



Erasmus+

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

Selecția științifică a personalului



Rivensco Consulting Ltd

ROMÂNIA
MINISTERUL AFACERILOR INTERNE
CENTRU DE PSIHOSOCIOLOGIE



AUTORI MANUAL

Valentina Leliana Pârvulescu

Zizi Cerasela Merlan

Cristina Stelian

Cristina Albu

Darius Turc

Lucia Răileanu

Igor Vitale

Alessandro de Carlo

Michaelides Constantinos

Michalis Papatherapontos

Mulțumiri

Ca și coordonator al acestei ediții al Manualului „Selecția Științifică a Personalului”, dorim să mulțumim tuturor colaboratorilor care s-au alăturat demersului nostru și care ne-au sprijinit nemijlocit în toate acțiunile noastre.

În primul rând mulțumim Agenției Naționale pentru Programe Comunitare în domeniul Educației și Formării Profesionale, programului Erasmus +, Parteneriate Strategice pentru un suport și o colaborare prețioasă pe toată derularea proiectului și fără de care apariția acestui Manual nu ar fi fost posibilă.

Echipa ZIVAC

MANUAL SUPORT

”SELECȚIA ȘTIINȚIFICĂ A PERSONALULUI”

Manual dezvoltat în cadrul proiectului Erasmus+ Programme Strategic Partnership

Titlul proiectului: "Metode și tehnici efective pentru selecția științifică a personalului"

Nr. proiect: 2016-1-RO01-KA202-024579

"Acest proiect (Proiect Nr. 2016-1- RO01-KA202- 024579) a fost finanțat cu sprijinul Comisiei Europene. Această publicație reflectă numai punctul de vedere al autorului, iar Comisia nu poate fi trasă la răspundere pentru orice utilizare a informațiilor conținute în acesta."

CUPRINS:

CAPITOLUL 1 - Înainte și după selecția de personal **pag. 11**

1.1. Monitorizarea selecției personalului **pag. 11**

1.1.1. Procesul tradițional de selecție **pag. 11**

1.1. 2. Măsuri de selecție **pag. 12**

1.2. Fiabilitatea și validitatea metodelor de selecție **pag. 13**

1.3. Cercetarea în domeniul selecției personalului **pag. 14**

1.4. Procesul selecției de personal **pag. 17**

1.4.1. Probleme care pot apărea în selecția de personal **pag. 17**

1.4.2. Perspective de viitor **pag. 19**

1.4.3. Măsuri psihologice **pag. 19**

1.4.4. Sisteme de selecție prin comparație **pag. 20**

1.5. Construcția Raportului (Planul personal de dezvoltare) **pag. 21**

1.5.1. Evaluarea planurilor de dezvoltare personală **pag. 22**

1.5.2. Principiile învățării **pag. 24**

1.5.3. Predarea planului de dezvoltare personală **pag. 26**

1.6. Socializarea muncii **pag. 28**

1.6.1. Împărtășire de cunoștințe **pag. 30**

1.6.2. Socializarea noilor angajați **pag. 31**

1.6.3. Încurajarea muncii în echipă	pag. 32
1.6.4. Creerea de alianțe	pag. 32
1.6.5. Etapele procesului de socializare	pag. 32
1.6.6. Un proces de aliniere	pag. 33
1.6.7. Efecte negative ale socializării în organizație	pag. 34
1.6.8. Rezultatele și câștigurile din socializarea la locul de muncă	pag. 35
1.6.9. Metode de cercetare în studiul socializării organizaționale	pag. 35
1.6.10. Concluzie	pag. 39
CAPITOLUL 2 - Selecția științifică a personalului	pag. 40
2.1. Selecția științifică a personalului	pag. 40
2.1.1. Punctul de plecare al procedurii de selecție	pag. 41
2.2. Analiza nevoilor organizației	pag. 42
2.3. Set de instrumente de bază pentru o analiză corectă a nevoilor	pag. 42
2.3.1. Principalele instrumente ale analizei nevoilor și cele mai bune practici pentru a face o evaluare corectă	pag. 43
2.3.2. Sugestii pentru o analiză corectă a nevoilor	pag. 45
2.4. Sugestii pentru analiza interviului	pag. 47
2.5. Informații despre Cultura Organizațională	pag. 47
2.5.1. Analiza multidimensională a culturii organizaționale	pag. 48

2.5.2. Metoda Schein pentru Cultura Organizațională	pag. 49
2.5.3. Întocmirea unui raport al analizei nevoilor	pag. 50
2.6. Teste Psihometrice	pag. 51
2.7. Teste de personalitate	pag. 53
2.8. Teste de inteligență - Inteligența Fluidă	pag. 53
2.9. Screening test de inteligență	pag. 54
2.10. Teste pentru măsurarea indicatorului de Leadership	pag. 55
2.11. Test pentru măsurarea concentrației focalizate	pag. 55
2.12. Teste pentru motivare. Achievement Motivation Inventory	pag. 55
2.13. Test pentru masurarea aspectelor negative	pag. 56
2.14. Testul Q-Bo.	pag. 56
2.15. Scale de monitorizare	pag. 57
2.16. Validitatea și fidelitatea în timpul procedurilor de selecție	pag. 57
2.17. Cum se selectează științific: de la general la specific	pag. 58
2.18. Aspectele tehnice ale unei selecții științifice de personal. Criterii	pag. 60
CAPITOLUL 3 - Analiza comportamentală în procesul de selecție de personal	pag. 86
3.1. Analiza comportamentală în timpul procesului de selecție	pag. 86
3.1.1. Regulile pentru o analiză comportamentală corectă	pag. 87

3.1.2. Logica investigatorului	pag. 89
3.1.3. În urma logicii investigatorului (Vitale, 2015)	pag. 89
3.1.4. Ipoteza trebuie formulată în mod probabilistic și nu sigur	pag. 90
3.1.5. Validitate si Fiabilitate	pag. 91
3.1.6. Simboluri comportamentale simultane	pag. 99
3.1.7. Incongruențe interne și ambivalențe	pag. 100
3.1.8. Gestul asimetric	pag. 102
3.1.9. Persoană, comportament, context: cauze ale comportamentului nonverbal	pag. 103
3.2. Analiza comunicării verbale	pag. 104
3.2.1. Cum vorbește persoana despre sine. Utilizarea persoanei I, II, III	pag. 106
3.2.2. Utilizarea adjectivelor	pag. 106
3.2.3. Abaterile și variațiile pe subiect	pag. 112
3.3. Interviu individual	pag. 113
3.3.1. Tipuri de interviuri individuale. Interviu situațional	pag. 115
3.3.2. Descrierea Interviuului comportamental	pag. 117
3.3.3. Interviu structurat	pag. 118
3.4. Interviu de grup	pag. 127
3.4.1. Studiul interacțiunii de grup	pag. 132

Introducere

Acest manual este gândit ca un ghid care poate ajuta specialiștii care lucrează în selecția de personal să identifice instrumente care să îi ajute în munca lor și să le ofere o imagine holistică prin introducerea analizei comportamentale în procesul de selecție.

