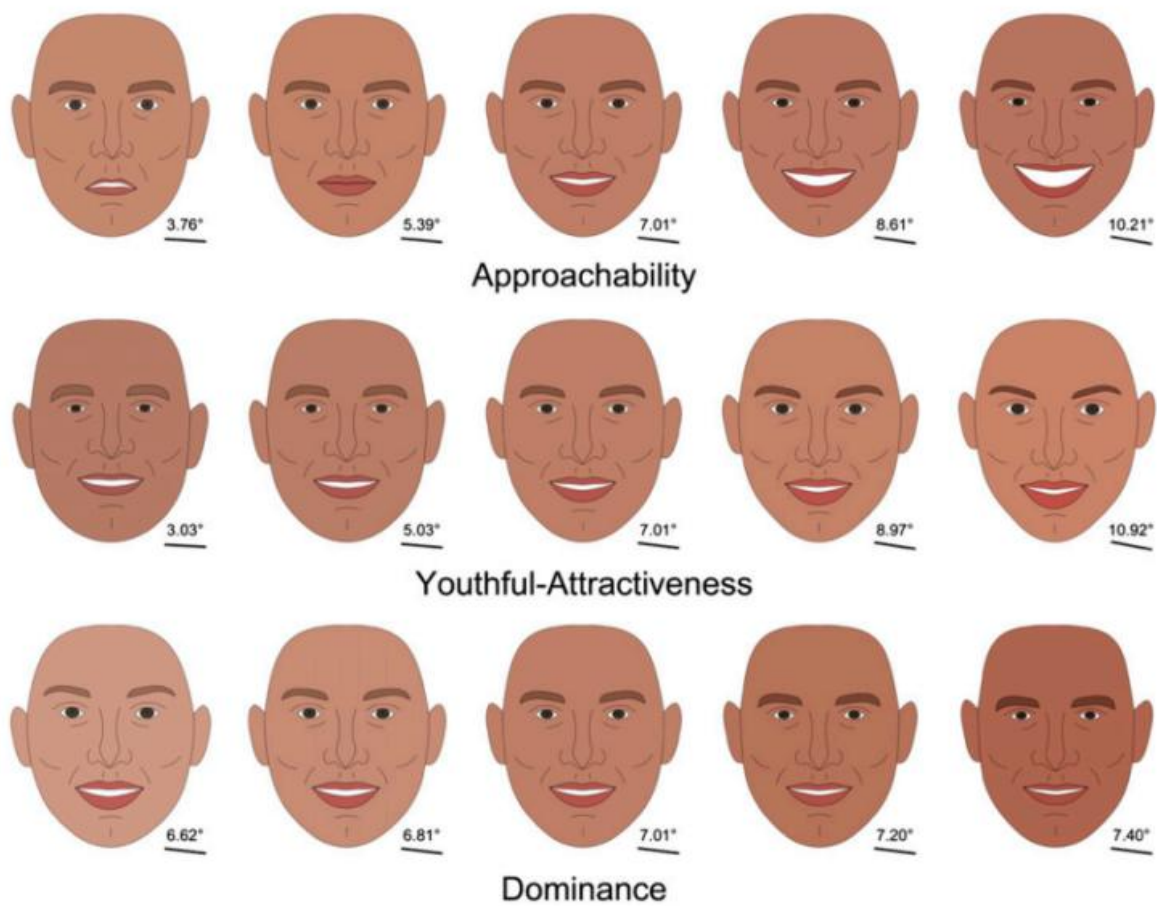


Table 1. Significant associations between objective attributes and social trait impressions in 1,000 ambient face photographs

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

Riassumendo i fattori che incidono sull'approcciabilità sono da analizzare nella bocca di una persona

- Area della bocca
- Altezza della bocca
- Ampiezza bocca
- Apertura della bocca
- Curva degli angoli delle labbra

I fattori che incidono sull'attrattività riguardano gli occhi:

- Area degli occhi
- Area dell'iride
- Altezza degli occhi
- Ampiezza degli occhi

I fattori che incidono sulla dominanza sono:

- Altezza delle sopracciglia
- Gradiente degli zigomi
- Gradiente degli occhi
- Saturazione della pelle
- Variazione del valore della pelle

Questi dati sono coerenti con la precedente ricerca che vede i tratti maschilini come aspetti di dominanza.

Fattori che impattano sul Facial First Impression e sul linguaggio del corpo delle foto

Segnale	Impatto
Segnali di autocontatto	Dominanza (-)
Fronte alta	Competenza (+)
Occhiali	Competenza (+)
Confini del volto non delineati rispetto allo sfondo * sfondo diverso, sfocatura, elementi distraenti nello sfondo	Competenza (-) Piacevolezza (-)
	Dominanza (-)
Assenza del sorriso	Piacevolezza (-)
Copertura degli occhi	Piacevolezza (-)
Dimensione piccola della foto	Competenza (-) Piacevolezza (-) Dominanza (-)
Assenza del contatto visivo	Piacevolezza (-)

Zoom su una parte del volto	Piacevolezza (-)
Aumento della saturazione della foto	Competenza (-)
	Dominanza (-)
Elevare il contrasto della linea del mento (contrasto tra mento e sfondo aumenta la visibilità del mento)	Competenza (+)
	Piacevolezza (+)
	Dominanza (+)
Foto a figura intera	Competenza (-)
	Dominanza (-)
Foto poco illuminata	Piacevolezza (-)

Modalità per migliorare il livello di dominanza percepita

- Assumere Power Pose (espansione del busto, postura eretta e stabile. non sbilanciata da un lato, mostrare il dorso della mano, testa verso l'alto, mantenere il contatto visivo)
- Assumere abbigliamento elegante
- Posizionare la fotocamera sotto il livello degli occhi
- Scegliere una foto professionale e di qualità
- Utilizzare una foto in un contesto inerente il business

Modalità per migliorare il livello di competenza percepito

- Usare il contatto visivo
- Usare una postura eretta

1.9 Impression Management

Il candidato ha l'obiettivo di mostrarsi nel modo migliore possibile, applica per cui tutta una serie di strategie di *impression management* (Vitale, Bafera, 2014), l'azienda ha invece l'obiettivo di selezionare la persona che più di tutte è adatta al ruolo scelto. Si può supporre, che il candidato riesca a gestire meglio l'impression management quando ha indicazioni precise sul significato delle risposte a un test. Ecco alcuni esempi di impression management e come neutralizzarli

1. Il candidato può avere indicazioni su come gestire il *comportamento non verbale* (ad es., postura eretta, mantenere il contatto visivo, evitare la chiusura degli arti etc).
2. Il candidato può desumere il significato di un item e rispondere sulla base della desiderabilità sociale, o su ciò che si aspetta sia desiderato dall'azienda (ad es., se nell'annuncio di lavoro si ricerca una persona flessibile, il soggetto tenderà a dichiarare di essere flessibile quando il test di personalità lo richieda. Un item come "mi adatto a contesti e situazioni diverse" fa esplicito richiamo alla flessibilità)
3. Il candidato può utilizzare elementi dell'annuncio o luoghi comuni nell'autopresentazione (nell'intervista di selezione e nelle prove di gruppo) ad es.,

dichiarando “mi ritengo una persona comunicativa, dinamica, disposta a lavorare in gruppo e flessibile.”

Rendere gli item e le prove troppo trasparenti, porta infatti a una minore efficacia del processo di selezione. Uno dei modi per migliorare tale valutazione è lo studio degli indicatori impliciti, indicatori che sono meno mediati dal controllo conscio del soggetto. Ad esempio:

1. Un candidato può impostare – per impression management – la posizione della schiena in modo eretto o spostato in avanti per dimostrare assertività o interesse nei confronti della posizione lavorativa, ma può difficilmente controllare tutti i micromovimenti delle spalle (avanti o indietro, per comunicare interesse o evitamento), che necessariamente si verificano durante un'intervista di selezione.
2. È possibile privilegiare l'utilizzo di item impliciti. Gli item impliciti fanno riferimento ugualmente al costrutto ma non in modo così esplicito e comprensibile. “Mi piace parlare con le persone” è evidentemente un item riferito all'estroversione, è un chiaro esempio di item esplicito. Esistono però formulazioni meno nette e chiare nella costruzione di un test. Molto spesso, gli strumenti di misurazione implicita sono più efficaci nella misurazione di un costrutto perché agiscono ad un livello subconscio, indiretto. Le tecniche di misurazione implicita si utilizzano in tutti i casi in cui si ipotizza che la desiderabilità sociale possa avere un ruolo determinante (ad es., nella selezione del personale). Un esempio classico è relativo alla misurazione dei costrutti di razzismo (Maass, Castelli, Arcuri, 2005). Formulare item apertamente discriminatori, attiva le difese della persona valutata, che – per non apparire apertamente discriminatorio – eviterà, dandoci una falsa risposta. Costruire invece item impliciti come “se dovessi interagire con una persona omosessuale, proverei a farle capire che le sono vicina, anche se dovessi fingere” abbassa parecchio le difese del valutato perché agisce ad un livello ipotetico, in quanto usa la parola “se”, pone in primo piano elementi positivi “proverei a farle capire che le sono vicina”
3. Le libere presentazioni dei candidati dovrebbero essere sempre valutate assieme ad alcune domande di approfondimento. I luoghi comuni dovrebbero essere evitati negli annunci di selezione. Se un candidato si dichiara “flessibile”, il tema può essere approfondito ad esempio con domande come: “cosa intendi per flessibilità?”, “mi puoi raccontare di una situazione nel tuo precedente lavoro dove hai dimostrato grande flessibilità?”

Le strategie di impression management più utilizzate a livello verbale sono:

- Adulazione (evocare attrazione interpersonale)
- Conformità di opinioni (affermare di avere valori e punti di vista simili all'intervistatore)
- Tattiche difensive verbali (Scuse)
- Auto-promozione (affermazioni positive su di sé)

Le strategie di impression management rilevano aspetti che non sono inerenti all'attività lavorativa, ma solamente il grado in cui le persone interagiscono con l'intervistatore, al fine di convincerlo di essere un buon candidato. Non conta affermare solo cose positive su di sé, conta fare delle cose positive. Non è importante determinare se intervistatore ed intervistato hanno hobby comuni, questo è del tutto ininfluenza sulle qualità lavorative del candidato. Eppure, tali strategie, quando utilizzate, tendono a determinare punteggi migliori per il candidato e ciò determina un errore.

Diverse ricerche hanno dimostrato che l'intervista strutturata – rispetto a quella non strutturata – determina una riduzione del peso dell'impression management.

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

Una raccolta di studi condotta da Levashina et al. (2014) ha mostrato che esistono strategie di IM che pesano di più sul risultato finale

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

IM = impression management; k = numero di studi, N = dimensione complessiva del campione, R = correlazione media osservata pesata sul campione, SDr = deviazione standard media pesata sul campione

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

Non Verbale (Peeters, Non significativo
Lievens, 2006)

N = numero di soggetti complessivo, Mpbq = media della strategia sulle domande inerenti comportamenti passati; SDpbq = deviazione standard sull'utilizzo della strategia in riferimento a domande su comportamenti passati; Msq = media della strategia su domande situazionali, SDsq = deviazione standard della strategia su domande situazionali, d = dimensione dell'effetto con indice di Cohen, CI = intervallo di confidenza al 95%

Come si può osservare, l'utilizzo di domande diverse induce strategie di impression management diverse. Le domande su comportamenti passati portano infatti ad una maggiore quantità di strategie di impression management di auto-promozione. Questo è dovuto alla natura delle domande che si focalizzano sul comportamento passato del soggetto. Le domande di natura situazionale, invece, determinano un aumento delle strategie di impression management focalizzate su altre persone. Non esistono differenze significative nelle strategie di tipo non verbale. Questo accade perché nella maggior parte dei casi il candidato si rifà ad

una lista di suggerimenti generali nell'utilizzo della comunicazione non verbale, senza adattarla man mano che l'intervista si sviluppa.

Spesso, nelle interviste di selezione si valuta la personalità di un soggetto. Alcuni studi hanno cercato di determinare quali fossero le correlazioni tra le valutazioni dell'intervistatore e quelle dell'intervistato sulla propria personalità. In alcuni casi i risultati sono stati deludenti (correlazioni tra .01 e .12, in Roth et al., 2005), in altri casi sono invece risultate correlazioni moderate e significative (correlazioni tra .30 e .42, in Barrick et al. 2000, correlazioni comprese tra .20 e .43 nella ricerca di Van Iddekinge et al. 2005)

1.10. Nuove tecnologie

Con lo sviluppo della tecnologia sono diventate sempre più comuni le video interviste utilizzate dai candidati ed analizzate dai valutatori (Brenner, Ortner, Fay, 2016), l'uso di social network e di altre informazioni presenti sul web (Davison, Maraist, Hamilton, Bing, 2012).

I principali studi su questo tema si sono focalizzati su questi temi:

- Attendibilità delle misure
- Qualità delle informazioni ottenute su fonti web (ad es., social network, video interviste etc.)
- Aspetti legali (ad es., privacy, utilizzabilità delle informazioni)

Secondo Parvulescu e Vitale (2016) uno dei principali approcci per studiare la personalità di un soggetto tramite fonti web è l'approccio psicolessicale, approccio che nasce con Galton e si sviluppa fino ad oggi con i moderni strumenti computerizzati di analisi automatica del testo. Sono diversi gli strumenti di analisi che possono trarre informazioni sugli utenti, quindi è plausibile che questi vengano utilizzati. Le principali aree di analisi di un profilo facebook riguardano:

- L'analisi della personalità dello scrivente
- La riduzione dei comportamenti controproducenti (CWB)

1.10.1. Studi di Personalità dello Scrivente

	Fonte
Gli estroversi hanno un maggior numero di immagini di sé i incontri pubblici, maggior numero di amici sui social network	Marcus et al. (2006)
Le persone con aperture alle esperienze hanno una maggiore quantità di immagini legate a viaggi in nazioni diverse, maggiore numero di recensioni di ristoranti	Gosling et al. (2002)
Le persone che si autovalutano come amicali, coscienziose e emotivamente stabili pubblicano meno foto riguardanti temi sessuali, utilizzo di alcol e droghe illegali.	Karl et al. (2010)
Le valutazioni di personalità tramite analisi dei dati di social network hanno un buon livello di coerenza interna e di oggettività	Kluemper, Rosen (2009)
Il tema dell'impression management è presente anche nella comunicazione mediata tra computer. Il problema della	Kuncel e Tellegen, 2009

raccolta dati in questo caso è definire su chi il soggetto cercando di creare un'impressione positiva. Uno studente che voglia impressionare gli amici potrebbe utilizzare più comportamenti negativi di quelli che mette in atto effettivamente (ad es., non andare a scuola, comunicare comportamenti a rischio, partecipare a party Tsenova, 2016), una persona che voglia impressionare le aziende potrà esibire più comportamenti correlati alla competenza (mostrare risultati accademici e formativi ottenuti). Il primo verrà sottostimato, il secondo verrà sovrastimato. Ma in entrambi i casi si sta studiando l'impression management e meno il candidato in sé.

Joinson, Kayany, 1998

Dominick, 1999

Davison, et al. (2012) danno i seguenti suggerimenti nell'utilizzo dello screening dei candidati tramite internet:

1. Sviluppare regolamenti riguardo l'uso appropriato ed inappropriato degli screening via internet
2. Selezionare il canale comunicativo utilizzato per lo screening (social media, blog, comunicazione e-mail) basandosi sull'analisi del lavoro
3. Condurre un'analisi rischi-benefici per determinare i rischi legali nell'utilizzo dello screening via internet per valutare il candidato siano superiori ai potenziali benefici
4. Standardizzare le valutazioni dello screening via Internet ed utilizzare valutazioni multiple
5. Verificare l'accuratezza delle informazioni ottenute dallo screening via internet
6. Comunicare l'uso potenziale dello screening via internet ai soggetti valutati

1.11. La personalità oscura

La personalità oscura è un costrutto ideato da Paulhus e Williams (1970) costituito da narcisismo, machiavellianismo e psicopatia, variabili correlate con molti esiti di tipo negativo. In questo paragrafo saranno riassunti i risultati della ricerca sul tema in ambito lavorativo e della selezione.

Personalità Oscura e tecniche di intervista

Ricerca	Fonte
Le persone con alto livello di Machiavellianismo tendono ad essere meno onesti nelle interviste	Fletcher (1990)
I narcisisti tendono ad utilizzare più strategie di impression management come l'autopromozione e la loquacità	Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms,
I narcisisti sono più bravi a creare buone prime impressioni	Back, Schmulke & Egloff, 2010
La buona prima impressione tende a decrescere in tempi brevi, solitamente queste persone cominciano ad essere percepite come ostili ed arroganti	Paulhus, 1998

Personalità Oscura e Leadership

Ricerca	Fonte
Il narcisismo è una variabile chiave per la comprensione sia dei successi che dei fallimenti nella leadership	Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Kernberg, 1999
La tendenza ai comportamenti a rischio è una variabile considerata positivamente nei momenti di crisi	Johnson, Wrangham & Rosen, 2002
Il contesto determina il successo o l'insuccesso dei leader con personalità oscura	Padilla, Hogan & Kaiser, 2007
Le leadership patologiche possono facilitare la paranoiagenesi organizzativa	Kernberg, 1999
Il machiavellianismo è positivamente correlato al carisma e alla performance politica	Deluga, 2001
I narcisisti tendono a fare azioni estreme che catturano l'attenzione, per questo motivo tendono ad avere una performance fluttuante, caratterizzate da grandi momenti positivi e grandi momenti negativi	Chatterjee, Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009
Ci sono correlazioni tra i tratti di personalità oscura e problemi di relazione interpersonale come: insensibilità, manipolazioni, richieste, autoritarismo, isolamento sociale, critica, arroganza ,melodramma, sfuggevolezza, estrema cautela, sfiducia, eccentricità, resistenza passiva, perfezionismo	Van Velsor & Leslie, 1995; Kernberg, 1999; Lombardo & McCauley, 1994; Dotlitch & Cairo, 2003
I manager machiavellici hanno un maggior livello di supervisione abusiva nei confronti dei subordinati	Kiazid et al., 2010
La percezione di scarso calore, competenza e moralità del leader sono associati a comportamenti controproducenti del personale	Vitale, Falvo, Capozza (2014)

Personalità Oscura, affetti ed atteggiamenti

Ricerca	Fonte
I venditori narcisisti hanno un livello di soddisfazione maggiore rispetto ai venditori non narcisisti	Soyer, Rovenpor, Kopelman, 1999
Machiavellianismo, Narcisismo e rabbia di tratto sono tutti correlati negativamente alla soddisfazione	Brink-Lee, Khoury, Nixon, Goh, & Spector, 2009

Personalità Oscura e negoziazione

Ricerca	Fonte
I machiavellici tendono ad essere più forti nelle negoziazioni	Christie, Geis, 1970

I narcisisti tendono ad esasperare la situazione ad abusare la relazione e a creare negoziazioni antagonistiche Greenhalgh, Gilkey, 1997

La personalità oscura in generale correla con la volontà di utilizzare strategie illecite Wu, 2010

I machiavellici tendono ad utilizzare di più la manipolazione degli altri, I narcisisti tendono ad utilizzare maggiormente lo charme e il charisma mentre gli psicopatici utilizzano le minacce Jonason, Slomski, & Partyka, 2012

1.12. Aspetti culturali

Nel dibattito del tema su cultura e selezione, Krause (2012) afferma la necessità di trovare un equilibrio tra la necessità di metodi e tecniche specifiche per una determinata cultura e i metodi di selezione e la necessità di avere la standardizzazione di alcuni processi, validi ed utili per tutte le culture. Nel 2012 ha condotto uno studio esplorativo per analizzare aspetti simili e differenze nelle pratiche di assessment center in Sudafrica, Europa Occidentale e Nord America.

Esercizi e simulazione	Sud Africa (N=43)	Europa Occidentale (N = 45)	Nord America (N = 52)
Presentazione in-basket	54	35	55
Intervista sul background	51	92	58
Intervista situazionale	16	48	40
Role-playing	23	48	48
Case study	49	88	78
Fact Finding	26	78	38
Esercizi di pianificazione	16	20	33
Strumenti sociometrici	16	40	48
Discussioni di gruppo	37	90	45

1.13. La menzogna nella selezione del personale

La menzogna è un tema trasversale nella comunicazione umana. Tutti noi, infatti, abbiamo un filtro mentale tra ciò che pensiamo e ciò che verbalizziamo che ci porta a:

- comunicare ciò che pensiamo
- ad omettere una parte significativa del pensiero (omissione)
- a distorcerla (trasformazione)
- a dire il falso (menzogna)

La menzogna ha a volte anche una funzione sociale: viene messa in atto per non ferire il nostro interlocutore.

