



Erasmus+

Erasmus+ Programme, KA2 - Parteneriate Strategice
Titlu proiect: "Metode și tehnici efective pentru
selecția științifică a personalului"
Contract No. : 2016-1-RO01-KA202-024579

Studiu de cercetare în selecția științifică a personalului



Rivensco Consulting Ltd

ROMÂNIA
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE
CENTRU DE PSIHOLOGIE



CAPITOL 1

Selectarea personalului

1.1. Introducere - Selecția de personal

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

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

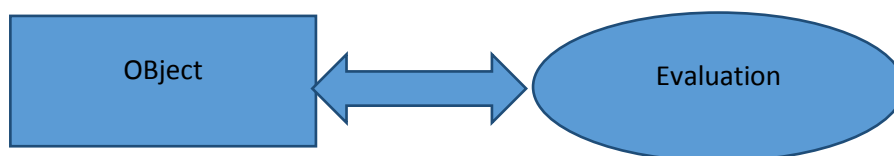
1.2. Human nature is evaluative

Natura umană este evaluativă

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

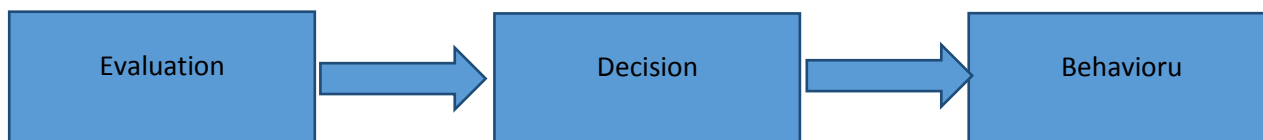
Cogniția socială - o psihologie socială actuală - merge mai departe atunci când(Fazio (1986) afirmă că un obiect și evaluarea acestuia nu pot fi separate. Dacă există un obiect (actor fizic sau social), există, de asemenea, o evaluare. Structura care conectează , un obiect social pentru evaluarea sa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

Figura 1. Reprezentarea atitudinii



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

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



1.3. Evaluarea științifică a oamenilor

Există două sisteme de evaluare a persoanelor:

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

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

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

Procese de decizie rapidă

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

Procese de decizie lentă

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

1.4. Metodele de selecție a personalului

Metodele de selecție a personalului care evoluează în pas cu evoluția societății: teste psihometrice, interviuri, teste practice, centre de evaluare sunt doar câteva dintre modelele clasice de selecție. Astăzi, dezvoltarea tehnologiei cuprinde sistemele de comunicații mai rapide, cum ar fi prin intermediul Skype, interviu, interviu video, analiza profilurilor de rețea socială. Utilizarea unor astfel de metode precede adesea validarea lor științifică și acest lucru poate crește eroarea statistică. În același timp, aceasta poate fi validarea sistematică a sistemelor complexe care se schimbă atât de repede. Funcționarea și algoritmi care stau la baza sistemelor majore de rețele sociale sunt în continuă

schimbare. Un al doilea factor, de multe ori care nu este luat în considerare, sunt diferențele culturale care intră în joc în procesul de selecție și care pot determina o creștere de eroare statistică.

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

- Interviu structurat de selecție a personalului
 - Interviu situational
 - Teste psihometrice
 - Teste proiective
 - Interviu de grup - Centru de evaluare
 - Teste pentru grupuri
1. Conform definiției magnitudinea trebuie să fie comparată cu o unitate de măsură stabilă, care în psihologie este luată în considerare numai în cazuri rare
 2. De multe ori în psihologie, de asemenea, se vorbește despre măsurare pentru „procesul de clasificare, ordinea de serie“ (www.treccani.it)

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

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

Dar, mai presus de toate, în aceeași perioadă vorbim de date calitative, care sunt, în mod paradoxal, măsurate într-un text Zammuner, utilizarea termenului măsurare, nu este numai inadecvat, ci și redundant. Zammuner (1998) scrie: „pentru măsurii intentionăm să utilizăm instrumente pentru a colecta informațiile dorite cu privire la una sau mai multe variabile sau argumente bazate pe obiectivele cercetării“ (1998 p.62), vorbind de „măsurători repetate unice de-a lungul timpului“ (1998 pp. 56-57) utilizează termenul „măsurii“ pentru a se referi la datele și mijloacele de colectare a datelor.

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

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

Timpul de latență este definit de Palmonari ca un indicator cantitativ al rezistenței care leagă subiectul și evaluarea [Palmonari, Cavazza, Rubini 2002]. Este oportun să precizăm, cu toate acestea, faptul că, odată cu timpul de latență, nu se măsoară puterea de legătură între subiect și evaluarea

atitudinii, dar produce o măsură, care, conform definiției de atitudine social-cognitiv este cumva legat de ceea ce noi ne propunem să evaluăm (forța de legătură), dar timpul de latentă nu este forța de legătură și în aproape toate cazurile, pentru evaluarea „proprietăților calitative ale obiectelor studiate.“

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

1.5. Criteriile de validare de selecție a personalului

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

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

- Validitatea de conținut
- Validitatea de fațadă
- Validitatea de criteriu
- Validitatea convergentă
- Validitatea divergentă
- Validitatea concurență
- Validitatea predictivă
- Validitatea postdictivă
- Validitatea de construct
- Credibilitate ca reproductibilitate
- Credibilitate ca omogenitate
- Credibilitate ca obiectivitate

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

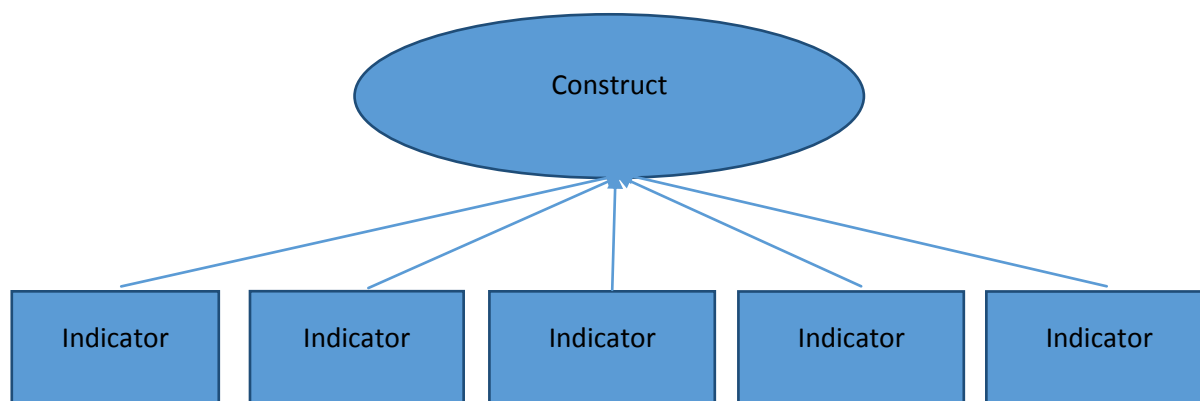
Poate părea banal, dar este de fapt complex pentru a evalua validitatea de conținut.

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

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

Este foarte important să se stabilească dacă indicatorii calitativi reflectă constructul. Există tehnici care cuantifică această relație, așa cum se întâmplă, de exemplu, în analiza factorială. Validitatea de conținut ia în considerare în schimb numai conținutul de afișare (de exemplu, procesul-

verbal de întrebare dacă acesta este un interviu, conținutul elementului - grafic sau textual - în cazul în care acesta este un test psihologic).



Tabel. Indicatori și construct

Există mai multe greșeli care pot pune în pericol validitatea conținutului

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

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

Luați în considerare acest element:

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

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

Cel puțin ar trebui să știe macar șase lucruri:

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

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

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

În plus, această întrebare conține o eroare formală remarcabilă: încercarea de a măsura două concepte, în același timp. Și acest lucru poate fi dedus dintr-un cuvânt foarte mic, cuvântul „și“. Articolul citește „viziune și misiune“ și aceasta va solicita avizul în comparație cu cele două teme

care dau o oportunitate de a răspunde la subiect: care este, de la 1 la 7. Ce poate spune respondentul în cazul în care are opinii diferite asupra viziunii și misiunii directorului?

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

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

Imaginați-vă această întrebare: „Te consideri un fan sau susținător al companiei dvs.?” Adevărat, Fals, nu știu. Ambiguitatea se datorează faptului că nu este clar atunci când este îndeplinită cerința. Candidatul care se simte sigur fan, dar nu un susținător, poate fi considerat un subiect care ar trebui să răspundă „adevărat”? Nivelul de confuzie este crescut, și odată cu aceasta crește și eroarea statistică.

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

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

- $2 + 2 = ?$
- Doi și doi?
- Se returnează suma valorii a două addendumuri egal cu doi.

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

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

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

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

extrage definițiile și aspectele cele mai potrivite pentru a măsura constructul. Desigur, chiar și citind aceeași carte sau același număr de cărți pe această temă, se spune că fiecare producător de testare ajunge la exact aceleași concluzii. Din acest motiv, nu este suficient pentru a declara într-un test ca „obiectivul testului este de a măsura mecanismele de apărare în conformitate cu Freud“, dar trebuie să citeze o definiție sau să dea o definiție clară a constructului și fațetelor sale.

Următorul pas este de a construi elementele și a le evalua:

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

1.5.1. Validitate de fatada

Validitatea de fațadă indică gradul în care entitatea percepe evaluat conținutul de test ca inerent, congruent cu obiectivele de evaluare. Pentru a înțelega validitatea de fațada trebuie să cerem subiectului sa ne spuna cum a perceput testul.

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

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

1.5.2. Validitate de criteriu

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

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

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

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

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

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

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

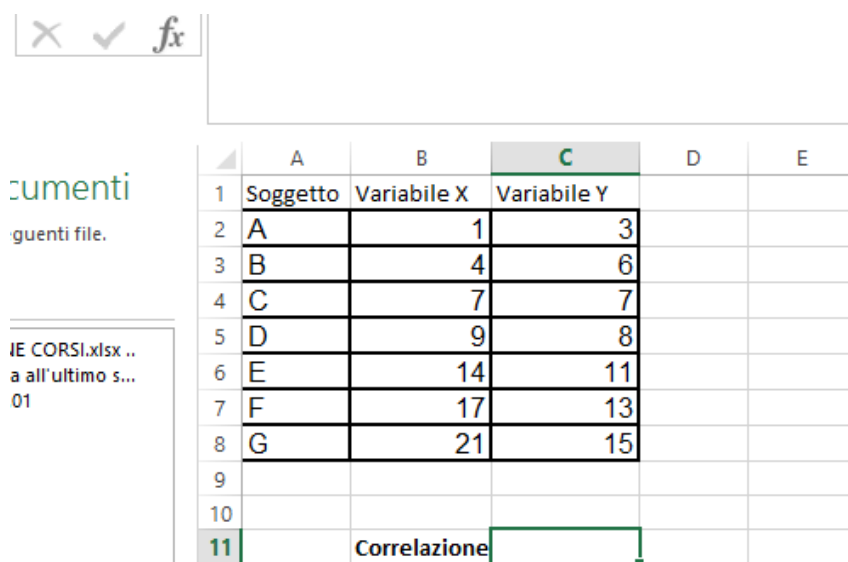
Cum să interpreteze valoarea | r | Pearson

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

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

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

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



The screenshot shows an Excel interface. On the left, there's a sidebar with a search bar and a list of documents. The main area displays a spreadsheet with the following data:

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

The cell C11 is highlighted with a green border, indicating it is the active cell where the correlation result is displayed.

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

The screenshot shows the Excel interface with the 'Inserisci funzione' (Insert Function) dialog box open. The 'Cerca una funzione:' (Search for a function:) section is active, showing a list of functions. 'CORRELAZIONE' (CORRELATION) is selected. The dialog box also shows the function syntax: CORRELAZIONE(matrice1;matrice2) and its description: Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati. The background spreadsheet shows columns A (Soggetto), B (Variabile X), and C (Variabile Y) with data for subjects A through G.

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

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

The screenshot shows the Excel interface with the 'Argomenti funzione' (Function Arguments) dialog box open for the CORRELAZIONE (CORRELATION) function. The 'Matrice1' (Matrix1) field is set to B2:B8, and the 'Matrice2' (Matrix2) field is empty. The dialog box also shows the function syntax: CORRELAZIONE(matrice1;matrice2) and its description: Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati. The background spreadsheet shows columns A (Soggetto), B (Variabile X), and C (Variabile Y) with data for subjects A through G.

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

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

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y													
2	A	1	3													
3	B	4	6													
4	C	7	7													
5	D	9	8													
6	E	14	11													
7	F	17	13													
8	G	21	15													
9																
10																
11		Correlazione	=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

Argomenti funzione

CORRELAZIONE

Matrice1 B2:B8 = {1.4.7.9.14.17.21}

Matrice2 C2:C8 = {3.6.7.8.11.13.15}

= 0,995743062

Restituisce il coefficiente di correlazione tra due set di dati.

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

Risultato formula = 0,995743062

[Guida relativa a questa funzione](#)

OK Annulla

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

=CORRELAZIONE(B2:B8;C2:C8)						
	A	B	C	D	E	F
1	Soggetto	Variabile X	Variabile Y			
2	A	1	3			
3	B	4	6			
4	C	7	7			
5	D	9	8			
6	E	14	11			
7	F	17	13			
8	G	21	15			
9						
10						
11		Correlazione	0,995743062			

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

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

A = valoarea de interceptare, care este punctul în care linia de regresie întâlnește axa Y

B = coeficientul unghiular, indică câte unități crește Y când X crește cu o unitate

E = eroare statistică, este de față valoarea nu întotdeauna cuantificabile, dar întotdeauna prezent, toate măsurătorile psihologice sunt un fel oarecum imprecisă

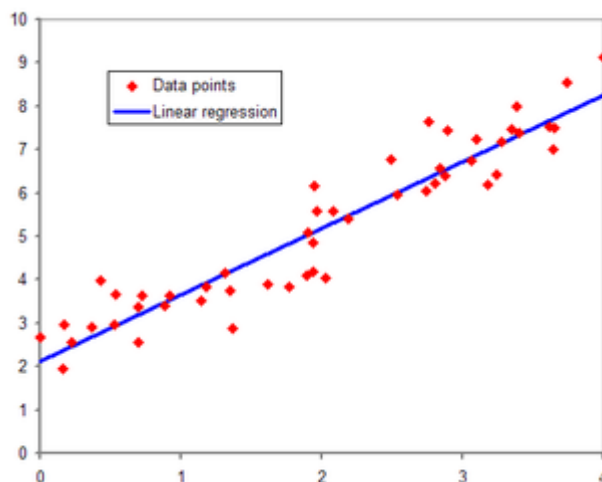


Figure 2. Un exemplu de regresie liniară simplă

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Să vedem împreună în următoarele capitole despre ce este vorba.

1.5.3. Validitate divergenta

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

O corelație negativă.

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

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

- Anxietate
- Depresie
- Simptome fizice
- Cortizolul
- Stresul

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

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

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

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

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

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

1.5.4. Validitate convergentă

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

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

- Desensibilizare
- Stresul
- Cortizolul
- Simptome fizice

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

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

Procedura de introducere a datelor în tabel este similară cu cea anterioară, desigur, în acest caz, mă aștept la corelații pozitive.

1.5.5. Validitate concurentă

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

1.5.6. Validitate predictivă

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

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

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

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

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

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

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

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

Alți indicatori negativi pot fi

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1.5.7. Validitatea postdictivă

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

1. Este nevoie de mult mai puțin timp
2. Vă permite să analizați rezultatele testelor în moduri diferite. Dacă ar fi să administrați testele în condiții de selecție, ar permite posibilitatea de a măsura rezultatele lor doar pentru cei care obțin un scor mare la test, pentru că, desigur că nu ar merge pe logica de a selecta candidații care au primit un scor mic la test. De fapt, cu toate acestea, nu există nici un motiv pentru care candidații cu scor scăzut la test au o performanță bună. Nu au fost selectați, deci nu vom ști

3. Nu exista riscuri decizionale. De fapt, nu se ia nicio decizie privind personalul după teste, în timp ce în selecție vă asumați riscul de a selecta persoanele care nu sunt adecvate sau mai puțin adecvate.

1.5.8. Fiabilitatea

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

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

- Replicabilitatea
- Omogenitatea
- Obiectivitate

1.5.9. Fiabilitatea ca reproductibilitate

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

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

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

- **Efect memorie și învățare** : fiecare reexpunere de test nu va fi niciodată la fel. Dacă eu sunt supus unui test de inteligență și apoi se repetă după 15 zile, prima administrare îmi va permite să învăț ceva despre natura stimulilor și soluția lor. În a doua administrare voi fi mai pregătit și, prin urmare, cel mai probabil voi obține un rezultat un pic mai bine.
- **Efect de consistență**. Oamenii tind să afirme concepte în conformitate cu ceea ce a fost declarat anterior. În timpul unui test de personalitate care susține diferite concepte de sine, în a doua administrare, subiectul poate tinde să se repete, nu atât de mult, deoarece consideră că anumite afirmații sunt adevărate, doar pentru consecvența cu răspunsurile anterioare.
- **Instabilitatea variabilei**. Dacă ne așteptăm ca factorii de personalitate și de inteligență să fie stabili, nu putem spune același lucru pentru variabilele instabile. Dacă folosiți o repetabilitate de măsurare a variabilelor „instabile“ este normal să se aștepte o schimbare, devine greu de spus unde se termină credibilitatea instrumentului și unde începe instabilitatea variabilei.

Pentru a verifica dacă instrumentul pe care îl folosim este replicabil este necesar să se aplice o procedură numită de testare-retestare. Se administrează instrumentul psihometric, se așteaptă un interval de timp și apoi se readministrează. Corelația test-retest este calculul matematic de referință. Este o corelație simplă liniară între rezultatul la prima și a doua administrare. Desigur, ne așteptăm ca cele două să coreleze rezultatele. Măsurătorile psihologice, sunt mai imprecise decât cele fizice,

astfel încât ne așteptăm ca rezultatele să nu fie exact la fel (o persoană cu $QI = 103$ în prima administrare, poate avea, de fapt, în a doua IQ = 106 sau 102, de exemplu, ar fi foarte ciudat să aibă un 140 sau 83). Din acest motiv, corelația de testare-retestare este rareori egală cu 1 (corelație pozitivă perfectă). De obicei, se consideră acceptabilă valoarea de credibilitate egală sau superioară 0.80 (Boncori, 2006).

Matricea de date poate fi configurată în acest mod.

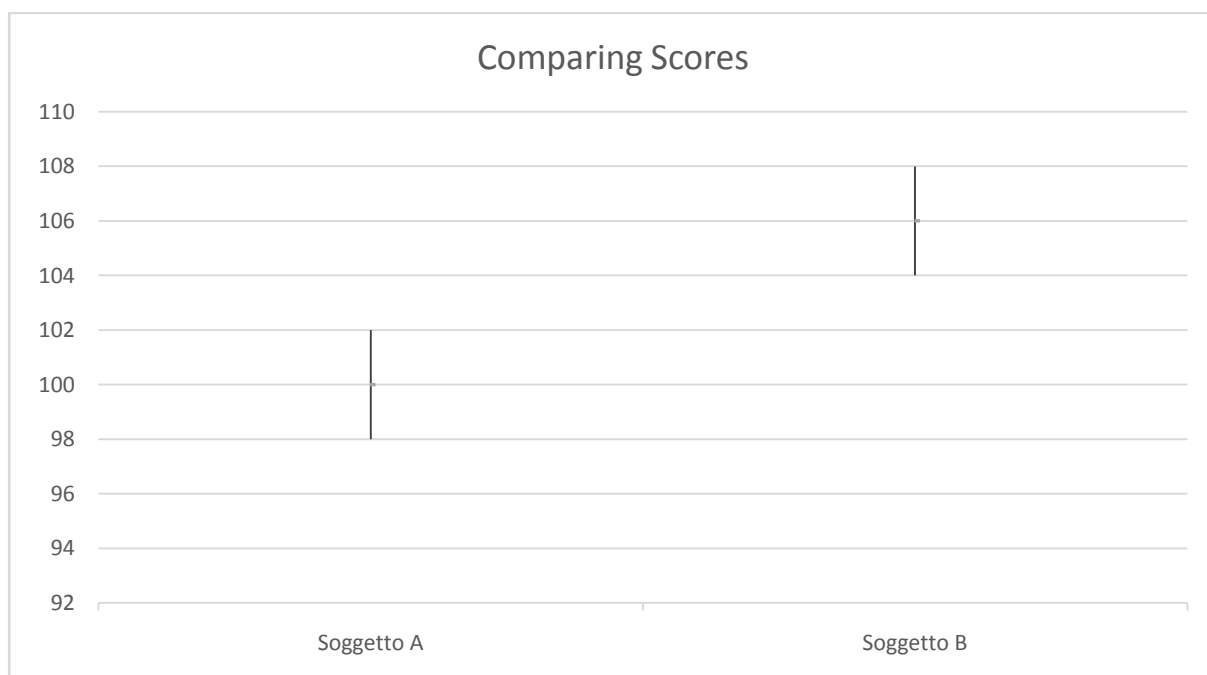
Subiectul	Prima administrare	A doua administrare
A	1	3
B	4	6
C	7	7
D	9	8
E	14	11
F	17	13
G	21	15

1.5.10. Eroare Standard

Formula standard de eroare se bazează pe indicele de credibilitate și indică gradul de eroare la care ne așteptăm. Dacă rata de eroare standard este egală cu 4 și o persoană care primește un punctaj de 100, ne așteptăm ca valoarea reală (nu estimată) să fie între 100 ± 4 . Aceasta, în selecție, ne permite, de asemenea, să evaluăm dacă doi subiecți sunt de fapt diferiți unii de alții în ceea ce privește notarea. Se pare că doi subiecți care au obținut, respectiv, 100 și 106 ca scoruri pot părea ca persoanele au diferite niveluri de prezență caracteristice unice, și totuși, acest lucru nu poate fi definit fără ajutorul erorii standard. Dacă am avut o astfel de eroare standard de 2, am putea defini mai multe subiecte ca:

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

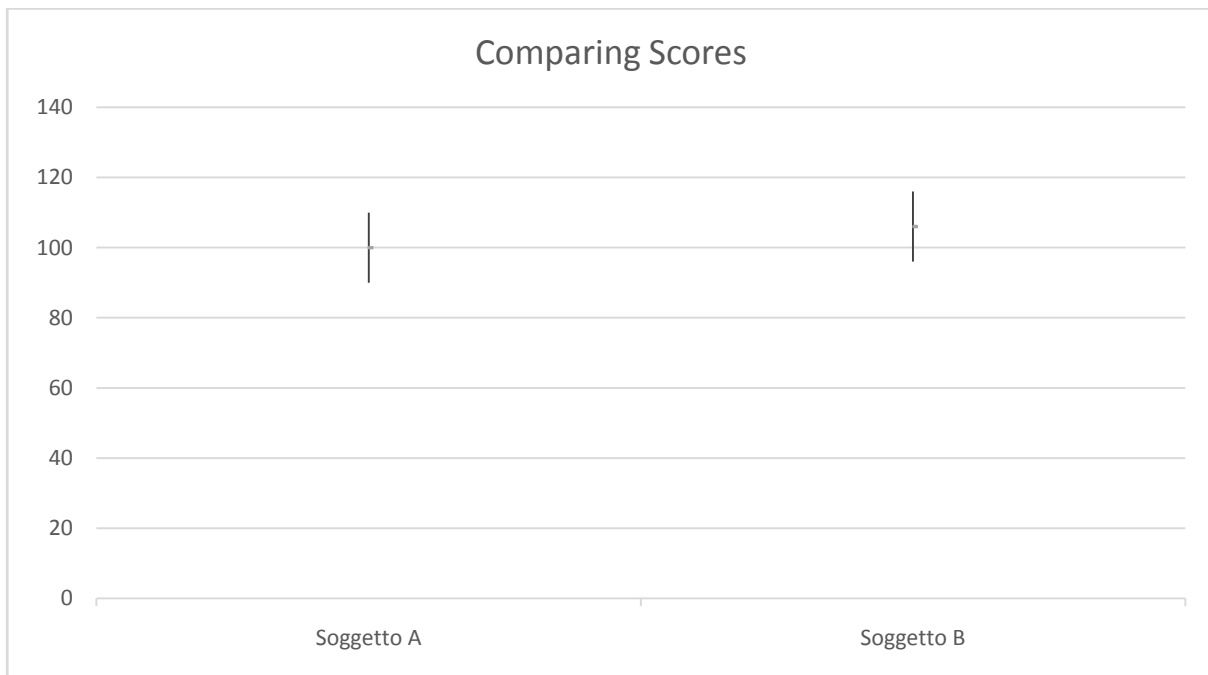
Intervalele nu se intersectează, subiecții sunt diferiți. Desigur, scorurile și erorile lor standard sunt estimări, orice este posibil (erori de administrare, evenimente ocazionale care pot fi afectate de performanță sau altele), dar, în principiu, scorurile sunt diferite.