Primul capitol se referă la modalitatea în care anumite tehnici cum ar fi conturarea unui plan de dezvoltare pentru angajat, ceea ce se întâmplă înainte de angajare poate contribui la o comunicare eficientă între persoana care ia interviul și persoana care dorește să se angajeze. Este descrisă socializarea la locul de muncă și felul în care are loc integrarea noului angajat.

În capitolul doi este vorba despre partea științifică a selecției de personal, importanța testelor, câteva exemple de teste și despre caracteristicile pe care trebuie să le aibă un test. În capitolul trei este abordată analiza comportamentală și felul în care această tehnică poate să completeze metodele folosite în selecția de personal. Folosirea analizei comportamentale de către specialiștii care lucrează în selecția de personal va contribui la optimizarea procesului și va facilita alegerea corectă pentru ceea ce se caută pentru locul de muncă disponibil.

CAPITOLUL 1

Înainte și după selecția de personal

1.1. Monitorizarea selecției personalului

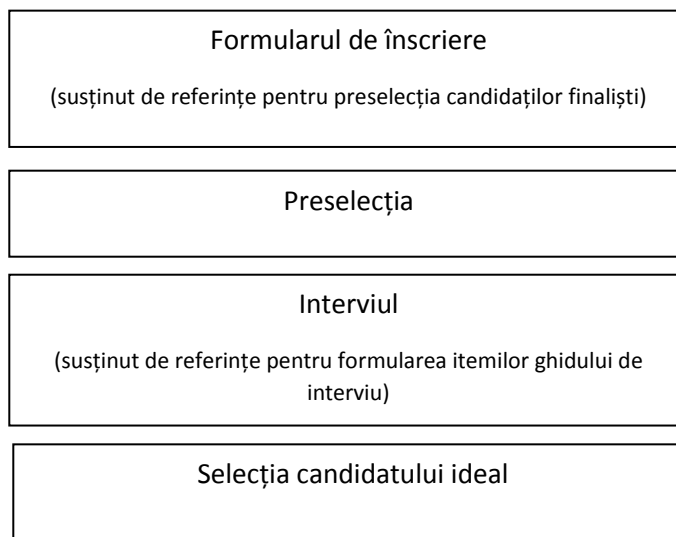
Selecția personalului poate fi menționată ca un proces metodic folosit pentru angajarea persoanelor. Acest termen se poate aplica tuturor aspectelor procesului (recrutare, selecție, angajare, etc.), dar cel mai des întâlnit este în legătura cu selecția lucrătorilor. Având în vedere acest lucru, candidații selectați sunt separați de candidații respinși cu intenția de a alege persoana care va reuși cel mai probabil și va aduce cele mai valoroase contribuții în organizație.

Procedura de selecție are loc după strategia de colectare a datelor despre o persoană, pentru a se stabili dacă poate fi utilă pentru ocuparea locului de muncă disponibil.

Deciziile bune de selecție pot oferi managerilor noi membri valoroși care pot contribui la creșterea productivității și pot schimba chiar etosul de lucru. Deciziile de selecție necorespunzătoare pot fi costisitoare în ceea ce privește timpul de gestionare necesar pentru a face față cazurilor disciplinare, pentru a recalifica persoanele care nu oferă performanță și pentru a recruta înlocuitori pentru angajații care au fost selectați și / sau care au părăsit locul de muncă imediat după ce s-au prezentat la locul de muncă.

1.1.1. Procesul tradițional de selecție

Procesul tradițional de selecție a personalului este o combinație a trei metode de selecție: formularele de înscriere, interviurile și referințele. Elementul cheie al acestui proces sunt formularul de candidatură și interviul. Referințele joacă un rol important, dar subsidiar, care funcționează fie ca sursă de informare și evaluare pentru listarea scurtă și interviu, fie ca o verificare a deciziei de interviu. În mod succesiv, procesul ar funcționa în modul următor.



1.1.2. Măsuri de selecție

Managerii de resurse umane folosesc o varietate de măsuri / instrumente pentru a selecta candidații care se potrivesc cel mai bine poziției. Scopul principal al acestor teste este de a anticipa și de a cuantifica performanța locurilor de muncă, iar fiecare test are propriile sale forțe și limitări relative de luat în considerare. Atunci când luați o decizie de angajare, este esențial să țineți cont de stilul, valorile, motivațiile și atitudinile persoanei care se va angaja. Competențele și cunoștințele pot fi dobândite de angajații noi prin formare, dar personalitatea este o atitudine care variază în rândul indivizilor și se schimbă foarte greu. Metodele de selecție utilizate cel mai frecvent pot fi defalcate după cum urmează:

a. Interviuri

Interviurile sunt considerate unul dintre cele mai frecvente moduri în care sunt selectate persoanele. Interviurile obișnuite urmează un cadru structurat în care fiecărui solicitant i se adresează aceleași întrebări și se marchează cu un rating standardizat numit scală.

b. Teste de personalitate

Un alt instrument folosit pentru procesul de selecție este testarea personalității. Testele de personalitate oferă o analiză destul de precisă a aptitudinilor și atitudinilor interpersonale ale unui candidat. Aceste teste pot dezvălui o varietate de lucruri despre un

candidat, cum ar fi: cât de bine lucrează împreună cu ceilalți, auto-disciplina, atenția la detalii, organizarea, flexibilitatea și dispoziția.

c. Selectarea datelor biografice

Informații de bază, chestionare, interviuri și referințe din partea angajatorilor din trecut pentru a evalua fiabilitatea, integritatea și personalitatea unui individ. Pentru a implementa această tehnică, ar trebui să fie efectuat înainte un studiu de validare.

Solicitanților li se dă o listă de întrebări cu privire la aspecte precum stabilitatea economică, orientarea eticii profesionale și realizările educaționale. Scorurile solicitanților sunt determinate 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 biografice.

d. Abilități de testare

Testele de capacitate psihomotorie sunt folosite pentru a măsura abilitățile motorii și coordonarea. Aceste abilități sunt vitale în locuri de muncă care necesită coordonarea. Spre deosebire de testele de capacitate psihomotorie, testele de capacitate fizică măsoară abilitățile motorii, cum ar fi ridicarea și alergarea. Aceste aptitudini sunt importante în locuri de muncă, cum ar fi domeniul construcțiilor, unde este necesară forța.

1.2. Fiabilitatea și validitatea metodelor de selecție

Fiabilitatea unui test se referă la măsura în care se obțin rezultate repetabile. Procesele de recrutare și selecție sunt utilizate de o companie de fiecare dată când este nevoie să angajeze pe cineva, iar dacă rezultatele sunt satisfăcătoare pot fi considerate fiabile. În plus, este necesară evaluarea valabilității acestor măsuratori pentru a determina dacă instrumentele de selecție pot prezice performanța locurilor de muncă.

Există trei tipuri majore de validitate: de construct, a conținutului și a criteriului.

Validitate de construct (conceptuală)

Validitatea de construct se referă la măsura în care testul evaluează cu precizie constructul care stă la baza a ceea ce susține că evaluează. Acest lucru poate fi evaluat prin examinarea corelațiilor cu alte măsuri care intenționează să evalueze același construct.