In tutte le situazioni in cui le persone hanno obiettivi diversi, la menzogna può entrare in gioco con una funzione strategica:

- ottenere un vantaggio
- evitare una punizione

I contesti organizzativi sono ricchi di condizioni in cui le persone possono avere obiettivi diversi:

- negoziazioni: ogni negoziatore vuole – almeno in partenza – ottenere il massimo vantaggio, anche a discapito della controparte
- gestione del conflitto: si tratta della negoziazione di risorse percepite come scarse, su cui si hanno opinioni divergenti
- selezione del personale: il selezionatore vuole avere una grande quantità di informazioni sul candidato al fine di stabilire se si tratti della persona giusta, il candidato vuole apparire nel modo migliore possibile al fine di massimizzare la propria probabilità di essere scelto

Questo implica che la selezione del personale sia una delle condizioni in cui è certamente possibile la menzogna per motivi strategici (Castello & Vitale, 2012).

Per poter parlare di menzogna è necessario parlare di sistemi di comunicazione, che riassumiamo in questo modo:

- Comunicazione verbale: le parole pronunciate dalla persona
- Comunicazione paraverbale: tono, timbro, ritmo, pause, volume e tutte le qualità della voce
- Comunicazione non verbale: gesti, orientamento della testa, orientamento del corpo, espressioni facciali, aspetto fisico etc.

La presenza di un'incongruenza tra ognuno di questi sistemi può determinare un certo grado di dissimulazione:

CV \neq CV

CV \neq CPV

CV \neq CNV

CNV \neq CNV

CPV \neq CNV

Ognuno dei sistemi di comunicazione può quindi essere una traccia indicativa di menzogna. Sono numerosi i sistemi di riconoscimento della menzogna (Baratto, 2015). I metodi di riconoscimento della menzogna possono essere classificati in:

- Metodi fisiologici: metodi che affermano che la menzogna sia associata a variazioni fisiologiche significative (Elettrogastrogramma, poligrafo, risonanza magnetica funzionale etc)
- Metodi Verbali: metodi che affermano che durante la menzogna e la dissimulazione siano più presenti determinati indicatori verbali
- Metodi non verbali: metodi che affermano che la menzogna sia accompagnata da variazioni significative del comportamento non verbale

Essendo i metodi fisiologici piuttosto invasivi, questi non vengono utilizzati nella maggior parte delle nazioni europee, sebbene in altri, come la Bulgaria, essi siano utilizzati frequentemente in molti contesti organizzativi. Attualmente in Bulgaria si utilizza il poligrafo (metodo fisiologico) in questi contesti:

- Valutazione del candidato durante un'intervista pre-impiego
- Valutazione della lealtà di un dipendente
- Risoluzione delle controversie
- Casi di rilevanza civile e penale in ambito organizzativo

Alcuni metodi fisiologici, nell'ambito della valutazione e della gestione dello stress, come biofeedback e neurofeedback sono raramente utilizzati in Italia per determinate selezioni su candidati ad alto livello (manager e atleti rilevanti)

Per la grande maggioranza dei casi, le condizioni di selezione permettono di utilizzare – durante l'intervista – sia i metodi verbali che quelli non verbali. Si ricorda comunque che per un'analisi accurata e scientifica è necessario applicare il metodo della videoanalisi, nonché metodi standardizzati di analisi del comportamento (ad es., FACS, Ekman, Friesen, Hager, 2002; Dael, Mortillaro, Scherer, 2012), sebbene questa implichi dei costi temporali ed economici maggiori. È inoltre consigliabile applicare il metodo solo dopo che si è verificato un alto livello di inter-rater reliability. Per quanto riguarda il metodo di codifica delle espressioni facciali (FACS), è disponibile un modello di verifica dell'oggettività del valutatore chiamato FACS Final Test (FFT; www.paulekman.com)

1.14. Intervista di selezione

Tra i metodi di intervista, certamente l'intervista strutturata è quella che garantisce un maggior livello di attendibilità e validità. Di fatto, qualsiasi livello di destrutturazione porta a condurre interviste diverse su soggetti diversi, e quindi a produrre dati non comparabili tra di loro. Un minimo livello di destrutturazione può essere comunque necessario per garantire un minimo di flessibilità in casi difficili da gestire.

L'intervista strutturata può essere definita come: “un processo personale ed interattivo di una o più persone che chiedono oralmente ad un'altra persona e valutano le sue risposte allo scopo di determinare le qualità della persona e per prendere una decisione di impiego nei suoi confronti” (Levashina et al., 2014).

Tra le interviste proposte, come è possibile osservare dallo schema, l'intervista strutturata ha un livello medio di validità ed attendibilità maggiore rispetto agli strumenti destrutturati. Tuttavia, esistono diversi aspetti specifici da analizzare in questo strumento: la riduzione dei bias del valutatore, l'impression management, la misurazione della personalità, le domande situazionali, lo sviluppo delle scale di punteggio.

Immaginiamo di avere la seguente scheda di valutazione da utilizzare durante una intervista strutturata. Quello che ti chiedo è di valutare quali siano gli errori all'interno di questa scheda di selezione e quindi che cosa potrebbe essere migliorato notevolmente.

Caratteristica	5	6	7	8	9	10
Aspetto fisico						
Flessibilità						

Comunicazione

Collaborazione

Attenzione

Il primo errore notevole è l'assenza di una definizione chiara delle caratteristiche misurata. Se non ho un manuale di codifica in cui definisco esattamente cosa intendo per presenza fisica, ogni valutatore tenderà a sostituire "aspetto fisico" con la sua concezione di aspetto fisico. Concordiamo che questo potrebbe significare cose davvero diverse: abbigliamento, cura dell'igiene personale, bellezza fisica. Tale variabile può essere parecchio influenzata da gusti personali, che nulla hanno a che vedere con l'obiettivo dell'intervista. Lo stesso ragionamento si può dire dei termini flessibilità, comunicazione, collaborazione, attenzione. Sono termini tanto importanti quanto ampi e interpretabili.

Quando si produce una scheda di scoring è sempre opportuno definire con attenzione cosa si intenda nello specifico quando si parla di un certo costrutto.

Alcuni, di fronte a questo schema affermano che la scala da 5 a 10 possa essere un errore. In realtà, questo non è un errore formale, il vero errore è quello di non avere alcun criterio per definire cosa sia 5, 6 o 7 etc. Se non ho nessun criterio, la valutazione sarà assolutamente dipendente dal soggetto.

Per migliorare l'efficacia di questo schema è dunque necessario:

- Definire con maggiore attenzione i costrutti (per cui si rimanda all'apposito paragrafo)
- Definire delle linee guida interpretative (scoring)
- Definire i modelli di attribuzione di punteggio nel modo più univoco e chiaro possibile

Linee guida

Un esempio di linee guida adottate in selezione del personale è riportato da Zucchi (2007)

Capacità cognitive Elementi di osservazione per il conduttore del colloquio

- | | |
|---------|--|
| Analisi | <ul style="list-style-type: none">- Servono tante domande per raccogliere i dati e le informazioni necessari?- È capace di una lettura anche abbastanza complessa ed articolata delle situazioni?- Si mostra in grado di cogliere gli aspetti più rilevanti dei problemi?- Ha gusto ed interesse per andare oltre la superficie delle questioni orientandosi a capire le motivazioni e le cause dei problemi?- È in grado d'approfondire i temi che tratta e a restituire all'interlocutore le loro complessità?- È preciso nei dati che riporta?- Gli interventi sono puntuali e centrati?- Vi è profondità di ragionamento o si mantiene in superficie? |
|---------|--|

Sintesi/Visione d'insieme	<ul style="list-style-type: none"> - Ricorre ad esempi e specificazioni? - Riesce a focalizzarsi sugli aspetti più importanti dei problemi o si perde in particolari? - Riesce a collegare variabili ed aspetti differenti dei problemi? - Quanto entra nel dettaglio a scapito dell'insieme? - Riesce ad operare una lettura delle situazioni ad ampio raggio? - Il registro comunicativo è incisivo ed efficace? - Nell'affrontare una problematica mostra di tenere in considerazione il quadro di fondo e di contestualizzazione della stessa? - È in grado di operare autonomamente passaggi "macro-micro" e viceversa rispetto alla trattazione di un problema? - Riesce ad operare i collegamenti necessari alla contestualizzazione di un problema procedendo in modo paradigmatico e per crucialità e non soltanto sequenziale?
Capacità d'apprendimento	<ul style="list-style-type: none"> - È capace d'allinearsi al ritmo comunicativo ed alle richieste del conduttore? - Qual è la sua posizione rispetto ad un feedback preciso relativamente ai suoi punti di forza, ma soprattutto alle sue aree di debolezza? - Durante il feedback quanto desidera approfondire chiedendo al valutatore specifiche su quanto da lui esposto? - In che modo reagisce agli stimoli dell'interlocutore? Quale il grado di reattività? - Quale è il grado di ascolto reale ed attivo agito nei confronti dell'ambiente esterno e dell'interlocutore? - Che tipo di elaborazione critiche fa su esperienze di successo ed insuccesso occorsegli? - Quanto è in grado di apprendere dagli errori piuttosto che negarli?

1.14.1. Prima competenza: pensare analiticamente

Definizione: identifica le informazioni da analizzare e attraverso l'applicazione di capacità di ragionamento logico giunge a decisioni ben informate

Caratteristiche:

- Scompone i problemi nei loro aspetti elementari
- Identifica le informazioni necessarie all'analisi
- Riconosce nei dati tendenze e proprietà
- Utilizza per l'analisi elementi quantitativi e qualitativi

- Dimostra capacità di ragionamento logico
- Prende decisioni e propone soluzioni anche in presenza di dati in parte ambigui

L'intervista comportamentale

Come abbiamo visto, sono necessari precisi modelli di:

- formulazione delle domande
- standardizzazione del processo dell'intervista
- attribuzione di punteggi (scoring)

L'intervista comportamentale è certamente uno dei modelli che più si avvicina ad un processo standardizzato. E' un modello che prevede l'utilizzo di domande concrete orientati alle competenze e al comportamento.

L'intervista comportamentale presuppone che uno dei principali predittori del comportamento futuro è il comportamento passato. Certo, le persone cambiano e si evolvono, durante l'ingresso nel luogo di lavoro possono verificarsi molti processi di crescita della persona (socializzazione lavorativa, formazione, coaching, mentoring) e sarà carico dell'azienda far sì che questo accada nel modo migliore e più personalizzato possibile per la nuova risorsa. Ma al momento dell'intervista, questi sono dati disponibili in parte, ciò che è invece accaduto è un dato più concreto, preso in considerazione dal modello dell'intervista comportamentale.

L'intervista comportamentale può essere vista come una cassetta degli strumenti che si compone di volta in volta in base alla risorsa selezionata: non esiste una sola intervista comportamentale, ma ci sono tanti pezzi del puzzle che possono essere composti.

Il modello di intervista comportamentale è certamente il metodo STARS, derivato dall'acronimo inglese:

- Situation
- Task
- Actions
- Results
- Summary

Lo studio di una singola competenza del soggetto viene messo in atto tramite il vaglio attento di domande standardizzate che si focalizzano sugli aspetti elencati: situazione, compito, azioni, risultati, riassunto.

Ogni ruolo, sulla base della job analysis e della task analysis suggerisce un certo modello di competenze. Caratteristiche che il valutatore si auspica di trovare in ogni buon profilo. Prima di costruire delle domande sarà dunque necessario definire le competenze di riferimento. Esistono alcune regole fondamentali per scrivere correttamente la definizione della competenza analizzata

- Una competenza deve far riferimento solo a comportamenti osservabili. Una competenza sarà non in grado di distinguere i candidati validi da quelli non validi a meno che non includa comportamenti che le persone di successo praticano;
- I comportamenti contemplati devono essere quelli che i vostri colleghi sono concordi nell'associare alla performance efficace, nell'incarico in questione è importante

dunque confrontarsi con i colleghi di lavoro per stilare questa lista e non fare un lavoro individuale in questo senso

- Ogni comportamentale deve includere una frase verbale. In altre parole, deve descrivere un'azione che voi possiate sentire descrivere durante l'intervista, in questo modo aumenterà il livello di attendibilità inter-rater.
- Una buona competenza deve riguardare almeno quattro comportamenti
- I comportamenti attesi da un componente junior del team saranno diversi da quelli del senior. In quanto si presuppone che l'esperienza aumenti il livello di competenza

Come preparare il modello di competenza

- Stabilite la preparazione che un candidato deve avere nei diversi ruoli. In particolare per i candidati alle posizioni di livello base ci saranno livelli di competenza più bassi
- Se il tempo ve lo concede discutete con i vostri colleghi. Non affidatevi solo alle vostre valutazioni è sempre preferibile conoscere le opinioni di colleghi bene addentro alla materia per far sì che le caratteristiche non siano banali, ma neanche troppo difficili da raggiungere per il candidato (in entrambi i casi avresti risposte troppo simili tra soggetti e quindi non in grado di discriminare vari livelli di presenza della caratteristica).
- Elencate i comportamenti che, in base ai requisiti di preparazione tecnica stabiliti, devono essere riscontrabili nel candidato. Questa definizione deve essere la più chiara possibile.
- Insistete affinché gli intervistatori pongano solamente domande riguardanti quei determinati comportamenti, per far sì che essi non siano più indulgenti con alcuni candidati e più severi con altri. Ogni variazione significativa dal modello dell'intervista induce un problema di non uguaglianza nelle procedure.

A titolo di esempio sono riportate alcuni modelli di intervista per varie caratteristiche (Yeung, 2008)

Competenza 1 - Pensare analiticamente

Definizione: identifica le informazioni da analizzare e attraverso l'applicazione di capacità di ragionamento logico giunge a decisione bene informate

Comportamenti

- Scompone i problemi nei loro aspetti elementari
- Identifica le informazioni necessarie all'analisi
- Riconosce nei dati tendenza e proprietà
- Utilizza per l'analisi elementi quantitativi e qualitativi
- Dimostra capacità di ragionamento logico
- Prende decisioni e propone soluzioni anche in presenza di dati in parte ambigui

Tabella 1 – Pensare analiticamente- Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha analizzato un
----	------------	---

	problema
	Quand'è accaduto?
	Come s'era originata quella situazione
2. Compito	Quale compito le era stato assegnato?
3. Azioni	Quali dati ha raccolto?
	In quale maniera ha impostato l'analisi di quei dati?
	Che cosa ha pensato inizialmente di quei dati?
	Quali tendenze o quali proprietà ha riconosciuto in quei dati?
4. Risultato	Quali sono state le sue raccomandazioni?
5. Riepilogo (se necessario)	Quindi, se ho capito bene, lei ha...

Tabella 2 – Pensare analiticamente- Domanda a imbuto: esempio 2

1. Situazione	Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha analizzato dei dati
	Quando è accaduto di preciso?
2. Compito	Perché ha cercato di analizzare quei dati?
3. Azioni	In quale maniera ha impostato l'analisi di quei dati
	Mi renda partecipe del suo processo mentale, in quella circostanza
	Quali problemi ha incontrato in quell'analisi?
	Come li ha affrontati?
	Ha parlato a qualcuno di quei problemi? Ha chiesto consiglio a qualcuno? Se sì, a chi?
	Che cos'altro ha fatto nell'analizzare quei dati?
4. Risultato	Quali sono stati i suoi rilievi finali?
5. Riepilogo (se necessario)	In altre parole, per riassumere ciò che lei ha fatto in quella circostanza...

Competenza 2 - pianificare e organizzare

Definizione: definisce la successione di azioni e le risorse occorrenti a conseguire un determinato obiettivo

Caratteristiche:

- Gestisce il proprio tempo
- Scompone gli obiettivi complessi in compiti più semplici
- Decide quando occorre eseguire i singoli compiti, per conseguire l'obiettivo finale

- Esamina il fabbisogno di risorse
- Elabora piani di salvaguardia, per essere pronto a reagire nell'eventualità che insorgano problemi

Tabella 3 – Pianificare e organizzare – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli d'un progetto (o d'un incarico complesso) che lei ha pianificato sin d'all'inizio Quand'è accaduto?
2.	Compito	Com'è che lei s'è trovato a gestire quel progetto?
3.	Azioni	In quale maniera ha impostato la pianificazione e organizzazione? Di quali risorse ha avuto bisogno, per realizzare il progetto? Ha avuto bisogno di coinvolgere qualcuno nella pianificazione? Se sì, chi? Che cos'altro ha fatto lei per elaborare il piano del progetto?
4.	Risultato	Quale riscontro ha avuto sulla riuscita di quel progetto?
5.	Riepilogo (se necessario)	Ricapitoliamo in breve ciò che è successo: lei ha...

Tabella 4 – pianificare e organizzare –domanda ea imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva un party o un evento che lei è stata incaricata di pianificare e organizzare Quanto tempo fa l'ha organizzato?
2.	Compito	Mi dica un po' com'è che lei è stata incaricata d'organizzare quell'evento
3.	Azioni	Quali sono state le sue prime mosse? Quali problemi ha incontrato in quell'incarico? Come li ha affrontati? Di quali eventualità ha tenuto conto nel suo piano?
4.	Risultato	Alla fine, qual è stata la riuscita di quell'evento?
5.	Riepilogo (se necessario)	Provo a riepilogare ciò che lei ha fatto in quella circostanza: lei ha...

Competenza 3 - dimostrare costanza e determinazione

Definizione: persiste di fronte agli ostacoli e agli insuccessi, motivandosi a conseguire risultati e a ottenere fatti

Comportamenti

- Regola le sue azioni secondo precise priorità, quando il tempo scarseggia (per esempio decide che cosa si può e che cosa non si può fare
 - Trova il modo di risolvere i problemi e di superare o aggirare gli ostacoli
 - Prende l'iniziativa a proposito
 - Persiste nel lavoro, dedicandovi più tempo e maggiori sforzi per completarlo a dovere
 - Completa i compiti e gli incarichi che gli sono stati assegnati rispettando le scadenze mantenendosi entro il budget
- | | | |
|----|---------------------------|---|
| 1. | Situazione | Mi parli di un progetto o d'un lavoro che non si è svolto secondo i piani

Quand'è accaduto di preciso? |
| 2. | Compito | Qual è stato il suo ruolo in quella vicenda? |
| 3. | Azioni | Come ha affrontato quelle difficoltà?

Che cos'altro non è andato per il verso giusto?

E come ha gestito quel problema?

Si è dovuto rivolgere a qualcuno per farsi aiutare in quel progetto? Se sì, a chi si è rivolto?

Che cos'altro ha fatto lei, per raddrizzare la situazione? |
| 4. | Risultato | Qual è stato l'esito finale del progetto? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Vediamo se ho capito bene la sua descrizione: lei ha... |

Tabella 6 – Dimostrare costanza e determinazione – Domanda a imbuto: esempio 2

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| 1. | Situazione | Mi parli per favore d'un progetto difficile che lei è stato incaricato di dirigere fino al suo completamento

Quando s'è svolto? |
| 2. | Compito | Come mai è stato incaricato proprio lei?

In che cosa consisteva la difficoltà di quel progetto? |
| 3. | Azioni | Quali problemi si sono presentati in corso d'opera?

Come ha affrontato il primo problema?

Come ha affrontato il secondo problema?

Come ha affrontato il problema successivo? |
| 4. | Risultato | Quale riscontro ha poi ottenuto a progetto completato? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Ricapitoliamo: lei ha... |

Quarta competenza: servire il cliente

Definizione: si sforza di capire le esigenze del cliente s'impegna per soddisfarla ampiamente.

Comportamenti:

- pone domande per capire le esigenze del cliente;
- interpreta il linguaggio del corpo per indovinare le sue esigenze inesprese
- dimostra entusiasmo nelle interazioni con il cliente
- antepone le esigenze del cliente alle altre incombenze del suo lavoro
- cerca il modo di soddisfare il cliente anche al di là delle sue aspettative

Tabella 7 – Servire il cliente – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha soddisfatto un cliente al di là delle sue aspettative Quando è accaduto
2.	Compito	In che cosa è consistito il suo apporto?
3.	Azioni	Come ha fatto a stabilire le esigenze di quel cliente? In quale maniera ha corrisposto a quelle esigenze? In che cosa ha superato le aspettative di quel cliente? Qual cliente come ha reagito alle sue azioni?
4.	Risultato	Come ha fatto a sapere d'essere riuscito non solamente a corrispondere alle aspettative del cliente, ma addirittura a superarle?
5.	Riepilogo (se necessario)	In base a quanto ho appena ascoltato, mi pare che lei...

Tabella 8 – servire il cliente – Domanda a imbuto: Esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'un cliente difficile che s'è trovato a dover gestire Quando ha avuto a che fare con quel cliente? Come s'era originata quella situazione?
2.	Compito	In che cosa era difficile, quel cliente?
3.	Azioni	Quali domande ha rivolto a quel cliente per stabilire quale fosse il suo problema? Quali alternative ha considerato, per trattare quel cliente? Quali passi ha compiuto per gestire la situazione In che modo quel cliente ha reagito alle sue azioni?
4.	Risultato	Alla fine come si è risolta la situazione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Bene. Ora provo a riassumere: lei ha...