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

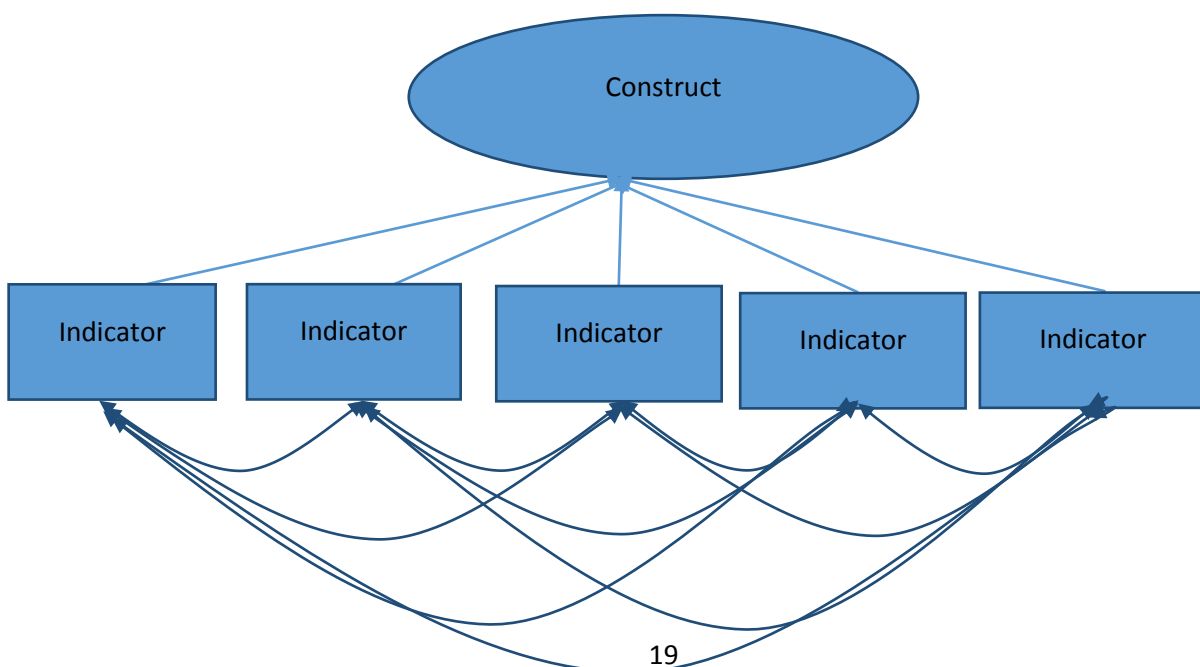
- Primul ar avea un scor real 100 ± 10 (adică, între 90 și 110)
- Al doilea ar fi un scor adevărat compusă din 106 ± 10 (adică între 96 și 116)

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



1.5.11. Fiabilitatea ca omogenitate

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

Atunci când avem un nivel acceptabil de coerență internă, nu sunt oportune modificări la scară, dar atunci când nivelul de coerență internă este scăzut trebuie să înțelegem motivele, mai ales dacă suntem în jurul valorilor limită (de ex., Alpha = 0.50), în cazul în care scala ar putea fi salvată. Desigur, în cazul în care alfa a fost egal cu 0.20, există puține șanse de a păstra intactă scara, ar trebui să fie, probabil, reconstruită de la început. Dar dacă nivelul nu este ridicat trebuie să se înțeleagă care

este motivul, și de multe ori acest lucru se află în anumite întrebări, care, evident, nu sunt în concordanță cu restul scalei, cu alte cuvinte: o altă măsură.

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

Există două moduri de a aprofunda calitatea elementului.

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

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

1.5.12. Fiabilitate ca Obiectivitate

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

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

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

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

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

- Metode grafice
- Tehnici proiective
- Tehnici observaționale

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

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

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

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

Cum se măsoară obiectivitatea

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

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

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

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

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

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

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

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

Formula Cochran Q este:

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

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

1.6. Standardizarea, prelevarea de probe și efectul contextului

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

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

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

În plus, astfel cum r face referire Campbell și Stanley (1966): „este necesar un avertisment, care introduce în știința de inducție unele probleme deosebite de spinoase, a făcut astfel încât să o reticență continuă în a accepta truismul Hume, după care inducerea sau generalizarea nu este pe deplin justificată în plan logic. De fapt, în timp ce problemele legate de validitatea internă poate fi rezolvată în limitele logicii probabilist statistice, aspecte privind validitatea externă nu sunt logic depășite într-un mod clar și definitiv. Orice încercarea de generalizare presupune, de fapt, o extrapolare într-un domeniu care nu este reprezentat în eșantionul ales. [...] Desigur, nu este posibilă nici o generalizare dincolo de aceste limite, care nu este posibilă nici o generalizare pur și simplu. Cu toate acestea, vom încerca să ajungem la generalizări la fel de valabile prin eforturi de a formula ipoteze sub forma unor legi generale, de exemplu, pentru a controla astfel de generalizări în condiții diferite, deși ele sunt caracterizate, de asemenea, prin același grad de specificitate.

Aceste legi generale asupra mediului afectează în mod semnificativ modul în care puteți interpreta datele, iar acest lucru se referă la orice tip de test. Evaluarea reciprocă între candidat și companie, începe cu mult înainte ca aceștia să se întâlnească. Candidatul formulează o evaluare a companiei, formând impresii utilizând informațiile disponibile pe web, anunțuri, pe cunoștințele sale generale despre companiei pentru un anumit sector de activitate. În cazul în care candidatul este supus procesului de selecție, există mai multe aspecte care sunt uneori dificil de controlat ca mediu, interacțiunea cu alți candidați, impactul cu intervievatorul etc. Candidatul, dacă este supus la o selecție care are loc în sediu, poate deduce aspectele culturale și climatul organizațional din companie, formulează unele deduceri cu privire la modul în care aceasta poate fi integrat într-un astfel de

mediu de lucru. Ceea ce vrem să exprimăm în această etapă este că nu putem fi complet neutri. Comunicarea este inevitabilă și influențează în o anumită direcție candidatul. Dintre toate aspectele care merită un studiu extern (mai departe decât validarea testului pe eșantionul general), cu siguranță, aspectul cel mai demn de remarcat este evaluarea de valabilitate externă, fiecare companie are diferite roluri și sarcini, astfel încât, în mod necesar indicatorii de performanță (criterii) vor fi reevaluați pe eșantion.

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

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

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

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

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

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

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

Aici sunt rezultatele obținute în urma cercetării:

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

Index	Chi-squared	Degrees of freedom	Significance
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)

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

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

Rezultatele pot fi rezumate după cum urmează:

- **Creșterea de gândire stereotipă.** Contextul de selecție a avut o frecvență mai mare a răspunsurilor vulgare (V). Răspunsurile vulgare sunt răspunsuri comune, stereotipe, de obicei interpretări date de acești subiecți. De ce acestea sunt date mai frecvent de persoanele în selecție? Acest lucru este ușor de explicat prin gestionarea managementului și a auto-prezentării teoriilor. Atunci când există ceva în joc, persoana experimentează un sentiment de anxietate. Oferirea unui răspuns extrem de creativ sau neobișnuit, este perceput ca un risc. A se vedea o frunză pe primul loc într-un test Zulliger este un răspuns comun, mulți oameni văd o frunză în acel loc, comun înseamnă, de asemenea fără nici un risc. De fapt, puțini pot respinge că se poate vedea o figură care este foarte similară cu o frunză), observând în schimb pentru ceva complet diferit ca „o vacă cu cercei” în a treia pată, este cu siguranță un răspuns creativ și neobișnuit. Candidat aflat în selecție, mai mult sau mai puțin conștient, nu vrea să riște. Din acest motiv, statistic se va baza mai mult pe răspunsurile vulgare.
- **Axare pe adeziunea formală (F +).** Adeziunea formală este gradul în care interpretarea se apropie de forma adevărată și adecvată a petei sau detaliu interpretat. Dacă mai puțin interpretare seamănă cu pata, aceasta trezește sentimentul de alertă al subiectului evaluat, care evită astfel de a da răspunsuri fanteziste.
- **Mai puțină atenție interacțiunilor umane (H).** Subiectul aflat în selecție intra în interacțiune umană cu stresul, deoarece interacțiunea umană este asimilată cu evaluarea
- **FC'n:** mai prezente în condiții neutre, reprezintă la nivelul psihodiagnostic un control valid al presiunilor de anxietate și depresie (Ungaro, Borrelli 2006) – Interpretările kinestezice: mai prezente în protocoalele de context neutru sunt obligatorii în cazul persoanelor "predispușe a reflecta asupra lor înșiși, introvertiți, legați de ideile lor, artiști și oameni inteligenți". –Detalii inhibitoare : în principal prezente în protocoalele de context neutru, tind să aibă răspunsuri neobișnuite, scrie Giambelluca, Parisi, Pes (1995): „sunt răspunsuri în care subiectul interpretează doar o parte din ceea ce este cel mai frecvent văzută ca un întreg.” Acestea sunt persoanele inhibate.

1.7. Cum se reduc erorile de apreciere în selecție

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

- **Eroare de judecată:** subiectivitatea evaluatorului, elemente intuitive; o tendință de a descrie în mod obiectiv ceea ce este o expresie a propriei sale interpretări subiective
- **Eroare de prejudecăți:** tendința de a supraestima în ceea ce privește atitudinea ta mentală, starea de spirit și de caracter. De exemplu, optimistul va tinde să dea evaluări mai pozitive, în timp ce pesimistul va tinde să fie mai sever.
- **Efect Halo:** tendința de a judeca o caracteristică bazată pe judecăți pe care le avea asupra altor caracteristici, de exemplu, o persoană educată poate fi considerată prea inteligentă sau vice-versa. Efectul halo este tendința de a exprima o evaluare generală pe baza unei singure variabile (pozitive sau negative). SI are un efect de halou, de asemenea, în cazul în care

selectorul emite un aviz pozitiv sau negativ asupra elementelor individuale ale selecției, pe baza unei viziuni generale. Poti vorbi despre efect de halou, de asemenea, între un candidat și celălalt (secvența de efect), dacă ai intervievat un candidat obișnuit și un candidat slab, primul va arăta mai bine decât ceea ce este, pentru că mintea tinde să evalueze realitatea din mod comparativ.

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

1.8. Rolul aspectului fizic în selecția personalului

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

1.8.1. Prejudecata despre persoanele supraponderale

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

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

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

- Prejudecățile împotriva oamenilor grași/obezi
- Autoritarismul
- Dominanța socială
- Evaluarea aspectului fizic

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

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

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

1.8.2. Cercetări privind prima impresie facială

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

Fizionomia ≠ Personalitate

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

Fizionomia = Percepția socială

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

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

- Competența
- Sociabilitatea
- Conducerea
- Inteligența
- Orientarea sexuală
- Fiabilitate

Se tratează percepțiile cu privire la domenii majore ale psihologiei ale unei persoane de impact considerabil asupra procesului de evaluare a unei persoane. Este demonstrat că aceste evaluări,

acestea pot fi cazurile cele mai inexacte, atunci ele stabilesc decizii importante, cum ar fi: preferința pentru un candidat într-un proces de selecție a personalului, alegerile electorale ale evaluărilor nevinovăție / vinovăție, probabil pentru a da un credit unei persoane.

Tabel. Acuratețea primei impresii faciale

Prima impresie faciala	Acuratetea
Male IQ (Kleisner, Chvatalova, Flegr, 2014) Female IQ	Moderate Zero
Big Five Traits (Borkenau & Liebler, 1992; Little & Perrett, 2007; Pentonvoak et al., 2010)	E,C - Moderate N, O, A - Zero
Trust (Bonnefon, Hopfensitz & De Neys, 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Zero
Political Orientation (Rule & Ambady, 2010).	Moderate
Sex Orientation (Rule, Ambady & Hallett, 2009; Rule et al., 2011)	Moderate
Criminal Behavior (Bonnefon et al., 2013; Efferson & Vogt, 2013; Rule et al., 2013).	Zero

Table. Examples of decisions taken based on Facial First Impression (FFI)

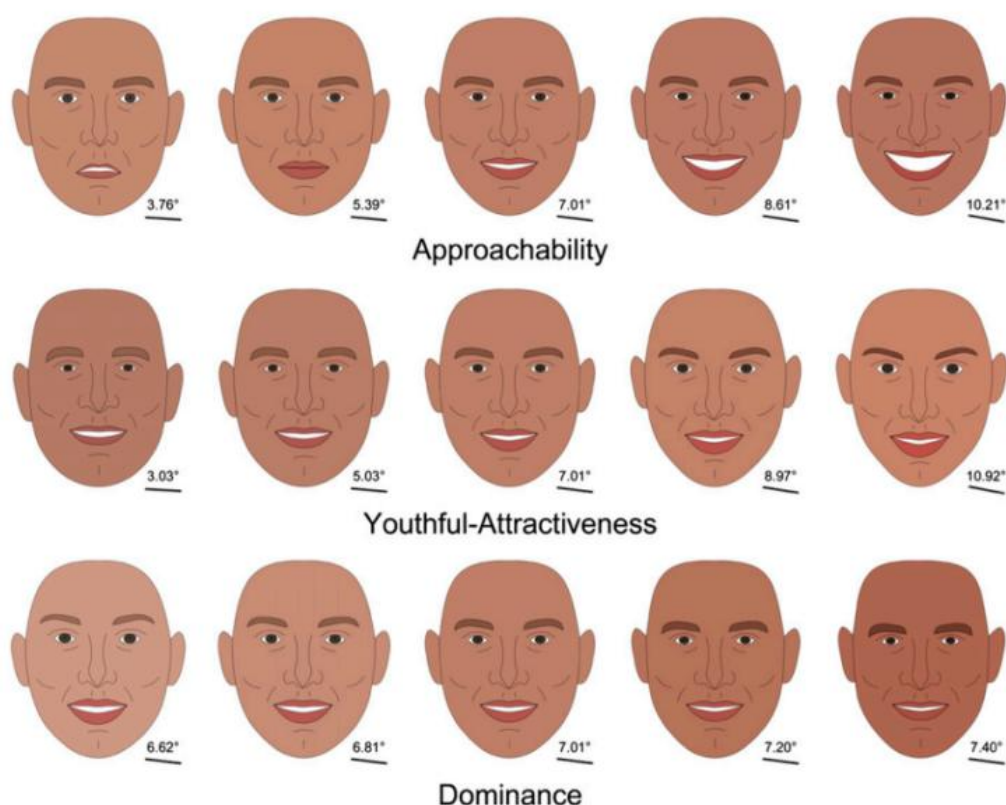
Predictie	Criteriu
Trust (Lawson et al., 2010, Antonakis & Dalgas, 2009, Mattes & Milazzo, 2014),	Election Vote preferences
Similarity between voter and politician	Election vote preferences
Physical attractiveness (Gilmore, Beehr & Love, 1986; Hochschild & Borch, 2011; Lutz, 2010, Marlowe, Schneride, Nelson, 1996, Hosoda, Stone-Romero, Coats, 2003; Watkins, Johnston, 2000).	Hiring and firing decisions. Performance evaluation on the workplace.
Baby-face (Zebrowitz & McDonald, 1991)	Innocence/guilt decision in court
Face attractiveness (Duarte, Siegel & Young, 2012; Yang, 2014)	Chance to receive a loan

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

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

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

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



Tabel cu factorii care afectează afișările primei impresii faciale

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

Attribute type		Attribute	App	Yo-At	Dom
Head size and posture	01.	Head area		0.14	
	03.	Head width	0.14	0.18	-0.20
	04.	Orientation (front-profile)		0.12	
	05.	Orientation (up-down)	0.17	0.28	
	06.	Head tilt	0.19	0.20	
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		
Jawline	20.	Nose flare	-0.37		
	21.	Jaw height	0.17	0.35	
	22.	Jaw gradient	0.18	0.33	
	23.	Jaw deviation		0.25	0.14
Mouth	24.	Chin curve	0.18	0.31	
	25.	Mouth area	0.69	0.14	-0.15
	26.	Mouth height	0.51	0.15	-0.22
	27.	Top Lip height	-0.24	0.24	-0.25
	28.	Bottom lip height	-0.35	0.34	-0.15
	29.	Mouth width	0.73		
	30.	Mouth gap	0.71		
	31.	Top lip curve	0.36	0.12	
	32.	Bottom lip curve	0.75		
Other structural features	33.	Noseline separation	0.22		
	34.	Cheekbone position	0.16		
	35.	Cheek gradient		-0.17	0.37
Feature positions	36.	Eye gradient	-0.23	-0.21	0.32
	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.)

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

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

Factorii care afectează atractivitatea care afectează ochii:

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

Factorii care afectează poziția dominantă sunt:

- Înălțimea sprâncenelor
- Gradientul pomelilor
- Gradientul ochilor
- Saturația pielii
- Variația culorii pielii

Aceste date sunt în concordanță cu cercetările anterioare care ved trăsăturile masculine ca aspecte legate de poziția dominantă.