Când ne întrebăm dacă testul are un construct valid, întrebăm: "Testăm acest lucru ce ne interesează să testăm?" Un exemplu de măsură cu validitate constructivă discutabilă este testarea IQ. Se intenționează să se măsoare inteligența, dar există dezacord cu privire la măsurarea inteligenței, așa cum se spune, sau doar a unui singur tip de pricepere.

Validitatea conținutului

Validitatea conținutului se referă la măsura în care se evaluează constructul care stă la baza conceptului pe care pretinde că îl evaluează. De exemplu, să examinăm un interviu pentru o funcție de bancher. Acest instrument ar avea valabilitate scăzută a conținutului dacă ar evalua măsura în care candidatul s-a simțit confortabil să vorbească cu diferiți oameni, dar nu și dacă se simțea confortabil cu matematica, deoarece candidatul nu ar fi fost evaluat în mod temeinic în fiecare aspect caracteristic meseriei de bancher. Măsura nu acoperă toată amploarea a ceea ce se cere locul de muncă.

Validitatea criteriului

Valabilitatea criteriilor analizează cât de bine constructul se corelează cu comportamentul în lumea reală, în mai multe situații și manifestări.

1.3. Cercetarea în domeniul selecției personalului

Elementele principale în proiectarea și validarea procedurilor de selecție a personalului au fost în vigoare de mulți ani. Rolul analizei postului, modelele contemporane ale performanței muncii și criteriile sunt analizate critic. După identificarea unor aspecte importante și revizuirea activității de cercetare privind atragerea solicitanților, inclusiv a percepțiilor solicitanților asupra proceselor de selecție a personalului, este examinată cercetarea metodelor majore de selecție a personalului. Lucrările recente privind abilitățile cognitive au confirmat validitatea criteriului, dar problemele de impact negativ rămân. Noile cercetări în ceea ce privește personalitatea avansează dincolo de studiile concepute doar pentru a explora validitatea criteriilor legate de personalitate. Interviul și rezultatele cercetărilor centrelor de evaluare sunt revizuite și sunt discutate periodic. În ambele cazuri, unul dintre constructele cheie măsurate pare să fie, în general, capacitatea cognitivă. Valorile validității datelor și procesele folosite pentru

dezvoltarea instrumentelor de date biografice sunt de asemenea analizate critic. Articolul se încheie cu o evaluare critică a proceselor de obținere a dovezilor de valabilitate (în principal din meta-analize) și a limitărilor stadiului actual al tehnicii. Perspectivile viitoare sunt revizuite speculativ pe scurt.

Modelul tradițional de practică de selecție și evaluare nu s-a schimbat de mai mulți ani. Smith și Robertson (1993) au indicat secvența majoră a evenimentelor implicate în proiectarea și validarea oricărui sistem de selecție a personalului. Sistemul tradițional implică analiza detaliată inițială a locului de muncă. Această analiză este apoi utilizată pentru a indica atributele psihologice ce trebuie să le dețină o persoană pentru a fi eficient la locul de muncă. La rândul lor, metodele de selecție a personalului sunt concepute astfel încât să le permită celor responsabili de selecție să atragă și să evalueze capacitățile candidaților pe aceste atribute. Un proces de validare este utilizat pentru a evalua măsura în care metodele de selecție a personalului oferă predictorii valabili pentru performanța locurilor de muncă sau alte variabile de criterii, cum ar fi absenteismul.



Probabil cea mai semnificativă schimbare din literatura de cercetare în domeniul selecției personalului din ultimul deceniu a fost legată de studiile meta-analitice privind o mare varietate de metode de selecție a personalului care au arătat că atunci când efectele vizibile ale erorilor de eșantionare: restricționarea intervalului și lipsa de fiabilitate a măsurătorilor sunt eliminate, validitatea "adevărată" a metodelor de selecție a personalului

este mult mai mare decât se credea inițial. Multe metode de selecție au fost supuse unei revizuiri meta-analitice detaliate. Una dintre cele mai bune liste de meta-analize ale metodelor de selecție este cuprinsă în articolele lui Schmidt și Hunter (1998), unde identifică meta-analizele a 17 metode de selecție. Figura 1 se bazează pe revizuirea lui Schmidt și Hunter și arată valabilitatea, estimată prin analizele Meta, a multor metode de selecție. Numerele din dreapta arată valabilitatea atunci când evaluările generale privind performanța locurilor de muncă - de obicei de către superiori - sunt folosite ca și criterii. Cele două seturi de rezultate sunt foarte consecvente, chiar dacă există mai puține meta-analize disponibile pentru criteriile de formare. Folosirea mai multor criterii a avut dezavantaje: adesea erau impracticabile sau costisitor de colectat și au dus la confuzie, deoarece au produs divergente. În anii 1980, criteriile au fost organizate în trei grupe: criterii de producție, date despre personal și judecăți.

Tabelele lui Schmidt și Hunter implică faptul că, în practică, psihologii au combinat criteriile de producție și criteriile de judecată (de obicei, ratingurile de supraveghere) pentru a produce două categorii de factori.

În ceea ce privește criteriile, cele mai semnificative schimbări în cadrul cercetării de selecție a personalului privesc extinderea construirii performanței locului de muncă astfel încât aceasta să includă nu numai capacitatea eficientă a sarcinilor relevante, ci și performanța contextuală sau comportamentul (Borman & Motowidlo, 1997; Coleman & Borman, 1999). Domeniul selecției de personal care a evoluat cel mai puțin și pare din ce în ce mai problematic este analiza locurilor de muncă. Rolul tradițional al analizei locului de muncă în cadrul paradigmei de selectare a personalului este de a oferi date pentru toate etapele ulterioare procesului. În viața organizațională contemporană locurile de muncă nu mai sunt la fel de stabile, cum erau cu 10 sau 15 ani în urmă. La un moment dat tehnologia legată de muncă și durata de carieră a angajaților s-au potrivit în mod rezonabil. În zilele noastre, tehnologiile, practicile de lucru, chiar și formele organizaționale apar în viața unui individ în mod diferit. Aceasta înseamnă că, în multe situații de selecție, cerința de a înțelege locul de muncă este deosebit de complexă și dificilă, deoarece locurile de muncă în cauză pot fi radical diferite în moduri foarte dificil de prevăzut în termen de 5 sau 10 ani.

În analiza selecției personalului, Hough și Oswald (2000) au remarcat importanța naturii schimbătoare a muncii și dificultățile pe care aceasta le prezintă pentru analiza tradițională a locurilor de muncă. Acestea indică faptul că, exprimând o recunoaștere a schimbărilor din ce în ce mai rapide care au loc la locul de muncă, mulți cercetători și practicieni desfășoară acum analize care se concentrează asupra sarcinilor și abilităților transversale ale lucrătorilor, mai degrabă decât analiza tradițională a locurilor de muncă. În special, ei au remarcat utilizarea O * NET ca o baza de date (Petersen, Mumford, Borman, Jeanneret, & Fleishman, 1999), care conține informații despre comportamentele de lucru și atributele lucrătorilor, inclusiv informații despre variabilele de personalitate, variabilele cognitive, variabilele comportamentale. Această abordare modernă a analizei locului de muncă are multe atribute utile, dar în mod clar nu poate găsi o modalitate de a prevedea cerințele viitoare ale locurilor de muncă cu un anumit grad de certitudine.