Competenza 5 - lavorare in team

Definizione: prende parte attiva al team fornendo il suo apporto per quanto occorre a conseguire gli obiettivi comuni

Comportamenti:

- prende l'iniziativa di verificare se altri componenti del team hanno bisogno d'assistenza
- Offre appoggio psicologico e / o assistenza pratica ai componenti del team, secondo necessità
- Condivide informazioni e idee con gli altri componenti del team
- In casi di conflittualità o di scarsa comunicazione nel team ne affronta le cause
- Adatta il proprio ruolo all'interno del team, secondo le esigenze
- Estende agli altri componenti del team i riconoscimenti che riceve per la propria performance e li loda quando è il caso

Tabella 9 – Lavorare in team – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi parli d'una volta in cui lei ha dato un apporto significativo al conseguimento di un obiettivo del suo team Quanto tempo fa è accaduto?
2.	Compito	Che cosa stava cercando di conseguire il team, in quell'occasione? Qual è stato il suo apporto?
3.	Azioni	Mi racconti per filo e per segno, che cosa ha detto o che cosa ha fatto lei, per contribuire allo sforzo del team? Il suo apporto quale effetto ha avuto sul team?
4.	Risultato	Che cosa ha fatto il team, nel cercare di conseguire il suo obiettivo?
5.	Riepilogo (se necessario)	Per ricapitolare quello che mi ha appena detto, lei ha...

Tabella 10 – lavorare in team – domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'una volta in cui lei ha aiutato un collega Quanto tempo fa è accaduto?
2.	Compito	Per quale motivo quella persona aveva bisogno d'aiuto?
3.	Azioni	Lei che cosa ha fatto o ha detto per aiutare quel suo collega? Come ha reagito quel collega ai suoi sforzi? Lei che cosa altro ha cercato di fare [se necessario, ripetete questa domanda]

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| 4. | Risultato | Con quale risultato s'è poi conclusa la vicenda |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Lei dunque ha... |

Competenza 6 - apprendere e migliorare

Definizione: sollecita attivamente un riscontro dagli altri e ricerca le opportunità per migliorarsi”

Comportamenti:

- sollecita riscontri e critiche costruttive, dagli altri;
- identifica e persegue le opportunità di apprendimento
- imparare in molti modi, per esempio con la lettura, l'imitazione degli altri, la discussione e così via
- analizza gli errori per trarne insegnamento
- modifica il suo comportamento in base a quanto ha appreso
- Tabella 10 – lavorare in team – domanda a imbuto: esempio 2

Tabella 11 – apprendere e migliorarsi - domanda a imbuto: esempio 1

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 1. | Situazione | Mi parli dell'ultima iniziativa che lei ha messo in atto per la sua crescita professionale

Quand'è accaduto? |
| 2. | Compito | Che cosa si proponeva d'ottenere? |
| 3. | Azioni | Quali iniziative ha preso esattamente?

Nella sua iniziativa di crescita professionale ha coinvolto qualcuno altro? Se sì, chi ha coinvolto?

Mi descriva i problemi e le difficoltà che lei ha incontrato in quella sua iniziativa di sviluppo professionale

Come ha superato quelle difficoltà? |
| 4. | Risultato | Che cosa ha imparato? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Bene. Riepilogando, lei ha.. |

Tabella 12 – Apprendere e migliorarsi – Domanda a imbuto: esempio 2

- | | | |
|----|------------|---|
| 1. | Situazione | Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha ricevuto critiche

Quand'è accaduto? |
| 2. | Compito | Per favore mi ripeta esattamente che cosa le disse quella persona |
| 3. | Azioni | Lei come rispose a quelle parole?

Che cosa fece poi dopo quella critica? |

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| | | Che cos'altro fece? |
| 4. | Risultato | Mi dica in quale modo quell'episodio ha modificato il suo comportamento |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Insomma, possiamo dire che lei ha... |

Settima competenza: influire sugli altri

Definizione: convince gli altri ad adottare un nuovo punto di vista, ricorrendo ad argomentazioni logiche o ad altre tattiche di persuasione

Comportamenti:

- Individua le persone che contano sulle quali influire
- Pone domande per capire le esigenze e i bisogni delle persone sulle quali influire
- S'accorge degli intenti reconditi
- Adatta i suoi modi per conformarsi a quanto esigono le diverse situazioni
- Riesce a far sentire soddisfatti i suoi interlocutori
- Fa sì che le decisioni e i risultati conseguenti siano conformi agli obiettivi dell'organizzazione

Tabella 13 – influire sugli altri – domanda a imbuto: esempio 1

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 1. | Situazione | Mi descriva nei particolari un'occasione nella quale lei ha dovuto far cambiare idea a qualcuno

Quand'è accaduto |
| 2. | Compito | Perché lei stava tentando di far cambiare idea a quella persona?

Qual era la convinzione iniziale di quella persona? |
| 3. | Azioni | Lei che cosa tentò di fare?

Lei che cosa disse, o che cosa fece, esattamente?

Che cosa le rispose l'altro?

Mi descriva nei particolari che cos'altro tentò lei, e come reagì l'altro? |
| 4. | Risultato | Lei che cosa ha ottenuto alla fine? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Quindi se ho capito bene lei... |

Tabella 13 – influire sugli altri – domanda a imbuto: esempio 2

- | | | |
|----|------------|--|
| 1. | Situazione | Mi descriva una situazione nella quale lei ha affrontato qualcuno con il quale in un primo tempo non si trovava d'accordo

Risale a quanto tempo fa? |
|----|------------|--|

	Qual era l'opinione dell'altro?
2. Compito	Quali alternative ha considerato lei, per affrontare quella situazione?
3. Azioni	Mi descriva con quale metodo, in quell'occasione ha tentato di portare quella persona dalla sua parte
	In quale maniera ha reagito quella persona?
	Che cos'altro ha fatto o ha detto lei per convincere l'altro?
4. Risultato	Alla fine che cosa accadde?
5. Riepilogo (se necessario)	Per ricapitolare, lei ha...

Ottava competenza: Pensare a gire con attenzione a costi e ricavi

Definizione: “capisce quant'è importante gestire i budget e i costi, nel perseguire una maggiore efficienza e/o redditività

Comportamenti:

- Si dimostra sensibile ai costi e agli sprechi
- Individua opportunità di riduzione dei costi e/o d'aumento dei ricavi
- Ricorre alle analisi finanziarie, quando servono
- Effettua i tagli e gli aggiustamenti che occorrono per arrivare al pareggio nella previsione di bilancio
- È consapevole dei vantaggi e degli svantaggi delle diverse scelte possibili

Tabella 15 – Pensa e agire con attenzione a costi e ricavi – domanda a imbuto: esempio 1

1. Situazione	Mi parli d'un progetto commerciale difficile, al quale lei ha partecipato
	Quando s'è svolto?
2. Compito	Quali erano gli obiettivi finanziari o commerciali del progetto?
	Perché la situazione si fece difficile?
	Qual è stato il suo ruolo in quel progetto?
3. Azioni	In quale modo lei ha cercato d'intervenire sugli aspetti commerciali o finanziari di quel progetto?
	Quali alternative ha considerato, in quell'occasione?
	Che cosa ha fatto lei per affrontare quelle difficoltà?
	Che cos'altro ha fatto?
4. Risultato	Che cosa successo alla fine?
5. Riepilogo (se necessario)	Provo a riassumere: lei ha...

Tabella 16 – Pensare e agire con attenzione a costi e ricavi – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli d'una decisione finanziaria che ha dovuto prendere Risale a quanto tempo fa
2.	Compito	In quale misura lei ha partecipato a quella decisione? Perché è stata una decisione difficile?
3.	Azioni	Quali analisi ha svolto per poter meglio prendere quella decisione Quali alternative ha considerato in quell'occasione Quali erano i pro e i contro di ciascuna alternativa? Quale alternativa ha poi scelto?
4.	Risultato	Qual è stato l'effetto della sua decisione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Per riassumere quello che mi pare d'avere udito dalle sue parole, lei ha...

Nona competenza: comunicare con gli altri

Definizione: produce comunicazioni chiare ed efficaci, in forma scritta e in forma orale, in situazioni formali e in situazioni informali

Comportamento

- Redige documenti che prospettano in maniera chiara e concisa i punti essenziali dell'argomento trattato
- Sa farsi sentire, ed esprime le proprie opinioni per esempio nelle riunioni di team o negli incontri con i clienti
- Adatta il metodo di comunicazione alle esigenze dell'uditorio (per esempio, sa quando parlare a qualcuno in privato e quando parlargli in presenza di altri)
- Effettua presentazioni formali efficaci che elabora da sé
- Ricerca riscontri, per verificare l'efficacia della sua comunicazione

Tabella 17 – Comunicare con gli altri – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha dovuto dare una comunicazione difficile a un individuo o a un gruppo Quando è accaduto
2.	Compito	Qual era il messaggio che doveva comunicare? Perché quel messaggio era difficile da comunicare
3.	Azioni	Quali opzioni ha considerato per presentare il suo messaggio? Quale opzione ha poi scelto per veicolare il suo messaggio

	Perché ha scelto proprio quell'opzione?
	Come ha reagito l'uditorio al suo messaggio?
	Che cos'altro fece lei, in quell'occasione
4. Risultato	Quale riscontro ha poi ricevuto sul buon esito della sua comunicazione?
5. Riepilogo (se necessario)	Quindi per riassumere lei ha

Tabella 18 – Comunicare con gli altri – Domanda a imbuto: esempio 2

1. Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha dovuto esprimere un concetto complesso in un tempo molto breve Quanto tempo fa è accaduto?
2. Compito	Che cosa tentava di esprimere? Perché quel concetto era così difficile da esprimere?
3. Azioni	Come ha iniziato a d affrontare la situazione? Quale tattica ha scelto per veicolare il suo messaggio? Che cos'altro ha fatto in quell'occasione
4. Risultato	Come ha fatto, poi, a capire d'essere riuscito ad esprimere efficacemente quel concetto?
5. Riepilogo (se necessario)	Quindi, se ho capito bene, lei ha...

Decima competenza: costruire relazioni

Definizione: instaura il rapporto umano, cerca di capire i desideri e i bisogni altrui e tratta gli altri con rispetto.

Comportamenti:

- S'accosta agli altri con entusiasmo (invece d'aspettare che siano gli altri ad accostarsi a lui)
- Interroga gli altri per stabilire quali siano i loro desideri e bisogni
- Riconoscere le diversità (culturali, nazionali, organizzative e così via)
- Cerca di stabilire un terreno comune d'intesa
- Tratta gli altri con rispetto

Tabella 19 – costruire relazioni – domanda a imbuto: esempio 1

1. Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha costruito una relazione con qualcuno Quand'è accaduto?
2. Compito	Per quale ragione stava interagendo con quella persona?

3.	Azioni	Come ha iniziato a costruire quella relazione Mi descriva nel dettaglio tutti i passi che lei ha compiuto per costruire quella relazione Quali difficoltà incontrò in quell'occasione Lei come riuscì a superare quelle difficoltà?
4.	Risultato	Alla fine che cosa successe?
5.	Riepilogo (se necessario)	Ora ricapitolo: lei ha...

Tabella 20 – Costruire relazioni – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi parli del collega più difficile con il quale ha avuto a che fare Quand'è stato?
2.	Compito	Perché lei si trovò a dover costruire una relazione con quel collega?
3.	Azioni	Lei come impostò la costruzione di quella relazione? Mi dica che cos'altro fece lei per costruire quella relazione Come rispose quel collega ai suoi tentativi di costruire una relazione fra voi? Quali furono le maggiori difficoltà che lei incontrò in quell'occasione Come riuscì a superarle?
4.	Risultato	Alla fine, che tipo di relazione riuscì a costruire con quel collega?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi se ho capito bene lei ha...

Undicesima competenza: gestire il cambiamento

Definizione: si dimostra disponibile ad affrontare il cambiamento e non solo ricerca i modi per favorirlo ma s'impegna anche a incoraggiare e ad appoggiare gli altri nel promuoverlo

Comportamenti:

- S'adatta volentieri al mutare delle circostanze (senza recriminare o lamentare)
- Pone domande che mettono in discussione le situazioni e le concezioni tradizionali;
- Ricerca attivamente le opportunità per cambiare i sistemi, i processi o i metodi di lavoro, a beneficio dell'organizzazione
- S'accosta al cambiamento con entusiasmo, invece di resistervi; incoraggia e appoggia gli altri nel promuovere il cambiamento

Tabella 21 – Gestire il cambiamento – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un'occasione recente nella quale lei ha modificato un metodo di lavoro nel suo team o nella sua organizzazione Quand'è accaduto?
2.	Compito	Perché lei pensava che fosse opportuno introdurre quel cambiamento? Di chi altri ha avuto bisogno per ottenere quel cambiamento?
3.	Azioni	Lei che cosa fece per ottenere quel cambiamento? Quali problemi o quali ostacoli incontrò lei, nel promuovere quel cambiamento? Come riuscì a superare quegli ostacoli? Quali altre azioni intraprese lei, per assicurare il successo di quel cambiamento?
4.	Risultato	Quale risultato ottenne, in quell'occasione?
5.	Riepilogo (se necessario)	Quindi per riassumere, lei ha...

Tabella 22 – Gestire il cambiamento – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi citi, a titolo d'esempio, una situazione nella quale lei ha intravisto l'opportunità di migliorare un metodo di lavoro inefficiente Quand'è accaduto?
2.	Compito	Lei come s'accorse di quell'opportunità?
3.	Azioni	Lei come si mosse per cogliere quell'opportunità? Tornando all'inizio per favore mi descriva i singoli passi da lei compiuti per ottenere il miglioramento atteso Quali per lei furono i momenti più duri nel tentativo di rendere effettivo quel miglioramento? Lei che cos'altro fece?
4.	Risultato	Quali furono i risultati dei suoi sforzi
5.	Riepilogo (se necessario)	Ricapitolando lei ha

Dodicesima competenza: vendere

Definizione: costruisce relazioni con i nuovi clienti e ricerca i modi in cui approfondirle con i vecchi clienti per vendere prodotti o servizi

Comportamenti

- Ricerca e trova opportunità d'incontro con nuovi clienti (per esempio ricorrendo alla sua rete di relazioni personali, effettuando chiamate a freddo, adottando iniziative di marketing e compiendo altre azioni opportune)
- Adatta i suoi modi a quelli del cliente
- Si dimostra partecipe verso i bisogni del cliente
- Negozia nuovi affari a condizioni vantaggiose
- Fa in modo che il cliente sia contento dei suoi acquisti e ricerca il modo in cui procurare nuovi affari (coltiva le relazioni esistenti, si fa indicare nuovi contatti, e così via)

Tabella 23 – vendere – Domanda a imbuto: esempio 1

1.	Situazione	Mi descriva un caso in cui lei ha persuaso un cliente ad acquistare da lei Quand'è accaduto?
2.	Compito	In quale modo aveva conosciuto quel cliente
3.	Azioni	Com'è riuscito a scoprire i desideri e i bisogni di quel cliente? Quali erano le preoccupazioni e i bisogni di quel cliente? Lei che cosa ha fatto per corrispondere a quelle preoccupazioni e a quei bisogni Come ha risposto quella persona agli sforzi che lei stava compiendo? Quali tattiche ha applicato lei, al fine di negoziare un buon accordo per la sua organizzazione?
4.	Risultato	In fin dei conti, quant'è riuscito a vendere in quell'occasione
5.	Riepilogo (se necessario)	Per riepilogare, lei ha

Tabella 24 – Vendere – Domanda a imbuto: esempio 2

1.	Situazione	Mi descriva un'occasione in cui lei s'è impegnato a fondo con un cliente, senza però riuscire a concludere la vendita Quand'è accaduto?
2.	Compito	In quale modo aveva conosciuto quel cliente? Perché alla fine il cliente non ha concluso l'acquisto?
3.	Azioni	Mi descriva la tattica che lei ha applicato per convincere quel cliente Come ha risposto il cliente agli sforzi che lei stava compiendo?

- | | | |
|----|---------------------------|---|
| | | Che cos'altro ha tentato in quella circostanza? |
| 4. | Risultato | Lei che cosa ha imparato da quel cliente? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Quindi ricapitolando, lei ha... |

Competenza 13 - guidare e ispirare gli altri

Definizione: fornisce istruzioni chiare ai componenti del team e li incoraggi, li ispira e ne promuove la crescita professionale

Comportamenti:

- Consulta i componenti del team, quando elabora i piani
- Fornisce indirizzo e orientamento ai componenti del team
- Delega con efficacia
- Trasmette un senso di fiducia negli altri
- Con il coaching, l'incoraggiamento e la lode rende gli altri più sicuri di sé
- Contrasta lo scarso rendimento fornendo riscontri precisi e tempestivi

Tabella 25 – guidare e ispirare gli altri – domanda a imbuto: esempio 1

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 1. | Situazione | Mi citi, a titolo d'esempio, un'occasione nella quale lei ha fatto da coach a uno dei componenti del suo team

Quand'è accaduto? |
| 2. | Compito | Perché decise di fare da coach per quella persona? |
| 3. | Azioni | In che modo ha affrontato per la prima volta la questione, con l'interessato?

Incominciando dalla vostra discussione iniziale mi parli in dettagli o dei suoi passi successivi

Come ha risposto l'interessato ai suoi sforzi

In quali altri modi lei ha fatto da coach a quella persona e più in generale come ne ha promosso la crescita professionale |
| 4. | Risultato | Che ne è stato, poi, di quella persona? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Per riassumere, lei ha... |

Tabella 26- Guidare e ispirare gli altri- Domanda a imbuto esempio 2

- | | | |
|----|------------|---|
| 1. | Situazione | Mi parli d'una volta in cui lei ha dovuto motivare il suo team

Quand'è accaduto?

Mi parli in breve del suo team, per farmi capire l'antefatto |
|----|------------|---|

- | | | |
|----|---------------------------|--|
| 2. | Compito | Perché i componenti del suo team andavano motivati? |
| 3. | Azioni | In quale maniera affrontò il compito di motivarli?
Quali passi fece per motivarli?
Come rispose il team ai suoi sforzi iniziali
Lei che cos'altro fece per motivarli? |
| 4. | Risultato | In base a quali elementi di fatto lei conclude d'essere riuscito a motivarli? |
| 5. | Riepilogo (se necessario) | Se ho capito ciò che lei mi ha appena detto, il suo... |

1.14.2. Fattori da eliminare/limitare

- Espressioni negative: non so se, non le occorre, non la pensi così;
- Espressioni che contraddicono: non è così, lei sbaglia, lei è in errore, non è esatto, impossibile
- Espressioni predicatorie: ora le spiego;
- Espressioni dubitative: non so se le può interessare, io sarei, forse le farebbe piacere;
- Espressioni velleitarie: vedrà che si troverà bene, se farà così vedrà che, sarà sicuramente interessante per lei
- Appelli di fiducia: mi creda, si fidi, abbia fiducia, stia tranquillo, glielo raccomando
- Espressioni cerimoniose: una persona come lei, come lei ben sa, non vorre disturbarla, come lei mi insegna.

1.14.3. Utilizzare

- Capisco perfettamente il suo punto di vista
- È preferibile considerare il problema sotto un aspetto diverso
- Fa bene ad attirare la mia attenzione su questo punto
- Sono d'accordo con lei e aggiungo...

1.14.4. I possibili errori

- Domande sì/no (tendenzialmente da evitare). Piuttosto “mi parli di...”
- Perché? Utile/inutile (da considerare in relazione a contenuti esplorate). Quando la risposta a eventuali perché è frutto di una razionalizzazione di motivazioni più profonde, non chiare neanche al soggetto esaminato, domanda e risposta scadono in termini di utilità (in tale contesto la domanda potrebbe avere una qualche utilità se indirizzata a valutare quali considerazioni, elaborazioni, riflessioni mette in gioco il candidato, ma indipendentemente da una capacità autovalutativa)

1.14.5. Errori

- **Cosa fa nel tempo libero?** Si finisce in un buco nero, si vanno a toccare temi che non riguarda il lavoro. Sono domande che inoltre indirizzano all'utilizzo di euristiche che lasciano il tempo che trovano (ad es., se fa sport allora significa che è flessibile). Ancora peggiore è la domanda binaria in cui si chiede se il candidato abbia preferenza

per sport individuali o di gruppo. Molto meglio fare domande competency based o comportamentali come “Mi parli ora d’una volta in cui lei ha dato un contributo significativo ad un team”

- **Chiedere cosa pensa il marito/moglie delle sue scelte.** Riguardano la sfera privata del candidato.
- **Chiedere informazioni sulla carriera del marito?** Domanda privata, non inerente e che presuppone una maggiore importanza del lavoro del marito

1.14.6. Domande provocatorie

Errori

- Comportarsi in modo scortese
- Sostenere troppo contatto visivo
- Criticare le risposte
- Interrompere bruscamente

Esempi di errore:

- Con la sua mancanza d’esperienza specifica perché pensa che noi dovremmo assumerla per questa posizione?
- Cosa mi risponderebbe se le dicessi che lei è il candidato peggiore che io abbia mai visto?
- Lei sa reggere allo stress? Quanto fa 37 per 11?
- Il nostro lavoro richiede doti di grande prontezza? Vede questa penna? Mi citi cinque buone ragioni perché io la sostituisca con un’altra

Trasformale in domande comportamentali

- Per favore mi parli di un’occasione nella quale lei ha dovuto decidere di dare la precedenza a certe attività, sotto l’incalzare degli eventi
- Mi parli d’una volta in cui ha affrontato una situazione di forte tensione
- Mi parli del collega o del cliente più scortese con il quale ha dovuto convivere, nell’anno appena passato.