Factorii care au impact asupra primei impresii faciale și limbajului corpului în imagini

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

Modalitati de a îmbunătăți nivelul de dominanță perceput

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

1.9. Managementul impresiei

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

1. Candidatul poate avea instrucțiuni cu privire la modul în care să se ocupe de comportamentul non-verbal (de ex., Postura verticală, menține contactul vizual, pentru a evita închiderea membrelor, etc.).
2. Candidatul poate deduce sensul unui articol și pentru a răspunde pe baza dezirabilitate socială, sau ceea ce se așteaptă să fie dorit de companie (de ex., Dacă în căutarea de locuri de muncă este o persoană flexibilă, subiectul va tinde să declare pentru a fi flexibil, atunci când testul de personalitate impune acest lucru. Un element cum ar fi
3. „Am adapta la diferite situații și contexte“ face referire explicită la flexibilitate)
4. Candidatul poate utiliza elemente de nell'autopresentazione sau clisee (interviu si selectie in testele de grup) de ex., Declarau: „Eu mă consider un comunicativ, dinamic, care doresc să lucrez în echipe și flexibil. "

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

1. Un candidat poate seta - pentru managementul de impresii – poziția spatelui drept și inclinat în față pentru a demonstra asertivitate, sau un interes în poziția de locuri de muncă, dar se poate face foarte puțin pentru a controla toate micro-mișcările umerilor (înainte sau înapoi, pentru a comunica interes sau evitare), care apar în mod necesar în timpul interviului de selecție.
2. Puteți stabili prioritatea utilizării elementelor implicite. Elementele implicite se referă în mod egal la construct, dar nu într-o astfel de mod explicit și ușor de înțeles. „Îmi place să vorbesc cu oamenii“ este, evident, un element al extrovertirii relative, este un exemplu clar de element explicit. Există, totuși, formulările mai puțin clare și distincte în construcția unui test. Foarte des, instrumentele de măsurare implicite sunt cele mai eficiente pentru măsurarea unui construct, deoarece acestea acționează la nivel subconștient, indirect. Tehnicile de măsurare implicite sunt utilizate în toate cazurile în care se presupune că dezirabilitatea socială poate

avea un rol decisiv (de ex., În selecția de personal). Un exemplu clasic este pentru măsurarea constructelor rasism (Maass, Castele, ARCURI, 2005). Formulați elemente de apărare vădit discriminatorii, active ale persoanei evaluate, care - să nu apară în mod deschis discriminatoriu - va evita să dea un răspuns fals. Construind în schimb elemente implicite ca „dacă interacționează cu o persoană homosexuală, ar încerca să o facă să înțeleagă că sunt apropiați, chiar dacă mă prefac că” scade cu mult timpul de evaluare, deoarece acționează la un nivel ipotetic, așa cum atunci când sefolosește cuvântul „dacă”, pune în prim plan elemente pozitive „ar încerca să o facă să înțeleagă că acestea sunt aproape”

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

Strategiile de management al impresiei verbale cele mai utilizate sunt:

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

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

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

		Unstructured interview	Structured Interview
IM impact on evaluator	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.27	.17
Non verbal IM impact on interviewer	Barrick, Shaffer & DeGrassi 2009	.40	.30

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

Type of Impression Management	k	N	r	SDr
Self-promotion	13	2202	.26	.12
IM focused on others	12	2024	.13	.11
Defensive IM	12	2075	.12	.09
Non Verbal IM	7	1562	.18	.08

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

Tipo di impression management	N	Mpbq	SDpbq	Msq	SDsq	d	95% CI
Self-promotion	467	2.93	1.90	1.99	1.46	.48	.01 a .95
IM focused on others	467	1.80	1.06	2.18	1.42	-.27	-.91 a .38
Defensive IM	467	1.63	1.16	1.30	0.68	.46	-.08 a 1.00
Non Verbal (Peeters, Lievens, 2006)	Not significant						

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

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

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

1.10. Tehnologii noi

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

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

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

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

- Analiza personalității scriitorului
- Reducerea comportamentelor contraproductive (CWB)

1.10.1. Studii de personalitate ale celui care scrie

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

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

1. Elaborarea reglementărilor privind utilizarea adecvată și utilizarea necorespunzătoare a screening-ul de internet;
2. Selectați canalul de comunicație utilizat pentru screening-ul (social media, blog-uri, comunicare e-mail) pe baza unei analize a muncii;
3. Efectuarea unei analize de risc-beneficiu pentru a determina riscurile legale în utilizarea screening-ul de internet pentru candidat depășesc beneficiile potențiale;
4. Standardizati evaluările de screening prin intermediul internetului și folosiți mai multe evaluări;
5. Verificați acuratețea informațiilor obținute de la screening-ul prin internet;
6. Comunicați utilizarea potențială a subiectelor de screening evaluate prin internet.

1.11. Personalitatea obscură

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

Tehnici de personalitate obscură și interviu

Cercetari stiintifice	Sursa
Persoanele cu un nivel ridicat de Machiavellianism tind să fie mai puțin oneste în interviuri	Fletcher (1990)
Narcisicii tind să folosească mai multe strategii de management al impresiei cum ar fi auto-promovare și volubilitate	Paulhus, Westlake, Calvez, & Harms,

Narcisiști sunt mai apti la crearea primei impresii bune	Back, Schmulke & Egloff, 2010
Prima buna impresie tinde să scadă într-un timp scurt, de obicei, acești oameni încep să fie percepuți ca ostili și aroganți	Paulhus, 1998

Personalitatea obscura si leadership

Cercetari stiintifice	Sursa
Narcisismul este o variabilă cheie pentru înțelegerea atât a succeselor cat și a eșecurilor în leadership	Kets de Vries & Miller, 1985; Rosenthal & Pittinsky, 2006; Kernberg, 1999
Tendința comportamentului riscant este o variabilă apreciată în mod pozitiv în vremuri de criză	Johnson, Wrangham & Rosen, 2002
Contextul determină succesul sau eșecul liderilor cu personalitate obscura	Padilla, Hogan & Kaiser, 2007
Leadership-ul patologic pote facilita paranoiagenesi organizațională	Kernberg, 1999
Machiavellianism este corelat pozitiv cu carisma și performanța politică	Deluga, 2001
Narcisicii tind să ia măsuri extreme, care captează atenția, motiv pentru care acestea tind să aibă o performanță fluctuant, caracterizate prin momente mari momente negative pozitive și mari	Chatterjee, Hambrick, 2007; Resick, Whitman, Weingarden & Hiller, 2009
Există corelații între trăsăturile de personalitate în relațiile interpersonale obscure și personalități, cum ar fi împietrire, manipulare, cereri, autoritarism, izolare socială, critică, aroganță, melodramă, elusiveness, prudență extremă, neîncredere, excentricitatea, rezistența pasivă, perfecționismul	Van Velsor & Leslie, 1995; Kernberg, 1999; Lombardo & McCauley, 1994; Dotlitch & Cairo, 2003
Managerii machiavelici au un nivel mai mare de supraveghere abuziv împotriva subordonatilor	Kiazid et al., 2010
Lipsa de detectare a căldurii, competența și moralitatea liderului sunt asociate cu un comportament contraproductiv al personalului	Vitale, Falvo, Capozza (2014)

Personalitate obscura, sentimente și atitudini

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

Personalitate obscura și negociere

Cercetari stiintifice	Sursa
Tendinta machiavelica este mai puternica în cadrul negocierilor	Christie, Geis, 1970
Narcisicii tind să exaspereze situația să abuzeze de relație și de a crea negocieri antagonice	Greenhalgh, Gilkey, 1997
Personalitatea obscura se corelează în general cu dorința de a folosi strategii ilegale	Wu, 2010
Machiavelicii au tendința de a folosi manipularea altora, Narcisicii au tendinta de a folosi mai mult farmec si carisma in timp ce psihopatii folosesc amenințări	Jonason, Slomski, & Partyka, 2012

1.12. Aspecte culturale

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

Exerciții și simulare	Sud Africa (N=43)	Europa Occidentale (N = 45)	Nord America (N = 52)
Prezentare în coș	54	35	55
Interviu pe background	51	92	58
Interviu situațional	16	48	40
Joc de rol	23	48	48
Studiu de caz	49	88	78
Găsirea faptei	26	78	38
Exerciții de planificare	16	20	33
Instrumente sociometrice	16	40	48
Discuții de grup	37	90	45

1.13. Minciuna în procesul de recrutare

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

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

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

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

- Obține un avantaj
- Evita o pedeapsă

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

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

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

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

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

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

$$CV \neq CV$$

$$CV \neq CPV$$

$$CV \neq CNV$$

$$CNV \neq CNV$$

$$CPV \neq CNV$$

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

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

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

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

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

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

1.14. Interviu de selecție

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

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

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

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

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

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

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

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

Pentru a îmbunătăți eficiența acestui sistem este, este necesar:

- Sa definiți mai atent constructul
- Definirea modului de atribuire a scorului în cel mai unic și mai clar posibil mod

Orientări

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

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

1.14.1. Prima competență: a gândi analitic

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

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

Interviu de comportament

Așa cum am văzut, avem nevoie de modele exacte:

- Formularea întrebărilor
- Standardizarea procesului de interviu
- Atribuirea scorurilor (scoring)

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

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

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

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

- Situația
- Sarcina
- Acțiuni
- Rezultate
- Rezumat

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

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

- O competență trebuie să se refere numai la un comportament observabil. O competență nu va fi capabilă să distingă candidații valizi de cei nevalizi
- Fiecare comportament trebuie să includă o expresie verbală. Cu alte cuvinte, acesta trebuie să descrie o acțiune pe care o puteți simți în timpul interviului pentru a descrie, în acest fel dacă va crește nivelul de încredere al evaluatorilor.
- O competență bună trebuie să acopere cel puțin patru comportamente
- Comportamentul așteptat de la un membru junior al echipei va fi diferit de cel al seniorului. După cum se presupune că experiența crește nivelul de competență

Cum să se pregătească modelul de competență

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

- Dacă timpul vă permite discutați cu colegii . Nu vă bazați numai pe feedback-ul dvs. este întotdeauna mai bine să cunoașteți opiniile colegilor în această chestiune pentru a vă asigura că trăsăturile nu sunt banale.
- Lista comportamentelor care, în conformitate cu cerințele tehnice de formare, urmează să fie găsite în candidat. Această definiție ar trebui să fie cât mai clar posibil.
- Insistați ca interviatorii să prezinte numai acele întrebări cu privire la anumite comportamente, pentru a se asigura că acestea nu sunt mai puțin severe, cu unii candidați și mai stricte cu alții. Orice variație semnificativă de la modelul de interviu induce o problemă de non-egalitate în proceduri.

Competența 1 - Gândește analitic

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

Comportamente

- Descompunerea problemelor în aspectele lor elementare
- Identificarea analizei informațiilor necesare
- Utilizarea pentru analiza a elementelor cantitative și calitative
- Demonstrarea abilităților de raționament logic
- Ia decizii și propune soluții chiar și, în prezența datelor într-o anumită măsură, ambiguu

Tabelul 1 - Gândire analitică - întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situație	El descrie o situație în care a analizat o problemă Ce s-a întâmplat? Care este originea acestei situații?
2.	Sarcină	Ce sarcini au fost atribuite?
3.	Acțiuni	Ce date sunt colectate? În ce mod s-a stabilit analizarea acestor date? Ce credeți inițial despre aceste date? Ce tendințe sau proprietăți ați recunoscut în acele date?
4.	Rezultat	Care sunt recomandările voastre?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Din câte am înțeles, trebuie ...

Tabelul 2 - Gândire analitică - întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situație	Spune-mi despre ultima dată când ai analizat datele. Ce s-a întâmplat?
2.	Sarcini	De ce ai încercat să analizezi aceste date?
3.	Acțiuni	În ce mod s-a stabilit analizarea acestor date? În acea circumstanță, m-a făcut să mă gândesc mai bine. Ce probleme ai întâmpinat în această analiză? Cum ai rezolvat aceste probleme? Ai vorbit cu cineva despre aceste probleme? Ai cerut sfatul cuiva? Dacă da, cui? Ce altceva ai făcut în timpul acestei analize?
4.	Rezultate	Care au fost concluziile finale?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Cu alre cuvinte, rezumând cum ai procedat în această situație ...

Competența 2 - planificare și organizare

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

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

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

1.	Situație	Ai vorbit despre un proiect (sau un complex de probleme) pe care l-ai planificat de la început. Când s-a întâmplat?
2.	Sarcini	Cum ai gestionat managerierea proiectului?
3.	Acțiuni	În ce mod ai stabilit planificarea și organizarea? Care sunt resursele necesare pentru punerea în aplicare a proiectului? Ai avut nevoie de cineva pentru planificare? Dacă da, de cine? Ce altceva a făcut pentru a dezvolta planul proiectului?
4.	Rezulate	Care a fost răspunsul la succesul acestui proiect?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Să recapitulăm pe scurt ce sa întâmplat: ea...

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

1.	Situație	Describe o petrecere sau un eveniment la care ai fost responsabil cu planificarea și organizarea. Cât timp a durat organizarea?
2.	Sarcini	Spune-mi cum a fost să fi responsabil cu organizarea evenimentului.
3.	Acțiuni	Care au fost primii pași? Ce probleme ai întâmpinat în această poziție? Cum ai rezolvat problemele? De ce eveniment ai ținut cont în planul tau?
4.	Rezulate	La final, care a fost rezultatul evenimentului?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Încearcă să rezumi ceea ce ai făcut în aceste circumstanțe: am ...

Competența 3 - demonstrează perseverență și determinare

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

Comportamente:

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

Tabelul 5 - Demonstrează perseverență și determinare – întrebare și input: Exemplul 1

1.	Situație	Spune-mi despre un proiect sau un loc de muncă, care nu a mers conform planului. Când sa întâmplat?
2.	Sarcini	Ce a fost rolul tău în acest plan?
3.	Acțiuni	Cum ai făcut față acestor dificultăți? Ce altceva nu a funcționat în planul tău? Cum ai rezolvat problemele apărute? Ai fost nevoit să ceri ajutorul cuiva? Dacă da, cui i-ai cerut ajutorul? Ce altceva ai făcut pentru a remedia problema?
4.	Rezulate	Care a fost rezultatul final al proiectului?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Să vedem dacă am înțeles corect descrierea: ai ...

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

1.	Situație	Vă rog să-mi vorbești despre un proiect dificil pe care l-ai condus până la finalizarea acestuia. Când s-a întâmplat?
2.	Sarcini	Cum ai fost implicat? Care a fost dificultatea acestui proiect?
3.	Acțiuni	Ce probleme au apărut în timpul desfășurării proiectului? Cum ai abordat prima problemă? Cum ai abordat a doua problemă? Cum ai abordat problema următoare?
4.	Rezulate	Ce feedback-ul a obținut, proiectul finalizat?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Recapitulăm: tu ai...

A patra calificare: servirea clientului

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

Comportamente:

- Pune întrebări pentru a înțelege nevoile clientului;
- Interpretează limbajul corpului pentru a ghici nevoile ui neexprimate
- Arată entuziasm în interacțiunile cu clienții
- Pune nevoile clientului în concordanta cu atribuțiile de locul de muncă
- Găsește modalități de a satisface clientul, chiar dincolo de așteptările sale

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

1.	Situație	Descrieți-mi un caz în care ați satisfăcut un client dincolo de așteptările sale? Când s-a întâmplat?
2.	Sarcini	În ce a constat aportul tău?
3.	Acțiuni	Cum ai determinat nevoile acelu client? În ce fel, a raspuns el la aceste nevoi? Ce asteptari a depășit clientul? Cum a reacționat clientul la acțiunile tale?
4.	Rezulate	Cum ai reușit nu numai să satisfaci așteptările clienților,

		dar, de asemenea, de a le depăși?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Bazat pe ceea ce am auzit, cred că ...

Tabelul 8 – Servirea clientului – întrebare și input: Exemplul 2

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

Competența 5 - lucru în echipa

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

Comportamente:

- Ia inițiativa de a verifica dacă alți membri ai echipei au nevoie de asistență
- Oferă sprijin psihologic și / sau asistență practică membrilor echipei, după cum este necesar
- Împărtășește informații și idei cu alți membri ai echipei
- În caz de conflict sau slaba comunicare în echipă vei aborda cauzele
- Adapteaza rolul tau în cadrul temei, după cum este necesar

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

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

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

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

Competența 6 - să învețe și să îmbunătățească

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

Comportamente:

- Solicită feedback și critici constructive din partea altora;
- Identifică și urmărește oportunități de învățare
- Învețe orice în mai multe moduri, de exemplu prin citirea, imitarea altora, discuții și așa mai departe
- Analizează pentru a învăța din greșeli
- Schimba comportamentul bazat pe ceea ce ai învățat

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

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

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

1.	Situație	Vorbești-mi de ultima oară când ai primit critici? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	Te rog imi poți repeta exact ce a spus acea persoană ?
3.	Actiuni	Tu cum ai răspuns ?
		Ce ai făcut după ce ai primit acele critici? Ce altceva ai făcut?
4.	Rezultat	Imi spui în ce mod acel episod a modificat comportamentul tau ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Deci putem spune că ,tu ai...

Competența 7: a influența pe alții

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

Comportamente

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

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

1.	Situație	Imi descrii o situație particulară în care tu ai trebuit să schimbi ideea cuiva ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcină	De ce ai fost tentat să schimbi ideea acelei persoane? Care era convingerea inițială a acelei persoane?
3.	Acțiuni	Tu ce ai intenționat să faci ? Tu ce ai spus sau ce ai făcut exact? Ce ai răspuns persoanei ? Imi descrii ce altceva particular ai făcut tu și cum a reacționat persoana?
4.	Rezultat	Tu ce ai obținut la final ?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Deci dacă am înțeles bine, tu ...

Tabelul 14 – a influența pe alții – întrebare și input: Exemplul 2

1.	Situație	Imi descrii o situație în care tu te-ai ocupat de cineva care la început nu a fost de acord ? Cu cât de mult timp în urmă? Care a fost opinia celuilalt?
2.	Sarcină	Ce alternative ai considerat pentru a aborda această situație?
3.	Acțiuni	Imi descrii ce metodă cu acea ocazie ai folosit pentru a convinge persoana să fie de acord ? Ce altceva ai făcut sau ai zis pentru a convinge ?
4.	Rezultat	La final ce ai obținut?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Pentru a recapitula, tu ai...

Competența 8: Gândeți-vă bine la costuri și venituri

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

Comportamente

- Localizează posibilitățile de reducere a costurilor care au crescut
- Pune aceste reduceri în analiza financiară, atunci când este necesar
- Fa reduceri și ajustări care sunt necesare pentru a modifica chiar și bugetul estimativ

- Fii conștient de avantajele și dezavantajele diferitelor alegeri

Tabelul 15 – Gândeți-vă bine la costuri și venituri – întrebate și input: Exemplul 1

1.	Situație	Imi vorbești despre un proiect comercial dificil la care ai participat ? Când a avut loc?
2.	Sarcina	Care erau obiectivele financiare sau comerciale ale proiectului? De ce situația a fost dificilă? Care a fost rolul tău în proiect?
3.	Acțiuni	În ce mod ai încercat să intervii în aspectele comerciale sau financiare ale proiectului? Ce alternative ai luat în considerare în acea ocazie? Ce ai făcut pentru a înfrunța aceste dificultăți ? Ce altceva ai făcut?
4.	Rezultat	Care a fost succesul la final?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Să încercăm să rezumăm: tu ai...

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

1.	Situație	Imi vorbești despre o decizie financiară care a trebuit să o iei ? Când s-a întâmplat acest lucru ?
2.	Sarcina	În ce măsură ai participat la acea decizie? De ce a fost o decizie dificilă?
3.	Acțiuni	Ce analiză ai făcut pentru a putea lua acea decizie ? Ce alternative ai considerat în acea ocazie Care erau alternativele pro și contra ? Ce alternativă ai ales ?
4.	Rezultat	Care a fost efectul deciziei tale?
5.	Rezumat (dacă este necesar)	Pentru a rezuma, tu ai ...

Competența 9: comunicarea cu ceilalți

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

Comportamente

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

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

1.	Situație	Imi descrii o situație în care a trebuit să ai o comunicare dificilă cu un individ sau un grup ? Când s-a întâmplat ?
2.	Sarcina	Care este mesajul care a trebuit să fie comunicat? De ce mesajul a fost dificil de comunicat ?
3.	Acțiuni	Ce opțiuni ai considerat pentru a prezenta mesajul tau? Ce opțiune apoi ai ales să transmiți mesajul tau ? De ce ai ales această opțiune? Cum a reacționat publicul la mesajul tau ?
4.	Rezultat	Ce feedback ai primit apoi cu privire la succesul comunicării tale ?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Pentru a rezuma tu ai....

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

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

Competența 10: să construiască relații

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

Comportamente:

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

Tabelul 19 – construirea de relatii – întrebare si input: Exemplul 1

1.	Situatie	Imi descrii un caz in care ai construit o relatie cu alta persoana ? Cand s-a intimplat ?
2.	Sarcina	Pentru care motiv a trebuit sa construiesti o relatie cu acea persoana?
3.	Actiuni	Cum ai initiat construirea acelei relatii ? Imi descrii in detaliu pasii pe care i-ai folosit pentru a construi acea relatie? Ce dificultati ai intimpinat cu acea ocazie ? Cum ai reusit sa depasesti acele dificultati?
4.	Rezultat	La final ce s-a intimplat?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Sa rezumam : tu ai...

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

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

Competența 11 : gestionarea schimbării

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

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

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

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

Tabelul 22 – Gestionarea schimbarii – intrebare si input: Exemplul 2

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

Competența 12: A vinde

Definiție: sa construiasca relații cu clienți noi și să caute modalități prin care imbunateteste relatiile cu fostii clienti pentru a vinde produse sau servicii.

Comportamente

- Căuta și găsește oportunități de a te întâlni cu clienți noi (de exemplu, prin utilizarea rețelei tale de relații personale, efectuarea de apeluri la rece, adoptarea de inițiative de marketing și de a face alte acțiuni adecvate
- Adapteaza modul tau la modul clientului
- Demonstreaza participarea ta la nevoile clientului
- Negociaza noi afaceri în condiții atractive
- Asigurate că clientul este fericit cu achizițiile și cercetările sale si modul în care acestea generează noi afaceri (cultivarea relațiilor existente, indică contacte noi, și așa mai departe)

Tabelul 23 – A vinde – întrebare și input: Exemplul 1

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

Tabelul 24 – A vinde – întrebare și input: Exemplul 2

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

Competență 13 - Ghidează și inspiră pe alții

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

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

Tabelul 25 – Ghideaza si inspira pe altii – intrebare si input: Exemplul 1

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

Tabelul 26 – Ghideaza si inspira pe altii – intrebare si input: Exemplul 2

1.	Situatie	Vorbeste de un moment în care a trebuit sa motivezi echipa ta. Când s-a întâmplat? Vorbeste pe scurt despre echipa ta.
2.	Sarcina	De ce membrii echipei tale trebuiesc motivati?
3.	Actiuni	În ce fel, te-ai confruntat cu sarcina de ai motiva? Ce măsuri ai luat pentru ai motiva? Cum a raspuns echipa la eforturile tale inițiale făcute pentru a motiva?
4.	Rezultat	In baza a ce elemente de fapt atireusit sa ii motivati?
5.	Rezumat (daca este necesar)	Sa rezumam, tu ai....