1.4. Procesul selecției de personal

1.4.1. Probleme care pot apărea în selecția de personal

Acest document nu are scopul de a oferi o revizuire cuprinzătoare a literaturii de specialitate privind selecția personalului în ultimul deceniu. Recenzile recente ale literaturii de cercetare privind selecția personalului oferă o descriere detaliată a stadiului actual al tehnicii. Hough și Oswald (2000) și Salgado (1999) au oferit o analiză detaliată și cuprinzătoare a literaturii de cercetare privind selecția personalului. Revizuirea lui Hough și Oswald (2000) acoperă întreaga gamă de selecție a personalului de la analiza locurilor de muncă și a muncii până la standarde profesionale, legale și etice. Raportul lui Salgado (1999) se concentrează asupra metodelor de selecție a personalului.

Atât Hough și Oswald (2000), cât și Salgado (1999) oferă dovezi convingătoare despre declarația anterioară conform căreia rezultatele meta-analizei au furnizat dovezi puternice de bună validitate pentru multe metode de selecție a personalului. Mai multe metode, inclusiv testele de capacitate cognitivă, chestionarele de personalitate, interviurile, centrele de evaluare și datele bio, s-au dovedit a fi valabile în mod rezonabil.

Un domeniu major care provoacă dificultăți atât pentru cercetători, cât și pentru practicieni se referă la corectitudinea și impactul negativ al metodelor de selecție a personalului. Un impact advers apare atunci când membrii unui subgrup sunt selectați în mod disproporționat mai mult sau mai puțin frecvent decât membrii unui alt subgrup.



În termeni generali, capacitatea cognitivă creează cele mai multe probleme atunci când vine vorba de un impact negativ. Chiar și atunci când sunt combinate cu metode care au un impact negativ mai redus, capacitatea cognitivă creează frecvent probleme de impact nefavorabil pentru sistemele de selecție (Bobko, Roth, & Potosky, 1999; Schmitt, Rogers, Chan, Sheppard și Jennings, 1997). Unele metode de selecție a personalului care nu prezintă un impact negativ, de ex. chestionarele de personalitate (Ones & Visweveran, 1998) sunt utilizate pe scară largă (Shackleton & Newell, 1997). Alte metode, cum ar fi date bio, care prezintă un impact negativ minim și valori relativ bune ale valabilității, continuă să fie utilizate relativ puțin (Bliesener, 1996; Shackleton & Newell, 1997).

De câțiva ani, literatura de cercetare privind selecția personalului a fost dominată de studii care au explorat validitatea metodelor specifice de selecție a personalului. Dezvoltarea meta-analizei și utilizarea ulterioară a tehnicii pentru a oferi o mai bună estimare a valabilității unei game întregi de metode au oferit un pas semnificativ înainte. Dovezile de valabilitate referitoare la o gamă largă de metode sunt în prezent rezonabile și stabile și o serie de subiecte precum cele menționate mai sus, anume analiza locurilor de

muncă și a muncii, măsurarea criteriilor, impactul negativ și corectitudinea, încep să devină din ce în ce mai vizibile în literatura de cercetare privind selecția personalului. Ele sunt, de asemenea, importante în domeniul practicantului. Alte aspecte, care au o importanță crescândă în cercetarea și practica de selecție a personalului, sunt: procedurile de selecție care iau în considerare grupul în care vor lucra candidații (adică selectarea membrilor echipei); selecție pentru organizațiile multinaționale, unde recruții trebuie să lucreze în diferite culturi; reacțiile solicitanților la experiențele de selecție a personalului și valabilitatea criteriului care trebuie obținută prin combinarea diferitelor metode de selecție.

1.4.2. Perspective de viitor

Progresele în teoria și practica de selecție și evaluare în ultimii 50 de ani au fost enorme. Acum știm cu certitudine acuratețea și validitatea majorității metodelor de selecție. Avem o înțelegere conceptuală mult mai clară a corectitudinii și a naturii criteriilor de angajare. De asemenea, au fost consultați și candidații, însă fără un rezultat relevant.

Este, de asemenea, posibil ca progresele viitoare să se facă în noi domenii legate de selecția de personal. Două noi domenii de interes deosebit sunt: utilizarea măsurilor fiziologice și evaluarea comparativă a sistemelor de selecție.

1.4.3. Măsuri psihologice

Cercetările curente în domeniul selecției și evaluării par să fi ignorat progresele în domeniul psihologiei, ceea ce sugerează că măsurătorile fiziologice pot fi utile ca instrumente de evaluare. De exemplu, Shafer (1982, 1985) și Shafer & Marcus (1973) au investigat mai mulți indicatori derivați din înregistrările EEG. Un indice, "indicele adaptabilității neuronale", măsoară gradul în care amplitudinea undelor cerebrale scade atunci când se repetă un stimul. S-a emis ipoteza că indivizii cu IQ de vârf se vor obișnui mai rapid cu itemii testului și astfel vor conserva resurse neurale. S-a constatat că adaptabilitatea neuronală a avut o corelație corectată de 0,82 cu scorurile lui Ivan T. Robertson și Mike Smith de la scala de inteligență Weschler - o corelație comparabilă cu cea găsită între două teste stabilite de inteligență. În mod similar, Eysenck și Barrett

(1985) au investigat complexitatea undelor cerebrale generate de un stimulent standard. Ei au obținut o corelație de 0,83 între complexitatea potențialului mediu evocat al unei persoane și scorurile la scară completă a testului Weschler.

Există unele sugestii conform cărora anumite aspecte ale personalității, cum ar fi stabilitatea emoțională și extraversiunea, au și corelații neurofiziologice. Este prea devreme să spunem dacă aceste date vor avea vreun avantaj față de măsurile utilizate în mod obișnuit în selecție.

1.4.4. Sisteme de selecție prin comparație

Practicanții din domeniul selecției și evaluării trebuie adesea să compare (comparativ) sistemele utilizate de organizațiile de conducere.



Practicanții din alte domenii, cum ar fi managerii de producție, pot utiliza o serie de metode pentru a-și compara operațiunile proprii cu operațiunile de producție ale companiilor de vârf. Un manager de producție poate să aibă metodele sale externe auditate și să obțină un scor global și o indicație a acelor aspecte ale sistemului său de selecție

care se situează sub standardele celor mai bune practici. În multe organizații, funcția de selecție este supusă presiunilor similare, fiind probabil și de dorit ca metodele de audit a sistemelor de selecție să fie dezvoltate în viitorul apropiat.