Domande pseudo psicologiche

Sono domande apparentemente introspettive o psicologiche

- Lei che cosa fa quando si sente solo?
- Fra i personaggi dei fumetti, chi vorrebbe essere, e perché?
- Qual è l’ora del giorno che preferisce e perché?
- Se potesse organizzare una cena con sei personaggi storici, chi inviterebbe e perché?

Domande ipotetiche

- Come potrebbe sentirsi se avesse mancato il suo target annuale di vendita?

- Come si comporterebbe se due clienti le chiedessero un appuntamento per la medesima ora del medesimo giorno?
- Come affronterebbe il compito d'organizzare un compito complesso?

Sono troppo scoperte, il candidato indovina cosa bisogna rispondere.

Trasformale in domande comportamentali

- Mi parli dell'ultima volta in cui lei ha mancato un target
- Mi descriva una situazione nella quale lei ha dovuto destreggiarsi fra due clienti, con richieste fra loro incompatibili
- Ci parli di quando le è accaduto d'organizzare un progetto particolarmente complesso

Domande tendenziose

Sono domande che suggeriscono risposte...

- Il time management è importantissimo in questa posizione organizzativa. Lei come se la cava in questo?
- E spiace lavorare oltre l'orario normale?
- Lei crede che sia importante lavorare in time per conseguire buoni risultati?

Trasformale in behavioral questions

- Mi dia un esempio in cui lei ha dovuto gestire con metodo il suo tempo?
- Quando è stata l'ultima volta in cui ha dovuto lavorare fino a tardi, o in straordinario? Me ne parli
- Mi racconti di quando ha avuto occasione di lavorare in team, collaborando strettamente con i suoi colleghi per conseguire un determinato risultato

Domande plurime

Mi parli d'una volta nella quale ha superato le aspettative del suo manager. Mi spieghi poi quando è accaduto in quali circostanze, quali erano le aspettative del manager in che modo lei è riuscito a corrisponderle e che cosa ha imparato da quell'esperienza.

Perché ha scelto quella specializzazione all'università? In che misura lei ritiene che quegli studi l'abbiano preparata al mondo del lavoro? E che cosa ritiene ancora necessario imparare? Quali sono le sue intenzioni circa l'iscrizione a ulteriori corsi di laurea in futuro?

Domande di autovalutazione

- Quali sono i suoi punti forti?
- Quali sono i suoi punti deboli?
- Su una scala da uno a dieci quanto si ritiene capace di fronteggiare una crisi?
- Quanto si ritiene capace nella gestione del personale?

Spesso le risposte più brillanti e positive derivano da candidati che si illudono delle proprie capacità. Misurano quanto il candidato è buono a parlare e non a lavorare.

Domande troppo generiche

- Mi parli un po' di lei stessa

- Di che cosa va più orgogliosa
- Quali rimpianti ha?

È difficile che domande così aperte conducano effettivamente a dati di fatto e di valutazione.

- Mi parli del suo impiego attuale (e servitevi di questa domanda solamente per introdurre ulteriori domande orientate specificamente alle competenze che v'interessano)
- Di quali progetti è più orgogliosa, fra quelli che lei ha condotto nell'ultimo anno? Per poi passare a domandare quand'è stato, che cosa ha fatto la candidata e così via, sempre con riferimento a una competenza specifica
- Mi parli d'un errore che lei ha commesso nel suo lavoro e di come l'ha gestito. (Questo vi fornirà elementi di fatto sul modo in cui la candidata affronta i propri errori, qualora questa sia una competenza importante per la posizione organizzativa in questione.

Domande su argomenti sensibili

Argomento	Inammissibile	Ammissibile
Generale	Qual è il suo cognome da ragazza? A quali organizzazioni sociali o politiche è iscritto?	Qual è il suo nome completo? Ora mi dica in quale modo ha sfruttato la sua rete di relazioni personali, a beneficio del suo datore di lavoro.
Famiglia e parenti	Convive con qualcuno? Vive da sola? Qual è il suo stato civile? Come si chiama il suo partner? Che cosa pensa il suo partner del suo lavoro? Lei è sposata, divorziata, separata, convivente o single? Intende sposarsi prossimamente? Quante persone vivono con lei? Che cosa fa suo padre (sua madre)? Quanti fratelli o sorelle ha?	Come si chiamano i suoi parenti che già lavorano in questa società?
Maternità e figli piccoli	Lei ha figli piccoli? Pensa di avere altri figli?	Lei pensa di assentarsi per lunghi periodi in futuro?

	Quali sono i suoi pieni di lungo periodo, per la famiglia?	Se necessario, può lavorare oltre l'orario normale?
	Come pratica la contraccezione?	Può lavorare di sabato o di domenica?
	Come si chiamano i suoi figli?	È disponibile a lavorare in turno?
	Che età hanno i suoi figli?	C'è qualche ragione che le impedisce d'iniziare a lavorare alle stette del mattino, in alcuni giorni della settimana?
	Come si è organizzata per badare ai suoi figli piccoli?	
	Chi bada ai suoi figli piccoli, mentre lei è al lavoro?	
	Chi potrebbe avere cura dei suoi figli piccoli, se si ammalassero improvvisamente?	
Etnia, razza, nazionalità	Qual è la sua madrelingua?	Lei ha il permesso di lavoro?
	Dov'è nato?	Quali lingue parla, legge o scrive fluentemente?
	Da quale paese proviene?	
	Da dove provengono i suoi genitori?	
	Lei avrebbe difficoltà a lavorare con persone di un'altra razza?	
	Quale lingua si parla a casa sua?	
Età	Quanti anni ha?	Lei è maggiorenne?
	Quand'è nato?	
	Da quanti anni ha terminato gli studi?	
	Qual è l'età dei suo figli?	
	Avrebbe difficoltà a lavorare alle dipendenze d'una persona più giovane di lei?	
Religione	Lei crede in Dio?	Questo incarico le richiede talvolta di lavorare anche di sabato o di domenica?
	Quali festività religiose celebra?	Questo le crea un problema?
	Che cosa fa di domenica?	
	Qual è la sua confessione religiosa?	

Di quali gruppi è membro, al di fuori dell'ambiente di lavoro?

Orientamento sessuale

Qual è il suo orientamento sessuale?

A quali organizzazioni sociali appartiene?

Lei è normale?

Lei è gay?

Nessuna domanda è ammissibile su questo argomento

Salute e disabilità

Quali sono i suoi problemi di salute?

Quanto pesa?

Lei ha qualche disabilità?

Lei ha qualche handicap?

Qual è la prognosi del suo handicap?

Le è mai stata negata un'assicurazione sanitaria?

Quand'è l'ultima volta in cui è stato dal medico?

Lei è in grado di adempiere alle responsabilità che questo incarico necessariamente comporta?

Di quali accorgimenti speciali avrebbe bisogno, per ricoprire l'incarico al quale s'è candidato?

Validità Predittiva



Predizione perfetta → 1.0

0.9

0.8

0.7

Assessment centres (0.68) →

Intervista strutturata (0.62) →

0.6

Prove pratiche (0.55) →

Test attitudinali (0.54) →

0.5

Biodati (0.40) → 0.4

Test di personalità (0.38) →

Interv. non strutturata (0.31) →

0.3

0.2

Referenze (0.13) →

0.1

Astrologia (0.00) →

Grafologia (0.00) → 0.0

Diffusione



Intervista (100%) → 1.0

Segnalazioni/reference → (96%)

Curriculum → (93%)

0.9

0.8

Test attitudinali (70%) → 0.7

Test di personalità (64%) →

0.6

Assessment center (59%) →

0.5

0.4

0.3

0.2

Biodati (19%) →

0.1

Grafologia (2,6%) →

Astrologia (0%) → 0.0

Validità	Attendibilità
Validità perfetta → 1.0	Attendibilità perfetta → 1.0
0.9	0.9
	Intervista panel (0.85) →
	Intervista strutturata (0.82) →
0.8	0.8
	Intervista uno ad uno (0.78) →
0.7	0.7
Intervista strutturata (0.62) →	Interv. non strutturata (62%) →
0.6	0.6
0.5	0.5
Intervista uno ad uno (0.44) →	
Intervista panel (0.44)	
0.4	0.4
Interv. non strutturata (0.31) →	
0.3	0.3
0.2	0.2
Tutte le interviste (0.19) →	
0.1	0.1
0.0	0.0

Tabelle di attendibilità e validità tratte da Smith, 1986; Shackleton e Newell, 199; Anderson e Shackleton, 1993

Tabella. Elementi da analizzare nel colloquio

Capitolo 2

Analisi della recente letteratura scientifica sulla selezione del personale

2.1 Introduzione

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

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

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

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

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

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

2.2 Cornice teorica e della letteratura scientifica

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

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

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

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

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

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

2.3 La ricerca scientifica sulla selezione del personale

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

2.3.1. Test di Abilità Cognitiva:

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

La seguente tabella (1) comprende questi test:

Tabella 1: Test di Abilità Cognitiva:

TEST DI ABILITA' COGNITIVA

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

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

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

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

2.3.2. Test di Abilità Fisica:

Michael et al. (2008) hanno prestato un'attenzione particolare allo sviluppo di metodi odierni basati sul concetto di Test di Abilità Fisica. Questi vengono impiegati in un settore estremamente cruciale, quello dei pompieri. Considerando che questa ricerca si è verificata in Canada che è la seconda nazione più grande al mondo con un area complessiva di 9.986.670 km² e una superficie in foreste di 4.916.438 km², il metodo di reclutamento specifico ha una dimensione massiva in quanto riguarda un tema di grande sicurezza per le vite e le proprietà, così come la protezione dell'ambiente.

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

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

La tabella 2 sottolinea questi fattori:

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

Vantaggi

Può identificare le persone che sono fisicamente non capaci di mettere in atto le funzioni basilari di un lavoro senza rischio di fare del male a se stessi o ad altri

Svantaggi

Costosi da somministrare

Può determinare costi ridotti intermini richieste mediche di disabilità, assicurazione e compenso lavoratori
Assenteismo ridotto

Occorre dimostrare che i requisiti siano correlati al lavoro tramite una analisi del lavoro
Potrebbero avere un impatto diverso su candidati di età diversa

Clouston et al. (2013, p.1) aggiungono a quanto detto precedentemente che non solo suggeriscono questo approccio ma suggeriscono che: "esaminare il funzionamento cognitivo e fisico può aiutare i clinici e i ricercatori per identificare meglio le persone ed i gruppi che si stanno sviluppando diversamente o in passi diversi." Questo dato dà spazio per ulteriori ricerche accademiche e successivamente, fornisce un motivo potente per il professionista al fine di implementare tali azioni nel proprio luogo di lavoro ed adattarle a questo.

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

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

Tabella 3: Modello di Chamorro-Premuzic e Furnham

Metodi di selezione del personale

Metodi recenti, non scientifici
L'intervista
Lettere di raccomandazione
Biodati
Giudizio situazionali e GPA

Costrutti di selezione del personale

Abilità Mentale Generale
Tratti di personalità
Creatività
Leadership
Talent

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

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

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

2.4 Psicologi professionali e reclutamento delle risorse umane

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

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

Gilberth (2005) uno dei ricercatori più importanti nel campo della Psicologia e del Management ha fondato la Psicologia del Management. Questa scienza considera l'impatto della mente come direttamente legata al lavoro dei dipendenti. L'enfasi sul management di successo si riscontra nell'uomo, non nel lavoro. Per cui la motivazione gioca un ruolo chiave e questa circostanza potrebbe essere sottostimata dagli specialisti delle risorse umane, specialmente se questi specialisti hanno una formazione accademica in psicologia.

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

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

2.4.1. Psicologi e Leadership:

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

Campbell et al. (1970) hanno condotto una ricerca estensiva che si occupa della selezione del personale e della leadership ed hanno identificato tre importanti modelli che devono essere valutati durante questo processo. Questo lavoro è stato adottato estensivamente da altri come Kuhnert e Russell (1990). Più nello specifico hanno proposto

Grafico 1: Il modello di Campbell et al

Caratteristiche

dellavoro

(persona)

ComportamentolavoRisultati

rativo (processo)

organizzativi(prodotta)

2.5 Conclusione

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

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

CAPITOLO 3

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

3.1. Introduzione Definizione dei Fattori Culturali

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

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

3.2. Il ruolo della cultura nelle decisioni di selezione del personale individuali ed organizzative

Le organizzazioni globali odierne affrontano diversi ostacoli nel reclutamento delle risorse umane come il bisogno di aderire alle regole locali e della nazione in cui operano e devono affrontare il bisogno di attrarre persone che le capacità in un'ampia gamma di dipartimenti, creare il bisogno di identificare i problemi e prospettarli al settore cruciale delle risorse umane.

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

- i. Approcci di valutazione alla selezione del personale: il ruolo della cultura nelle decisioni della selezione moderna
- ii. Il ruolo della cultura nella decisione di selezione del candidato:

Attrazione del candidato basata sull'adattamento vs il criterio

I due ruoli mirano ad assicurare che il processo di reclutamento delle risorse umane debba prendere in considerazione tutti gli aspetti che sono correlati e costituiscono gli elementi chiave per far sì che le organizzazioni attraggano, reclutino, sviluppino ed infine mantengano i migliori individui possibili che soddisfano i criteri fissati dalle organizzazioni e che aderiranno al bisogno di rimanere competitivi su scala globale. Riyono (1998, p.1) ha suggerito soprattutto che: “le questioni sulla selezione diventano più complesse, quando un'organizzazione è posta in un ambiente globale. Un'organizzazione globale è sfidata dalla

diversità della cultura in diverse parti del mondo. All'interno di un contesto multiculturale, la sua complessità pur risultare da una domanda sulla possibilità di trovare un buon incastro tra il personale selezionato e le diverse culture in cui potrebbe essere situata l'organizzazione.”

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

A. Individualismo – Collettivismo:

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

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

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

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

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

B. Mascolinità versus Femminilità:

Questo fattore culturale costituisce un grande tema e quindi, lo sviluppo dei suoi paramateri all'interno delle organizzazioni riguardano un largo numero di temi, come quelli organizzativi, etici, legali, psicologici e fiscali. La differenza tra i due generi è stata declinata e sviluppata nel mondo, comunque, gli svantaggi rimangono in grande misura nelle nazioni dell'Asia e dell'Africa in cui "... lo status di alfabetizzazione di donne ed uomini adulti nel mondo. Comunque, riflettendo gli svantaggi persistenti che affrontano, le donne ricoprono i due terzi dei 774 milioni di analfabeti adulti – una proporzione che non è cambiata negli ultimi due decenni. Le disparità di genere nei tassi di analfabetismo degli adulti resta ampio nella maggior parte delle regioni del mondo." (UN STATISTICS). Per cui è inevitabile che questo livello di svantaggio si trasferisca in settori come l'istruzione ed i luoghi di lavoro." (UN Statistics, 2010). Le organizzazioni globali non possono e non dovrebbero accettare tali differenze culturali tra i generi. Paghe eque non riguardano solo l'essere etici ma è anche legato alla produttività generale di tutti i dipendenti. È necessario assicurarsi di ciò nel processo di reclutamento delle risorse umane. Inoltre, l'uguaglianza di genere nel luogo di lavoro è assicurata dalla Legge Europea e più nello specifico tramite:

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

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

C. Indice del Potere di Distanza (PDI):

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

D. Indice di evitamento dell'incertezza (UAI)

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

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

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

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

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

b. Culture organizzative: Secondo McLaughlin (2012) "la cultura organizzativa è un sistema di assunti condivisi, valori, e credenze che regolano il modo in cui le persone si comportano all'interno dell'organizzazione. Questi valori condivisi hanno una forte influenza sulle persone nelle organizzazioni e definiscono il modo in cui si vestono, agiscono e conducono il loro lavoro." Le culture organizzative dipendono grandemente dal loro livello di valori etici dell'organizzazione.. Dato che lo sviluppo del processo del reclutamento delle risorse umane è fondamentale per tutta l'organizzazione, la Cultura Organizzativa generale può contribuire

alla definizione delle procedure che garantiranno tali ‘assunti, valori e credenze’. Inoltre, McLaughlin (2012) ha identificato sette caratteristiche della cultura organizzativa che devono essere messe in pratica dai manager a tutti i livelli:

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

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

3.3 Conclusioni

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

CAPITOLO 4

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

4.1.Introduzione

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

Inoltre, è importante identificare il fatto che ‘la socializzazione lavorativa, il mentoring, il coaching e il tutoraggio’ per i business globali si verifica in diverse nazioni che hanno le loro culture entro cui le aziende devono adattare le proprie politiche.

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

4.2. Socializzazione lavorativa

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

Inoltre, il Dizionario di Referenze dell'Università di Oxford (2015) fa un passo in avanti identificato il concetto di ‘Socializzazione Lavorativa’ e definisce che: “il processo di apprendimento al lavoro nell'impiego retribuito ed associato alle strutture ideologiche:

internalizzare le norme, i valori e la cultura del luogo di lavoro da parte di un'organizzazione, una professione o un gruppo occupazionale; accomodare le relazioni di potere ed autorità sul luogo di lavoro; acquisire le abilità di relazioni secondari; aderire al ruolo e alle funzioni allocate al singolo lavoratore; e adottare comportamenti preferiti dai dipendenti (come la puntualità, lo spirito di gruppo e la lealtà).”

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

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

La socializzazione lavorativa intende coinvolgere i dipendenti a tutti i livelli organizzativi in aspetti specifici che sono considerati cruciali per l'intera struttura operativa. Questo può includere aspetti come le politiche di Responsabilità Sociale d'Impresa (Porter and Kramer, 2006; Martin and Kemper, 2015) le attività finanziarie all'interno della cornice legali nella nazione in cui opera l'azienda (Deakin, 2013), che sono davvero importanti quando il business esiste ed opera al fine di generare denaro per i loro proprietari e quindi sono in linea con i migliori interessi degli shareholder e degli stakeholder (risorse umane, debitori, creditori, banche, investitori, servizi di governo, di comunità locali, etc.) Inoltre, altri aspetti come il Marketing (McDonald, 2007) possono essere cruciali per lo sviluppo della Socializzazione nel luogo di lavoro. Shobri et al. (2012) aggiungono a questo dibattito quanto segue: “la strategia di lealtà al brand è molto importante al giorno d'oggi in quanto può ridurre i costi operazionali d'impresa come la promozione i costi di cross selling e di up selling nella crescente tendenza della nostra società ad acquistare cibo da fast food piuttosto che nel tipo normale di ristorante, ciò rende questo aspetto molto interessante da studiare.” Ci sono così tanti fattori che possono influenzare la lealtà al brand, e i fattori di socializzazione sono alcuni di questi.” A supporto di questa opinione un grande numero di altri ricercatori hanno aggiunto la loro opinioni suggerendo che la socializzazione nel luogo di lavoro ha un ruolo sempre più grande nelle decisioni di marketing generali (Moore et.al. 2002; Aquilino 2006; Arnett and Jeffry, 2007; Makgosa, 2010; Kotler and Armstrong, 2011).

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

Riassumendo, se il concetto di socializzazione lavorativa è sviluppato all'interno di una cornice ben strutturata (Gaston, 2016), può avere un impatto positivo sul lungo periodo nelle relazioni ed in tutte gli aspetti precedentemente sottolineati e supportati da una letteratura scientifica estesa. La socializzazione lavorativa può potenziare i dipendenti a tutti i livelli con le abilità necessario e la motivazione al fine di permettere loro di sentirsi necessari

all'organizzazione. La socializzazione lavorativa deve essere l'epicentro di tutte le attività dell'organizzazioni e dovrebbe essere promossa nel management di ogni organizzazione che cerca di avere una maggiore produttività dai propri dipendenti. Inoltre, i dipendenti dovrebbero "richiedere" una politica in questo senso dalla propria organizzazione perché sarebbe benefica per loro.