1.14.2. Factori de eliminare / limitare

- Expresiile negative: Nu știu unde, nu au nevoie, nu crezi așa;
- Expresiile care contrazic: nu este, te înșeli, ai greșit, nu este exact, imposibil
- Expresiile predicator: Acum voi explica;
- Expresiile dubitative: Nu știu dacă se poate referi, aș fi, probabil, ar dori;
- Expresii nerealiste: a se vedea că vă veți simți confortabil, dacă faceți acest lucru, veți vedea, va fi cu siguranță interesant pentru tine
- Apel de încredere: încredere în mine, ai încredere în mine, încredere, nu vă faceți griji, va recomand
- Expresii ceremonioase: o persoană ca ea, după cum știți, nu te deranjează într-adevăr, așa cum ea mă învață.
- Expresii folosite:
 - Înțeleg pe deplin punctul de vedere
 - Este mai bine să ia în considerare problema de la un aspect diferit

- E bine să-mi atragă atenția asupra acestui punct
- Sunt de acord cu tine și am adăuga ...
- Erori posibile
 - Întrebări Da / Nu (tind să se evite). Mai degrabă, „spune-mi despre ...“
 - De ce? Profit / inutil (care urmează să fie luate în considerare în legătură cu conținutul scanat). În cazul în care răspunsul la orice efrutto din cauza unei raționalizări a celor mai profunde motivații, nu este clar chiar și la subiectul examinat
- Erori
 - Ce faci în timpul liber? Ajungi într-o gaură neagră, și se ating teme care afectează activitatea. Acestea sunt întrebări care direcționează, de asemenea, utilizarea de euristică care se părăsesc în momentul în care se găsesc (de ex., Dacă faci sport atunci înseamnă flexibil). Chiar mai rău este întrebarea binară care întreabă dacă candidatul are o preferință pentru sporturile individuale sau de echipă. Mult mai bine la competența de baza sau întrebări de comportament, cum ar fi „Spune-mi timp de o ora dacă ea a adus o contribuție semnificativă la o echipă“
 - Întreabă ceea ce crede soțul / soția despre alegerile tale. Acestea se referă la viața privată a candidatului.
 - Cere informații despre cariera soțului ei? Întrebări private, care nu sunt inerente și capătă o importanță mai mare a activității soțului ei

1.14.3. Întrebări provocatoare de greseli

- Sustine mult contactul vizual
- Criticând răspunsurile
- Intreruperi bruste
- Cu lipsa lui de experiență specifică pentru că el crede că ar trebui să îl angajeze pentru această poziție?
- Ce ți-ar răspunde dacă ai spune că el este cel mai prost candidat pe care l-am văzut vreodată?
- El știe cum gestioneze stresul?
- Munca noastră necesită abilități excelente de pregătire? Vezi acest stilou? Citează cinci motive bune pentru al înlocui cu un altul. Transforma-le în întrebări comportamentale.
- Te rog spune-mi despre o ocazie în care a trebuit să decizi să acorzi prioritate anumitor activități, sub presiunea evenimentelor
- Spune-mi despre o situație în care te-ai confruntat cu o situație foarte tensionată
- Spune-mi despre colegii sau clientul cel mai grosolan cu care a trebuit să trăiești, în ultimul an.

1.14.4. Întrebări pseudo psihologice

Acestea sunt întrebări aparent introspective sau psihologice

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

1.14.5. Întrebări ipotetice

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

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

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

1.14.6. Întrebări tendentioase

Acestea sunt întrebări care sugerează răspunsuri ...

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

Transformați-le în întrebări comportamentale

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

1.14.7. Mai multe întrebări

- Vorbeste-mi despre o data în care ai depășit așteptările managerului tău. Apoi explica când sa întâmplat în ce circumstanțe, care au fost așteptările managerului, în ce mod ai reusit sa corespunzi si ce ai invatat din aceasta experienta.
- De ce ai ales o specializare la unuversitate? În ce măsură credeți că aceste studii v-au pregătit pentru lumea muncii? Și ce se simte încă mai trebuie să învețe? Care sunt intențiile tale cu privire la înscrierea pentru programe postuniversitare suplimentare în viitor?

1.14.8. Întrebări de auto-evaluare

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

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

1.14.9. Întrebări prea generale

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

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

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

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

1.14.10. Întrebări cu privire la subiecte sensibile

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

Varsta	<p>Cati ani ai?</p> <p>Cand esti nascut?</p> <p>De cati ani ai terminat studiile?</p> <p>Care este varsta copiilor tai?</p> <p>Ai dificultati de a lucra cu o persoana mai tanara decat tine?</p>	Tu esti major?
Religie	<p>Tu crezi in Dumnezeu?</p> <p>Ce festivitati religioase celebrezi?</p> <p>Ce faci duminica? Care este religia ta?</p> <p>Din ce grupuri esti membru, în afara mediului de lucru?</p>	Tu poti, uneori, de asemenea, sa lucrezi sâmbăta sau duminica? Acest lucru creează probleme?
Orientare sexuala	<p>Care este orientarea ta sexuală?</p> <p>Din ce organizații sociale aparții?</p> <p>Ești normal?</p> <p>Ești homosexual?</p>	Nici o întrebare nu este admisibilă pe acest subiect
Sanatate si invaliditate	<p>Care sunt problemele de sănătate?</p> <p>Cât de grele sunt?</p> <p>Ai dizabilitati? Ai handicap?</p> <p>Care este diagnosticul handicapului?</p> <p>Ai fost vreodată refuzat de asigurările de sănătate? Când a fost ultima dată când ai fost la doctor?</p>	<p>Tu esti în măsură să-ti îndeplinești responsabilitățile acestui rol ?</p> <p>Ce măsuri speciale ar trebui să acopere postul pentru care candidezi ?</p>

Validitatea Predictivă



Perfect Predictions → 1.0

0.9

0.8

0.7

Assessment centres (0.68) →

Structured interview (0.62) →

0.6

Practical test (0.55) →

Attitudinal test (0.54) →

0.5

Biodata (0.40) → 0.4

Personality tests (0.38) →

Unstructured interview (0.31) →

0.3

0.2

References (0.13) →

0.1

Astrology (0.00) →

Graphology (0.00) → 0.0

Diffusion



Interview (100%) → 1.0

References → (96%)

Curriculum → (93%)

0.9

0.8

Attitudinal test (70%) → 0.7

Personality test (64%) →

0.6

Assessment center (59%) →

0.5

0.4

0.3

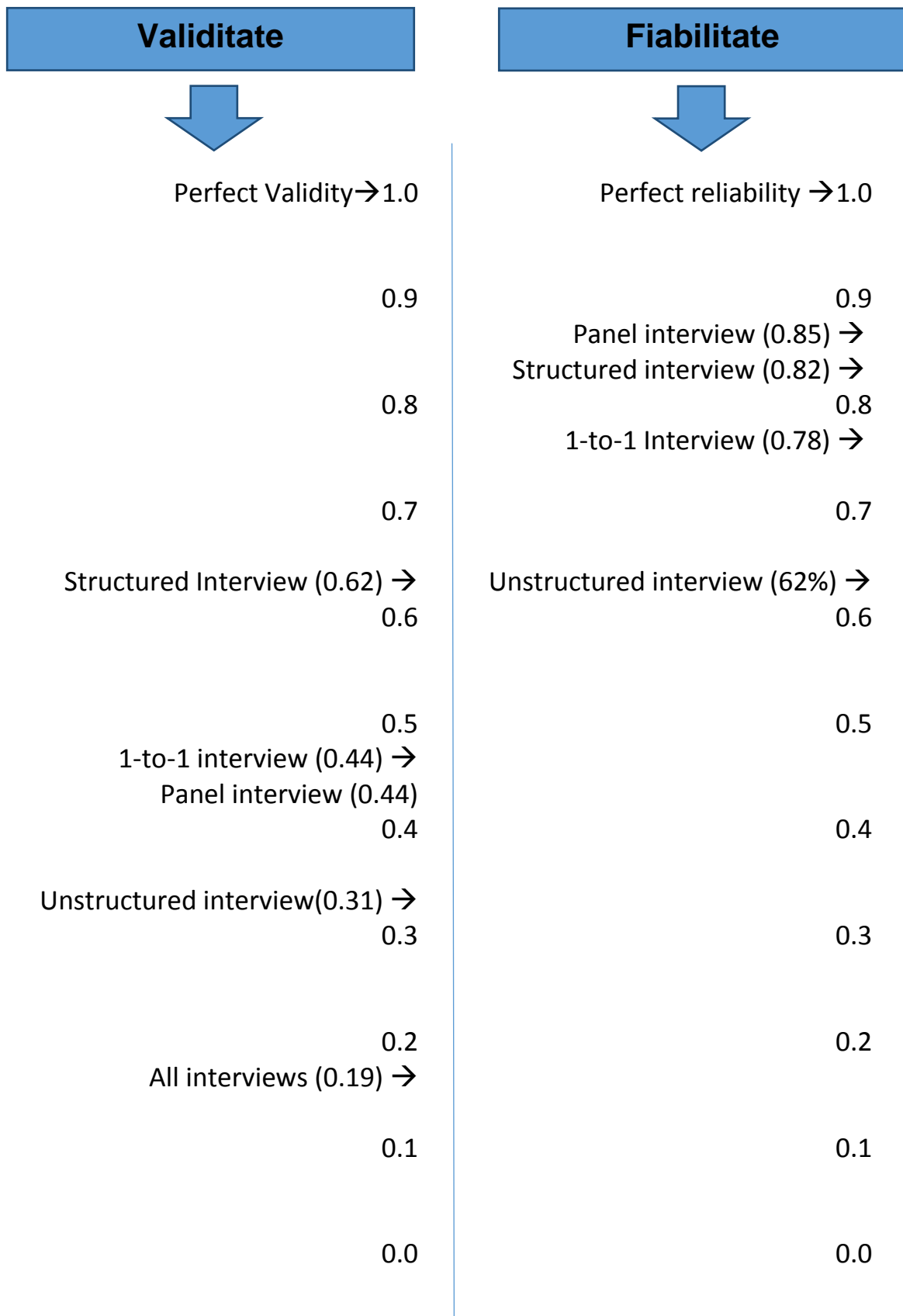
0.2

Biodata (19%) →

0.1

Graphology (2,6%) →

Astrology (0%) → 0.0



Tables of reliability and validity of Smith, 1986; Shackleton e Newell, 199; Anderson e Shackleton, 1993

CAPITOL 2

Analiza cercetărilor științifice recente privind selectarea personalului

2.1. Introducere

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

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

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

1. În plus, Directiva 2002/58 / CE privind protecția datelor cu caracter personal a lucrătorilor în ceea ce privește tehnologiile informației (IT) și comunicațiile prevede: "Confidențialitatea comunicărilor este garantată în conformitate cu instrumentele internaționale privind drepturile omului, în special Convenția europeană pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale și constituțiile statelor membre "(articolul 3).

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

2.2. Contextul teoretic / literatură

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

- i. Evaluarea procedurilor de selecție
- ii. Performanță
- iii. predictorii
- iv. post-scriptum

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

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

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

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

2.3. Cercetarea Științifică Privind Selecția Personalului

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

2.3.1. Cunoașterea abilităților cognitive:

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

Următorul tabel (1) prezintă aceste teste:

Tabelul 1: Teste de abilități cognitive:

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

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

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

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

2.3.2. Teste de abilități fizice:

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

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

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

Tabelul 2 prezintă acești factori:

Tabelul 2: Avantajele și dezavantajele testelor de abilități fizice:

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

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

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

Tabelul 3: Modelul Chamorro-Premuzic și Furnham

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

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

- i. Identificarea talentului critic
- ii. Performanță și matrice de promovabilitate
- iii. Factorii care contribuie la performanțe înalte

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

2.4. Psihologii Profesioniști Și Recrutarea Personalului

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

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

domeniul psihologiei trebuie să acorde o atenție deosebită culturii și modului în care diferite societăți afectează comportamentul".

Gilberth (2005), cercetător principal în domeniul Psihologiei și Managementului, a definit că managementul Psihologiei consideră impactul minții care este în legătură directă cu activitatea subordonaților. Accentul în gestionarea de succes se află pe om, nu pe muncă. Prin urmare, motivația joacă un rol-cheie care, în niciun caz, nu poate fi subestimat de specialiștii în resurse umane, mai ales dacă acești specialiști au un background academic în Psihologie.

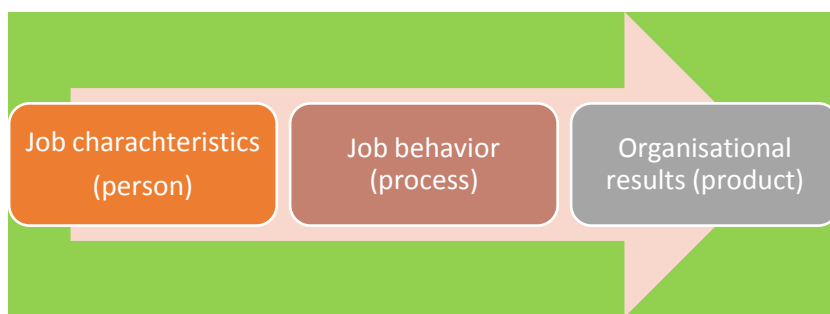
Talibova (2008, p.1) a adăugat la lucrarea lui Gilberth (2005) și sa concentrat pe cercetarea "Rolul psihologiei în managementul resurselor umane" și a propus în mod important: "Integrarea dintre managementul resurselor umane și psihologie este, se poate spune principalul factor care delimitează teoria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

2.4.1. Psihologi și leadership:

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

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

Diagrama 1: Campbell et.al Model



2.5. Concluzie

Rezultatul final care a urmat examinării mai multor aspecte ale metodelor de selecție a personalului și legătura acestuia cu alte aspecte, cum ar fi Psihologia, Performanța, Comportamentul, Leadership etc., conduce la concluzia sigură că procesele de selecție trebuie implementate cu atenție pentru a asigura integritatea Atât pentru organizație, cât și pentru candidații la locurile de muncă. Valabilitatea și credibilitatea procesului trebuie să fie protejate, deoarece poate conduce la probleme de reputație ale organizației. Prin urmare, munca recrutatorilor de resurse umane și a psihologilor trebuie să introducă și să pună în aplicare un set de acțiuni care au fost subliniate în acest capitol, pentru a asigura comportamentul general, performanța și eficiența organizației lor. Cu toate acestea, deoarece fiecare organizație este unică, așa ar trebui să fie procesele. Fiecare organizație trebuie să

implementeze proceduri care să se potrivească mai bine culturii sale, însă această implementare nu poate fi introdusă în afara cadrului central al integrității și transparenței. Acestea constituie valori pe care recrutorii HR și psihologul trebuie să le apere cu atenție. Acest lucru va fi benefic doar pentru organizarea și performanța lor generală.

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

CAPITOL 3

Analiza cercetărilor științifice recente despre factorii culturali în selecția personalului

3.1. Introducere

Definiția factorilor culturali

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

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

3.2. Rolul Culturii În Deciziile Organizaționale Și Individuale De Selecție A Personalului

Organizațiile globale contemporane se confruntă cu mai multe obstacole în ceea ce privește recrutarea resurselor umane, deoarece necesitatea de a se conforma atât regulilor și reglementărilor locale din țările în care acționează cât și nevoia de a atrage persoane cu competențe într-o gamă largă de departamente, probleme și perspective în sectorul crucial al HR.

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

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

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

Hofstede (1984), ca un adevărat lider și profesionist al dezvoltării culturale, a identificat patru dimensiuni culturale care sunt direct legate de conceptul valorilor muncii și, prin urmare, influențează comportamentul și performanța muncii.

A. Individualismul - colectivism:

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

- i. Stimulează creativitatea și învățarea
- ii. Combină punctele forte complementare
- iii. Construiește încredere
- iv. Predă abilitățile de rezolvare a conflictelor
- v. Promovează un sens mai larg de proprietate
- vi. Încurajează luarea de riscuri sănătoase

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

B. Masculinitatea față de feminitate:

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

- i. "Directiva 2010/41 din 7 iulie 2010 privind aplicarea principiului egalității de tratament între bărbații și femeile care desfășoară o activitate independentă și care abrogă Directiva Consiliului din 11 decembrie 1986"
- ii. "Directiva 2006/54 din 5 iulie 2006 privind punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă "
- iii. "Directiva 2004/113 din 13 decembrie 2004 privind punerea în aplicare a principiului egalității de tratament între bărbați și femei în ceea ce privește accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii"

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

C. Indicele distanței de putere (PDI):

Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi care se concentrează asupra gradului de inegalitate care există și este acceptat între oamenii cu și fără putere. Potrivit lui Hofstede (1984), un nivel ridicat de PDI indică faptul că o organizație, un grup sau societatea este tolerantă față de o distribuție inegală a puterii și, din păcate, că oamenii ar trebui să "accepte" această ierarhie. În schimb, un nivel scăzut de PDI asigură că puterea este dispersată în mod egal. Daft (2008, 2010) susține că un PDI poate fi distribuit mai bine în organizațiile "Flatter" și în organizațiile în care supraveghetorii și angajații sunt considerați aproape egali.

D. Indicele de evitare a incertitudinii (UAI)

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

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

- i. Deschiderea spre schimbare sau inovare și, în general, incluzivă.
- ii. Mai înclinate spre învățarea deschisă sau luarea deciziilor.
- iii. Mai puțin sens de urgență.

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

- a. **Culturile naționale:** Conceptul de Cultură Națională este larg acceptat ca un factor cheie în dezvoltarea diversității în organizațiile globale. Dicționarul de afaceri (2017) definește:

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

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

- i. Inovație
- ii. Atenție la detalii
- iii. Accent pe Rezultat
- iv. Accent pe oameni
- v. Lucrul în echipă
- vi. Agresivitate
- vii. Stabilitate

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

3.3. Concluzie

Examinarea tuturor culturilor în selecția personalului se concentrează nu numai pe caracteristicile personale pe care trebuie să le dețină un solicitant, ci și pe caracteristicile pe care trebuie să le aibă o organizație pentru a putea atrage, dezvolta și menține cel mai bun personal posibil. Dezvoltarea modelului Hofstede, precum și a culturilor naționale și organizaționale urmăresc să accentueze importanța faptului că recrutarea personalului bazat pe mediul cultural constituie o acțiune reciprocă a ambelor părți (organizație și solicitanți). Ambele au un rol esențial în cadrul procedurii specifice și, prin urmare, este datoria tuturor părților să înțeleagă toate perspectivele posibile, precum și implicațiile. Problemele legale și etice sunt doar câteva dintre ele care trebuie examinate pentru a evita condițiile nedorite și neplăcute. Așa cum sa subliniat în mod repetat, organizațiile contemporane nu își pot permite să aibă restricții culturale pe probleme serioase, cum ar fi recrutarea angajaților. Doar organizațiile deschise care pot atrage oameni din diferite culturi pot supraviețui în actualitatea globală.

CAPITOL 4

Analiza cercetărilor științifice recente despre socializarea muncii, îndrumare, coaching și îndrumare

4.1. Introducere

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

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

În acest cadru important, Srivatsav (2016) a conectat socializarea muncii cu inovația și a sugerat în mod înțelept că: "... inovația vizează depășirea acelei" minunate "nedefinite, care există în laboratoare, oameni și tehnologie, și pentru a o face "în mod corect", inovația necesită un apetit pentru risc și dorința de a face o aventură ". În plus, Bryman și Bell (2007) au acordat o atenție excepțională problemei specifice și au sugerat că aceasta ar trebui să fie la epicentrul activităților de cercetare din organizațiile globale.

4.2. Socializarea Muncii

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

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

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

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

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

Un aspect important care trebuie notat este acela al socializării muncii prin implicarea în activități în aer liber. Cercetătorii și cercetătorii de vârf, cum ar fi Petry (2005) și Wolf-Watz (2014), ridică importanța activităților în aer liber, deoarece oferă oamenilor din cadrul unei organizații posibilitatea de a se apropia și de a dezvolta relații interpersonale mai bune, În cadrul procedurii, personalul și organizația ca persoană fizică și juridică separată.

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

4.3. Mentoratul

Farren (2006) identifies that: "Mentorship is a relationship in which a more experienced or more Farren (2006) identifică că: "Mentoratul este o relație în care o persoană mai experimentată sau mai bine informată ajută la îndrumarea unei persoane mai puțin experimentate sau mai puțin informate. Mentorul poate fi mai în vârstă sau mai tânăr decât persoana mentorată, dar ea sau el trebuie să aibă o anumită arie de expertiză. Este un parteneriat de învățare și dezvoltare între cineva cu

experiență vastă și cineva care dorește să învețe. "În plus, Farren a dezvoltat în mod important un model care include opt (8) modele de mentori de lucru.

- i. Profesia sau Mentorul Comerțului
- ii. Industria Mentor
- iii. Mentor de organizare
- iv. Clientul Mentor
- v. Procesul de lucru Mentor
- vi. Tehnologie Mentor
- vii. Mentor pentru Integrare de Muncă / Viață
- viii. Dezvoltarea carierei Mentor

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

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

- i. Dezvoltarea carierei angajaților
- ii. Dezvoltarea conducerii
- iii. Diversitatea de mentorat
- iv. Mentorizarea inversă
- v. V. Transferul de cunoștințe

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

4.4. Coachingul Muncii Și Tutoringul

Potrivit experților de pe piață (2014) "Coaching-ul este o formă de formare sau de predare, care implică în mod normal sprijin individualizat pentru a ajuta persoana să se îmbunătățească, adesea într-un sens foarte practic." Această identificare poate fi aplicată pe deplin la locul de muncă, deoarece cuprinde toate elementele pe care angajații, în special cei nou recrutați, au nevoie pentru a se adapta noului mediu de lucru și, de asemenea, ceea ce are nevoie o organizație pentru a atrage și menține angajați talentați.