1.5. Construcția Raportului (Planul personal de dezvoltare)

Planul de dezvoltare personală (PDP) este legat de diverse concepte, cum ar fi portofoliul, planul de dezvoltare continuă profesională sau personală, jurnalul de lucru sau introducerea profilului profesional personal. Cei doi termeni utilizați frecvent sunt planul de dezvoltare personală sau profesională și evaluarea portofoliului. În ceea ce privește acesta din urmă, conotații diferite pot fi discutate. În multe surse din literatură, portofoliul (evaluarea) se referă la un sistem de rapoarte care este utilizat pentru responsabilizarea organizațională și învățare (Schmitz & Schillo, 2005). Mai mult, un portofoliu este descris ca un registru sau însemnare care oferă dovezi de dobândire a competențelor, cunoștințelor, atitudinilor, înțelegerii și realizărilor (Brown, 1995; Redman, 1994) sau competențele angajaților (Smith & Tillema, 1998). Pe de o parte, aceasta demonstrează o dezvoltare sau o achiziție "continuă"; este prospectivă (Brown, 1995, McMullan și colab., 2003). Pe de altă parte, un portofoliu este retrospectiv, având în vedere că reflecția ocupă un loc central în construirea unuiia (Brown, 1995; Snadden, Thomas, Griffin și Hudson, 1996).

Portofoliile au fost utilizate inițial ca o vitrină de către fotografi, pictori, arhitecți și brokeri (Lyons & Evans, 1997; Mathers, Challis, Howe & Field, 1999). Ulterior, acestea au fost implementate în școli secundare și în învățământul superior pentru a sprijini învățarea elevilor și pentru a informa certificarea. O parte a portofoliului a fost dedicată dezvoltării profesionale a studenților, denumită PDP (de exemplu, Driessen, van Tartwijk, van der Vleuten, & Wass, 2007). În mod gradual, profesorii, asistenții medicali și medicii de familie au început să utilizeze portofolii. Spre deosebire de utilizarea sa în școli, totuși, îmbunătățirea performanțelor profesionale, mai degrabă decât a performanțelor educaționale vizibile într-un portofoliu, nu este ușoară. Acest lucru se reflectă și în discuția privind modul de operare a rezultatelor formării, o discuție care se desfășoară în ani de zile. În schimb, portofolii în medii profesionale sunt utilizate ca un instrument folosit pentru a prezenta informații despre competențele pe care angajatul și le-a dezvoltat și pe care intenționează să le dezvolte în continuare și, din acest motiv este etichetat ca un Plan de dezvoltare personală.

PDP poate fi definit ca un instrument care:

- Oferă o imagine de ansamblu asupra competențelor pe care angajatul și le-a dezvoltat în trecut și a competențelor pe care angajatul intenționează să le acționeze în viitor;
- Este compus de angajat însuși (auto-direcția angajatului), deși formatul PDP este în cea mai mare parte fixat;
- Este folosit ca bază pentru a structura conversațiile cu supraveghetorul sau antrenorul, care oferă angajatului feedback și stimulează reflecția angajatului;
- Servește pentru luarea diferitelor decizii, mergând de la planificarea unui program individual de instruire și până la decizia de a acorda sau nu unei persoane o promovare.

1.5.1. Evaluarea planurilor de dezvoltare personală

Un PDP este un instrument folosit pentru colectarea și documentarea informațiilor despre competențele pe care angajatul a lucrat și pe care intenționează să le dezvolte în continuare. În acest sens, acesta poate fi definit ca un instrument de evaluare. Colectarea și documentarea informațiilor prin intermediul unui PDP poate servi pentru atingerea a două scopuri principale. În mod obișnuit, a fost făcută o distincție între cele două scopuri principale: dezvoltarea profesională și certificarea / selecția / responsabilitatea (Smith & Tillema, 2001). Când un PDP este folosit pentru a se dezvolta, învățarea are un rol central. În schimb, atunci când un PDP este utilizat pentru certificare, prezentarea este foarte importantă (Beck, Livne, & Bear, 2005, Bradshaw & Hawk, 1996; Bunker & Leggett, 2004; Lyons & Evans, 1997; Orland-Barak, 2005; & Tillema, 2001). Smith și Tillema (2001) se referă la două dimensiuni. Primul conținut începe de la "scopuri de certificare (promovare, selecție)" la "scopuri de învățare, dezvoltare". Al doilea conținut face diferența între compunerea unui PDP pe bază voluntară și obligatorie. Autorii au raportat că există o dezvoltare mai profundă atunci când utilizarea PDP susținută a fost voluntară decât atunci când era obligatorie (Smith & Tillema, 2001). În schimb, alte cercetări au arătat că membrii personalului nu au dezvoltat o PDP [didactică] decât dacă au fost obligați (Bunker & Leggett, 2004). În concordanță cu diferența dintre cele două scopuri principale, s-a făcut o diferență între mai multe tipuri de portofolii. Un portofoliu de lucru

este utilizat pentru reflecție, în timp ce un portofoliu documentar și un portofoliu de impresie sunt utilizate pentru evaluarea sumativă.

Diferența dintre un portofoliu documentar și un portofoliu de impresie constă în faptul că un portofoliu de impresie afișează numai cele mai bune lucruri din munca cuiva (Bunker & Leggett, 2004). O altă diferență similară a fost făcută între un portofoliu de produs sau prezentare și un portofoliu de proces (Moore & Bond, 2002).

PDP-urile au devenit utilizate pe scară largă, nu numai în domeniile medicinei și educației, ci și în contextele de afaceri și în birourile guvernamentale (Beaussert, Segers, vander Rijt, & Gijssels, 2011). De exemplu, un studiu efectuat în Țările de Jos în rândul companiilor din regiunea Limburg a arătat că, în contextul managementului talentului, 89% dintre companii utilizează PDP (GITEP, 2008). În Marea Britanie, diferiți autori subliniază recomandarea puternică a guvernului de a utiliza PDP-urile pentru a stimula dezvoltarea profesională continuă a serviciilor de sănătate (Evans, Ali, Singleton, Nolan, & Bahrami, 2002; Bullock, Firmstone, Frame, și Bedward, 2007). În ciuda popularității sale, dovezile empirice privind eficacitatea PDP-urilor se limitează, în principal, la mediile educaționale și de îngrijire a sănătății. În plus, există variații mari între diferitele studii în ceea ce privește caracteristicile implementării PDP. Există o diferență importantă în privința scopului pentru care se utilizează PDP. O distincție a fost făcută între două grupuri largi de scopuri, învățare / dezvoltare pe de o parte și promovare / selecție / responsabilitate pe de altă parte (Smith & Tillema, 2001).

Autori diferiți se întreabă dacă PDP-urile pot fi discutate în interviuri de dezvoltare, precum și în interviuri de evaluare efectuate de unul și același supraveghetor (de exemplu, Beck, Livne & Bear, 2005; Wolf & Dietz, 1998). Cu toate acestea, cercetarea în domenii conexe oferă argumente pentru examinarea scopului pentru care este utilizat un PDP.

În primul rând, atunci când PDP-urile sunt folosite în scopuri de recompensare (cum ar fi promovarea sau creșterea salariilor) în loc de scopuri de dezvoltare, se poate presupune că deschiderea spre auto-reflecție critică este periclitată. Cu toate acestea, reflecția critică reprezintă punctul de plecare al dezvoltării profesionale, deoarece clarifică punctele forte și punctele slabe din performanța trecută (de exemplu, Riley-Doucet &

Wilson, 1997). Protecția de sine a angajaților și teama de a-și îndeplini performanțele pot duce la colectarea de dovezi neautorizate și la construirea PDP-urilor invalide, în loc de PDP care reflectă deschis învățarea și dezvoltarea angajatului (Smith & Tillema, 1998, 2001).