4.3. Mentoring lavorativo

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

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

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

Il mentoring nel luogo di lavoro è importante e fornisce l'opportunità per i nuovi (e possibilmente per i più giovani) dipendenti di essere allenati da altri dipendenti con più esperienza in un'organizzazione e quindi, di far sì che si adattino al nuovo ambiente. Abbajay (2013, p.1) dà valore al mentoring e spiega che: "tramite il mentoring, le organizzazioni osservano grandi miglioramenti nell'efficienza, la produttività e, certamente, passando la conoscenza istituzionale e le abilità di leadership da una generazione all'altra."

È per questo importante per le organizzazioni identificare il bisogno di mentoring e tale azione dovrebbe essere esaminata da un punto di vista strategico anziché come una spesa. Gli esperti di mercato CHRONUS (2017) suggeriscono che: "le grandi e piccole aziende di successo utilizzano il mentoring per affrontare le complesse sfide delle risorse umane, come aumentare la ritenzione dei dipendenti, consentire piano di successo dell'azienda e migliorare

la produttività della forza di lavoro.” Inoltre, Chronus suggerisce un modello che racchiude cinque categorie di mentoring nel luogo di lavoro:

i. Sviluppo di carriera del dipendente

ii. Sviluppo della Leadership

iii. Mentoring della diversità

iv. Mentoring inverso

v. Conoscenza di trasferimento

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

4.4 Coaching lavorativo e tutoring

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

Jarvis (2016) in una recente ricerca scientifica ha sottolineato i risultati di una ricerca scientifica sviluppata dal Chartered Institute of Professional Development ed ha identificato che alcune importanti evoluzioni positive del ruolo del Coaching nel luogo di lavoro nel Regno Unito. Più nello specifico, Jarvis (2016, p.3) chiarifica che:

i. Nove organizzazioni su dieci fanno coaching tramite manager interni

ii. Due organizzazioni su tre usano coach esterni

iii. L'84% definisce il coaching dei manager come ‘efficace’ e ‘molto efficace’

iv. Il 92% definisce il coaching di professionisti esterni come efficace

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

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

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

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

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

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

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

CAPITOLO 5

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

5.1. Review della letteratura

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

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

5.2 Test Psicometrici

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

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

5.2.1. Tipi di Test Psicometrici

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

i. Test attitudinale – I test attitudinali o di abilità valutano il ragionamento logico o la performance di pensiero. Questi tipi di test aiutano a valutare il potenziale di un candidato ad apprendere nuovi compiti ed abilità applicate in vari lavoro. Misurano come le persone differiscono nella loro abilità di mettere in pratica o portare a termine diversi compiti.

- ii. Test di interessi – Misurano come le persone differiscono nella loro motivazione, nella direzione e nella forza dei loro interessi, valori ed opinioni (questi sono meno probabilmente utilizzati per i neolaureati, vengono usati solo qualche volta).
- iii. Test di Personalità – I test di personalità misurano gli attributi personali di un candidato che è adatto per un particolare lavoro, misurano diversi stili di interazione tra le persone. I test di personalità valutano comportamenti, attitudini, opinioni individuali.

5.2.2. Perché i test sono utilizzati?

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

5.2.3 Chi utilizza i test psicometrici?

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

- Reclutamento dei laureati
- Filtrare i partecipanti quando sono molti

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

Sono anche utilizzati per valutare i dipendenti già assunti per

- Analisi dei bisogni formativi e di sviluppo
- Promozione

5.2.4 Perché utilizzare la psicometria in un contesto di assunzione?

I vantaggi principali per utilizzare i test psicometrici sono:

- Oggettività – riducono drasticamente l'errore sistematico e la prospettiva individuale
- Chiarezza – forniscono una cornice ed una struttura robusta
- Uguaglianza e parità per tutte le persone (i test sono standardizzati in modo per cui tutte le persone ricevono lo stesso trattamento)

- Aumentano la probabilità di essere in grado di predire la futura performance lavorativa (hanno un alto livello di ‘validità predittiva’)
- Identificazione dei bisogni formativi
- Incoraggiano i datori di lavoro a fare un’analisi del lavoro approfondito al fine di identificare abilità e skill appropriate. Questo aiuta ad assicurare che i candidati vengano valutati solamente per abilità rilevanti al lavoro.

5.2.4. Per che cosa sono utilizzati i test psicometrici?

Alcuni utilizzi dei test psicometrici sono:

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

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

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

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

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

I test psicometrici, come indicatore della tua personalità, preferenze ed abilità può aiutare i potenziali datori di lavoro a trovare il miglior impiego di una persona in un occupazione e

nell'ambiente di lavoro. Come strumento di reclutamento e selezione, questi test possono essere usati in modo diretto nella prima parte della selezione per tagliare fuori i candidati che più probabilmente sono inadatti al lavoro. Possono anche fornire aiuto alla consulenza di carriera per la progressione dei dipendenti già assunti.

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

5.2.6. Un test psicometrico deve essere:

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

5.3. La Storia dello sviluppo dei test

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

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

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

5.4. Come sono costruiti i test?

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

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

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

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

Qualcosa come l'abilità numerica può solo essere inferita dal comportamento di un individuo in quanto è un costrutto ipotetico. Per la stessa ragione, la nostra abilità esatta di inferire quanto un individuo abbia un'abilità particolare si basa sul grado in cui l'attribuzione di punteggi è chiara. Ciò che è importante e che tu vada oltre il semplice aspetto degli item del test verso i dettagli tecnici della costruzione del test ed il suo razionale. È inaccettabile fare semplicemente una semplice ispezione delle caratteristiche di facciata di uno strumento – molti dei questionari che vediamo sui giornali e sulle riviste con titoli come 'testa il potere

della tua parola' o 'quanto sei attrattivo per le donne' sembrano abbastanza plausibili se presentati con una grafica accattivante, mentre in realtà non sono test professionali.

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

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

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

5.5. Aumento dei regolamenti e delle legislazione

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

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

5.6. I risultati dei test sono più utili ora che in precedenza

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

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

5.7 Aumento dei costi per la formazione del personale

I cambiamenti nell'economia hanno aumentato I costi per la formazione e lo sviluppo del personale. È un fatto che le organizzazioni con maggiori investimenti nella formazione

utilizzino il testing psicometrico più di coloro che spendono poco in formazione. Questo potrebbe essere causato dal fatto che il costo della formazione aumenta il valore di tutte le informazioni di selezione, ed in particolare giustifica costi addizionali per il testing.

5.8. I costi di testing sono diminuiti

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

5.9. Il risultato di politiche HR più formali

L'aumento delle contestazioni in ambito lavorativo ha incoraggiato diverse organizzazioni a reclutare personale delle risorse umane più qualificato. Chi per convinzione professionale o interesse tende a promuovere metodi di selezione più formalizzati. Inoltre, I professionisti delle risorse umane conoscono I test psicometrici e tendono a credere nel loro valore. IL test psicometrico offre inoltre della credibilità sul piano scientifico ed oggettività al processo di reclutamento, che altrimenti potrebbe essere visto come altamente soggettivo.

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

5.10. Perdita di fiducia nelle Qualifiche Accademiche

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

5.11 Valutare un grande numero di candidati

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

Eliminare questi candidati il più presto possibile, significa che l'organizzazione può concentrarsi più tempo ed impegno sui rimanenti. Dalla prospettiva delle risorse umane, il testing psicometrico può ridurre il carico di lavoro notevolmente e può rimpiazzare le interviste di screening iniziale che erano tradizionalmente utilizzate per ridurre i candidati ad una lista più breve per una seconda intervista più rigorosa.

5.12. Il future del Testing Psicometrico

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

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

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

Tutti i sondaggi sul testing psicometrico condotti negli ultimi 5 anni sono coerenti nell'indicare che il loro utilizzo è aumentato fermamente e che l'uso di questi test per il reclutamento è molto comune e supporta in modo sostanziale il settore commerciale della creazione ed utilizzo dei test. Questo ha anche portato direttamente a produrre test più specifici per un utilizzo particolari nelle organizzazioni e in professioni specifiche. Mentre questi test acquisiscono sempre più riconoscimento ed accettazione è inevitabile che i test psicometrici continueranno ad aumentare.

Capitolo 6

Review e Riassunto delle ricerche scientifiche analizzate

6.1. Capitolo 1 Riassunto

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

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

3. Il retroterra teorico e della letteratura identifica il problema e fornisce la cornice in cui la selezione del personale prende luogo.
4. Guion and Gibson (1988) hanno identificato Quattro passi che devono essere seguiti nel processo di selezione del personale affinché riesca:
 - i. Valutazione delle procedure di selezione
 - ii. Performance
 - iii. Predittori
 - iv. Postscript
5. Un grande numero di ricercatori (Chan, 1998, 2000, 2005; Chan and Schmitt, 1997, 2004; Huffcut, 2010; Podsakoff et.al., 2011; Muchinsky, 2012) si sono focalizzati sul valore del lavoro e lo spirito di gruppo durante il processo al fine di trasferirlo nel livello successivo riguardante l'inserimento nel contesto lavorativo
6. Deve essere prestata un'attenzione particolare al 'test cognitivo di abilità (o) ai test attitudinali (o) ai test di intelligenza' che sono ampiamente utilizzati nel Contesto di Valutazione Psicometrica (PAC) e racchiude tutti i test di ragionamento numerico, verbale, astratto e meccanico.
7. I test di abilità fisica si focalizzando sui requisiti specifici dei candidati sottoposti a test e sulle capacità come la forza di sollevamento, arrampicarsi su una corsa o il completamento di un percorso ad ostacoli.
8. Sono stati sottolineati un numero di vantaggi e svantaggi dei test di abilità fisica al fine di permettere una comprensione più profonda e la loro successiva applicazione professionale.
9. Chamorro-Premuzic e Furnham (2010) hanno sviluppato un modello unico che si focalizza su due pilastri:
 - i. Metodi di Selezione del Personale;
 - ii. Costrutti di Selezione del Personale;
10. Il lavoro specifico ha contribuito massivamente alla materia specifica ed ha innescato ulteriori ricerche accademiche che sono state applicate nel vero campo di battaglia del business.
11. Gli psicologi hanno giocato un ruolo chiave verso la validazione e la misura dell'attendibilità del contenuto dei testi, fornendo loro quindi un

ulteriore valore scientifico da una prospettiva diversa

12. Gilberth (2005) si è focalizzato sulla Psicologia del Management ed ha studiato l'impatto della mente che è direttamente collegato al lavoro dei subordinati

13. In fine, Campbell et al. (1970) ha sviluppato un modello in tre passi che affronta il tema della Selezione del Personale e la Leadership. Questi passi sono:

- i. Caratteristiche del lavoro (persona)
- ii. Comportamento lavorativo (processo)
- iii. Risultati organizzativi (prodotto)

6.2. Capitolo 2 Riassunto

Nel Capitolo 2 'Analisi della recente letteratura scientifica sui fattori culturali nella selezione del personale' è stata prestata particolare attenzione riguardo l'impatto delle diverse culture all'interno della società nella procedura generale di Selezione del personale. Religione, genere, età, costumi sociali e preferenze personali sono solo alcuni dei fattori che possono influenzare positivamente e/o negativamente, la procedura di selezione del personale e questo è stato oggetto di molta ricerca accademica (Bryman and Bell, 2003, 2007, 2011; de Mello and Mariano, 2004; Daft, 2008).

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

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

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

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

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

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

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

6.3. Capitolo 3 Riassunto

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

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

specialmente quando questa procedura implica aspetti socio culturali. Lo sviluppo di una Cultura dell'Apprendimento può diventare fruttuosa se entrambe le parti sono coinvolte.

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

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

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

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

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

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

6.4. Capitolo 4 Riassunto

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

Sono stati analizzati tre tipi di Test Psicometrici:

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

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

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

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

Capitolo 7

Analisi dei metodi e delle tecniche comunemente utilizzate

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

I metodi di selezione del personale includono:

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

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

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

Vantaggio	Svantaggi
Utili per determinare se il candidato ha requisiti comunicativi o abilità sociali che potrebbero essere necessarie per il lavoro	Vengono fatte valutazioni soggettive
L'intervistatore può ottenere informazioni supplementari	Le decisioni tendono ad essere condotte nei primi minuti dell'intervista con la tendenza dell'intervista a validare o giustificare la decisione iniziale
Sono utilizzate per riconoscere la fluenz verbale dei candidate	L'intervistatore costruisce degli stereotipi riguardanti le caratteristiche richieste per il successo sul lavoro
Possono valutare la conoscenza del candidato a proposito del lavoro	
Possono essere usate per la selezione di dipendenti ugualmente qualificati	La ricerca ha mostrato tassi di selezione sproporzionati tra membri appartenenti a minoranze o non-minoranze
Consentono al supervisore o al collaboratore di utilizzare le interviste	

determinare se c'è compatibilità tra il candidato ed i dipendenti	Le informazioni negative sembrano avere più peso
Permette al candidato di formulare domande che potrebbero dare informazioni aggiuntive	Non ci sono molte evidenze sulla validità della procedura di selezione
utili per formulare una decisione di selezione	Non sono attendibili quanto i test
L'intervista può essere modificata sulle basi delle necessità per ottenere importanti informazioni	

Tipi di Interviste

- i. Intervista non strutturata comprende una procedura in cui vengono fatte diverse domande a diversi candidate.
- ii. Intervista Situazionale i candidati sono intervistati a proposito di quali azioni condurrebbero in varie situazioni legate al lavoro. Le situazioni correlate al lavoro sono solitamente identificate usando la tecnica degli incidenti critici. Le interviste sono poi valutate utilizzando una guida di scoring costruita da esperti del lavoro.
- iii. Interviste di descrizione comportamentale. Viene richiesto ai candidati di parlare delle azioni da loro condotte in precedenti situazioni lavorative che sono simili alle situazioni che possono incontrare sul lavoro. Le interviste sono dunque valutate utilizzando una guida di scoring costruita da esperti di lavoro.
- iv. Interviste comprensive strutturate. Ai candidate sono richieste domande riguardanti il modo in cui gestirebbero situazioni legate al lavoro, la conoscenza del lavoro, I requisiti del lavoratore e come il candidato mettere in atto varie simulazioni lavorative. Le interviste che investigano la conoscenza lavorativa offrono un modo per valutare l'attuale livello di conoscenza del candidato correlato a dimensioni implicite rilevati la performance lavorativa (ad es., "conoscenza tacita" o "intelligenza pratica" correlata a una specifica posizione lavorativa).
- v. Intervista Comportamentale Strutturata. Questa tecnica consiste nel chiedere a tutti gli intervistati delle domande standardizzate riguardanti il modo in cui hanno gestito situazioni passate che erano simili alle situazioni che potrebbero incontrare sul lavoro. L'intervistatore potrebbe fare domande discrezionali che mirano a provare ulteriori dettagli sulla situazione, il comportamento dell'intervistato nella situazione e gli esiti. Le risposte dell'intervistato vengono valutate con scale di punteggio ancorate in modo comportamentale.
- vi. Commissioni di Intervista Orale. Questa tecnica richiede che il candidato dia risposte orali a domande riguardanti il lavoro, formulate da una serie di intervistatore. Ogni membro del panel dunque valuta ogni intervistato su dimensioni come la storia lavorativa, la motivazione, il pensiero creativo e la presentazione. La procedura di attribuzione del punteggio per le commissioni di intervista orale è tipicamente soggettiva; per cui potrebbe essere soggetta ad errori sistematici personali di quelle persone che siedono in commissione. Questa tecnica non è fattibile in cui ci sono molti dipendenti da intervistare.

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

Vantaggi	Svantaggi
Può determinare un minore turnover se i candidati sono selezionati per tratti che sono altamente correlati con la personalità dei dipendenti che hanno molta longevità nell'organizzazione	È difficile misurare I tratti di personalità che potrebbero non essere ben definiti La formazione dei candidati e l'esperienza può avere un impatto maggiore sulla performance lavorativa rispetto alla personalità dei dipendenti
Può rivelare più informazioni a proposito delle abilità e degli interessi dei candidati	Le risposte del candidato possono essere alterate dal desiderio del candidato di rispondere nel modo in cui lui vuole apparire durante la selezione del personale
Può identificare tratti interpersonali che potrebbero essere necessari per certi lavori	C'è mancanza di diversità se tutti I candidati mostrano gli stessi tratti di personalità I costi possono essere proibitivi sia per il test che per l'interpretazione dei risultati La mancanza di evidenza a supporto della validità dei test di personalità

Riassunto dei Test di Personalità

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

Tipi di Test di Personalità

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

2. Personality Adjective Checklist. Una misura oggettiva di otto stili di personalità (che sono fortemente allineati con i costrutti del DSM-III-3 Asse 2). Questi otto stili di personalità sono: introverso, inibito, cooperativo, socievole, fiducioso, forte, rispettoso e sensibile. Questo strumento è costruito per l'uso su pazienti non psichiatrici ed adulti normali. I resoconti dei testi sono generati dal computer e sono costruiti per essere utilizzati solamente da professionisti qualificati. Le dichiarazioni interpretative si basano su dati empirici ed inferenze teoriche. Sono considerate probabilistiche in natura e non possono essere considerate definitive (2K)

3. Cross-Cultural Adaptability Inventory. Scala di autovalutazione a sei punti, è uno strumento di formazione sviluppato per dare feedback alle persone a proposito del loro potenziale in termini di efficacia cross-culturale. È massimamente efficace quando è utilizzato come parte di un training di formazione. Può essere utilizzato anche come strumento di team-building per gruppi con diversità culturali e come strumento di counseling per persone nel processo di adattamento cross-culturale. Il questionario contiene 50 item distribuiti in 4 sottoscale: resilienza emotionale, flessibilità/apertura, acuità percettiva, autonomia personale. Materiali:

4. California Psychological Inventory. Questionario a più propositi sviluppato per valutare le caratteristiche di personalità normale importanti nella vita di tutti i giorni che le persone utilizzano per capire, classificare e prevedere il loro stesso comportamento e quello degli altri. Nella versione rivisitata, sono state aggiunte le due nuove scale, empatia ed indipendenza: sono stati fatti dei cambiamenti semantici in 29 item: e 18 item sono stati eliminati. Il questionario è applicabile per

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

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

Riassunto delle Procedure di Selezione sui Dati Biografici

1. Informazioni sul Background/Applicazioni. Questionari carta matita, intervista e comunicazione con dipendenti passati al fine di valutare l'attendibilità, l'integrità e l'adattamento personale e comportamentale dell'individuo. Al fine di implementare questa tecnica bisognerebbe condurre uno studio di validazione.

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

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

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

Questi test possono essere categorizzati come:

Test di Intelligenza Generale Test Attitudinali

- i. Attitudine Meccanica
- ii. Attitudine d'ufficio
- iii. Attitudine spaziale

Vantaggi	Svantaggi
Altamente attendibili	
Il ragionamento verbale ed i test numerici hanno mostrato alta validità per un'ampia gamma di lavori	I soggetti non appartenenti alle minoranze hanno solitamente un punteggio più alto di una deviazione standard rispetto ai membri delle minoranze che potrebbero avere impatti avversi in base a come i punteggi sono utilizzati nel processo di selezione
La validità cresce con l'aumentare della complessità sul lavoro	
Le combinazioni di test attitudinali hanno maggiori validità rispetto ad i test individuali applicati da soli	Le differenze tra maschi e femmine nelle abilità (ad es., nella conoscenza della matematica) può impattare negativamente sui punteggi delle candidate.
Possono essere somministrati in gruppi dove più dipendenti possono essere testati nello stesso momento	
La valutazione del test può essere completata tramite uno scanner ottico	
Hanno minor costo dei test di personalità	

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

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

Vantaggi	Svantaggi
Alta attendibilità	Costoso da somministrare; spesso può essere applicato su un solo candidato alla volta
Alta validità di contenuto dato che i lavori che vengono svolti sono un campione del lavoro effettivamente condotto sul lavoro	Costoso da somministrare; spesso può essere applicato su un solo candidato alla volta
Impatto avverso basso	Sebbene sia utile in cui compiti ed impegni possono essere completate in un periodo breve di tempo, questi test hanno meno abilità di predire la performance di lavori che possono impiegare giorni o settimane per essere completati
Data la relazione con il lavoro, questi test sono solitamente visti come favorevoli dagli esaminati rispetto agli attitudinali o ai test di personalità	Meno abilità di misurare le attitudini di un dipendente, in quanto restringe il test a misurare l'abilità di mettere in pratica il lavoro e non compiti complessi che potrebbero sorgere nel lavoro
È difficile per i dipendenti fingere efficacia sul lavoro, e questo aiuta ad aumentare la relazione tra i punteggi al test e la performance lavorativa	
I test di lavoro pratico utilizzano un equipaggiamento che è lo stesso sostanzialmente simile a quello effettivamente utilizzato sul lavoro	

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

Vantaggi	Svantaggi
Possono identificare persone che sono fisicamente incapaci di mettere in pratica funzioni essenziali del lavoro senza che rischiano di produrre infortuni per se stessi o per gli altri	Costosi da somministrare
Possono determinare una riduzione dei costi correlate all'indennità mediche/disabilità, all'assicurazione e al compenso dei lavoratori	Occorre dimostrare che i requisiti siano correlati al lavoro tramite una analisi del lavoro
Ridotto assenteismo	Possono avere un impatto disparato sull'età, a discapito dei candidati più anziani

Self-Assessments

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

B. Problems with this approach

1. Self-ratings show greater leniency, less variability, more bias, and less agreement with the judgments of others (Ash, 1980; Harris & Schaubroeck, 1988; Johns, Nilsen & Campbell, 1993; Thornton, 1980; van Vliet, Kletke, & Chakraborty, 1994; Williams & Levy, 1992)
2. The predictive validity of this technique is questionable (Mabe & West, 1982). The predictors related to self-assessments and supervisor's ratings may show a lack of congruence (e.g., self-efficacy related to self-ratings) (Lane & Herriot, 1990)
3. Research suggests that applicants may not honestly respond to this type of technique (Love & Hughes, 1994).
4. Self assessment scores tend to be inflated (Gupta & Beehr, 1982; Ash, 1980).
5. Evidence suggests there is low face validity and perceived fairness associated with using this technique to promote law enforcement personnel.
6. L'evidenza suggerisce una scarsa accuratezza comparata alle misure oggettive (George & Smith, 1990; DeNisi & Shaw, 1977).
7. Le auto valutazioni potrebbero non corrispondere ai punteggi ottenuti da altri fonti (ad es., colleghi) a causa della mancanza di congruenza su specifiche dimensioni di lavoro e la relativa importanza di dimensioni specifiche del lavoro (Zalesny & Kirsch, 1989; Zammuto, London, & Rowland, 1982).
8. La congruenza nei punteggi tra supervisori e dipendente potrebbe essere influenzata dalle decisioni dei supervisori di acconsentire con l'autovalutazione dei dipendenti al fine di evitare potenziali relazioni conflittuali con i dipendenti (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988).