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

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

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

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

Toate informațiile de mai sus care provin de la organizații credibile și demne de încredere dezvăluie dincolo de orice îndoială rezonabilă că, în cadrul organizațiilor contemporane, a existat o abordare nouă și pozitivă pentru a permite organizațiilor să se adapteze la noul mediu global. Nevoia de astfel de dezvoltare a fost identificată cu înțelepciune de către cercetători de vârf cum ar fi Daft (2008, 2010), Kotler și Keller (2009), Beard (2015) și se sugerează că o astfel de abordare constituie o prioritate pentru întreprinderi, ca un instrument puternic pentru a face față concurenței.

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

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

- i. Instructori de formare
- ii. Un model de diagnosticare / dezvoltare
- iii. Evaluarea formală și informală
- iv. Antreprenorii ar trebui să urmărească progresul studenților
- v. V. Antreprenorii trebuie să colaboreze strâns cu profesorul de clasă al elevilor
- vi. Programele de îndrumare ar trebui să fie structurate pe principiile învățării

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

CAPITOL 5

Analiza cercetărilor științifice recente despre instrumentele psihometrice utilizate în selecția personalului

5.1. Literatura de specialitate

În decursul celor trei decenii, testele psihometrice au luat o poziție importantă în alegerea unui angajat. În ultimii ani, acest lucru este utilizat în mod obișnuit pentru evaluarea intereselor, atitudinilor, comportamentelor, valorilor și abilităților candidatului. Angajații sunt bunurile unei organizații. Succesul organizațiilor depinde de angajații care lucrează din greu pentru a atinge obiectivele organizației. Prin urmare, este foarte important să selectați persoana potrivită la locul de muncă potrivit pentru a îmbunătăți atât angajații, cât și firma. Testul psihometric oferă posibilitatea de a filtra candidații necorespunzători în poziția preferată în timpul procesului de selecție. Recrutarea, dezvoltarea și menținerea sunt rolul provocator al managerilor de resurse umane în societatea corporatistă în curs de dezvoltare. Acest test nu numai că ajută la selectarea candidaților potriviți, dar ajută și la menținerea acestora pentru o perioadă mai lungă în cadrul firmei.

5.2. Teste Psihometrice

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

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

5.2.1. Tipuri de teste psihometrice

Testele psihometrice pot măsura aptitudinea, personalitatea și interesele:

- i. Testele Aptitude - testele Aptitude sau Ability evaluează raționamentul logic sau performanța gândirii. Aceste tipuri de teste ajută la evaluarea potențialului unui candidat de a învăța noi sarcini și abilități utilizate în diferite locuri de muncă. Ele măsoară modul în care oamenii diferă în ceea ce privește capacitatea lor de a efectua sau de a îndeplini diferite sarcini.
- ii. Teste de interes - Acestea măsoară modul în care oamenii variază în motivația lor, în direcția și puterea intereselor lor, precum și în valorile și opiniile lor (acestea sunt mai puțin probabil să fie folosite pe noii absolvenți, dar uneori).
- iii. Teste de personalitate - Testele de personalitate măsoară atributele personale ale unui candidat care este potrivit pentru o anumită lucrare, ele măsoară diferite stiluri de oameni în

interacțiunea cu alte persoane. Testele de personalitate evaluează comportamentele, atitudinile și opiniile unui individ.

5.2.2. De ce sunt utilizate testele?

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

5.2.3. Cine utilizează teste psihometrice?

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

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

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

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

- nevoile de instruire și dezvoltare a personalului
- promovare

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

Principalele avantaje ale testelor psihometrice sunt:

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

5.2.5. Pentru ce sunt folosite testele psihometrice?

Unele utilizări ale testelor psihometrice sunt:

- Selectarea candidaților la posturi
- Dezvoltarea personală / identificarea nevoilor de formare / dezvoltarea personalului
- Orientarea carierei
- Construirea și dezvoltarea echipelor

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

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

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

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

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

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

5.2.6. Un test psihometric trebuie să fie:

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

5.3. Istoria dezvoltării testelor

Încercările de a măsura diferențele dintre caracteristicile psihologice ale indivizilor pot fi urmărite până în anul 400 î.Hr., când Hippocrates a încercat să definească patru tipuri de temperament de bază, dintre care fiecare ar putea fi contabilizat de un fluid predominant de umor; Sânge - sanguin (optimist), bilă neagră - melancolică (deprimată), bilă galbenă - colerică (iritabilă) și flegma - flegmatică (apatică și lentă). Metodele lui Hippocrates și numeroasele alte încercări care au fost făcute de atunci nu au fost deloc științifice. Prima încercare de a măsura științific diferențele dintre abilitățile mentale individuale a fost făcută de Sir Francis Galton în secolul al XIX-lea, care a încercat să

demonstreze că mintea omenească ar putea fi cartografiată sistematic în diferite dimensiuni. El a studiat, printre altele, modul în care oamenii se deosebeau în ceea ce privește abilitatea lor de a discrimina între stimuli și prin colectarea rezultatelor obținute el a conceput un sistem care să permită compararea abilităților unui individ cu cele ale altora - o idee pe care ne bazăm Puternic astăzi.

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

5.4. Cum se construiesc testele?

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

Toate testele trebuie să conțină un manual de testare care să conțină informații despre modul de administrare standardizat al instrumentului, precum și specificațiile sale tehnice. Manualul trebuie întotdeauna să fie examinat cu atenție înainte de a se lua o decizie cu privire la utilizarea sau nu a unui anumit test. Manualul trebuie să includă informații despre fiabilitatea testului, și anume cât este o măsură stabilă sau consecventă pentru măsurarea testului și despre puterea valabilității acestuia, adică cât de binemăsoară. Vom vedea mai târziu că validitatea depinde de fiabilitate și că un test nu poate fi mai valabil decât este fiabil. Manualul ar trebui să spună și ceva despre natura grupului de persoane pe care testul a fost standardizat, ceea ce ne va permite să vedem cum se compară performanța unei persoane cu cea a altor persoane. Uneori sunt prezentate informații cu privire la performanța mai multor tipuri de grupuri - aceasta deoarece, deși ar fi nedrept să comparăm performanța unui absolvent cu un anumit test cu cel al unui grup de absolvenți, nu ar fi nedrept să-l comparăm cu un grup de absolvenți de școală. Informațiile despre grupurile cu care testul a fost standardizat sunt cunoscute ca informații normative.

Motivul pentru care avem nevoie de toate aceste informații este că tipul de lucru pe care îl măsoară un test psihologic, cum ar fi capacitatea numerică, nu poate fi observat direct și, prin urmare, nu poate fi măsurat direct. Ceva ca abilitatea numerică poate fi dedus numai din comportamentul individului și ca atare este o construcție ipotetică. Din același motiv, exact ce capacitate putem deduce caun individ are într-un anumit domeniu pe baza unui scor de test este rareori clar. Ceea ce este important este să treceți dincolo de aspectul simplu al elementelor de testare în detaliile tehnice ale construcției de test și raționament. Este inacceptabil să facem doar o inspecție superficială a

caracteristicilor de suprafață ale unui instrument - multe dintre chestionarele pe care le vedem în ziare și reviste cu titluri precum "testați-vă puterea cuvântului" sau "cât de atractiv sunteți pentru femei" par destul de plauzibile și dacă sunt prezentate într-un set atrăgător ambalat, completat cu manual, ar putea părea a fi instrumente foarte sofisticate și bine proiectate, când de fapt nu sunt și arata doar ca și cum ar fi.

Există tot mai multe dovezi care indică faptul că utilizarea testelor psihometrice în scopuri de selecție a crescut în ultimii ani. Toate tipurile de organizații folosesc teste și utilizează mai multe dintre ele. Rezultatele unui sondaj realizat în 2004 într-o gamă largă de organizații sunt prezentate mai jos.

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

There are several reasons for the increase in the number of organizations using tests:

5.5. Regulamentul și legislația sporită

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

5.6. Rezultatele testului sunt mai utile acum decât înainte

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

5.7. Creșterea costurilor personalului de formare

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

5.8. Costurile de testare au scăzut

Utilizarea sporită a testelor este un răspuns la costul scăzut al testării în raport cu alte metode de selecție. În ultimii ani, costul testării psihometrice a scăzut. Acest lucru se datorează faptului că mai mulți furnizori intră pe piață și că are loc utilizarea mai intensă a tehnologiei, în special a internetului, în gestionarea testelor și evaluarea rezultatelor. Testele bazate pe computer oferă scoruri și feedback-uri mai mult sau mai puțin instantanee, ceea ce reduce necesitatea de a avea evaluatori suficient de pregătiți pentru ca rezultatele să poată fi readuse în procesul de selecție suficient de repede pentru a fi utile.

5.9. Rezultatul politicilor HR mai formale

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

5.10. Pierderea încrederii în calificările academice

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

5.11. Screening numere mari de candidați

Testele psihometrice sunt utilizate atât de mult de organizații mari, deoarece sunt o modalitate rapidă și relativ ieftină de a elimina un număr mare de candidați necorespunzători la începutul procesului de recrutare. Examinarea acestor candidați cât mai curând posibil înseamnă că organizația

poate concentra mai mult timp și efort pe restul. Din perspectiva resurselor umane, testarea psihometrică poate reduce considerabil volumul de muncă, deoarece poate înlocui interviurile inițiale de screening care au fost utilizate în mod tradițional pentru a selecta candidații pentru un al doilea interviu mai riguros.

5.12. Viitorul testelor psihometrice

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

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

10+ Angajați A100 + Angajați

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

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

CAPITOL 6

Revizuirea și rezumatul cercetărilor științifice analizate

6.1. Capitolul 1 Rezumat

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

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

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

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

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

- i. Evaluarea procedurilor de selecție
- ii. Performanță
- iii. predictor
- iv. post-scriptum

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

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

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

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

- i. Metode de selecție a personalului;
- ii. Construcții de selecție a personalului

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

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

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

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

6.2. Capitolul 2 Rezumat

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

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

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

- i. Individualismul - colectivism: Culturile individualiste includ acei oameni care "se preocupă numai de ei înșiși și de membrii apropiați ai familiei" (Darwish and Huber, 2003).
- ii. Masculinitatea față de feminitate: această abordare ia în considerare diferența dintre cele două genuri și în ciuda faptului că într-un număr mare de țări acest decalaj a scăzut, provocările rămân la putere atât pentru angajatori, cât și pentru angajați.
- iii. Indicele distanței înalte (PDI): Aceasta se referă la dezvoltarea unei culturi care se concentrează asupra gradului de inegalitate care există și este acceptat între oamenii cu și fără putere.
- iv. Indicele de evitare a incertitudinii (UAI): UAI este un alt parametru important care trebuie considerat drept "fundamental din punct de vedere cultural".

Factorii culturali naționali sunt importanți, dar și esențiali pentru organizații, deoarece oferă abilități pentru diversitate și dezvoltă noi idei și toleranțe. Adaptarea organizațiilor la culturile fiecărei țări în care își desfășoară activitatea are loc în toate etapele operațiunilor unei companii. Aceasta include procedura de selectare a personalului, iar organizațiile trebuie să ia în considerare acești factori pentru a se conforma nevoilor și cerințelor fiecărei comunități.

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

- i. Inovație
- ii. Atenție la detalii
- iii. Accent pe Rezultat
- iv. Accent pe oameni
- v. Teamwork
- vi. Agressiveness
- vii. Stabilitate

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

6.3. Chapter 3 Summary

In Chapter 3 ‘Analysis of recent scientific research about work socialization, mentoring, coaching and tutoring’ attention has been paid to the need of openness by the businesses (Khanna, Palepu, and Sinha, 2005; Tan, 2002; Daft, 2008, 2010). The above reference considers the selection of Human Resource based on innovative ideas and approaches that will meet the requirements of the new business era. Srivatsav (2016) argues that thinking out of the box constitutes an important aspect in order for companies to be able to take full advantage of the opportunities provided and also confront any possible threats and other related issues.

Work Socialisation is examined through a critical point-of-view in order to identify the prospects that arise through this specific framework. The Oxford University Reference Dictionary (2015) goes a step further by identifying the concept of ‘Work Socialisation’ and identifies that: “The process of learning to labour in paid employment and conforming to the associated ideological structures.” Hence, Learning procedure at work can and should start from its initial point which is the Personnel Selection procedure as both parties can learn from each other, especially when this procedure includes social-cultural aspects. The development of a Learning Culture can only become fruitful for all parties involved.

Sandor (2004, p. 5-6) has paid exceptional attention to the value of employing young people in the new business environment and suggested that: “Becoming an active member in an organization means that an individual is participating in the organizational culture by taking on roles, norms, and values associated with the organization and the work position.” The Socialisation of young people is vital in the development of their personalities, the businesses, and of course, of the entire society. This is even more important as a large number of countries all around the world, including the European Union countries, are facing high level of unemployment within young people.

Additionally, the Socialisation of young people includes the outdoor activities as these can bring them closer to the rest of the people of their organisation. Petry (2005) and Wolf-Watz (2014) raise the importance of outdoor activities as they provide the opportunity to people within an organisation to get closer and develop better interpersonal relationships that will eventually be beneficial for both parties involved in the procedure, the personnel and the organisation as a separate business and legal entity. Outdoor activities must be faced with a positive view by organisations and they should include such approach during the Personnel Selection procedure in order to attract the best possible staff.

Work Socialisation can become a powerful tool for all organisations, and therefore their staff. Organisations are urged to develop such actions in attempt to promote a creative culture. Motivation also fall within this important concept and Work Socialisation is able to enhance this approach.

Work Mentoring constitutes another approach that is important for employees, especially newly employed. Farren (2006) identifies that: “Mentorship is a relationship in which a more experienced or more knowledgeable person helps to guide a less experienced or less knowledgeable person.

6.4. Chapter 4 Summary

Chapter 4 has examined the extensive literature review in regards with the various types of Tests. Additionally, attention has been paid to the value of Psychometric tests and the definition provided by the British Psychological Society.

Three types of Psychometric Tests have been examined:

- i. Aptitude tests;
- ii. Interest tests;
- iii. Personality tests.

The Chapter has examined the reasons that these Tests are used, who actually uses them, and the reasons that make them vital for the employment procedures in the contemporary business battlefield. Furthermore, has identified the five major criteria that are used in order to develop these Tests:

- i. Objective;
- ii. Standardized;
- iii. Reliable;
- iv. Predictive;
- v. Non Discriminatory

Finally, a historical and legal approach was conducted in order to gain deeper understanding of both the historical development and how the Tests are affected by the current legislation. Chapter 4 has raised the importance of Psychometric Tests and calls for businesses to take them into serious consideration during the Personnel Selection process in order to identify and recruit the best possible Human Resource which gives contemporary organisations serious competitive advantages. The future value of the Tests has been raised; therefore, it is the duty of companies to introduce procedures that will ease the development of the specific tests.

CAPITOL 7

Analiza metodelor și tehnicilor utilizate în mod obișnuit

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

Metodele de selecție a personalului includ:

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

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

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

Tipuri de interviuri

- i. Interviul nestructurat. Include o procedură în care pot fi adresate diferite întrebări pentru diferiți solicitanți.
- ii. Interviul de situație. Candidații sunt intervievați despre acțiunile pe care le-ar întreprinde în diferite situații legate de locul de muncă. Situațiile legate de locul de muncă sunt identificate,

de obicei, utilizând tehnica de analiză a locurilor de muncă pentru incidente critice. Interviuurile sunt apoi marcate folosind un ghid de notare construit de experți în domeniul locurilor de muncă.

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

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

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

	<ul style="list-style-type: none"> • Costul poate fi prohibitiv atât pentru testarea, cât și pentru interpretarea rezultatelor • Lipsa dovezilor care să susțină validitatea utilizării testelor de personalitate
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Rezumatul testelor de personalitate

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

Tipuri de teste de personalitate

1. Inventarul de atribute personale. Un instrument de evaluare interpersonală care cuprinde 50 de adjective pozitive și 50 de adjective negative din Lista adjectivă de verificare a lui Gough. Subiectul trebuie să selecteze cele 30 care sunt cele mai descriptive ale grupului țintă sau ale persoanei în cauză. Acest instrument a fost conceput special pentru a atinge reacțiile afective și poate fi folosit fie pentru evaluarea atitudinilor față de ceilalți, fie pentru o scară de auto-concepție.
2. Lista de verificare a adjectivității personalității. O măsură cuprinzătoare și obiectivă a opt stiluri de personalitate (care sunt strâns aliniate cu construcțiile axei II DSM-III-R). Aceste opt stiluri de personalitate sunt: introversive, inhibate, cooperative, sociabile, increzatoare, forte, respectuoase și sensibile. Acest instrument este destinat utilizării cu pacienți nonpsihiciatrici și adulți normali care citesc minim la nivelul de clasa a opta. Rapoartele de testare sunt generate de calculator și sunt destinate utilizării numai de către profesioniști calificați. Interpretările interpretative se bazează pe date empirice și pe inferențe teoretice. Acestea sunt considerate probabiliste în natură și nu pot fi considerate definitive. (2K)
3. Inventarul adaptabilității ecologice. Scala de evaluare cu scoruri de șase puncte este un instrument de instruire conceput pentru a oferi feedback indivizilor cu privire la potențialul lor de eficacitate interculturală. Este cel mai eficient atunci când este folosit ca parte a unui program de instruire. De asemenea, poate fi folosit ca un instrument de construire a echipelor pentru grupuri de lucru diversificate din punct de vedere cultural și ca un instrument de consiliere pentru persoanele care se află în procesul de adaptare interculturală. Inventarul conține 50 de articole distribuite între 4 subscale: rezistență emoțională, flexibilitate / deschidere, acuitate perceptuală, autonomie personală. materiale:

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

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

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

Rezumatul procedurilor de selectare a datelor biografice

Tipuri de proceduri de selectare a datelor biografice

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

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

Aceste teste pot fi clasificate ca:

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

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

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

Rezultatele testelor de lucru se bazează pe premisa că cel mai bun predictor al comportamentului viitor este comportamentul observat în situații similare. Aceste teste solicită candidatului să efectueze sarcini similare cu cele efectuate la locul de muncă.

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

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

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

Autoevaluări

- A. Această tehnică implică solicitanții care generează auto-evaluări privind performanța relevantă. De-a lungul timpului, autoevaluările pot fi utile pentru a clarifica așteptările de performanță a angajaților între angajați și supraveghetori (Bassett & Meyer, 1968; Campbell & Lee, 1988), dar discrepanțele inițiale în înțelegerea cerințelor de locuri de muncă și a dimensiunilor de performanță. Probleme într-un sistem de evaluare a performanței (de exemplu, Ash, 1980).
- B. Probleme cu această abordare
1. Auto-evaluările arată o mai mare scrupulozitate, mai puțină variabilitate, mai multă părtinire și mai puțină înțelegere cu judecățile altora (Ash, 1980, Harris & Schaubroeck, 1988, Johns, Nilsen & Campbell, 1993, Thornton 1980, van Vliet, Kletke ,& Chakraborty, 1994, Williams & Levy, 1992)
 2. Valabilitatea predictivă a acestei tehnici este discutabilă (Mabe & West, 1982). Predictorii referitori la evaluările de autoevaluare și evaluările supervisorului pot prezenta o lipsă de congruență (de exemplu, auto-eficacitatea legată de auto-evaluare) (Lane & Herriot, 1990)
 3. Cercetările sugerează că solicitanții nu pot răspunde sincer la acest tip de tehnică (Love & Hughes, 1994).
 4. Scorurile de autoevaluare tind să fie umflate (Gupta & Beehr, 1982; Ash, 1980).
 5. Dovezile sugerează că există o valabilitate scăzută a feței și o corectitudine percepută asociată cu utilizarea acestei tehnici pentru a promova personalul de aplicare a legii.
 6. Dovezile sugerează o precizie redusă în comparație cu măsurile obiective (George & Smith, 1990; DeNisi & Shaw, 1977).
 7. Autoevaluările pot să nu corespundă ratingurilor din alte surse (de exemplu, colegii) din cauza lipsei de congruență pe care vor fi evaluate dimensiunile specifice ale locurilor de muncă și importanța relativă a dimensiunilor specifice de locuri de muncă (Zalesny & Kirsch, 1989; Zammuto, Londra, & Rowland, 1982).
 8. Congruența în evaluări între supraveghetori și angajați poate fi afectată de deciziile supraveghetorilor de a accepta autoevaluarea angajaților pentru a evita potențialele conflicte de relații cu angajații (Farh, Werbel, & Bedeian, 1988).

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

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

Discuții de grup fără limite

- A. Discuția de grup fără lider este un tip de exercițiu al centrului de evaluare unde grupurile de solicitanți se întâlnesc ca un grup pentru a discuta despre o problemă reală legată de loc de muncă. Pe măsură ce întâlnirea are loc, se observă comportamentul candidaților pentru a vedea modul în care aceștia interacționează și ce competențe de conducere și comunicare afectează fiecare persoană (Schultz & Schultz, 1994).
- B. Probleme cu această tehnică:
 - 1. Acest tip de exercițiu nu a fost fezabil pentru selectarea candidaților dintr-o potențială grupă de solicitanți de 8000 de persoane din cauza timpului și costului implicat în instruirea persoanelor care au calificat solicitanții.
 - 2. Deoarece fiecare grup ar fi diferit, indivizii ar putea susține că procesul este părtinitor sau nedrept
 - 3. Procesul nu este standardizat.