Așa cum afirmă Smith și Tillema (2003: p. 626): "Relația dintre selecția dovezilor și reflecția asupra muncii rămâne intrinsec tensionată".

În al doilea rând, atunci când scopul PDP-urilor nu este transparent pentru angajat, ceea ce implică faptul că nu este clar care vor fi deciziile luate pe baza PDP, acest lucru ar putea duce la lipsa de încredere în controlul supraveghetorului și, la rândul său, la lipsa de încredere în dezvoltarea și îmbunătățirea performanței. Cercetarea privind feedback-ul de 360 de grade a prezentat dovezi privind rolul cheie al încrederii în evaluator.

Instrumentul de feedback de 360 de grade "se bazează pe presupunerea că informațiile despre performanță ale unui individ colectate din diferite perspective și reaplicate aceluiași individ vor duce la dezvoltarea individuală" (Brutus, London & Martineau, 1999, p. 676). Cu toate acestea, efectul de dezvoltare al feedback-ului de 360 de grade se realizează numai atunci când există încredere în evaluarea expertului care interpretează testul. Acest lucru este confirmat de un studiu recent realizat de Van Gennip, Segers și Tillema (2010) privind eficacitatea feedback-ului de 360 de grade. Rezultatele arată că evaluarea credinței privind siguranța psihologică prezice în mod semnificativ evaluarea percepției de încredere în evaluator și, la rândul său, percepția sa asupra îmbunătățirii performanței. Pe baza acestei constatări, se poate presupune că atunci când scopurile PDP nu sunt clare și ar putea fi utilizate atât în scopuri de dezvoltare, cât și în scopuri de recompensă, sentimentele de siguranță psihologică a evaluării sunt sub presiune.

1.5.2. Principiile învățării

Un PDP se potrivește bine ipotezelor teoriei învățării adulților (Knowles, 1975). În primul rând, instrumentul de evaluare presupune că un angajat este curios și auto-motivat să se dezvolte (Joyce, 2005). Prin urmare, stimulează angajatul să-și asume responsabilitatea pentru propria sa învățare (Lyons & Evans, 1997). Cu alte cuvinte, un

PDP susține un mod de învățare auto-orientat; angajații trebuie să-și reglementeze propriile procese de învățare. Învățarea didactică este: "un proces în care indivizii preiau inițiativa în evaluarea rezultatelor învățării, diagnosticarea nevoilor de învățare, formularea obiectivelor de învățare și selectarea sarcinilor adecvate de învățare" (Kicken, Brand-Gruwel, van Merrienboer & Slot, 2008). În al doilea rând, permite angajatului să-și folosească experiențele anterioare ca resurse bogate pentru învățare. Pe baza experienței, angajatul a acumulat deja o mulțime de cunoștințe despre care el adesea nu știe. Prin reflecția asupra acestor experiențe, cunoștințele angajatului pot fi aduse la suprafață și dezvoltate. Alsop (2002) descrie reflecțiile ca: "imagini ale experiențelor noastre, revizuite în scopul învățării" (p.203). Kolb (1984) a afirmat de asemenea că învățarea are loc prin "experiențe concrete" (de exemplu un loc de muncă) și reflectând ceea ce a fost experimentat, ceea ce poate fi stimulat în timpul unei întâlniri cu supraveghetorul. În al treilea rând, PDP permite angajatului să-și dezvolte abilitatea de a învăța din problemele vieții.

Utilizarea unui PDP trebuie să fie acceptată. Un angajat trebuie să fie sprijinit într-un mod necontrolat, care să permită dezvoltarea proprie și să aibă la dispoziție opțiuni comportamentale de învățare (London & Smither, 1999). La rândul său, aceasta conduce la o motivație intrinsecă sporită, deoarece angajatul are un sentiment de auto-competență și se simte în controlul propriului său comportament. Căutarea de feedback și participarea la activități de învățare ar trebui încurajate și recompensate (London, Larsen, & Thisted, 1999; London & Smither, 1999). Sprijinul poate fi oferit de un antrenor, un mentor sau un supraveghetor. În cadrul organizațiilor, procesul de evaluare în care se utilizează un PDP este sprijinit în cea mai mare măsură de către supraveghetor. Acest lucru este în concordanță cu cercetarea care a constatat că în utilizarea unui dosar al candidatului, formarea și feedback-ul au fost cele mai apreciate atunci când au fost date de un superior (Smith & Tillema, 2003). În plus, s-a constatat că angajații sunt mai predispuși să se angajeze în activități de dezvoltare, cum ar fi instruirea atunci când au supervizori care susțin eforturile lor (London et al., 1999).

Un manager ar trebui să fie disponibil pentru a avea un contact suficient cu angajatul și pentru a oferi feedback (Wasylyshyn, 2003). Lipsa interacțiunii cu

supraveghetorul se datorează în principal limitărilor de timp, programelor de lucru incompatibile și distanței fizice (Noe, 1988). În plus, se constată că, atunci când supraveghetorul oferă angajaților săi un obiectiv clar, un cadru formal (inclusiv întâlniri), orientări și standarde specifice; efectele evaluării planului de dezvoltare personală vor fi mai vizibile (de exemplu, Guaglianone, 1995; Noe, 1996; Roberts, 2003).

Sprijinul poate fi acordat și colegilor. În mod obișnuit, aceștia au o viziune mai bună asupra performanței și dezvoltării colegilor de service decât supraveghetorii lor (Beck et al., 2005). În plus, angajații valorifică schimbul de idei, audierea punctelor de vedere diferite și schimbul de feedback cu colegii lor (Tigelaar et al., 2006).

În cele din urmă, un mediu de susținere contribuie la succesul sau eșecul utilizării unui PDP. Cu cât mediul organizațional este mai susținut, cu atât mai mulți angajați sunt orientați să primească îndrumări în dezvoltarea lor profesională (Johnston & Thomas, 2005; Joo, 2005; London et al., 1999). Un mediu de susținere include furnizarea de timp și de resurse. Timpul este necesar pentru a compune un PDP și a discuta cu supraveghetorul în timpul interviurilor de evaluare. Resursele oferite ar putea fi materiale tipărite și link-uri web care să contribuie la construirea unui PDP și furnizarea de instruire în utilizarea instrumentului (Austin, Marini, & Desroches, 2005, Bradshaw & Hawk, 1996, Daniel & Stallion, 1995).

1.5.3. Predarea planului de dezvoltare personală

Un argument adesea folosit pentru a contesta locul PDP în cadrul învățământului superior este că dezvoltarea personală nu este ceva ce poate fi învățat, ca un subiect. Setările convenționale de învățământ superior oferă multe contexte în care abilitățile generice de comunicare, lucrul în echipă, rezolvarea problemelor, managementul proiectelor pot fi practicate și perfecționate și poate fi construit structural în (sau alături) curriculum.

Aceste experiențe vor dezvolta abilitățile, încrederea și aspectele importante ale conceptului nostru holistic de dezvoltare personală.