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

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

Discussioni di Gruppo senza Leader

A. Le discussioni di gruppo senza leader sono un tipo di esercizio di assessment center in cui gruppi di dipendenti si incontrano in gruppo al fine di discutere un effettivo problema connesso al lavoro. Mentre l'incontro procede, viene osservato il comportamento dei candidati per vedere in che modo interagiscono e quali abilità di leadership e comunicazione mostra ogni persona (Schultz & Schultz, 1994)

B. Problemi con questa tecnica:

1. Questo tipo di esercizio non è fattibile per selezionare candidate da una gruppo di 8000 persone perché il tempo ed i costi coinvolti sarebbero troppi
2. Dato che ogni gruppo sarebbe diversi, le persone potrebbero argomentare che il processo è compromesso o non giusto
3. Il processo non è standardizzato

Giochi di ruolo

A. Il gioco di ruolo è un tipo di esercizio di assessment center in cui il candidato assume che il ruolo della posizione ricercata e deve affrontare un'altra persona in una situazione connessa al lavoro.

Un giocatore di ruolo formate viene utilizzato e risponde come se fosse “nel personaggio” alle azioni del candidato. La performance è valutata dagli osservatori. B. Problemi con questa tecnica:

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

Esercizi di Assessment Center. Un Assessment Center può essere definito come “una varietà di tecniche di testing sviluppate per consentire ai candidati di dimostrare, sotto condizioni standardizzate, le skills e le abilità che sono più essenziali per il successo di un dato lavoro

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

Mentre gli assessment center variano nel numero e nel tipo di esercizi inclusi, due degli esercizi più comuni sono l’in-basket e gli esercizi orali. In un esercizio tradizionale di in-basket, viene dato del tempo ai candidati per rivedere il materiale ed iniziare a scrivere ogni azione che ritengono essere più appropriata in relazione ad ogni item di in-basket. Quando il tempo per l’esercizio è concluso, vengono collezionate tutte le note, le lettere, i memo ed ogni corrispondenza scritta dal candidato al fine di essere analizzata da uno o più valutatori. Spesso i candidati sono poi intervistati per assicurare che il valutatore(i) capisca le azioni condotte dal candidato e la logica per le loro azioni. Se l’intervista non è possibile, è abbastanza comune avere un riassunto completo del candidato (ad es., un questionario). Comunque, una recente tendenza degli ultimi dieci (10 anni) è stata sviluppata nelle procedure di selezione che si basano sul modello dell’assessment center, ma che può svilupparsi nelle simulazioni di bassa fedeltà (Motowidlo, et al., 1990).

Alcune simulazioni di bassa fedeltà coinvolgono il candidato nel leggere a proposito di una situazione lavorativa. Il dipendente dunque rispetto alla situazione scegliendo una delle cinque alternative di risposta. Alcune procedure pongono il candidato nella condizione di scegliere le risposte che lui o lei farebbe più probabilmente in quella data situazione ed anche indicando cosa farebbe meno probabilmente.

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

Capitolo 8

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

8.1. Cipro

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

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

Secondo uno dei più importanti Studi di avvocati nel settore della Legge sul Lavoro, 'George Z. Georgiou & Associates LLC'; "il contesto legale dell'impiego cipriota è una combinazione di principi che derivano dal sistema greco ed inglese. La legge sull'impiego cipriota è sociale per sua natura ed è più protettiva per il dipendente piuttosto che per il datore di lavoro." Inoltre, George Z. Georgiou & Associates LLC chiarifica che la Selezione del Personale così come il numero di altri aspetti come:

1. Terminazione dell'impiego entro un anno;
2. Terminazione dell'impiego;
3. Maternità
4. Assicurazione sociale;
5. Tetto minimo salariale;
6. Leggi eguali

7. Legge per maternità/paternità
8. Sicurezza e Salute
9. Uguaglianza di genere
10. Organizzazione del tempo lavorativo

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

Oltre la Ministero del Lavoro, del Welfare e dell'Assicurazione Sociale, le Autorità sullo sviluppo delle Risorse Umane di Cipro giocano un ruolo chiave nel fornire informazioni cruciali verso le applicazioni di Leggi e Regole rilevanti in tutte le fasi. L'Autorità fornisce notevoli informazioni e formazioni alle aziende al fine di ottenere una conoscenza professionale adeguata e l'esperienza su come sviluppare procedure potenti e strumenti che gli permettano di attrarre, reclutare, formare e più importante di tutto, trattenere le loro Risorse Umane.

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

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

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

1.1. Le interviste sono solitamente non strutturate quando le aziende sono solitamente piccole. Questo fornisce l'opportunità di avere una discussione aperta e l'espressione dei punti di vista. La formalità è applicata ad un livello relativamente basso.

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

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

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

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

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

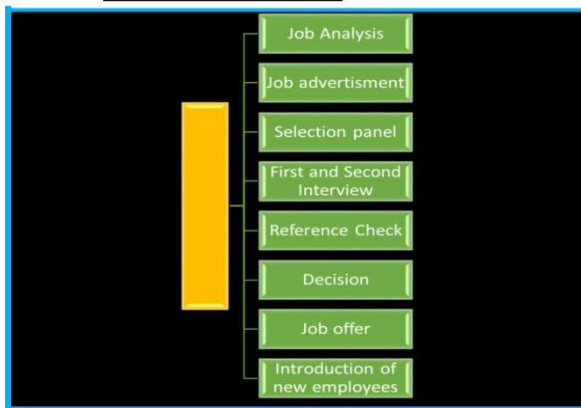
8.2. Italia

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

Secondo Doornenbal, Stitselaar and Jansen (2012), le aziende Italiane hanno adottato procedure di Selezione del personale specifiche ed attuali che si applicano in un grande numero di nazioni dell'Unione Europea come Spagna, Francia, Olanda, Lussemburgo, Austria, Regno Unito, Svezia e Finlandia. Queste procedure mirano a:

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

Grafico 7.1.



Questo processo costituisce una base giusta ed affidabile che assicura che le azioni

Italiane adattino tecniche/metodi che siano in grado di raggiungere lo scopo di una Selezione del Personale adeguata sulle capacità di ogni candidato.

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

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

- i. Valutazione e screening dei candidati;
- ii. Pre-selezione dei candidati;
- iii. Selezione finale dei candidati; Inoltre, in Italia, metodi come:
 1. Test di Abilità Fisica (se necessari);
 2. Test di Abilità Cognitiva;
 3. Test di lavoro pratico

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

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

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

JPMorgan Chase Foundation come parte della ‘JPMorgan’s New Skills at Work initiative’ in cooperazione con una squadra di undici membri della famosa Università Italiana Bocconi, ha introdotto un programma pionieristico al fine di fornire supporto scientifico a tutte le parti coinvolte nella procedura di Selezione del Personale. Il programma ha riconosciuto l’impatto negativo della crisi finanziaria e bancaria nella nazione ed ha affermato che: “al fine di comprendere le cause del malessere italiano, il progetto si focalizzerà sul ruolo della disoccupazione, delle skill e della produttività nella crescita economica italiana. In particolare, gli sbilanciamenti tra le skill offerte e quelle necessari nel mercato del lavoro – lo ‘skill mismatch’ - può essere responsabile per perdite significative in termini di produttività e crescita.” (<https://www.unibocconi.eu>) Inoltre i programmi hanno sottolineato tre passi specifici che consentiranno un miglioramento della procedura di Selezione del Personale sia per le aziende che per i candidati

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

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

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

8.3. Romania

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

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

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

Gli autori hanno identificato un numero di implicazioni della ricerca come la validità e l'attendibilità dei risultati dovuti al campionamento di ricerca (240 partecipanti, tutti maggiorenni) così come i metodi utilizzati. Comunque, se ogni ricerca porta con sé un certo numero di implicazioni e limiti, la ricerca è considerata valida tramite il metodo della triangolazione con altri fattori.

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

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

Capitolo 9

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

9.1. Introduzione

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

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

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

9.2. Risorse Umane: La prospettiva dell'Unione Europea

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

Secondo la Commissione Europea:

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

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

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

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

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

Protezione dei dati a lavoro

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

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

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

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

1. “In accordo con questa Direttiva, gli Stati Membri dovrebbero proteggere i diritti fondamentali e le libertà delle persone ed in particolare il loro diritto alla privacy con rispetto dell’elaborazione dei dati personali”

2. Gli Stati membri non dovrebbero restringere o proibire il flusso libero dei dati personali tra gli Stati Membri per ragioni connesse con la protezione sotto il paragrafo 1.”

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

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

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

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

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

9.2.1. Finlandia

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

1. Decisione di aperture di una posizione;
2. Pubblicizzare l’annuncio;
3. I Limiti temporali sono fissati per le candidature;
4. Fissare il formato della candidatura

5. Rivistazione delle prime candidatura
6. Lista breve delle candidature
7. Revisione della Seconda Candidatura
8. Decisione presa dal Comitato

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

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

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

Honkaniemi, Tolvanen, e Feldt (2011) hanno focalizzato la loro ricerca sul processo di evitare informazioni finte e/o false dai candidati. Al fine di evitare questi ostacoli, le aziende in Finlandia introducono le seguenti misure:

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

Oltre a quanto specifica precedentemente, le aziende Finlandesi utilizzano

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

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

9.2.2. Spagna

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

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

9.2.3. Svezia

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

La Strategia mira a:

1. Permettere alle aziende di introdurre politiche di reclutamento contemporanea;
2. Consentire alle persone disoccupate di prepararsi alle interviste lavorative
3. Assistere le aziende a sviluppare Programmi continui di Sviluppo delle Risorse Umane;

4. Assicurare che i nuovi dipendenti sperimentino un contest lavorativo salutare e sostenibile;

Inoltre, l'introduzione di specifiche procedure durante il reclutamento del personale è regolato da strette leggi a favore dei candidati, specialmente per coloro che sono classificati come disoccupati a lungo termine e per i neo-assunti (Rudenstam, 2015). Inoltre, la procedura di selezione ordina che il possibile datore di lavoro debba informare il candidato dei suoi diritti di lavoro. Lo 'Swedish Employment Protection Act' fornisce linee-guida estese sull'aspetto legale della selezione del personale ed identifica i diritti e gli obblighi di entrambe le parti, specialmente nei passi principali dell'impiego. La Svezia costituisce un esempio fine che necessita di essere seguito per la selezione finanziaria e questo è riconoscibile nella performance generale finanziaria della nazione che ha gestito l'evitamento della recente crisi bancaria e finanziaria nell'Unione Europea.

9.3. Conclusioni

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

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

Capitolo 10

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

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

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

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

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

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

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

Esempi di Item di Abilità
Cognitiva

Abilità verbali

Mezzi innocui equivale a:

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

Abilità numeriche

Il 16% di 62.5 è

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

Abilità di ragionamento

132435465 __

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

Abilità di lettura

Nella politica Americana, ogni partito vuole vincere. Questo necessita l'acquisizione del support di diverse persone con

Esempi di Item di Abilità Cognitiva

Abilità verbali

Mezzi innocui equivale a:

- e. Non pericolosi
- f. Preventivi
- g. Sgradevoli
- h. Futili

Abilità numeriche

Il 16% di 62.5 è

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

Abilità di ragionamento

132435465 __

- e. 4
- f. 5
- g. 6
- h. 7

Abilità di lettura

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

- e. Principi unificati
- f. Pregiudizio
- g. Compromesso
- h. Disaccordo

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

Esempi di Item del Test di Conoscenza del Lavoro

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

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

Test di personalità: i test di personalità che valutano i tratti rilevanti per le prestazioni del lavoro sono stati dimostrati come predittori efficaci delle prestazioni successive del lavoro.^{5 6} I fattori di personalità che vengono valutati più spesso nelle situazioni di lavoro includono coscienziosità, estraversione, convenienza, apertura all'esperienza e stabilità emotiva.^{7 8} La ricerca ha dimostrato che la consapevolezza è il predittore più utile della prestazione in molti diversi posti di lavoro, anche se alcuni degli altri fattori di personalità sono stati indicati come ^{10 11}utili predittori di prestazioni in specifici tipi di posti di lavoro. Gli inventari della personalità sono costituiti da più elementi di scelta multipla o da veri e propri elementi che misurano ogni fattore di personalità. Come le prove cognitive e le conoscenze, sono anche somministrate in un formato cartaceo e matita o in un computer.

Esempi di item di Test di personalità

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

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

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

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

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

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

Dati Biografici: Le scorte di dati biografici (biodata), che chiedono alle domande di candidati lavoratori il loro background, le caratteristiche personali o gli interessi, sono stati dimostrati come efficaci predittori del rendimento del lavoro. L'idea è che il miglior predittore delle prestazioni future sia prestazioni passate. Pertanto, le domande della biodata si concentrano sulla valutazione di quanto efficaci i candidati di lavoro sono stati eseguiti in passato in aree identiche o altamente correlate a quelle che dovranno fare sul lavoro per il quale vengono considerati. Ad esempio, l'articolo a pagina 10 circa il numero di organizzazioni di volontariato a cui apparteneva potrebbe essere utilizzato per valutare la disponibilità ad entrare e aiutare gli altri. Il secondo elemento potrebbe essere utilizzato per valutare la propria responsabilità e l'indipendenza. Le scorte biografiche sono costituite da elementi a scelta multipla che vengono anche gestiti tramite carta e matita o formati di computer.

Esempi di Item di Questionari Biografici

A circa quante organizzazioni di volontari apparteni?

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

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

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

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

Test di integrità: i test di integrità misurano atteggiamenti e esperienze legati all'onestà, alla fiducia e all'affidabilità di un individuo.^{14 15 16 17} Come molti dei test qui discussi, i test di integrità sono tipicamente disponibili in molteplici formati e gestiti tramite uno strumento a matita o un computer.

Esempi di Item del Test d'Integrità

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

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

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

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

Interviste strutturate: L'intervista è il dispositivo di selezione più comune utilizzato nelle organizzazioni. La maggior parte delle interviste di selezione non è strutturata. Cioè, le domande da porre sono lasciate all'intervistatore per decidere e non ci sono norme concordate per valutare la performance del candidato durante l'intervista. La ricerca ha^{18 19 20 21} dimostrato che le interviste non strutturate non sono particolarmente utili per prevedere le prestazioni del lavoro.

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

Sample Structured Interview Question and Rating Criteria

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

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

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

Esempi di test fisici

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

Test di Giudizio Situazionale: I test di giudizio di situazione forniscono ai candidati di lavoro situazioni che potrebbero incontrare sul lavoro e opzioni valide per gestire le situazioni presentate.^{22 23}

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

Esempi di item di Test di Giudizio Situazionali

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

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

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

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

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

I test di campionamento di lavoro tipicamente comportano che i candidati di lavoro svolgono i compiti di interesse mentre la loro performance viene osservata e valutata da valutatori addestrati. Simile ai test di conoscenza del posto di lavoro, i test di campionamento di lavoro devono essere utilizzati solo in

situazioni in cui i candidati dovrebbero sapere come eseguire le attività di lavoro verificate prima dell'inserimento del posto di lavoro. Se la formazione su come eseguire il lavoro verrà fornita dopo la selezione, le valutazioni dei campioni di lavoro non sarebbero idonei all'utilizzo.

Sample Work Sample Tests²⁸

Mechanic

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

Clerical

- Typing test.
- Proofreading

Cashier

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

Airline Pilot

- Pilot simulator
- Rudder control test.

Taxi Cab Driver

- Driving test.
- Street knowledge test.

Computer Programmer

- Programming and debugging test
- Hardware replacement test.

Assessment Centers: Un centro di valutazione è un tipo di test di campionamento di lavoro che è tipicamente focalizzato sulla valutazione delle competenze manageriali e di vigilanza di alto livello.²⁹

^{30 31} I candidati sono invitati a completare una serie di esercizi che simulano situazioni, problemi e compiti effettivi che dovrebbero affrontare sul posto di lavoro in cui vengono considerati e sono invitati a gestirli come se fossero nella realtà. In questo senso, i centri di valutazione sono simili ai test del campione di lavoro descritti in precedenza.

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

Sample Assessment Center Process

Candidate Orientation

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

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

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

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

Sample Physical Ability Tests

Firefighter

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

Warehouse Worker

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

Criteri per la selezione e la valutazione dei metodi di valutazione

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

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

positivamente e negativamente sul metodo di valutazione.

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

È importante che i professionisti delle risorse umane capiscano le implicazioni e i compromessi coinvolti nell'utilizzo di diversi tipi di metodi di valutazione. Non esiste un approccio semplice e

formulativo per la scelta del metodo di valutazione "uno dei migliori", perché tutti hanno vantaggi e svantaggi. Le sezioni seguenti definiscono e discutono in dettaglio i quattro criteri per valutare i metodi di valutazione in modo da aiutare i professionisti HR a prendere buone decisioni su quali metodi saranno più appropriati e pratici per le loro situazioni.

Evaluation of Assessment Methods on Four Key Criteria

Assessment Method	Validity	Adverse Impact	Costs (Develop/Administer)	Applicant Reactions
Cognitive ability tests	High	High (against minorities)	Low/Low	Somewhat favorable
Job knowledge tests	High	High (against minorities)	Low/Low	Somewhat favorable
Personality tests	Low to moderate	Low	Low/low	Less favorable
Biographical data inventories	Moderate	Low to high for different types	High	Less favorable
Integrity tests	Moderate to high	Low	Low/low	Less favorable
Structured interviews	High	Low	High/ High	More favorable
Physical fitness tests	Moderate to high	High (against females and older workers)	High/high	More favorable
Situational judgment tests	Moderate	High (against minorities)	High/low	More favorable
Work samples	High	Low	High/high	More favorable
Assessment centers	Moderate to high	Low to moderate, depending on exercise	High/high	More favorable
Physical ability tests	Moderate to high	High (against females and older workers)	High/high	More favorable

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

Capitolo 11

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

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

Prima intervista condotta con la signora Chrisanthi Danou di Eurobank.

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

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

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

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

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

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

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

Onorevole Danou: Le posizioni di primo livello hanno solitamente già stabilito la loro posizione sul campo e quindi la massima raccomandazione è il loro lavoro precedente in un'altra banca. Queste persone sono conosciute per il loro lavoro e / o qualità, quindi la questione per una banca diventa se questo leader particolare sia una giusta misura per il nostro campo. È come assumere un allenatore per la tua squadra. Si tratta di una questione di leadership e, naturalmente, il consiglio di amministrazione presenterà o prenderà una decisione su cui assumere. Anche lì anche se quelli che faranno l'assunzione hanno un'intervista non ufficiale con il candidato. In sostanza, una banca ha una varietà di posizioni,

alcune sono tecniche, altre di un lavoro più ridondante. I metodi più utilizzati sono interviste. Essi sono quelli che definiranno se questa persona è una giusta corrispondenza per la nostra azienda. Abbiamo naturalmente una clientela che ci aspetta molto da fare per non andare fuori da altri concorrenti e perciò ci schermiamo per trovare le migliori persone possibili, non importa quanto sia bassa o alta la posizione. Second interview was taken from Abacus and the HR Director answered our questions. His name is Theodoros Chiotis.