Joc de rol

- A. Jocul de rol este un tip de exercițiu al centrului de evaluare în care candidatul își asumă rolul de responsabil al poziției și trebuie să se ocupe de o altă persoană în situația legată de locul de muncă. Un jucator de rol instruit este folosit și răspunde "în caracter" la acțiunile candidatului. Performanța este evaluată prin observarea evaluatorilor.
- B. Probleme cu această tehnică:
 - 1. Deoarece această tehnică nu conduce la administrarea grupului, securitatea testului ar fi o problemă.
 - 2. Domeniile cu conținut de locuri de muncă identificate în analiza postului nu au fost la fel de susceptibile pentru acest tip de exercițiu ca și tehnicile de selecție utilizate în testul final

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

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

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

CAPITOL 8

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

8.1. Cipru

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

În Cipru, dezvoltarea resurselor umane și, prin urmare, legile care guvernează procedura de selecție sunt în deplină conformitate cu legislația relevantă a Uniunii Europene și, de asemenea, în deplină conformitate cu respectarea drepturilor omului și protecția datelor / informațiilor cu caracter personal. Potrivit uneia dintre cele mai respectabile Birouri de Avocați din țară care se ocupă de Legea Muncii, "George Z. Georgiou & Associates LLC"; "Cadrul juridic cipriot al ocupării forței de muncă este o combinație de principii atât din sistemele juridice engleze, cât și din cele grecești. Legislația cipriotă în materie de ocupare a forței de muncă are o natură socială și, ca atare, este mai degrabă o protecție a angajatului decât o libertate absolută față de angajator. "În plus, George Z. Georgiou & Associates LLC clarifică faptul că selecția personalului, precum și un număr de Alte aspecte legate de ocuparea forței de muncă, cum ar fi:

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

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

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

1. Interviu
2. Autoevaluarea

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

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

1. Interviuri: Interviurile sunt concepute pentru a oferi abilităților părților, angajatorilor și candidaților, să înțeleagă nevoile și dorințele celorlalți. Interviurile oferă o ocazie unică de a face schimb de opinii și de a dezvolta o relație strânsă, luând serios în considerare faptul că Ciprul este o țară mică, iar relațiile personale la nivel profesional constituie o tactică obișnuită.
 - 1.1. Interviuri: Interviurile sunt concepute pentru a oferi abilităților părților, angajatorilor și candidaților, să înțeleagă nevoile și dorințele celorlalți. Interviurile oferă o ocazie unică de a face schimb de opinii și de a dezvolta o relație strânsă, luând serios în considerare faptul că Ciprul este o țară mică, iar relațiile personale la nivel profesional constituie o tactică obișnuită.
 - 1.2. Interviurile sunt structurate atunci când companiile sunt mari și operează într-un mediu mai formal, cu o formalitate internă solidă în afaceri.
2. Autoevaluări: autoevaluarea ia în considerare evaluarea abilităților persoanei la locul de muncă. Acesta consideră că "procesul continuu prin care managerii de la toate nivelurile evaluează eficacitatea performanței lor în toate domeniile de responsabilitate și determină ce îmbunătățiri sunt necesare." (Dicționarul de afaceri) Autoevaluarea este un proces tipic pentru companiile mari din Cipru, Le oportunitatea de a dobândi cunoștințe aprofundate asupra potențialilor angajați, elimină riscul de a angaja persoanele greșite, obținând astfel un avantaj competitiv grav. (Dyer, 1993; Cummings și Marcus, 1994; Barney și Clark, 2007; Qehaja și Kutllovci, 2015).

Toate acțiunile de mai sus constituie fundamentul teoretic, profesional și de afaceri pe care companiile își desfășoară acțiunile în timpul procesului de selecție a personalului, precum și după angajarea candidaților, în special în etapele primare pe care personalul nou recrutat are nevoie și solicită asistență în vederea Pentru a vă adapta la noul mediu de lucru. Această nevoie este extrem de importantă atunci când selecția ia în considerare tinerii care nu au experiență profesională adecvată. Cipru este o economie limitată care a suferit recent probleme grave. Concentrarea pe atragerea oamenilor potriviți printr-o procedură puternică de selectare a personalului ar trebui să constituie o alegere strategică a tuturor companiilor, deoarece globalizarea poate oferi oportunități serioase, însă, în același timp, poate dezvolta o serie de amenințări grave. Aceste amenințări se aplică întreprinderilor ca entități individuale, precum și pentru întreaga economie. Prin urmare, este datoria autorităților să stabilească mediul politic, economic și juridic adecvat care să permită companiilor să dezvolte procesele adecvate de selecție a personalului.

8.2. Italia

Italia este cea de-a patra economie a Uniunii Europene (www.tradingeconomics.com) cu un Produs Intern Brut anual (PIB) de aproape 2 trilioane de euro. Potrivit Organizației pentru Cooperație Economică și Dezvoltare (OCDE), "Ocuparea forței de muncă în serviciul public italian este reglementată de Decretul legislativ nr.165 / 2001 și a fost modificată recent prin Reforma de ocupare a

forței de muncă nr.15 / 2009 ... Italia este una Din cele 27 de țări care au raportat că anticipează o scădere a nivelurilor de ocupare a forței de muncă publice ca urmare a reformelor actuale. "(OCDE: <https://www.oecd.org> 2012) În plus, evaluarea personalului este o acțiune obligatorie, în special la nivelul publicului Pentru a asigura calitatea serviciilor oferite publicului, precum și pentru evaluarea adecvată a personalului.

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

- i. Atragerea celor mai buni candidați;
- ii. Obțineți înțelegerea capacităților reale ale candidaților;
- iii. Eliminați riscul de a angaja persoane greșite.

Schema 7.1.

Acest proces constituie un proces echitabil și viabil, care asigură că corporațiile italiene se adaptează tehnicilor / metodelor care pot servi scopului selecției adecvate a personalului pe baza capacităților fiecărui candidat. Procesul se bazează, de asemenea, pe valorile egalității și transparenței.

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

- i. Evaluarea și examinarea candidaților;
- ii. Preselecția candidaților;
- iii. Selecția finală a candidaților;

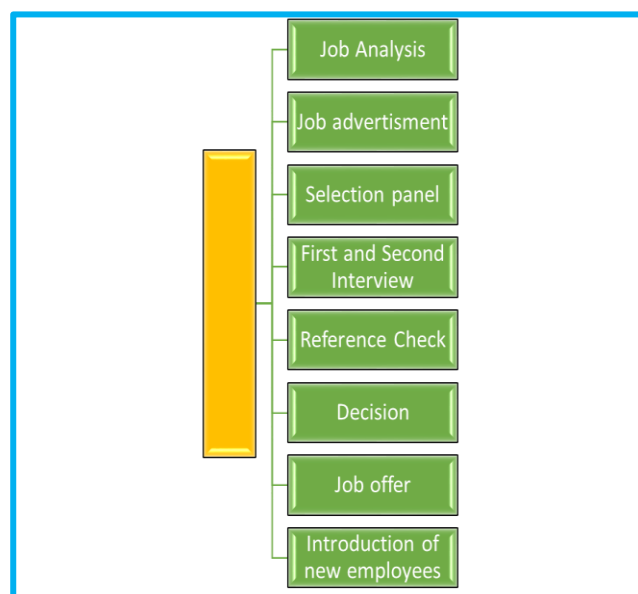
În plus, în Italia metode precum:

1. Teste de abilități fizice (dacă este necesar);
2. Teste de abilități cognitive;
3. Teste de probe de lucru

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

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

Ministerul italian al Muncii și Politicii Sociale acordă o atenție deosebită dezvoltării personalului și furnizează informații angajatorilor și candidaților de locuri de muncă pentru a se pregăti pentru procedura de selecție a locurilor de muncă. Guvernul italian este pe deplin conștient de problemele șomajului, întrucât șomajul în țară este în prezent de peste 11%, iar șomajul în rândul



tinerilor este de peste 35%, prin urmare, furnizarea de cunoștințe științifice și de know-how este considerată un instrument puternic în personalul general Procedura de selecție.

Fundația JP Morgan Chase, ca parte a inițiativei "Noi competențe la locul de muncă" al JPMorgan, în colaborare cu o echipă formată din unsprezece membri ai faimoasei universități italiene Bocconi, a introdus un program de pionierat pentru a oferi sprijin științific tuturor părților implicate în procedura de selectare a personalului. Programul a recunoscut impactul negativ al crizei financiare și bancare din țară și a declarat că: "Pentru a înțelege cauzele maladiei italiene, proiectul se va concentra pe rolul ocupării forței de muncă, competențelor și productivității în limba italiană creștere economică. În special, dezechilibrele dintre abilitățile oferite și cele necesare pe piața muncii - "nepotrivirea de calificare" - pot fi responsabile pentru pierderi semnificative în ceea ce privește productivitatea și creșterea economică" (<https://www.unibocconi.eu>). A subliniat trei pași specifici care vor permite procedura de selectare a personalului atât pentru întreprinderi, cât și pentru candidații la locurile de muncă.

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

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

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

8.3. România

România înregistrează în prezent o rată semnificativă a șomajului (5,4%) (Institutul Național de Statistică). Această rată scăzută oferă o înțelegere primară a eficacității procedurilor de selecție a personalului din țară. Ispas et.al. (2010) a realizat un studiu important care examinează în detaliu metodele de selectare a personalului aplicate în țară. Mai exact, autorii au separat metodele în două categorii; Favorabil și nefavorabil. Graficul următor prezintă aceste categorii și oferă o bună înțelegere a tendințelor procedurii de selecție a personalului din țară:

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

<i>Favorabil</i>	<i>Nefavorabil</i>
Eșantion de lucru	Grafologie
Interviuri	Etnie
Abilități scrise	Contacte Personale
CV-uri	

Autorii au identificat o serie de implicații ale cercetării, cum ar fi validitatea și fiabilitatea rezultatelor datorită eșantionului de cercetare (240 de participanți, cu vârsta peste 18 ani), precum și

metodele utilizate. Cu toate acestea, deoarece orice cercetare are un anumit nivel de implicații și limitări, cercetarea este considerată valabilă datorită triangulării sale cu anumiți alți factori.

Procedurile de selecție a personalului din România au făcut obiectul unei cercetări academice extinse precum cea a lui Septimiu-Rareș (2012, p.56) care susține că: "Metodele de selecție a personalului au suferit schimbări majore în ultimele decenii din cauza progreselor tehnologice și a schimbării opiniilor Cu privire la criteriile de selecție ... Informațiile cu privire la aceste aspecte sunt importante pentru angajatorii locali și pentru companiile care intenționează să investească într-o anumită țară ... "Autorul și-a concentrat atenția asupra importanței unei proceduri puternice de selecție a personalului în cadrul întreprinderilor mici și mijlocii Mai vulnerabili în selecția personalului și nu au suficiente (re) surse, cum ar fi financiar, uman și tehnologic, pentru a atrage și a recruta personalul corect folosind metode avansate. Prin urmare, necesitatea ca aceste companii să dezvolte proceduri interne este acum mai importantă decât oricând.

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

CAPITOL 9

Analiza legilor referitoare la selecția personalului în diferite țări europene

9.1. Introducere

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

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

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

9.2. Resursa umană: Perspectiva Uniunii Europene

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

Potrivit Comisiei Europene:

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

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

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

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

În plus, Uniunea Europeană solicită tuturor statelor membre să pună în aplicare, prin intermediul legislației lor și al instanțelor lor naționale, toate legile relevante ale muncii pentru a introduce proceduri unificate care se vor aplica tuturor țărilor și tuturor cetățenilor Uniunii Europene. O astfel de acțiune trebuie să asigure egalitatea între toate statele membre și toți cetățenii, să sporească

sentimentul de protecție a drepturilor cuiva independent de locul de proveniență al persoanei și să lucreze el / ea. Prin urmare, statele membre sunt îndemnate să respecte aceste legi.

Protecția datelor la locul de muncă

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

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

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

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

1. "În conformitate cu prezenta directivă, statele membre protejează drepturile și libertățile fundamentale ale persoanelor fizice, în special dreptul lor la viață privată în ceea ce privește prelucrarea datelor cu caracter personal.
2. Statele membre nu limitează sau interzic fluxul liber de date cu caracter personal între statele membre din motive legate de protecția acordată în temeiul alineatului (1)."

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

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

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

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

Referința extensivă privind protecția candidaților, utilizarea internetului și sistemele sofisticate de tehnologia informației (STI) și necesitatea respectării vieții private garantează că statele membre operează în cadrul Convenției europene pentru apărarea drepturilor omului și a libertăților fundamentale. Prin urmare, este clar că statele membre trebuie să-și adapteze acțiunile în conformitate

cu toate directivele menționate anterior și cu tratatele și convențiile aferente care trebuie luate în considerare în mod serios.

9.2.1. Finlanda

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

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

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

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

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

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

1. Chestionar;
2. Interviu personal;
3. Inventarul echilibrat al răspunsului dorit;
4. Modelarea ecuațiilor structurale (SEM);
5. Al doilea interviu;
6. Examinarea comitetului dacă este necesar.

Pe lângă cele de mai sus, companiile finlandeze introduc:

1. Teste de abilități cognitive;
2. Teste de probe de lucru;
3. Centre de evaluare

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

9.2.2. Spania

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

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

9.2.3. Suedia

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

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

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

privește selecția personalului și acest lucru este identificat în performanța financiară globală a țării care a reușit să scape de recenta criză bancară și financiară din Uniunea Europeană.

9.3. Concluzie

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

CAPITOL 10

Revizuirea și rezumatul metodelor și tehnicilor cele mai utilizate pentru selectarea personalului

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

Teste de abilități cognitive: Aceste evaluări măsoară o varietate de abilități mentale, cum ar fi abilitatea verbală și matematică, capacitatea de gândire și înțelegerea citirii. Testele de capacitate cognitivă s-au dovedit a fi predictorii extrem de folositori ai performanței locului de muncă și, astfel, sunt folosiți frecvent în luarea deciziilor de selecție pentru multe tipuri diferite de locuri de muncă.¹²³ Testele de capacitate cognitivă constau în general din elementele cu alegere multiplă care sunt administrate printr-un hârtie și creion Instrument sau calculator.

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

Sample Cognitive Ability Test Items

Verbal ability

Innocuous means the same as:

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

Numerical ability

16% of 62.5 is

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

Reasoning ability

132435465 __

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

Reading ability

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

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

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

Sample Job Knowledge Test Item

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

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

Teste de personalitate: Testele de personalitate care evaluează trăsăturile relevante pentru performanța locului de muncă s-au dovedit a fi predictorii eficienți ai performanței ulterioare a locului de muncă.^{5 6} Factorii de personalitate care sunt evaluați cel mai frecvent în situațiile de muncă includ conștiința, extraversiunea, agreabilitatea, deschiderea spre experiență și stabilitatea emoțională. Researchul a arătat că conștiința este cel mai util predictor al performanței în multe locuri de muncă diferite, deși unii dintre ceilalți factori de personalitate s-au dovedit a fi predictorii folositori ai performanței în anumite tipuri de locuri de muncă.⁹ Inventurile personale constau în mai multe elemente cu mai multe opțiuni sau adevărate / false care măsoară fiecare factor de personalitate. Ca și testele de cunoaștere și abilități cognitive, ele sunt de asemenea administrate într-un format de hârtie și creion sau pe calculator.

Sample Personality Test Items

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

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

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

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

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

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

Date biografice: inventarele de date biografice (biodata), care pun întrebări candidaților din domeniul locurilor de muncă cu privire la fundalul, caracteristicile personale sau interesele lor, s-au dovedit a fi predictorii eficienței ai performanței locului de muncă. Ideea este că cel mai bun predictor al performanțelor viitoare este performanța trecută. Astfel, întrebările referitoare la date cu caracter personal se concentrează pe evaluarea eficienței candidaților în trecut în domenii care sunt identice sau în mare măsură legate de ceea ce vor fi obligați să facă la locul de muncă pentru care sunt luate în considerare. De exemplu, articolul de la pagina 10 despre numărul organizațiilor de voluntari cărora le aparține ar putea fi folosit pentru a evalua disponibilitatea voluntarilor de a participa și a ajuta alții. Al doilea element ar putea fi folosit pentru a evalua responsabilitatea și independența. Inventările biografice constau în elemente cu alegere multiplă, care sunt, de asemenea, administrate prin intermediul formatei de hârtie și creion sau de computer..

Sample Biographical Inventory Items

To approximately how many volunteer organizations do you belong?

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

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

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

O altă formă a unui inventar de date cu caracter personal este un instrument numit "un record de realizare". "Prin acest tip de evaluare, candidații pregătesc o prezentare scrisă a realizărilor lor cele mai meritorii în domenii majore de calificare și abilități necesare pentru un loc de muncă Organizarea, serviciul pentru clienți, rezolvarea conflictelor . Candidatul furnizează, de asemenea, numele unei persoane, cum ar fi un supraveghetor din trecut, care poate verifica realizarea Evaluatorii sunt instruiți să marcheze realizările în mod consecvent folosind criterii de rating standard. Evaluările s-au dovedit a fi predictorii eficienței ai performanțelor ulterioare ale locurilor de muncă.

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

Sample Integrity Test Items

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

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

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

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

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

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

Sample Structured Interview Question and Rating Criteria

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

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

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

Sample Physical Fitness Tests

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

Testele de judecată situațională: Testele de judecată situate oferă candidații locuri de muncă situații pe care le-ar întâlni la locul de muncă și opțiuni viabile pentru a face față situațiilor prezentate. În funcție de modul în care este proiectat testul, candidații sunt rugați să selecteze cele mai eficiente sau cele mai puțin eficiente moduri de a trata situația din opțiunile de răspuns furnizate. Testele de judecată situaționale sunt mult mai complicate decât multe dintre celelalte tipuri de evaluări discutate anterior. Acest lucru se datorează faptului că există mai multe dificultăți inerente în elaborarea de scenarii cu mai multe opțiuni de răspuns care sunt viabile, dar, de fapt, unele sunt evaluate în mod fiabil ca fiind mai eficiente decât altele. Testele de judecată situaționale sunt, de obicei, administrate în formă scrisă sau video, cu răspunsuri colectate fie într-o broșură de testare pentru hârtie și creion, fie pe un computer.

Sample Situational Judgment Test Items

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

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

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

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

Exemple de teste de lucru: Testele de probă de lucru constau în activități sau activități care reflectă sarcinile pe care angajații trebuie să le îndeplinească la locul de muncă. Testele de probă de lucru pot fi proiectate pentru a măsura aproape orice sarcină de lucru, dar sunt proiectate în mod obișnuit pentru a măsura sarcinile orientate spre tehnică, cum ar fi echipamentul de operare, echipamentul de reparații și depanare, organizarea și planificarea muncii și așa mai departe.

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

Sample Work Sample Tests²⁸

Mechanic

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

Clerical

- Typing test.
- Proofreading

Cashier

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

Airline Pilot

- Pilot simulator
- Rudder control test.

Taxi Cab Driver

- Driving test.
- Street knowledge test.

Computer Programmer

- Programming and debugging test.
- Hardware replacement test.

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

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

Sample Assessment Center Process

Candidate Orientation

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

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

Teste de abilități fizice: Testele de capacitate fizică sunt utilizate în mod regulat pentru a selecta lucrătorii care solicită locuri de muncă fizice, cum ar fi ofițerii de poliție și pompieri. 32 33 34 Aceste teste sunt similare testelor de probă de lucru prin faptul că de obicei solicită candidaților să efectueze o serie de sarcini de lucru reale pentru a determina dacă pot sau nu pot îndeplini cerințele fizice ale unui loc de muncă. Testele de capacitate fizică sunt adesea marcate pe bază de pass / fail. Pentru a trece, setul complet de sarcini care cuprind testul trebuie completat corect într-un interval de timp specificat.

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

Sample Physical Ability Tests

Firefighter

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

Warehouse Worker

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

Criterii pentru selectarea și evaluarea metodelor de evaluare

Identificarea corectă și punerea în aplicare a metodelor formale de evaluare pentru selectarea angajaților este una din zonele mai complexe în care profesioniștii din domeniul resurselor umane pot învăța și înțelege. Acest lucru se datorează faptului că înțelegerea testării selecției necesită cunoașterea statisticilor, a aspectelor legate de măsurare și a problemelor juridice relevante pentru testare. În consecință, această secțiune oferă orientări și criterii pentru a ajuta profesioniștii din domeniul resurselor umane să ia decizii în cunoștință de cauză cu privire la metodele de evaluare care trebuie implementate în organizațiile lor. Tabelul de la pagina 17 enumeră metodele de evaluare discutate anterior și demonstrează calitatea acestora pe patru criterii importante:

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

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

Este important pentru profesioniștii din domeniul resurselor umane să înțeleagă implicațiile și compromisurile implicate în utilizarea diferitelor tipuri de metode de evaluare. Nu există o abordare simplă și formală pentru alegerea metodei de evaluare "cel mai bun", deoarece toate au avantaje și dezavantaje. Următoarele secțiuni definesc și discută cele patru criterii pentru evaluarea detaliată a metodelor de evaluare pentru a ajuta practicanții în domeniul resurselor umane să ia decizii bune cu privire la metodele care vor fi cele mai potrivite și mai practice pentru situațiile lor.

Evaluarea metodelor de evaluare pe patru criterii cheie				
Metoda de evaluare	Validitate	Impact advers	Costuri (Dezvoltare/Administrative)	Reacțiile aplicanților
Teste de abilități cognitive	Înaltă	Nivel înalt (against minorities)	Reduse/Reduse	Oarecum favorabil
Teste despre job	Înaltă	Nivel înalt (against minorities)	Reduse/Reduse	Mai mult favorabil
Teste de personalitate	Scăzută spre moderată	Nivel scăzut	Reduse/Reduse	Mai puțin favorabil
Date biografice	Medie	Nivel scăzut sau ridicat pentru diferite tipuri	Înalte/scăzute	Mai puțin favorabil

Teste de integritate	Medie/înaltă	Nivel scăzut	Reduse/Reduse	Mai puțin favorabil
Interviuri structurate	Înaltă	Nivel scăzut	Ridicate/Ridicate	Mai mult favorabil
Teste despre condiția fizică	Medie/înaltă	Nivel înalt (împotriva femeilor și a persoanelor în vârstă)	Ridicate/Ridicate	Mai mult favorabil
Teste de judecată situaționale	Medie	Nivel mediu (against minorities)	Ridicate/Reduse	Mai mult favorabil
Exemple de teste de lucru	Înaltă	Nivel înalt	Ridicate/Ridicate	Mai mult favorabil
Centre de evaluare	Medie/înaltă	Nivel înalt spre mediu, în funcție de exerciții	Ridicate/Ridicate	Mai mult favorabil
Teste de abilități fizice	Medie/înaltă	Nivel înalt (împotriva femeilor și a persoanelor în vârstă)	Ridicate/Ridicate	Mai mult favorabil
Notă: au existat dovezi limitate de cercetare privind reacțiile solicitanților la testele de judecată situate și la testele de capacitate fizică. Cu toate acestea, deoarece aceste teste tind să apară foarte relevante pentru loc de muncă, este probabil ca reacțiile solicitanților la acestea să fie favorabile.				