Spre deosebire de autoevaluarea care este bazată pe subiectivism, este necesară comparația cu opiniile altora despre noi într-un mod sistematic. De asemenea, dezvoltarea unor concepții despre sine însuși implică aproape inevitabil sentimente. Un "antrenor de viață" ajută un individ să gândească prin obiective și motivații personale pentru a planifica acțiunile viitoare. Conceptul de mentor sau de "prieten critic" are un înțeles larg, referindu-se la cineva care va ajuta la o "dezbateră" a unei experiențe, în ceea ce privește standardele de performanță, acțiunile întreprinse și consecințele acestora. Planificarea dezvoltării personale și capacitatea de angajare sunt, de asemenea, niște instrumente populare, sub formă de teste standardizate care pun împreună răspunsuri la întrebări despre experiențele trecute sau ipotetice pentru a oferi un profil predictiv. Raportarea de sine și autoevaluarea sunt în felul acesta echilibrate din multiple perspective bazate pe o experiență din partea altor participanți.

Aceasta ne lasă în continuare problemele-cheie ale motivării și ale valorilor. Este posibil să fie mai puțin ușor de abordat în contextul educațional convențional. Într-un sistem foarte structurat, modularizat, bazat pe credite și pe rezultate de învățare, pot exista stimulente limitate pentru persoanele care învață să caute provocări reale și să se mute în afara zonei lor de confort pentru a aborda noi probleme și a dezvolta noi competențe pentru propria lor nevoie, în special având în vedere cunoștințele că acestea vor fi evaluate numai pe baza rezultatelor învățării declarate. Cultura departamentelor universitare nu poate oferi o bază fertilă pentru conflictele de valori și prezentarea unor probleme morale și etice semnificative pentru care nu există o soluție instituțională evidentă. Prin urmare, trebuie să ne întoarcem la contexte diferite, mai naturaliste și la utilizarea abordărilor PDP în medii care oferă oportunități bogate pentru ceea ce am putea numi "învățarea directă în cazul ocupării forței de muncă". Din ce în ce mai mult, studenții din învățământul superior au posibilitatea de a învăța la un loc de muncă: prin participarea la programe de internship. Aici, prin definiție, experiențele de învățare nu sunt selectate și evaluate cu atenție: dimpotrivă, mediul de învățare este bogat, dar nestructurat, uneori haotic. Depinde dacă studentul observă lucruri atât despre mediu, cât și despre propriile sale reacții, recunoscându-le ca fiind semnificative într-un fel, analizându-le și comparându-le cu ideile și credințele formulate anterior. Calitatea, adâncimea și ritmul învățării sunt, prin urmare, foarte dependente de motivația și valorile studenților, și nu doar de competențele

și cunoștințele lor anterioare. Supraveghetorii și mentorii locului de muncă sunt în cea mai bună poziție pentru a face elevii și studenții mai conștienți de acest lucru și pentru a le încuraja curiozitatea, inițiativa și tenacitatea.

S-a demonstrat că practicile de evaluare au un impact asupra rezultatelor învățării prin influențarea percepției angajaților (Biggs, 2003), considerăm că punerea sub semnul întrebării a percepției angajaților este cel mai bun mod de măsurare a efectelor evaluării.

Cu toate acestea, pentru cei interesați de cercetarea comportamentului angajaților în ceea ce privește utilizarea PDP, învățarea și performanța, este bine să ia în considerare faptul că o bună recomandare vine de la supervizori.

În concluzie, instrumentul însuși nu face ca angajații să învețe și să se dezvolte; este modul în care este pusă în aplicare și folosită practica de evaluare pentru ca aceasta să funcționeze, indiferent de instrumentul de evaluare utilizat. Cercetarea ar trebui să se concentreze asupra practicilor de evaluare și a condițiilor de sprijin în cadrul acestor practici. Instrumentele de evaluare, cum ar fi PDP-urile, ar trebui folosite mai ales ca instrumente de învățare și dezvoltare.

1.6. Socializarea muncii

Pentru a reduce anxietatea noului angajat ar trebui ca acesta să se integreze în organizație. Metoda inițială de integrare pentru noii angajați este socializarea, adaptarea ghidată la climatul companiei, locul de muncă și grupul de lucru. Socializarea în zilele noastre s-a schimbat și avantajele sunt clare. Oamenii sunt mai conectați decât oricând, conexiunea în rețele de socializare s-a dezvoltat, marile companii folosesc aceste procese sociale.



În cadrul procesului general de socializare, orientarea pentru noii clienți se referă la un program de formare care apare atunci când un angajat începe să lucreze cu o organizație. Scopul orientării este de a pregăti angajații să-și îndeplinească eficient sarcinile, să învețe despre organizație și să stabilească relații de muncă. Un program reușit de orientare a angajaților poate ajuta la diminuarea impactului determinat de schimbare și de integrarea într-un colectiv nou și la facilitarea procesului de socializare.

Potrivit unui nou sondaj realizat de Societatea pentru Managementul Resurselor Umane, 83% dintre companii raportează utilizarea unui program de orientare formală pentru noii angajați. Cele mai frecvent utilizate formate sunt sesiuni de grup și sesiuni individuale, în timp ce doar 11% dintre companii conduc programul de orientare utilizând un format bazat pe folosirea computerului.

Adesea, un program de orientare presupune comunicarea informațiilor factuale despre salarii și beneficii, revizuirea regulilor și politicilor companiei și completarea documentelor. De asemenea, poate include prezentarea unui manual al angajaților noilor veniți și oferirea unui tur rapid al biroului. Deși aceste proceduri sunt importante în ceea ce privește furnizarea de informații de bază despre organizație, un program eficient ar trebui să implice în mod activ noii angajați și să îi încurajeze să pună întrebări. Alte persoane joacă, de asemenea, un rol în procesul de integrare. Managerii și colegii pot ajuta la integrarea noilor angajați la locul de muncă. În plus, natura și calitatea relațiilor noilor angajați cu managerii lor au un efect semnificativ asupra socializării.

Când planificați detaliile unui program de orientare, în cadrul departamentului resurselor umane ar trebui să stabiliți obiectivele programului. De exemplu, Corning Inc., o companie de succes, ilustrează faptul că stabilirea obiectivelor în avans și concentrarea asupra acestora poate ajuta la dezvoltarea unui program de succes.

Specialistul și departamentul de resurse umane are responsabilitatea generală pentru planificarea și monitorizarea programelor și trebuie să colaboreze cu supraveghetorul imediat pentru a evita duplicarea sau omiterea informațiilor importante. De obicei, o atenție deosebită este acordată conținutului programului de orientare. După finalizarea programului de orientare, reprezentanții HR pot revizui o listă de verificare cu angajații

pentru a se asigura că toate articolele au fost acoperite. Deoarece noii angajați nu sunt singurele persoane implicate în program, este esențial să obții feedback de la toți cei implicați în acest proces. Acest lucru se poate face prin discuții cu angajații noi după primul lor an de activitate sau prin chestionare către toți indivizii relevanți (de exemplu, manageri, colegi). Având un proces formal și sistematic de urmărire nu numai că va ajuta la evaluarea eficacității programului, ci poate identifica, de asemenea, domenii pentru îmbunătățirea ulterioară.