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

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

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

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

Intervistatore: Grazie.

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

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

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

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

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

Intervistatore: Grazie.

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

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

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

Signor Argyris: Ci sono due modi che usiamo per tutte le posizioni. Esaminando attentamente i CV e se il candidato è selezionato verrà valutato con molta attenzione nell'intervista che è molto dettagliata. È strutturato in modo da valutare al di là delle conoscenze tecniche il tipo di personalità che egli è. Se lui / lei passa, viene assunto. Quindi sono utilizzati solo questi due metodi.

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

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

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

Intervistatore: quindi non fai personalità o prove psicometriche?

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

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

Signora Antoniou: Sì.

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

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

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

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

Intervistatore: Grazie

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

Capitolo 12

Intervistare professionisti HR, reclutatori, manager sulle necessità di base

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

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

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

Signor Andreou: Dal momento che questo è un ospedale privato, in primo luogo abbiamo bisogno di individui specializzati in questo caso medici e infermieri che possono offrire le migliori scelte possibili per i clienti (cioè i pazienti e le loro famiglie). Pertanto cerchiamo di trovare personale infermieristico ben addestrato e di personalità piacevole. Avete probabilmente notato che ho citato prima il personale infermieristico piuttosto che i medici. C'è una buona ragione per questo. Gli esperti sono difficili da trovare, perché non appena c'è un'apertura del lavoro nel settore governativo, tutti si allontanano e vanno. Quindi in realtà siamo sempre a corto di personale infermieristico. Tuttavia siamo competitivi con salari e altri bonus che tuttavia non possiamo competere con il governo. Offrono uno stipendio migliore di noi e la sicurezza per lo status permanente in termini di occupazione. Come organizzazione privata, purtroppo non abbiamo i soldi che lo Stato ha o offre per tale personale. Per mantenere i costi, dobbiamo avere stipendi più in linea con il settore privato. Prendiamo ad esempio un'infermiera che ha anni di lavoro in un'unità chirurgica e decide di lasciare. Per noi è una perdita che non può essere facilmente sostituita. E di nuovo, non appena assumiamo qualcun altro, poi dopo qualche anno se si verificherà un'apertura nel settore pubblico, anche loro andranno via. A questo proposito abbiamo sempre bisogno di personale infermieristico esperto e poi siamo difficili da trovare o da tenere. Inoltre dobbiamo anche avere persone pazienti, buone e piacevoli. Un medico non spende così tanto tempo con un paziente ma un'infermiera lo fa. Quindi, la migliore riflessione per la nostra reputazione è nella parte infermieristica dell'equazione. Non vogliamo che il nostro buon nome sia definito nei social media o altrove da personale incompetente. Per quanto riguarda i medici, siamo in grado di assumere persone (medici) di varie specialità in modo che possediamo unità complete di diverse specializzazioni. Inoltre cerchiamo e abbiamo bisogno di persone che hanno esperienza in rare specialità. Se per esempio abbiamo un grande chirurgo per i sistemi di traccia gastrointestinale che è grande per noi e la reputazione dell'ospedale. Le specialità più specializzate o rare che abbiamo meglio riflette su di noi, ma che ancora non è un processo facile da raggiungere. Specialità rare quali gli ematologi che trattano rari casi di cancro sono ricercati da tutte le istituzioni private. È molto più facile trovare patologi di psichiatri infantili che sanno cosa stanno facendo. Ultimo ma non meno importante è il personale tecnico che fa funzionare l'intero sistema dell'ospedale. La pulizia e la manutenzione del complesso di edifici e / o macchinari dell'ospedale è un processo molto complicato. Pertanto, tutti i tre sistemi sono necessari per soddisfare le nostre esigenze.

Intervistatore: Grazie per la risposta informativa.

La seconda intervista è da ABACUS. Rispose Verdis.

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

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

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

Intervista: Grazie per il feedback.

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

Intervistatore: Che cosa costituisce per i tuoi bisogni fondamentali?

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

Intervistatore: Grazie per il tuo contributo.

2. La prossima intervista è con Eurobank. Onorevole Danou

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

Onorevole Danou: La nostra banca si occupa naturalmente di clienti locali e stranieri. Per quanto riguarda i clienti stranieri che possono derivare da molti paesi, le persone che li servono devono essere ottimi comunicatori con conoscenze forse molto specializzate di mercati esteri, clienti, leggi e/o altre

leggi o procedure internazionali. Quel settore del personale ha solitamente padronanza di quella lingua. Dal momento che molti dei nostri clienti parlano come loro lingua madre russo abbiamo personale che è abbastanza fluente e viaggia anche in quel paese molte volte. Di investitori tardivi cinesi o clienti che hanno cominciato a comparire, cerchiamo anche professionisti che hanno più familiarità con la lingua e la cultura dei clienti di quel paese in un modo che abbiamo sempre bisogno di persone specializzate in operazioni bancarie, finanziarie e mercati internazionali. Sul fronte locale, le cose naturalmente sono più facili da conoscere, ma per mantenere competitiva abbiamo sempre bisogno di personale affidabile, onesto che sia discreto, piacevole e la gente può contare per la loro riservatezza. Dopo tutto questo è una banca e la gente ci aspetta che sia così.

Intervistatore: Grazie per l'intervista.

L'ultima intervista è con la signora Antoniou dell'associazione Pancyprian di pazienti affetti da tumore
Michaelides Costas and Prodromou Amvrosios (2017) Effective Methods and Techniques for scientific personnel selection

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

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

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

CAPITOLO 13

Analisi dei metodi e delle tecniche utilizzati nella valutazione psicologica per la selezione del personale all'interno del Ministero degli Interni Rumeno

La valutazione psicologica è una delle componenti principali dell'attività psicologica presso il Ministero degli Interni Rumeno. La valutazione psicologica è definita, secondo l'Art. 3, lit a), O.m.a.i. 23/2015 –i documenti che regolano l'attività psicologica condotta dal Ministero – come il processo di investigazione e di stima quantitativa e qualitativa del funzionamento psicologico tramite l'uso di strumenti, metodi e tecniche specifiche.

La valutazione psicologica per la selezione è sia parte delle procedure di risorse umane sia parte delle procedure per all'assegnazione di compiti e missioni che sono fortemente impattanti sul piano psicologico. La valutazione psicologica come parte delle procedure di risorse umane ha come obiettivo, la selezione del personale del ministero ed è messa in atto nelle seguenti situazioni:

- a) Reclutamento dei candidate per le scuole di Formazione del Ministero degli Interni
- b) Selezione del personale delle forze dell'ordine in ingresso
- c) Promozione
- d) Selezione per un organismo professionale superiore
- e) Trasferimento del personale verso altri istituti di difesa o di sicurezza pubblica nazionale.

La valutazione psicologica per l'assegnazione di compiti e missioni che sono fortemente impattanti sul piano psicologico hanno come obiettivo la valutazione dell'abilità individuale da una prospettiva psicologica, a mettere in atto un'attività professionale con compiti impegnativi, dal punto di vista della natura, della durata e dell'intensità dello sforzo mentale.

La valutazione psicologica per l'assegnazione di compiti e missioni molto impegnative dal punto di vista psicologica è messa in atto nelle seguenti situazioni:

- a) Selezione per le missioni internazionali
- b) Selezione per lavori interni su posizioni vacanti
- c) Posizioni di insegnamento, ad eccezione delle posizioni in Università
- d) Mettere in atto attività di codifica
- e) Certificazione come artificieri e pirotecnici
- f) Certificazione come formatori per l'uso delle armi da fuoco
- g) Mettere in atto attività che implicano rischi psicosociali
- h) Certificazioni per posizioni di navigazione
- i) Certificazione come trainer e valutatori per candidati alla patente di guida
- j) Certificazione per lavori di conduzione di veicoli
- k) Su richiesta del medico del lavoro, per altri impiegati, in accordo con la legge che riguarda la sicurezza e protezione della salute dei lavoratori
- l) In altre situazioni giustificate, in accordo con le norme vigenti

13.1. Linee guida per i predittori utilizzati nella valutazione psicologica

I predittori utilizzati nella valutazione psicologica per la selezione del personale sono delineati in questo paragrafo. Per ogni differenza individuale considerata, vengono mostrati i dati empirici che supportano la validità predittiva per la performance sul lavoro. I dati presentati qui sotto sono principalmente derivati dalle meta-analisi o dalla ricerca in Unione Europea o utilizzando campioni di

soggetti delle forze dell'ordine. Inoltre, vengono menzionate le informazioni che permettono una migliore comprensione dei risultati.

13.2. Abilità cognitiva

I risultati delle meta-analisi mostrano che le abilità cognitive sono il miglior predittore della performance sul lavoro e il successo nella formazione, in diversi domini lavorativi e culture, e l'abilità mentale generale (GMA) è la differenza individuale più importante e determinante per la performance lavorativa, in diverse situazioni, organizzazioni e professioni. La validità predittiva dell'abilità cognitive non è moderata da variabili situazioni, strategia di validazione, misurazione del criterio o dal contesto culturale (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

I. *Previsione del successo nella formazione*

Predittore	Validità	Studio	Campione
<i>Abilità mentale generale</i>			
<i>GMA</i>	0,54	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa
<i>GMA</i>	0,74	Salgado et al, 2003	Lavori ad alta complessità, Europa
<i>GMA</i>	0,53	Salgado et al, 2003	Lavori a media complessità, Europa
<i>GMA</i>	0,36	Salgado et al, 2003	Lavori a bassa complessità, Europa
<i>GMA</i>	0,25	Salgado et al, 2003	Polizia, Europa
<i>Abilità Cognitiva</i>	0,41	Aamodt, 2004	Polizia
<i>Abilità Verbale</i>	0,64	Hirsh et al, 1986	Polizia e investigatori
<i>Abilità Verbale</i>	0,44	Salgado et al, 2003	Diversi lavori, Europa
<i>Abilità Numerica</i>	0,48	Salgado et al, 2003	Diversi lavori, Europa
<i>Abilità Numerica</i>	0,63	Hirsh et al, 1986	Polizia e investigatori
<i>Abilità di ragionamento</i>	0,61	Hirsh et al, 1986	Polizia e investigatori
<i>Abilità di ragionamento verbale</i>	0,71	Hirsh et al, 1986	Polizia e investigatori
<i>Abilità cognitiva</i>	0,77	Barrett et al, 1999	pompieri
<i>Abilità cognitive specifiche</i>			
<i>Comprensione meccanica</i>	0,62	Barrett et al, 1999	Pompieri
<i>Memoria</i>	0,41	Hirsh et al, 1986	Polizia e investigatori

- L'abilità cognitiva è la differenza individuale più determinante per l'acquisizione della conoscenza sul lavoro;
- Il successo nella formazione era misurato con i punteggi dei supervisori o con i punteggi di test al corso;
- I coefficienti di validità della GMA, dell'abilità verbale e numerica hanno valori tra 0.30 e 0.70; per i test GMA, i coefficienti di validità hanno valori tra 0.50 – 0.60 (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- Le validità di criterio sono maggiori per lavori di maggiore complessità nell'apprendimento (Hunter, 1983; Salgado et al, 2003).

II. Previsione della performance di lavoro

Predittore	Validità	Studio	Campione	Criterio
General cognitive ability				
<i>GMA</i>	0,62	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa	Punteggi del supervisore
<i>GMA</i>	0,64	Salgado et al, 2003	Lavori ad alta complessità, Europa	Punteggi del supervisore
<i>GMA</i>	0,53	Salgado et al, 2003	Lavori a media complessità, Europa	Punteggi del supervisore
<i>GMA</i>	0,51	Salgado et al, 2003	Lavori a bassa complessità, Europa	Punteggi del supervisore
<i>GMA</i>	0,24	Salgado et al, 2003	Polizia, Europa	Punteggi del supervisore
<i>GMA</i>	0,47	Hunter, 1983	Diversi lavori	Performance lavorativa
<i>Abilità Cognitiva</i>	0,42	Barrett et al, 1999	Pompieri	Punteggi del supervisore
<i>Abilità verbale</i>	0,18	Hirsh et al, 1986	polizia e detective	Performance lavorativa
<i>Abilità verbale</i>	0,35	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa	Punteggi del supervisore
<i>Abilità numerica</i>	0,52	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa	Punteggi del supervisore
<i>Abilità numerica</i>	0,26	Hirsh et al, 1986	Polizia e detective	Performance lavorativa
<i>Abilità di ragionamento</i>	0,17	Hirsh et al, 1986	Polizia e detective	Performance lavorativa
Abilità cognitive specifiche				
<i>Abilità meccaniche</i>	0,54	Barrett et al, 1999	Pompieri	Punteggi del supervisore
<i>Abilità percettive</i>	0,52	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa	Punteggi del supervisore
<i>Memoria</i>	0,56	Salgado et al, 2003	Lavori eterogenei, Europa	Punteggi del supervisore
<i>Memoria</i>	0,10	Hirsh et al, 1986	Polizia e detective	Performance lavorativa

- I coefficienti di validità predittiva per la performance lavorativa sono più bassi rispetto a quelli della previsione del successo nella formazione (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);

- Per campioni di studio ampi, che includono aree occupazionali grandi, la validità stimata dell'abilità cognitiva è attorno a 0.50 (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- I coefficienti di validità per la GMA sono alti almeno almeno come quelli delle abilità cognitive specifiche (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- I coefficienti di validità sono maggiori per i lavori ad alta complessità (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

III. *Previsione della performance in posizioni di leadership*

Predittore	Validità	Studio	Criterio
Abilità Cognitiva	0,33	Judge, Colbert & Ilies, 2005	Efficacia della leadership
GMA	0,64	Salgado et al, 2003 (<i>lavori ad alta complessità</i> , Europa)	Valutazioni del supervisore

Abilità cognitive specifiche versus abilità mentale generale

Da una prospettiva di validità del criterio, la ricerca non ha mostrato alcun aumento associato all'uso dei test di abilità cognitive specifiche se confrontato con l'utilizzo di test di abilità cognitive generali. Comunque, non è possibile misurare le abilità cognitive specifiche senza misurare la abilità cognitive generali.

Ma è più pratico usare test di Abilità Mentale Generale. Le selezioni sono condotte raramente per uno specifico posto vacante, i dipendenti si spostano in posizioni differenti all'interno dell'azienda e la natura dei compiti cambia di volta in volta. Per queste ragioni, le validità predittive delle abilità specifiche varia con il cambiamento dei compiti, e valutare la Abilità Mentale Generale resta la migliore opzione (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

13.3. Tratti di personalità

La ricerca ha dimostrato la validità incrementale dei tratti di personalità sulla GMA. Gli studi nella Comunità Europea, revisionati da Salgado (1998) tramite le meta-analisi, hanno dimostrato una validità incrementale associata alla Coscienziosità dell'11% e alla Stabilità Emotiva del 10%, sia per la performance lavorativa che per la formazione. Dati più recenti che utilizzano campioni più ampi e tecniche di meta-analisi maggiori mostrano che la validità incrementale di tre dimensioni della personalità quando il criterio è la performance lavorativa: Coscienziosità – 30,3%, Amicalità – 20,12% e Stabilità Emotiva – 9,07%. Quando il criterio è il successo nella formazione, la validità incrementale sulla GMA è: 24,2% per la Coscienziosità, 22,4% per l'Apertura all'esperienza, 18,04% per l'Estroversione e 7,47% per l'Amicalità. Questi dati mostrano che in pratica è importante combinare i test di Abilità Mentale Generale con le misure di Coscienziosità, Stabilità Emotiva ed Amicalità nella predizione della performance lavorativa, e i test di Abilità Mentale Generale con misure di Coscienziosità, Estroversione ed Apertura all'esperienza nella previsione del successo nella formazione.

I. Previsione del successo nella formazione

Predittore	Validità	Studio	Campione
<i>Coscientiosità</i>	0,23	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,39	Salgado, 1997	Europa
	0,31	Barrick et al, 2001	
<i>Stabilità emotiva</i>	0,27	Salgado, 1997	Europa
<i>Amicalità</i>	0,31	Salgado, 1997	Europa
	0,14	Barrick et al, 2001	
<i>Estroversione</i>	0,26	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,28	Barrick et al, 2001	
<i>Apertura all'esperienza</i>	0,25	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,33	Barrick et al, 2001	
	0,26	Salgado, 1997	Europa

II. Previsione della performance lavorativa

Predittore	Validità	Studio	Campione	Criterio
<i>Coscientiosità</i>	0,22	Barrick& Mount, 1991	Lavori eterogenei	Tutti i criteri
	0,25	Salgado, 1997,1998	Lavori eterogenei – Comunità europea	Tutti i criteri
	0,33	Salgado, 2004	Lavori eterogenei	Performance lavorativa
	0,26*	Salgado, 2002		Comportamenti controproducenti
	0,31*	Salgado, 2002		Turnover lavorativo
	0,23	Barrick, Mount& Judge, 2001		Performance lavorativa generale
	0,31*	Berry, Ones&Sacket, 2007		Comportamento controproducente
	0,22	Barrick, Mount& Judge, 2001	Polizia	Performance lavorativa
<i>Stabilità emotiva</i>	0,22	Barrick& Mount, 1991	Lavori eterogenei	Tutti i criteri
	0,21	Salgado, 2004	Lavori eterogenei	Performance lavorativa
	0,35*	Salgado, 2002		Turnover
	0,11	Barrick,	Polizia	Performance

		Mount& Judge, 2001		lavorativa
<i>Amicalità</i>	0,19	Salgado, 2004	Lavori eterogenei	Performance lavorativa
	0,20*	Salgado, 2002	Lavori eterogenei	Comportamenti controproducenti
	0,22*	Salgado, 2002	Lavori eterogenei	turnover
	0,10	Barrick, Mount& Judge, 2001	Polizia	Performance lavorativa
<i>Estroversione</i>	0,20*	Salgado, 2002	Lavori eterogenei	Turnover
	0,10	Salgado, 2004	Lavori eterogenei	Performance lavorativa
<i>Apertura all'esperienza</i>	0,14*	Salgado, 2002	Lavori eterogenei	Turnover
	0,09	Salgado, 2004	Lavori eterogenei	Performance lavorativa

*punteggio rovesciato (reverse)

- Le meta-analisi mostrano che la coscienziosità è il maggior predittore della performance lavorativa, del successo nella formazione e per la riduzione dei comportamenti controproducenti. La validità incrementale della coscienziosità è moderata dall'area occupazionale e dalla complessità del lavoro, ma per la maggior parte dei lavori il valore 0.36 è la stima maggiore di validità predittiva per la performance lavorativa.
- La stabilità emotiva è la seconda dimensione di personalità predittrice della performance lavorativa, con un valore predittivo generale di 0.24. La validità predittrice di questa dimensione è moderata dall'area occupazionale e dalla complessità del lavoro. La stabilità emozionale è un buon predittore di turnover.
- *La coscienziosità e la stabilità emozionale* hanno validità predittiva per la performance lavorativa per tutti i lavori e tutti i criteri (Hurts & Donovan, 2000; Salgado, 1997, 1998).
- L'amicalità ha validità predittiva per la performance di lavori mediamente complessi con un valore stimato di 0.25. L'amicalità ha anche validità predittiva nel ridurre i comportamenti controproducenti, come il comportamento deviante e il turnover.
- L'estroversione e l'apertura all'esperienza hanno un valore predittivo di 0.28 e 0.33 per il successo nella formazione. Le due dimensioni sono anche predittori del turnover.

III. *La previsione della performance nelle posizioni di leadership*

Predittore	Validità	Studio	Criterio
<i>Coscienziosità</i>	0,28	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	leadership
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Emersione della leadership
	0,16	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt,	Efficacia della Leadership

		2002	
<i>Stabilità emotiva</i>	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Emersione della Leadership
	0,22	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Efficacia della Leadership
<i>Amicalità</i>	0,21	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Efficacia della Leadership
<i>Estroversione</i>	0,31	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Leadership
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Emersione della Leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Efficacia della Leadership
<i>Apertura all'esperienza</i>	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Emersione della Leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	Efficacia della Leadership

Il coefficiente di correlazione multipla per le dimensioni del Big Five e la leadership era di 0.48; per l'emersione della leadership era 0.53, per l'efficienza della leadership è 0.39 (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). La principale differenza tra emersione della leadership ed efficienza è l'Amicalità che, anche se non è rilevante per l'emersione è importante per l'efficacia.

La complessità del lavoro modera la relazione tra tratti di personalità e performance lavorativa. Per lavori di media complessità (circa il 68% di tutti i lavori) tre dimensioni hanno dimostrato la loro validità: coscienziosità, stabilità emotiva ed amicalità. I valori dei coefficienti di validità erano di 0.36, 0.24 e 0.25 (Salgado, 2004).