CAPITOL 11

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

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

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

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

Dna Danou: În primul rând, instrumentele de alegere sunt interviurile după ce le verificăm foarte atent CV-urile. Dacă de exemplu postăm o deschidere pentru poziția unui casier, care este o poziție non-tehnică, acordăm cu siguranță o atenție deosebită personalității și caracterului persoanei. Fără îndoială onestitatea, integritatea, discreția, manierele bune, personalitatea plăcută fac parte din această ecuație. Căutăm cu certitudine recomandări și / sau experiență sau experiență anterioară în acest domeniu. O bancă trebuie să fie foarte atentă în ceea ce privește angajații, deoarece nu există loc pentru greșeli. Apoi, din nou, dacă toate documentele sunt în ordine, vom examina candidații foarte atent în interviu sau interviuri, pentru că am putea cere două sau trei interviuri dacă au succes în primul.

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

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

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

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

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

Dna Danou: Pozițiile de nivel înalt au avut de obicei deja o poziție prestabilită în domeniu și, prin urmare, cea mai mare recomandare este lucrarea lor anterioară în altă bancă. Acești oameni sunt cunoscuți pentru munca și / sau calitățile lor, așadar întrebarea pentru o bancă devine dacă acest lider particular este potrivit pentru domeniul nostru. Este ca și cum ai angaja un antrenor pentru echipa ta. Este o chestiune de conducere și, desigur, consiliul de administrație va lua o decizie cu privire la cine să angajeze. Chiar și acolo cei care vor face angajarea au un interviu neoficial cu candidatul. În esență, o bancă are o varietate de poziții, unele sunt tehnice, altele sunt o activitate mai redundantă. Cele mai utilizate metode sunt interviurile. Acestea sunt cele care vor defini dacă această persoană este potrivită pentru compania noastră. Avem în mod natural o clientelă care așteaptă multe de la noi pentru a nu merge spre ceilalți concurenți și, prin urmare, vom încerca să găsim cei mai buni oameni, indiferent de cât de joasă sau de înaltă este poziția.

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

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

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

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

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

Interviewator: Mulțumesc.

11.3. Compania treia care a fost întrebată este grupul de companii Papaellinas. Intervievat dl Georgiou.

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

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

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

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

Interviewator: Mulțumesc.

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

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

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

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

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

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

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

Interviewator: Deci nu faci teste personale sau psihometrice?

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

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

Dna. Antoniou: Da.

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

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

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

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

spațiu există timp pentru a evalua cu adevărat cine este persoana. Nu lucrăm cu mașini aici, trebuie să fim foarte precauți.

Interviewator: Mulțumesc.

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

CAPITOL 12

Intervievarea profesioniștilor din domeniul resurselor umane, a angajatorilor, a managerilor cu privire la nevoile de bază

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

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

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

Dl. Andreou: Din moment ce acesta este un spital privat, avem în primul rând nevoie de persoane specializate în acest caz de medici și asistente medicale care să ofere cele mai bune alegeri posibile pentru clienți (adică pacienți și familiile acestora). Prin urmare, căutăm să găsim personal medical care este bine instruit și are o personalitate plăcută. Probabil ați observat că am menționat mai întâi personalul de îngrijire medicală decât medicii. Există un motiv bun pentru asta. Cei cu experiență sunt greu de găsit, deoarece imediat după deschiderea unui loc de muncă în sectorul guvernamental toți au renunțat și au plecat acolo. Deci, în realitate, suntem întotdeauna saraci asupra personalului medical. Cu toate că suntem competitivi cu salariile și alte bonusuri, nu putem concura cu guvernul. El oferă un salariu mai bun decât noi și siguranța pentru statutul permanent în ceea ce privește ocuparea forței de muncă. Ca organizație privată, din păcate, nu avem banii pe care statul îi are sau îi oferă pentru un astfel de personal. Pentru a menține costurile în jos trebuie să avem salarii mai în concordanță cu sectorul privat. Să luăm de exemplu o asistentă care are ani de muncă într-o unitate chirurgicală și decide să plece. Pentru noi este o pierdere care nu poate fi înlocuită cu ușurință. Și din nou, de îndată ce angajăm pe altcineva, după câțiva ani, dacă apare o deschidere în sectorul guvernamental, ei vor dispărea. În acest sens, avem întotdeauna o nevoie de personal medical cu experiență care este greu de găsit sau păstrat. Mai mult, trebuie să avem și oameni răbdători, buni și plăcuți. Un medic nu petrece atât de mult timp cu un pacient, dar o asistentă medicală o face. În nici un caz nu dorim ca numele nostru să fie definit în mass-media socială sau în altă parte de către personalul incompetent. În ceea ce privește medicii, putem să angajăm oameni (medici) de diferite specialități, astfel încât să avem unități complete de diferite specializări. În plus, căutăm și avem nevoie de oameni care au experiență în specialități rare. Dacă, de exemplu, avem nevoie de un mare chirurg pentru specializarea gastrointestinală, care este excelent pentru noi și reputația spitalului nu este un proces ușor de realizat. Medicii de specialitate, cum ar fi hematologi care se ocupă cu cazuri rare de cancer sunt căutați de toate instituțiile private. Este mult mai ușor să găsiți patologii decât psihiatrii care știu ce fac. Nu în ultimul rând este personalul tehnic care face ca întregul sistem al spitalului să funcționeze. Curățarea și întreținerea complexului de clădiri și / sau utilaje ale spitalului este un proces foarte complicat. Prin urmare, toate cele trei sisteme sunt necesare pentru a ne atinge nevoile.

Intervievator: Vă mulțumim pentru răspunsul informativ.

12.2. Second interview is from ABACUS. Mr Verdis answered.

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

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

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

Personal competent și dedicat care poate lucra într-un spirit de echipă. Credeți sau nu acest lucru este ceea ce face să funcționeze o companie în aceste zile. Avem nevoie de a face cât mai puține greșeli, deoarece există zeci de alte companii care fac exact același lucru ca și noi. Există o mulțime de profesioniști specializați în acest domeniu și orice poziție se deschide, de obicei, obținem peste 100 de CV-uri, dar trucul este să-i facem să lucreze împreună. Nevoia noastră este de bază. Cum să reușești să transformi toți acești oameni într-o unitate de lucru și astfel sarcina la îndemână este întotdeauna să selectați în funcție de această nevoie. Dacă, de exemplu, angajăm o persoană care este dificilă și îi place să aleagă lupta, atunci acea persoană va costa probabil o parte din afacere. Nu putem avea asta. Nu putem face o greșeală. Ar putea fi mai puțin rău dacă angajăm pe cineva care este mai puțin calificat, dar un jucător de echipă mai bun, decât unul care este un egoist și nu poate lucra cu alții. Clienții noștri se vor plânge imediat sau vor pleca. Acest lucru ne va costa clar atât reputația, cât și banii. În concluzie, avem nevoie de jucători de echipă cu personalități plăcute, mai presus de toate.

Interviewator: Vă mulțumim pentru feedback.

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

Interviewator: Ce reprezintă pentru nevoile dvs. de bază?

Dl. Kalogirou: Ei bine, în această companie avem trei straturi de personal. Departamentul tehnic care se ocupă cu repararea și întreținerea mecanică, vânzătorii de autoturisme și personalul de birou, care sunt contabili și manageri, care elaborează strategii privind cel mai bun mod de a stimula vânzările. În acest sens, personalul tehnic necesită, în primul rând, competențe și expertiză în reparații. Majoritatea oamenilor vorbesc puțin, de aceea este abilitatea pe care o căutăm. Persoanele de vânzări trebuie, desigur, să fie absolut plăcute, iar experții în comunicare și personalul de la birou, de exemplu, să fie suficient de calificați. Managerii care elaborează strategia trebuie să fie oameni cu viziune și cel mai bun mod de abordare a concurenței. Prin urmare, căutăm seturi foarte specifice de competențe din fiecare departament. Spre deosebire de companiile care se ocupă de clienți străini, avem tendința de a accesa populația locală, prin urmare trebuie să putem profita de impulsul a ceea ce oamenii locali au nevoie ca mașină pentru transport în acest mediu. Deci, este un produs specializat pe care îl avem, dar mașinile și piața sunt foarte specifice.

Interviewator: Vă mulțumim pentru contribuția dvs.

12.4. Următorul interviu este cu Eurobank. Dna Danou

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

Dna. Danou: Banca noastră se ocupă, în mod natural, atât cu clienții locali, cât și cu clienții străini. În ceea ce privește clienții străini care pot proveni din mai multe țări, persoanele care le merită trebuie să fie comunicatori excelenți, cu cunoștințe foarte specializate despre piețele străine, clienți, legile și /

sau alte legi sau proceduri internaționale. Acest sector al personalului are, de obicei, stăpânire și asupra acelei limbi. Deoarece mulți dintre clienții noștri vorbesc ca limba lor maternă rusă avem personalul care este destul de fluent și călătorește și în această țară de multe ori. De aceea, investitorii chinezi sau clientii incepti sa apara, de aceea, cautam si profesioniști care sunt mai familiarizati cu limbajul si cultura clientilor din acea tara, intr-un mod in care avem intotdeauna nevoie de oameni specializati in International Banking, finantare si piete. Pe frontul local, lucrurile sunt, bineînțeles, mai ușor de știut, dar pentru a ne menține competitivi, trebuie să avem întotdeauna personal care să fie fiabil, cinstit, care este discret, plăcut și oamenii se pot baza pe confidențialitatea lor. După toate acestea, este o bancă și oamenii ne așteaptă să fim astfel.

Intervievator: Vă mulțumim pentru informații.

12.5. Următorul interviu este cu Eurobank. Dna Danou

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

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

Intervievator: Vă mulțumim pentru informații.

CAPITOL 13

Analiză a metodelor și tehnicilor utilizate în evaluarea psihologică pentru selecția personalului în Ministerul Afacerilor Interne

Evaluarea psihologică este una din componentele principale ale activității de psihologie desfășurate în cadrul Ministerului Afacerilor Interne. Prin evaluare psihologică se înțelege, potrivit Art. 3, lit. a) din O.m.a.i. 23/2015 ce reglementează activitatea de psihologie desfășurată în cadrul ministerului, procesul de cunoaștere și estimare cantitativă și calitativă, prin utilizarea unor instrumente, metode și tehnici specifice, a parametrilor de stare și de funcționare psihologică.

Evaluarea psihologică se realizează având ca obiectiv selecția personalului în cadrul procedurilor de resurse umane și în vederea avizării personalului pentru îndeplinirea de sarcini, atribuții și misiuni în condiții de solicitare psihică intensă.

Evaluarea psihologică în cadrul procedurilor de resurse umane urmărește selecționarea personalului MAI și se realizează în următoarele situații:

- a. admiterea candidaților în instituțiile de învățământ care realizează formarea inițială pentru nevoile MAI;
- b. încadrarea personalului din sursa externă;
- c. promovarea pe funcții de conducere;
- d. trecerea polițistilor/cadrelor militare într-un corp profesional/militar superior;
- e. transferul în MAI al unor specialiști din instituțiile publice de apărare și siguranță națională.

Evaluarea psihologică în vederea avizării personalului pentru îndeplinirea de sarcini, atribuții și misiuni în condiții de solicitare psihică intensă stabilește capacitatea, din punct de vedere psihologic, a unei persoane de a se integra într-o activitate profesională cu cerințe specifice, determinate de natura, durata și intensitatea efortului presupus.

Evaluarea psihologică în vederea avizării personalului pentru îndeplinirea de sarcini, atribuții și misiuni în condiții de solicitare psihică intensă se realizează în următoarele cazuri:

- a. participarea la misiuni internaționale;
- b. îndeplinirea funcțiilor de reprezentare externă;
- c. îndeplinirea funcțiilor didactice, cu excepția celor din învățământul superior;
- d. desfășurarea de activități cu cifru;
- e. autorizarea ca artificieri și pirotehniști;
- f. atestarea ca instructori în poligonul de tragere;
- g. executarea de acțiuni și intervenții speciale, precum și a altor activități care expun personalul implicat în desfășurarea lor la riscuri psihosociale;
- h. atestarea personalului care urmează să încadreze posturile de specialitate din categoria personalului navigant;
- i. atestarea ca instructori și evaluatori ai conducătorilor auto;
- j. acordarea dreptului de a conduce autovehiculele aparținând MAI;
- k. la indicația medicului de medicina muncii, pentru alte categorii de lucrători, potrivit reglementărilor privind supravegherea sănătății lucrătorilor;
- l. în alte situații temeinic justificate, potrivit reglementărilor în vigoare.

13.1. Criterii Orientative În Stabilirea Avizului Psihologic

Criterii orientative avute în vedere în stabilirea avizului psihologic pentru evaluările psihologice ce au ca obiectiv selecția personalului sunt prezentate în continuare. Pentru fiecare categorie de diferențe individuale sunt prezentate datele empirice ce susțin validitatea acestora atât pentru predicția performanțelor profesionale, cât și pentru parcugerea cu succes a unei pregătiri academice sau profesionale. Sunt prezentate cu precădere rezultatele obținute în metaanalize, studii din Uniunea Europeană sau studii privind activitatea polițiștilor. Informații ce permit o mai bună înțelegere și contextualizare a acestor rezultate empirice sunt de asemenea prezentate.

13.2. Aptitudini Cognitive

Rezultatele metaanalizelor arată că aptitudinile cognitive sunt buni predictor ai performanței în muncă și ai parcugerii cu succes a unei pregătiri academice sau profesionale, indiferent de domeniu de activitate sau cultură, iar aptitudinea intelectuală generală (GMA) este cea mai importantă diferență individuală predictor al performanței în muncă, indiferent de variabile situaționale, organizație sau post. Validitatea predictivă a aptitudinilor cognitive nu este moderată de variabile situaționale, strategia de validare, măsurarea criteriului sau contextul cultural (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005).

I. *Predicția succesului în formarea profesională*

Predictor	Validitate	Studiu	Populație
Potențialul aptitudinal general			
<i>GMA</i>	0,54	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa
<i>GMA</i>	0,74	Salgado et al, 2003	posturi complexitate ridicată, Europa
<i>GMA</i>	0,53	Salgado et al, 2003	posturi complexitate medie, Europa
<i>GMA</i>	0,36	Salgado et al, 2003	posturi complexitate scăzută, Europa
<i>GMA</i>	0,25	Salgado et al, 2003	polițiștii din Europa
<i>Aptitudini cognitive</i>	0,41	Aamodt, 2004	polițiști
<i>Aptitudinea verbală</i>	0,64	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori
<i>Aptitudinea verbală</i>	0,44	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa
<i>Aptitudinea numerică</i>	0,48	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa
<i>Aptitudinea numerică</i>	0,63	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori
<i>Raționament (reasoning ability)</i>	0,61	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori
<i>Verbal + raționament (reasoning ability)</i>	0,71	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori
<i>Aptitudine cognitivă (nespecificat)</i>	0,77	Barrett et al, 1999	pompieri
Potențialul aptitudinal special			
<i>Comprehensiune mecanică</i>	0,62	Barrett et al, 1999	pompieri
<i>Memorie</i>	0,41	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori

- Aptitudinile cognitive sunt principala diferență individuală predictor al însușirii cunoștințelor despre post(Ones, Viswesvaran&Dilchert, 2005);
- Succesul în formarea profesională a fost în general apreciat prin evaluările superiorilor sau calificativele obținute;
- Coeficienții de validitate pentru aptitudinea intelectuală generală, aptitudinile verbală sau numerică variază între 0,30 și 0,70;pentru testele ce măsoară aptitudinea intelectuală generală, coeficienții de validitate predictivă se situează între 0,50 și 0,60(Ones, Viswesvaran&Dilchert, 2005);
- Validitatea de criteriu crește odată cu creșterea nivelului de complexitate al sarcinilor de învățare: validitatea aptitudinilor cognitive pentru formarea ce implică învățarea unor sarcini solicitante cognitiv este mai mare decât pentru învățarea unor sarcini simple (Hunter, 1983; Salgado et al, 2003).

II. *Prediction of job performance*

Predictor	Validitate	Studiu	Populație	Criteriu
Potențialul aptitudinal general				
<i>GMA</i>	0,62	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa	evaluările superiorilor
<i>GMA</i>	0,64	Salgado et al, 2003	posturi complexitate ridicată, Europa	evaluările superiorilor
<i>GMA</i>	0,53	Salgado et al, 2003	posturi complexitate medie, Europa	evaluările superiorilor
<i>GMA</i>	0,51	Salgado et al, 2003	posturi complexitate scăzută, Europa	evaluările superiorilor
<i>GMA</i>	0,24	Salgado et al, 2003	polițiști din Europa	evaluările superiorilor
<i>GMA</i>	0,47	Hunter, 1983	diverse posturi	performanța în muncă
<i>Aptitudine cognitivă (nespecificat)</i>	0,42	Barrett et al, 1999	pompieri	evaluările superiorilor
<i>Aptitudinea verbală</i>	0,18	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori	performanța în muncă
<i>Aptitudinea verbală</i>	0,35	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa	evaluările superiorilor
<i>Aptitudinea numerică</i>	0,52	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa	evaluările superiorilor
<i>Aptitudinea numerică</i>	0,26	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori	performanța în muncă
<i>Raționament (reasoning ability)</i>	0,17	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori	performanța în muncă
Potențialul aptitudinal special				

<i>Comprehensiune mecanică</i>	0,54	Barrett et al, 1999	pompieri	evaluările superiorilor
<i>Aptitudinea perceptivă</i>	0,52	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa	evaluările superiorilor
<i>Memoria</i>	0,56	Salgado et al, 2003	diverse posturi, Europa	evaluările superiorilor
<i>Memorie</i>	0,10	Hirsh et al, 1986	polițiști și investigatori	performanța în muncă

- Coeficienții de validitate sunt mai mici decât cei pentru predicția succesului în formarea profesională (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- Pentru studii la scară largă, incluzând o arie ocupațională extinsă, validitatea estimată a aptitudinilor cognitive se situează în jurul valorii de 0,50 (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- Coeficienții de validitate pentru aptitudinea intelectuală generală (GMA) sunt cel puțin la fel de mari ca și cei pentru aptitudinile specifice (Ones, Viswesvaran & Dilchert, 2005);
- Coeficienții de validitate sunt mai mari pentru posturi mai complexe (Salgado et al, 2003).

III. *Predicția performanței în poziții manageriale*

Predictor	Validitate	Studiu	Criteriu
<i>Aptitudini cognitive</i>	0,33	Judge, Colbert & Ilies, 2005	eficiența ca lider
<i>GMA</i>	0,64	Salgado et al, 2003 (<i>posturi complexitate ridicată</i> , Europa)	evaluările superiorilor

Potențialul aptitudinal special versus potențialul aptitudinal general

Din punctul de vedere al validității predictive nu s-au evidențiat avantaje asociate utilizării testelor ce măsoară aptitudini specifice versus aptitudinea intelectuală generală (GMA). Totuși este imposibil de măsurat aptitudinile specifice fără a măsura aptitudinea intelectuală generală (GMA) și viceversa. Din considerente practice este de preferat să utilizăm aptitudinea intelectuală generală (GMA). Selecția rareori se face pentru posturi specifice și rareori angajații rămân în aceleași poziții pe care sunt angajați inițial, iar natura posturilor se schimbă în timp; ca urmare importanța relativă a aptitudinilor speciale variază în timp, necesitând forță de muncă cu niveluri ridicate ale aptitudinii intelectuale generale (GMA), nu numai a aptitudinilor specifice.

13.3. Trăsături De Personalitate

Cercetările au evidențiat validitatea incrementală a dimensiunilor personalității peste aptitudinea intelectuală generală. Meta-analiza lui Salgado (1998) utilizând date din Comunitatea Europeană a arătat o validitate incrementală a conștiinciozității de 11% și de 10% pentru stabilitatea emoțională, atât pentru performanța în muncă, cât și pentru formarea profesională. Date mai recente, pe eșantioane mai mari și utilizând tehnici îmbunătățite în meta-analiză arată validitatea incrementală a trei dimensiuni ale personalității, atunci când criteriul este performanța în muncă: conștiinciozitate 30,3%, agreabilitate 20,12% și stabilitate emoțională 9,07%. În ceea ce privește criteriul pregătire profesională, validitatea incrementală peste GMA s-a constatat că este: pentru conștiinciozitate 24,2%,

deschidere 22,24%, extraversie 18,04% și agreabilitate 7,47%. Rezultatele acestor studii sugerează că practicianul ar trebui să combine teste ce măsoară GMA cu instrumente ce măsoară conștiinciozitatea, stabilitatea emoțională și agreabilitatea în predicția performanței profesionale și teste ce măsoară aptitudinea intelectuală generală (GMA) cu instrumente ce măsoară conștiinciozitatea, extraversia și deschiderea pentru predicția succesului în formarea profesională.