I dati mostrano maggiori coefficienti di validità negli studi che hanno usato strumenti sviluppati per misurare il Big Five.

Per evitare gli effetti di desiderabilità sociale, bisogna utilizzare delle norme sviluppate nello specifico per la selezione (Ones & Viswesvaran, 1998).

13.4. Metodi e tecniche usati nella valutazione psicologica

I metodi e le tecniche utilizzate nella valutazione psicologica con gli obiettivi sopra menzionati sono: interviste, questionari di personalità, test di abilità, biodati etc.

I test psicologici utilizzati nel processo di selezione hanno l'obiettivo di raccogliere dati attendibili e validi sui tratti di personalità e le abilità dei candidati. I test forniscono nel breve periodo, dati che sono precisi, oggettivi e quantificabili sulle caratteristiche psicologiche della persona testata (Hăvârneanu, 2000).

Un buon test psicologico deve discriminare i candidati, deve essere standardizzato, deve avere norme rappresentative sulla popolazione, deve essere attendibile e valido. In conclusione, per essere usate in selezione, le misure psicologiche devono avere un forte supporto empirico (Virga, 2005).

Vengono formulate le previsioni correlate alla futura performance lavorativa delle persone, utilizzando i dati basati sui test (assieme ai dati forniti da altri metodi e tecniche usati nella valutazione

psicologica). Una previsione accurata, basata sull'uso di strumenti adeguati nella valutazione psicologica, conduce ad un miglioramento della performance dei dipendenti e dell'organizzazione e ad una migliore immagine dell'organizzazione nella comunità. D'altro canto, l'uso della valutazione psicologica di strumenti antiquati, con proprietà psicometriche sconosciute, conduce allo stress dei dipendenti, scarsa motivazione, scarsa soddisfazione lavorativa che hanno costi diretti ed indiretti per l'organizzazione in termini di turnover, assenteismo, presenteismo etc.

Le batterie di test utilizzate nella valutazione psicologica del Centro di Psicosociologia nel 2017 sono menzionate qui sotto (le batterie opzionali sono menzionate tra parentesi) e suddivise in base alla situazione in cui si conduce la selezione.

1. Riempire posti vacanti di maggiore livello di istruzione

1.1. Riempire posti vacanti degli ufficiali ed altri posti vacanti ad livello di istruzione

In questa fase vengono utilizzati i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione, due test di intelligenza, due test di analisi della personalità ed un'intervista strutturata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

1.2. Riempire posti vacanti in cui è necessaria un livello di istruzione secondaria:

In questa fase vengono utilizzati i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione, due test di intelligenza, due test di analisi della personalità ed un'intervista strutturata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

1.3. Occupazioni di richieste di lavoro temporaneo corrispondenti alle funzioni contrattuali del Ministero degli interni in cui è richiesto un livello di istruzione secondario.

In questa fase vengono utilizzati i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione, due test di intelligenza, due test di analisi della personalità ed un'intervista strutturata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

2. Riempire posti vacanti di leadership

2.1. Riempire posti vacanti di leadership per gli ufficiali:

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità, un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

2.2. Riempire posti vacanti di leadership per agenti (posizioni di istruzione media):

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità, un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3. Valutazione psicologica per l'assegnazione per missioni e compiti altamente impegnativi

3.1 Selezione per missioni internazionali

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità, un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.2 Selezione per lavori interni volti

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità, un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.3 Posizioni di insegnamento, ad eccezione delle posizioni universitarie

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), tre trial clinici per investigare la personalità e un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.4 Condurre attività di codifica

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, un test di analisi della personalità,. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.5 Certificazione come artificieri e pirotecnici

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità, un test di decision making e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.6 Certificazione come formatore dei pompieri

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), due test di intelligenza (intelligenza generale e fattori specifici), due test di analisi della personalità (di cui uno è di tipo clinico) e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.7 Condurre attività che implicano rischi psicosociali

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, tre test di analisi della personalità di cui uno è di tipo clinico, e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.8 Certificazione per posizioni di navigazione

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, due test di analisi della personalità e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.9 Certificazione come formatori e valutatori di candidati per la patente di guida

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, due test di analisi della personalità, la valutazione dei tempi di reazione e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.10 Certificazione per il lavoro di conducente di veicoli

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, due test di analisi della personalità e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.11 Su richiesta del medico del lavoro, per altri impiegati, in linea con la legislazione riguardante la protezione della salute dei lavoratori

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, due test di analisi della personalità, valutazione dei tempi di reazione e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, durante le prove pratiche vengono misurati i tempi di reazione e la coordinazione motoria, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

3.12 Lavori con condizioni di lavoro particolari (ad es., lavorare in postazioni di lavoro molto alte, lavorare con reti di voltaggio molto alto, alto, medio e basso, agenti di sicurezza)

È messa in pratica con i seguenti metodi e strumenti: anamnesi, due test di attenzione (vengono valutate le capacità di concentrazione ed attenzione distributiva), un test di intelligenza, due test di analisi della personalità valutazione dei tempi di reazione e un'intervista strutturata basata su casi. L'attenzione è studiata sui versanti della mobilità e concentrazione, è misurata sia l'intelligenza verbale che quella non verbale e la personalità è studiata in termini di normalità e possibili tendenze psicopatologiche.

La seguente tabella presenta i metodi, le tecniche e gli strumenti psicologici usati per la valutazioni psicologiche in base all'obiettivo di selezione.

	Anamnesi	Test di Attenzione 1	Test di Attenzione 2	Test di Intelligenza 1	Test di Intelligenza 2	Test di Personalità 1	Test di Personalità 2	Test di Personalità 3	Test sulla capacità di Decision-making	Valutazione dei tempi di reazione	Intervista
Inserire persone ad alto livello di istruzione											
Ufficiali ed altri posti ad alto livello di istruzione	X	X	X	X	X	X	X				X
Posti di lavoro con educazione secondaria	X	X	X	X	X	X	X				X
Lavori temporanei/vacanti corrispondenti alle funzioni contrattuali del Ministero degli interni per cui è richiesta l'istruzione secondaria	X	X		X	X	X	X				X
Inserire persone in ruoli di leadership											
Ruoli di leadership per ufficiali	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Ruoli di leadership per agenti (posizioni di istruzione media)	X	X	X	X	X	X	X		X		X
Valutazione psicologica per lavori e missioni complesse											
Selezioni per missioni internazionali	X	X	X	X	X	X					X
Selezioni per affari interni	X	X	X	X	X	X					X
Posizioni di insegnamento (esclusi gli insegnamenti universitari)	X	X		X	X	X	X	X			X
Performare attività di codifica	X	X	X	X		X					X
Certificazione come artificieri e pirotecnici	X	X	X	X	X	X	X				X
Certificazione come formatore dei Vigili del Fuoco	X	X	X	X		X	X				X
Performare attività che implicano rischio psicosociale	X	X	X	X		X	X	X			X
Certificazione per posizioni di navigazione	X	X	X	X		X	X				X
Certificazione come trainer e valutatori di candidati alla patente di guida	X	X	X	X		X	X			X	X
Certificazione per guidare veicoli di lavoro	X	X	X	X		X	X				X
Su richiesta del medico del lavoro, per altri dipendenti in accordo con la legge per la protezione della salute dei lavoratori	X	X	X	X		X	X			X	X
Incarichi con condizioni di lavoroparticolari	X	X	X	X	X	X	X				X

Un'analisi delle misure menzionate precedentemente mette in luce la mancanza di adeguatezza e l'uso improprio di una serie di questi strumenti nella valutazione psicologica per la selezione. Ci sono molte argomentazioni che supportano la mancanza di adeguatezza:

- Alcune di queste misure sono diffuse pubblicamente, specialmente online. Sebbene i materiali del test sono tenuti al sicuro all'interno del Ministero degli Interni, alcuni strumenti sono disponibili online (e.g. <http://www.scrib.com/sociologie/psychologie/Testul-Praga-test-de-atentie-d155321237.php>, <http://documents.tips/documents/testul-de-atentie-concentrata-toulouse-pieron.html>). Questi strumenti sono stati sviluppati tra gli Anni Sessanta e gli Anni Ottanta. L'utilità di questi strumenti è messa seriamente in difficoltà, e la performance del test potrebbe esserne influenzata ingiustamente.
- Per alcuni strumenti utilizzati per la valutazione psicologica, la documentazione tecnica per il valutatore non fornisce dati sufficienti per valutare la loro validità ed attendibilità e le recenti ricerche non hanno considerato lo studio delle loro caratteristiche psicometriche. Come esempio, i test sviluppati da George Bomtila e descritti in „Abilità e la loro misurazione” ed il suo supplemento „test di abilità” pubblicati nel 1971, non forniscono informazioni sufficienti sul processo di valutazione. In più, le recenti ricerche empiriche non hanno sottoposto il test alla valutazione di proprietà psicometriche su popolazioni rilevanti.
- Diversi strumenti sono antiquati, essendo indietro di almeno 20 anni rispetto ai modelli ed alle teorie della letteratura scientifica internazionale. Per esempio, nessuno dei questionari di personalità valuta il modello a Cinque Fattori (Big Five), che è una tassonomia di personalità „mainstream”, sebbene i dati delle meta-analisi mostrino che le cinque dimensioni rappresentano validi predittori della performance lavorativa, ed coefficienti di validità più alti sono stati riscontrati per i questionari sviluppati per valutare il modello a Cinque Fattori;
- Alcuni degli strumenti utilizzati per la valutazione psicologiche sono ora protetti dalla legge per il copyright e non possono essere più utilizzati. Il loro acquisto, e l'acquisto di altri strumenti protetti dalle leggi sul copyright è possibile solamente per un numero di utilizzi limitato rispetto al numero di persone da valutare, a causa dei limiti di budget.
- I dati empirici su (possibili) differenze tra i gruppi nella performance dei test non è disponibile. L'evidenza di supporto alla validità nei diversi gruppi di partecipanti al test non sono disponibili.
- La valutazione psicologica include interviste non strutturate, è stato dimostrato che queste hanno coefficienti di validità più bassa se comparate ad interviste strutturate;
- Inoltre, le valutazioni psicologiche non includono test di integrità, quando la corruzione rappresenta una delle vulnerabilità e delle minacce nel caso di pubbliche istituzioni.

Per cui, le linee guida per le buone pratiche, descritte anche nelle Linee guida per l'utilizzo del test (ITC, 2001) rilasciato dalla International Test Commission, sono: la scelta di test tecnicamente appropriate per la situazione (la documentazione tecnica ed il manuale del test fornisce informazioni sufficienti per consentire la valutazione sulla rappresentatività del contenuto del testo, l'appropriatezza delle norme dei gruppi, il livello di difficoltà, etc., l'accuratezza della misurazione e l'attendibilità dimostrata rispetto a popolazioni rilevanti, la validità (rispetto a popolazioni rilevanti) e la rilevanza per gli usi richiesti, la libertà da bias sistematici in relazione ai gruppi a cui si intende sottoporre il test, l'accettabilità per coloro che saranno coinvolti nel loro utilizzo, inclusi la giustizia e la rilevanza; l'evitamento dell'utilizzo di test che hanno un supporto tecnico od un manuale inadeguato o non chiaro; l'utilizzo di test che hanno finalità rilevanti e per cui sono disponibili evidenze sulla validità), considerazioni fatte sui temi di parità nel testing (i test che non hanno bias e sono appropriati per i vari gruppi su cui verranno testati; l'evidenza è disponibile su possibili differenze tra gruppi nella

performance al test; i dati empirici correlati al funzionamento differenziale dell'item (DIF) sono disponibili, quando rilevanti; l'evidenza supporta l'uso che si intende fare del test in vari gruppi; gli effetti delle differenze tra i gruppi non sono rilevanti per le finalità principali – ad es., le differenze nelle motivazioni a rispondere, le abilità di lettura – sono minimizzate), rivedere l'appropriatezza del testo ed il suo utilizzo (monitorare e rivedere periodicamente i cambiamenti nel tempo nella popolazione di individui testati e di ogni misura di criterio utilizzato ; monitorare l'evidenza di impatto avverso del testo, aggiornare le informazioni riguardanti le norme, l'attendibilità e la validità del test) etc. (ITC; 2000).

Inoltre, diverse analisi interne del Centro di Psicosociologia (ad es., l'analisi SWOT dal 2010 e il Report di progresso del 2012) hanno sottolineato, nell'identificare le debolezze identificate più importanti, la mancanza di strumenti tecniche e metodologici necessari nell'attività professionale, che aderirà alle richieste dell'Ordine degli Psicologi Rumeno. Il documento sottolinea che i problemi identificati sono fortemente influenzati dalla qualità dell'attività professionale e dall'immagine dell'istituto e della professione. Il documento inoltre menziona le forze dell'istituto, come la sua lunga tradizione, è stato fondato nel 1971; dopo il 1991; seguendo la ristrutturazione e la riorganizzazione della difesa, della sicurezza nazionale e del sistema di giustizia, diversi istituti indipendenti si sono sviluppati da questo processo come il Servizio Rumeno di Intelligence Esterno il Servizio Rumeno di Intelligence, il Servizio di Protezione e Sicurezza, il Servizio di Telecomunicazioni speciali hanno stabilito le loro unità psicologiche che hanno psicologi nel loro staff dal Centro di Testing Psicologico), il loro prestigio a livello nazionale (*al momento il Centro di Psicosociologia rappresenta una delle più grandi istituzioni di questo tipo in Romania, considerato il numero di psicologi impiegati, il numero annuale di servizi psicologici performati e il numero di dipendenti beneficiari dei servizi psicologici offerti*), le norme istituzionali sono allineate con la legislazione nazionale riguardante la psicologia, il personale altamente specializzato, la disponibilità a cooperare con partner nazionali ed internazionali.

In conclusione, sono necessari nuovi strumenti, metodi e tecniche da utilizzare nella valutazione psicologica del personale al fine di migliorare il processo di selezione, la performance lavorativa dei dipendenti ed infine per contribuire ad un miglioramento del livello di efficienza dell'istituzione.

Bibliografia

Capitolo 1

- Anderson, N., Shackleton V. (1986). Recruitment and selection: a review of developments in the 1980's. *Personnel Review*, 15, 4, 19-26.
- Anolli, L., Legrenzi, P. (2006). *Psicologia Generale*. Bologna: Il Mulino.
- Back, M.D., Schmulke, S.C., & Egloff, B. (2010). Why are narcissists so charming at first sight? Decoding the narcissism- popularity link at zero acquaintance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 98, 132-145.
- Baratto, F.C. (2015). *Studi sulla menzogna: prospettive tradizionali, nuove prospettive neuroscientifiche e loro influenza sul Sistema giuridico*. Tesi di laurea specialistica, IUSVE Istituto Universitario Salesiano Venezia. Relatore: Prof. Marco Monzani. Correlatore esterno, Dr. Igor Vaslav Vitale.
- Barrick, M.R., Patton, G.K., Haughland, S.N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.
- Barrick, M.R., Swider, B.W., Stewart, G.L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163-1172
- Boncori, L. (2006). *I test in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Brenner, F.S., Ortner, T.M., Fay, D. (2016). Asynchronous Video Interviewing as a New Technology in Personnel Selection: The Applicant's Point of View, in *Frontiers in Psychology*, vol. 7, art. 863, 1-11.
- Bonini, N., Del Missier, F., Rumiati, R. (2008). *Psicologia del giudizio e della decisione*. Bologna: Il Mulino.
- Bruck-Lee, V., Khoury, H., Nixon, A., Goh, A., & Spector, P. (2009). Replicating and extending past personality/job satisfaction meta-analyses. *Human Performance*, 22, 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. Gackebach's (Ed.), *Psychology and the Internet: Intrapersonal, interpersonal, and transpersonal implications* (pp. 43-60). San Diego: Academic.
- Jonason, P., SŁomski, 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 Seleciont 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 (3rd 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 Dottor 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 hospitl der sur de Italia*. Paper presented at PSIFEX 2015 - La Facultad de Psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- Zammuner, V.L. (1998). *Tecniche dell'intervista e del questionario*. Bologna: Il Mulino.

Capitolo 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* (2nd Ed.) Thomson South-Western Mason Ohio USA

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

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

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

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

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

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

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

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.

Capitolo 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) (1st Ed.) *Business Research Methods* Oxford University Press

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

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

Business Dictionary: National Culture Definition
<http://www.businessdictionary.com/definition/national-culture.html> [Retrieved: 23-02-2017]

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

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

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

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

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

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 [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]

Chapter 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, Jeffrey J. (2007). Adolescence 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 [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%20ILM%20COACH%20REP%20pdf.ashx) [Retrieved: 25-02-2017]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sandor, K.S. (2004) Understanding Work Socialization: A Qualitative Study of a Youth Employment Program Western Michigan University

http://scholarworks.wmich.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1489&context=masters_theses

[Retrieved: 24-02-2017]

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

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

[Retrieved: 25-02-2017]

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

Srivatsav, R. (2016) THE FACES OF INNOVATION: THE IMPORTANCE OF OPENNESS – NTT INNOVATION INSTITUTE INC. <http://www.ntti3.com/blog/faces-innovation-importance-openness/> [Retrieved: 24-07-2017]

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

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

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

Chapter 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) [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/journl/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/ [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]

Chapter 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) [Retrieved: 30-03-2017]

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

Treaty of Lisbon (2007)

Chapter 10

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ¹³ Hough, L.M., Keyes, M.A., & Dunnette, M.D. (1983). An evaluation of three 'alternative' selection measures. *Personnel Psychology*, 36, 261-276.
- ¹⁴ Ones, D.S., Viswesvaran, C. & Schmidt, F.L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology* (monograph), 78, 531-537.
- ¹⁵ Sackett, P.R., & Wanek, J.E. (1996). New developments in the use of measures of honesty, integrity, conscientiousness, dependability, trustworthiness, and reliability for personnel selection. *Personnel Psychology*, 49, 787-829.
- ¹⁶ Camara, W.J., & Schneider, D. L. (1994). Integrity tests: Facts and unresolved issues. *American Psychologist*, 49, 112-119.
- ¹⁷ Goldberg, L. R., Grenier, R.M., Guion, L.B., Sechrest, L.B., & Wing, H. (1991). Questions used in the prediction of trustworthiness in pre-employment selection decisions: An APA Task Force Report. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- ¹⁸ Eder, R.W., & Ferris, G. R. (Eds.). (1989). *The employment interview: Theory, research, and practice*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- ¹⁹ Campion, M.A., Pursell, E.D., & Brown, B.K. (1988). Structured interviewing: Raising the psychometric properties of the employment interview. *Personnel Psychology*, 48, 289-308.
- ²⁰ Campion, M.A., Palmer, D.K., & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.
- ²¹ Judge, T.A., Higgins, C.A., & Cable, D.M. (2000). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10, 383-406.
- ²² Motowidlo, S.J., Dunnette, M.D., & Carter G. (1990). An alternative selection procedure: A low fidelity simulation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 640-647.
- ²³ Chan, D., & Schmitt, N. (1997). Video-based versus paper and pencil method of assessment in situational judgment tests: Subgroup differences in test performance and face validity perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 143-159.
- ²⁴ Weichmann, D., Schmitt, N., & Harvey, V.S. (2001). Incremental validity of situational judgment tests. *Journal of Applied Psychology*, 86, 410-417.
- ²⁵ Asher, J.J., & Sciarrino, J.A. (1974). Realistic work sample tests: A review. *Personnel Psychology*, 27, 519-533.
- ²⁶ Hunter, J., & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological Bulletin*, 96, 72-98.
- ²⁷ Howard, A. (1983). Work samples and simulations in competency evaluation. *Professional Psychology: Research and Practice*, 14, 780-796.
- ²⁸ Heneman, H.G., III, & Judge, T.A. (in press). *Staffing organizations*, 5E. Middleton, WI: Mendota House, and New York: McGraw-Hill.
- ²⁹ Gaugler, B.B., Rosenthal, D.B., Thornton, G.C., III, & Bentson, C. (1987). Meta-analyses of assessment center validity. *Journal of Applied Psychology*, 72, 493-511.

- ³⁰ Thornton, G.C., III, & Byham, W.C. (1982). *Assessment centers and managerial performance*. New York: Academic Press.
- ³¹ Thornton, G.C., III. (1992). *Assessment centers in human resources management*. Addison-Wesley.
- ³² Hogan, J. (1991). Physical abilities. In M.D. Dunnette & L.M. Hough (Eds.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.2, pp.753-831. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- ³³ Campion, M.A. (1983). Personnel selection for physically demanding jobs: Review and recommendations. *Personnel Psychology*, 36, 527-550.
- ³⁴ Blakley, B.R., Quinones, M.S., Crawford, M.S., & Jago, I.A. (1994). The validity of isometric strength tests. *Personnel Psychology*, 47, 247-274.

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.