I. *Predicția succesului în formarea profesională*

Predictor	Validitate	Studiu	Populație
<i>Conștiinciozitate</i>	0,23	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,39	Salgado, 1997	Europa
	0,31	Barrick et al, 2001	
<i>Stabilitate emoțională</i>	0,27	Salgado, 1997	Europa
<i>Agreabilitate</i>	0,3	Salgado, 1997	Europa
	0,14	Barrick et al, 2001	
<i>Extraversie</i>	0,26	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,28	Barrick et al, 2001	
<i>Deschidere</i>	0,25	Barrick& Mount, 1991	USA
	0,33	Barrick et al, 2001	
	0,26	Salgado, 1997	Europa

II. *Predicția performanței profesionale*

Predictor	Validitate	Studiu	Populație	Criteriu
<i>Conștiinciozitate</i>	0,22	Barrick& Mount, 1991	diverse grupuri ocupaționale	toate criteriile
	0,25	Salgado, 1997,1998	diverse grupuri ocupaționale - Comunitatea Europeană	toate criteriile
	0,33	Salgado, 2004	diverse grupuri ocupaționale	performanța în muncă
	0,26*	Salgado, 2002		comportamente contraproductive
	0,31*	Salgado, 2002		fluctuația de personal
	0,23	Barrick, Mount& Judge, 2001		performanța în muncă generală
	0,31*	Berry, Ones& Sacket, 2007		comportamente contraproductive
	0,22	Barrick, Mount& Judge, 2001	polițiști	performanța în muncă
<i>Stabilitate emoțională</i>	0,22	Barrick& Mount, 1991	diverse grupuri ocupaționale	toate criteriile
	0,21	Salgado, 2004	diverse grupuri ocupaționale	performanța în muncă

	0,35*	Salgado, 2002		fluctuația de personal
	0,11	Barrick, Mount& Judge, 2001	polițiști	performanța în muncă
<i>Agreabilitate</i>	0,19	Salgado, 2004	diverse grupuri ocupaționale	performanța în muncă
	0,20*	Salgado, 2002	diverse grupuri ocupaționale	comportamente contraproductive
	0,22*	Salgado, 2002	diverse grupuri ocupaționale	fluctuația de personal
	0,10	Barrick, Mount& Judge, 2001	polițiști	performanța în muncă
<i>Extraversie</i>	0,20*	Salgado, 2002	diverse grupuri ocupaționale	fluctuația de personal
	0,10	Salgado, 2004	diverse grupuri ocupaționale	performanța în muncă
<i>Deschidere</i>	0,14*	Salgado, 2002	diverse grupuri ocupaționale	fluctuația de personal
	0,09	Salgado, 2004	diverse grupuri ocupaționale	performanța în muncă

* inversat

- Studiile meta-analitice arată că *conștiinciozitatea* este cel mai bun predictor al performanței în muncă, parcurgerii cu succes a formării profesionale și al comportamentelor contra productive. Validitatea predictivă a acestui construct este moderată de aria ocupațională și de complexitatea postului, dar pentru majoritatea ocupațiilor un coeficient de 0,36 este cea mai bună estimare a validității în predicția performanței în muncă;
- *Stabilitatea emoțională* este al doilea domeniu al personalității predictor al performanței în muncă, cu validitatea predictivă general estimată la 0,24. Validitatea predictivă a acestei dimensiuni este de asemenea moderată de aria ocupațională și de complexitatea postului. Stabilitatea emoțională este un bun predictor al fluctuației de personal;
- *Conștiinciozitatea și stabilitatea emoțională* au validitate predictivă pentru performanța în muncă, pentru toate ocupațiile și toate criteriile (Hurts si Donovan, 2000; Salgado, 1997,1998);
- În ceea ce privește *agreabilitatea*, studiile arată că este o dimensiune utilă în predicția performanței în muncă pentru posturile cu un nivel mediu de complexitate, caz în care validitatea predictivă a fost estimată la 0,25;s-a arătat că agreabilitatea este utilă în predicția comportamentelor contra productive, cum ar fi comportamentele deviante sau fluctuația de personal;
- Pentru predicția succesului în formarea profesională extraversia și deschiderea s-au dovedit a fi buni predictorii (0,28și 0,33). Cele două dimensiuni sunt de asemenea predictor ai fluctuației de personal.

III. *Predicția performanței în poziții manageriale*

Predictor	Validitate	Studiu	Populație	Criteriu
<i>Conștiinciozitate</i>	0,28	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	leadership
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	emergența ca lider
	0,16	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	eficiența ca lider
<i>Stabilitate emoțională</i>	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	emergența ca lider
	0,22	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	eficiența ca lider
<i>Agreabilitate</i>	0,21	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	eficiența ca lider
<i>Extraversie</i>	0,31	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	leadership
	0,33	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	emergența ca lider
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	eficiența ca lider
<i>Deschidere</i>	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	leadership
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	emergența ca lider
	0,24	Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002	diverse studii și eșantioane	eficiența ca lider

Coeficientul de corelație multiplă între Big Five și leadership a fost de 0,48; pentru criteriul emergența ca lider a fost de 0,53 și pentru criteriul eficiența ca lider 0,39 (Judge, Bono, Ilies, Gerhardt, 2002). Diferența esențială între emergența și eficiența ca lider este *agreabilitatea* care, deși nu este relevantă pentru emergență este importantă în menținerea poziției de lider.

Complexitatea postului moderează relația dintre trăsăturile de personalitate și performanța în muncă. Pentru ocupațiile cu un nivel mediu de complexitate (aproximativ 68% din toate ocupațiile), trei dimensiuni s-au dovedit general valide: *conștiinciozitate*, *stabilitate emoțională* și *agreabilitate*. Valoarea coeficienților de validitate a fost de 0,36, 0,24 și 0,25 (Salgado, 2004).

Coeficienți de validitate mai mari au fost constatați în cazul utilizării instrumentelor construite special pentru evaluarea Big Five.

Trebuie utilizate instrumente cu etaloane special dezvoltate pentru selecția de personal (Ones & Viswesvaran, 1998) pentru a evita efectele distorsiunii intenționate a răspunsurilor asupra scorurilor la teste.

13.4. Metodele Și Tehnicile Utilizate În Evaluarea Psihologică

Metodele și tehnicile utilizate în evaluările psihologice în scopurile mai sus menționate sunt: interviu, teste psihologice, date anamnestice etc.

Testele psihologice utilizate în procesul de selecție au ca scop furnizare unor informații valide și fidele despre caracteristicile de personalitate, abilitățile și aptitudinile candidaților. Funcția lor principală este aceea de a obține, într-un timp scurt, informații precise, obiective, cuantificabile, despre caracteristicile psihologice ale subiectului testat (Hăvârneanu, 2000).

Un bun test psihologic trebuie să fie sensibil (să discrimineze între subiecți), să fie standardizat (există norme identice de aplicare), să fie etalonat (să existe etaloane pe eșantioane reprezentative la care se raportează rezultatele persoanei evaluate), fidel (se obțin rezultate identice la evaluări repetate ale unei persoane), valid (măsoară ceea ce își propune). Așadar, pentru a fi utilizate în selecție, instrumentele psihologice trebuie să fie riguros concepute, iar validitatea și fidelitatea acestora să fie susținute de date empirice relevante (Vîrgă, 2007).

Pe baza acestor informațiilor oferite de teste (coroborate cu informațiile obținute pe baza altor metode și tehnici în cadrul evaluării) se pot formula prognosticuri asupra evoluției profesionale a persoanelor evaluate. Un prognostic corect, ce are la bază utilizarea unor instrumente adecvate în evaluarea psihologică, duce creșterea performanțelor angajaților, deci și a organizației, precum și la o bună imagine a organizației în comunitate. Pe de altă parte, utilizarea în evaluarea psihologică a unor instrumente depășite, cu caracteristici psihometrice incerte, implică la nivelul angajaților – stres, motivație și satisfacție scăzute în muncă, performanță scăzută, generând costuri directe și indirecte pentru organizație legate de fluctuația de personal, absenteism, prezenteism, acționarea în instanță etc.

Bateriile de teste psihologice stabilite pentru a fi utilizate în evaluările psihologice în anul 2017 sunt prezentate în continuare (bateria de rezervă fiind specificată în paranteze), pentru fiecare din situațiile mai sus menționate în care evaluarea psihologică se realizează:

1. Ocuparea posturilor de execuție vacante

- **Încadrarea în funcții de ofițer de poliție** (prin trecere în corpul ofițerilor de poliție, reîncadrare, încadrare directă sau transfer din instituțiile din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională), încadrarea în funcții de ofițer (prin trecerea maiștrilor militari/subofițerilor în corpul ofițerilor, rechemare în activitate, încadrare directă sau transfer din instituțiile din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională) și ocuparea posturilor de execuție vacante/temporar vacante corespunzătoare funcțiilor contractuale din M.A.I. pentru care sunt necesare studii superioare:

Formular anamnestic FA1

Baraj (BG9)

Praga (BG3)

Test de inteligență generală BV9 (I7)

Matrix (RA)

CI-N2 (DAS)

16PF-A (6PF)

- **Încadrarea în funcții de agent de poliție** (prin reîncadrare, încadrare directă sau transfer din instituțiile din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională), încadrarea în funcții de maistru militar/subofițer (prin rechemare în activitate, încadrare directă sau transfer din instituțiile din sistemul de apărare, ordine publică și securitate națională) și participarea elevilor instituțiilor de învățământ postliceal la examenul de absolvire (cf. O.m.a.i. nr. 24/2015):

Formular anamnestic FA1

Baraj (BG9)

Praga (BG3)

I6 (I4)
RA (B53)
CI-N2 (DAS)
16PF-A (6PF)

1.1. Ocuparea posturilor de execuție vacante/temporar vacante corespunzătoare funcțiilor contractuale din M.A.I. pentru care sunt necesare studii gimnaziale sau medii:

Formular anamnestic FA1
Praga (BG3)
I2 (I1)
B53 (MM3)
Binomul CI-N2 - 6PF (16PF-B sau DAS)

2. Ocuparea posturilor de conducere vacante

2.1. Ocuparea posturilor de conducere prevăzute a fi încadrate cu ofițeri de poliție sau ofițeri și a funcțiilor contractuale de conducere:

Formular anamnestic FA2
Baraj (BG3)
Praga (BG9)
BV9 (I7)
Matrix (APM sau RA) Advanced Progressive Matrices
CPI480/CPI260 (GZTS)
16PF-A (16PF-B)
Test de evaluare a capacității decizionale

2.2. Ocuparea posturilor de conducere prevăzute a fi încadrate cu agenți de poliție sau subofițeri:

Formular anamnestic FA2
Baraj (BG3)
Praga (BG9)
I6 (I5)
RA (B53)
16PF-A (16PF-B sau DAS)
Test de evaluare a capacității decizionale

3. Evaluarea în vederea avizării personalului pentru îndeplinirea de sarcini, atribuții și misiuni în condiții de solicitare psihică intensă

3.1 Participare la misiuni internaționale și multinaționale (menținerea păcii, monitorizare O.N.U., U.E. și O.S.C.E)

Formular anamnestic FA1
Atenție 1/ Atenție 2 (Rollof / Bg10)
R.A. (M M 3/ D.70)
I.5 (I.4)
16 P.F.-A (G.Z.)
M.M.P.I. - 2 (P.N.P, C.I., CATTEL)

3.2 Îndeplinirea funcțiilor de reprezentare externă (atașați de afaceri interne, ofițeri de legătură)

Formular anamnestic FA1
Atenție 1/ Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
B.V.9 (I.7)

Matrix (R.A.)
16 P.F.-A (G.Z.)
M.M.P.I. -2 (P.N.P ,C.I., CATTEL)

3.3 Avizarea pentru funcții didactice, cu excepția celor din învățământul superior

Formular anamnestic FA1
Atenție 1 (Atenție 2)
R.A. (M M 3/ D.70)
I.6 (I.4)
P.N.P., DAS, C.I. (MMPI)

3.4 Avizarea pentru activități cu cifru

Formular anamnestic FA1
Atenție 1/Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
R.A. (M M 3 / D.70)
16.P.F.-A (G.Z.)

3.5 Avizarea pentru artificieri și pirotehniști

Formular anamnestic FA1
Atenție 1 /Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
R.A. (M M.3 / D.70)
16 P.F - A./ 6P.F. (G.Z.)
M.M.P.I. -2 (P.N.P, C.I, CATTEL)

3.6 Avizarea ca instructori în poligonul de tragere

Formular anamnestic FA1
Atenție 1/ Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
R.A. (M M 3. /D.70)
6 P.F., PNP (M.M.P.I.)

3.7 Executarea de acțiuni și intervenții speciale, precum și a altor activități care expun personalul implicat în desfășurarea lor la riscuri psihosociale

Formular anamnestic FA1
Atenție 1 / Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
R.A. (M M.3 / D.70)
16 P.F - A, P.N.P, D.A.S../ (M.M.P.I.)

3.8 Avizarea personalului care urmează să încadreze posturile de specialitate din categoria personalului navigant

Formular anamnestic FA3
Atenție 1/ Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
B.53 (R.A)
6 P.F., D.A.S. (P.N.P, C.I, CATTEL)

3.9 Avizarea ca instructori și evaluatori ai conducătorilor auto

Formular anamnestic FA3
Atenție 1 /Atenție 2 (Rollof/ Bg10)
Baraj / B.G. 10
B.53/MM. 3 (R.A)
6 P.F, (A.E.P.S.)
C.I. (D.A.S.)
Timp de reacție / vigilență – Psi Ruteva

3.10 Acordarea dreptului de a conduce ocazional autovehiculele aparținând M.A.I.)

Formular anamnestic FA3

Atenție 1/ Atenție 2 (Rollof/ Bg10)

MM. 3 (D.70)

6.P.F, (A.E.P.S.)

C.I. (D.A.S.)

3.11 Atestarea conducătorilor auto cu atestat profesional, ce urmează să încadreze funcții de conducător auto

Formular anamnestic FA3

Atenție 1/ Atenție 2

B.53/MM. 3 (R..A.)

A.E.P.S. (6 P.F / D.A.S.)

C.I.

Timp de reacție / vigilență – Psi Ruteva

3.12 Lucru în condiții particulare (muncă la înălțime, muncă în rețelele de foarte înaltă, înaltă, medie și joasă tensiune, aflate sau nu sub tensiune, personal sanitar elementar, personal de îngrijire, personal care, în cadrul activității, conduce utilaje și vehicule de transport intrauzinale, personal care lucrează în condiții de izolare, personal care lucrează în ture de noapte, agenți de pază, pompieri, salvatori, salvamari, salvamontiști, alte categorii de salvatori, personal expus la radiații ionizante) .

Formular anamnestic FA1

Atenție 1 / Atenție 2 (Rollof/ Bg10)

B.53/MM. 3 (M.62 / D.70)

16 P.F. -A/ 6 P.F. (G.Z.)

D.A.S (C.I.)

O analiză a instrumentele psihologice menționate mai sus evidențiază inadecvarea unui număr suficient de mare dintre acestea pentru a fi utilizate în evaluarea psihologică în contextul selecției de personal. Motivele sunt multiple:

- Multe din aceste instrumente sunt disponibile publicului larg în special mediul online. Fără ca personalul Centrului de Psihosociologie să fi neglijat siguranța păstrării materialelor de testare, anumite instrumente sunt disponibile publicului larg, în special mediul online (de exemplu, la adresele: <http://www.scribub.com/sociologie/psihologie/Testul-Praga-test-de-atentie-d155321237.php>, <http://documents.tips/documents/testul-de-atentie-concentrata-toulouse-pieron.html>). Este vorba în special de instrumentele construite în anii '60 – '80. Utilitatea acestor instrumente este astfel grav afectată, performanța la test a persoanelor evaluate nu mai reflectă nivelul real al caracteristicilor investigate;
- Pentru unele din instrumentele utilizate documentația tehnică nu prezintă dovezi adecvate ale validității și fidelității și mai ales nu există studii recente pentru reevaluarea caracteristicilor psihometrice ale acestor instrumente. De exemplu, pentru testele dezvoltate de dr. George Bontilă și prezentate în lucrarea "Aptitudinile și măsurarea lor" și în anexa acestei lucrări " Culegere de teste psihologice de nivel și aptitudini" publicată în 1971, nu sunt prezentate și studiile de validare a instrumentelor. Nu există nici studii recente care să investigheze caracteristicile psihometrice ale acestor instrumente pe populații pentru care sunt utilizate în evaluarea psihologică;
- Multe dintre instrumentele utilizate sunt depășite, au un decalaj de cel puțin 20 de ani față de ultimele cercetări teoretico-experimentale, nu operaționalizează teorii și modelele actuale ale

personalității umane. De exemplu, niciunul din instrumentele utilizate pentru investigarea trăsăturilor de personalitate nu operaționalizează modelul celor cinci factori (Big Five), unul din cele mai cunoscute și actuale modele de clasificare a personalității, deși studiile metaanalitice arată că cei cinci factori sunt predictorii valizi ai performanței în muncă, iar coeficienții de validitate mai mari au fost constatați în cazul utilizării instrumentelor construite special pentru evaluarea Big Five;

- Pentru unele dintre instrumente utilizate în evaluarea psihologică a fost obținut dreptul de autor de către anumite firme și nu mai pot fi utilizate. Achiziția acestora și a altor instrumente cu licență a fost posibilă doar în mică măsură, pentru un număr extrem de redus de aplicări comparativ cu numărul mare de persoane evaluate, datorită constrângerilor bugetare;
- Nu sunt disponibile date empirice privind posibile diferențe de grup în ceea ce privește performanța la test și nu sunt disponibile date empirice care probează validitatea și susțin utilizarea dorită a testelor, pentru diferitele grupuri implicate;
- Evaluarea psihologică include interviuri nestructurate, dovedite a avea o validitate mai scăzută, comparativ cu cele structurate;
- În plus, nici unul din instrumentele în uz nu evaluează integritatea sau riscul pentru corupție, ce reprezintă aspecte vulnerabile ale unei instituții publice.

Astfel, nu pot fi respectate unele principii de bună practică, evidențiate de exemplu și în *Recomandările internaționale privind utilizarea testelor elaborate de Comisia Internațională pentru Teste*: alegerea testelor adecvate din punct de vedere tehnic și potrivite pentru situație (documentația tehnică și manualul tehnic de utilizare oferă suficiente informații pentru a evalua acoperirea sau gradul de reprezentativitate al conținutului testului, adecvarea etaloanelor, nivelul de dificultate, etc.; corectitudinea măsurătorii și fidelitatea demonstrată față de populațiile relevante; validitatea - demonstrată față de populațiile relevante - și relevanța pentru utilizarea intenționată; lipsa distorsiunilor sistematice față de anumite grupuri de persoane, gradul de acceptabilitate de către cei care vor fi implicați în testare, incluzând gradul perceput de corectitudine și de relevanță, evitarea utilizării testelor care au o documentație tehnică inadecvată sau neclară, utilizarea testelor numai pentru acele situații pentru care există dovezi adecvate ale validității), aspectele legate de corectitudine în testare (testele nu oferă rezultate distorsionate și incorecte pentru diferitele grupe de vârstă care vor fi testate; sunt disponibile date empirice privind posibile diferențe de grup în ceea ce privește performanța la test; sunt disponibile date empirice relaționate cu funcționarea diferențială a itemilor (DIF), acolo unde acestea sunt relevante; sunt disponibile date empirice care probează validitatea și susțin utilizarea dorită a testelor, pentru diferitele grupuri implicate; efectele diferențelor dintre grupuri care nu sunt relevante pentru scopul major - de exemplu, diferențe în motivația de a răspunde - sunt reduse la minim), reevaluarea adecvării testului și a utilizării acestuia (monitorizarea și revizuirea periodică a schimbărilor survenite în timp în populațiile de persoane care sunt testate, precum și orice criterii care sunt folosite; monitorizarea testelor pentru dovezi ale unui impact advers; aducerea la zi a informațiilor despre norme, fidelitate și validitate) etc. (ITC, 2001).

De altfel, mai multe documente interne ale Centrului de Psihosociologie (de exemplu, o analiză SWOT din anul 2010 și un Raport de progres din 2012) menționau, referitor la cele mai importante puncte slabe și constrângeri identificate, insuficiența dotărilor tehnice și metodologice de specialitate (aparate și instrumente psihologice) necesare desfășurării activității profesionale, care să îndeplinească totodată cerințele impuse de reglementările Colegiului Psihologilor din România. Este evidențiat că probleme identificate sunt de natură să prejudicieze calitatea actului profesional și, în subsidiar, prestigiul instituției și al profesiei.

Documentele menționează și punctele tari ale instituției, precum tradiția îndelungată (*a fost înființat în 1971; după 1989, odată cu restructurarea și reorganizarea sistemului de apărare, siguranță națională și justiție, o serie de instituții independente rezultate precum Serviciul de Informații Externe, Serviciul Român de Informații, Serviciul de Protecție și Pază, Serviciul de Telecomunicații Speciale, și-au constituit laboratoare proprii de psihologie, încadrate parțial cu personal provenind din Centrul de Examinări Psihologice*), prestigiu național solid (*în prezent, Centrul de Psihosociologie reprezintă una dintre cele mai mari instituții de profil din România având în vedere numărul de psihologi, numărul anual de manopere psihologice realizate și numărul de angajați beneficiari ai serviciilor psihologice furnizate*), cadrul normativ intern care reglementează activitatea de psihologie este aliniat în bună măsură cu legislația de nivel superior privind exercitarea profesiei de psiholog cu drept de liberă practică, valoarea și experiența capitalului uman (*personal înalt calificat*), disponibilitatea pentru colaborare cu parteneri interni și externi.

În concluzie, dezvoltarea de noi instrumente, metode și tehnici pentru a fi utilizate în activitatea de evaluare psihologică este extrem de necesară, în vederea optimizării procesului de selecție a personalului și implicit a performanțelor angajaților și a eficienței organizației.

BIBLIOGRAFIE

CAPITOL 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., Haugland, S.N. (2000). Accuracy of interviewer judgements of job applicant personality traits. *Personnel Psychology*, 53, 925-951.
- Barrick, M.R., Swider, B.W., Stewart, G.L. (2010). Initial evaluations in the interview: relationships with subsequent interviewer evaluations and employment offers. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1163-1172
- Boncori, L. (2006). *I 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. Gackenbach'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.

CAPITOL 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.

CAPITOL 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]

CAPITOL 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]

CAPITOL 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]

CAPITOL 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)

CAPITOL 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.

CAPITOL 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.