1.6.1. Împărtășire de cunoștințe

Atunci când o afacere mică trimite mai multe comunicări în timpul zilei, este ușor pentru cititor să treacă cu vederea o notă sau un detaliu important. În timpul socializării, angajații împărtășesc adesea actualizări privind proiectele care ar putea fi pierdute. Activitatea socială oferă, de asemenea, expunerea lucrătorilor la diferite perspective privind schimbările în politici sau proiecte. Aceste schimburi permit, de asemenea, proprietarilor de afaceri mici și liderilor să îndrume și să instruiască angajații. Oferind indicii într-un cadru mai informal, cum ar fi în timpul pauzei, se pot obține informații cu ușurință. Schimbul de cunoștințe precum succesul și eșecurile companiei, oferă o perspectivă asupra celorlalți.



1.6.2. Socializarea noilor angajați

Noii angajați care intră într-un mediu de lucru aglomerat pot simți o confuzie și intimidare. Integrarea noului angajat este o metodă dovedită care permite acestuia să se adapteze mediului, echipei de lucru și îndatoririlor. Prezentarea companiei noului angajat este modul în care întreprinderile folosesc socializarea la locul de muncă. De exemplu, managerul poate conduce introducerile spunând: "Acesta este Mircea, este noul nostru contabil, el va lucra cu Mihaela." Angajații îl întâmpină pe Mircea, îl încurajează și îi indică sarcinile care-i revin.



1.6.3. Încurajarea muncii în echipă

Socializarea la locul de muncă avantajează munca în echipă. Permițând acestor echipe să folosească salutul "give me five", strângerea mâinilor sau să-și petreacă puțin timp în grup poate să întărească spiritul de echipă. Acest tip de socializare este contagios. Această socializare scurtă, dar puternică poate fi pozitivă și puternică.

1.6.4. Creerea de alianțe

Socializarea construiește noi alianțe puternice în cadrul companiei. O alianță puternică între un membru al departamentului contabil și un membru al departamentului de producție ar putea avea ca rezultat o echipă puternică care găsește o modalitate de a reduce costurile în producție. Aplicați același principiu de socializare celor doi angajați, unul din serviciul pentru clienți și unul din producție.

1.6.5. Etapele procesului de socializare

Socializarea ca proces poate fi împărțită în trei etape, după cum urmează.

a. Stadiul înainte de sosire

Această etapă recunoaște în mod explicit că fiecare persoană ajunge cu un set de valori, atitudini și așteptări de la organizație, de exemplu, în multe locuri de muncă, în special locuri de muncă cu înaltă calificare cum ar fi manager, noii membri vor fi supuși unui grad considerabil de socializare. Socializarea înainte de sosire, totuși, depășește locul de muncă specific. Procesul de selecție este utilizat în majoritatea companiilor pentru a informa angajații despre organizații în ansamblu. În plus, desigur, interviurile în procesul de selecție acționează de asemenea pentru a asigura includerea "tipului potrivit" care determină persoanele care se vor încadra. Într-adevăr, capacitatea indivizilor de a prezenta profilul în timpul procesului de selecție determină capacitatea lor de a se integra în organizație în primul rând. Astfel, succesul depinde de gradul în care membrii aspiranți au anticipat în mod corect așteptările și dorințele celor din organizația însărcinată cu selecția.

b. Stadiul întâlnirii

La intrarea în organizație, noii membri intră în stadiul de întâlnire. Aici, indivizii se confruntă cu o posibilă dihotomie între așteptările lor despre locul lor de muncă, colegii lor, supraveghetorii lor, organizația în general. Dacă așteptările s-au dovedit a fi mai mult sau mai puțin exacte, întâlnirea oferă doar o reafirmare a percepțiilor generate anterior. Socializarea însă nu poate rezolva toate diferențele de așteptări. În cele din urmă, unii noi membri ar putea deveni total deziluzionați de realitățile locurilor de muncă și să demisioneze. Se dorește ca selecția adecvată să reducă în mod semnificativ această situație.

c. Stadiul de metamorfoză

În cele din urmă, noul membru trebuie să identifice toate problemele descoperite în timpul etapei de întâlnire. Acest lucru poate însemna trecerea prin schimbări. Prin urmare, ultima etapă este numită etapă de metamorfoză. Metamorfoza este completă, așa cum este procesul de socializare - când noii membri s-au adaptat cu organizația și cu echipele lor de lucru. În această situație, vor fi internalizate normele organizației, colegii și aceștia înțeleg și acceptă aceste norme. Membrii noi se vor simți acceptați și apreciați de colegii lor. Ei vor dobândi o înțelegere a sistemului organizațional și nu numai a sarcinilor proprii, ci și a regulilor, procedurilor și practicilor acceptate neoficial. În cele din urmă, vor ști cum vor fi evaluați. Ei vor ști ce se așteaptă de la ei și ce reprezintă o treabă bună. În consecință, metamorfoza reușită ar trebui să aibă un efect pozitiv asupra productivității noului angajat și a angajamentului acestuia față de organizație și ar trebui să reducă probabilitatea ca angajatul să părăsească organizația în orice moment.

1.6.6. Un proces de aliniere

Socializarea organizațională este un proces dinamic de dobândire a cunoștințelor organizaționale și a competențelor organizaționale; acesta este un proces prin care oamenii învață normele și rolurile necesare pentru a funcționa în cadrul unui grup sau al unei organizații. De fapt, socializarea în cadrul organizației este un proces constant de învățare, un proces continuu în care cunoașterea se creează prin transformarea experienței. Este un proces prin care un individ dobândește cunoștințele și abilitățile sociale necesare pentru a-

și asuma un rol în organizație și care se desfășoară prin etapele de intrare, confruntare și transformare (Van Maanen și Schein, 1979). Socializarea organizațională de succes permite angajaților să fie mai ușor și mai bine integrați în organizație și să se adapteze în termeni profesioniști și sociali. Acest succes va avea un efect pozitiv asupra motivației profesionale, satisfacției locului de muncă, eficienței muncii, reducerii incertitudinii cu privire la majoritatea performanțelor afacerii și, prin urmare, asupra proiectării angajamentului individual pe termen lung față de organizație. Socializarea organizațională de succes se reflectă în primul rând în alinierea intereselor personale cu cele organizaționale. Această aliniere depinde în primul rând de armonia existentă dintre individ și slujba sa, adică armonia dintre cunoștințele, aptitudinile și abilitățile individului, pe de o parte, și cerințele de serviciu, precum și armonizarea dintre individ și organizația sa.

1.6.7. Efecte negative ale socializării în organizație

a. Comunicarea pentru persoane introverte

Organizarea socializării necesită angajări noi pentru a comunica cu conducerea și noii colaboratori. Persoanele introverte nu se pot simți confortabil conectându-se cu grupul în timpul acestui proces, deoarece se poate dovedi copleșitor. Acest lucru este problematic deoarece întrebările adresate pot ajuta noii angajați să învețe despre companie, sarcinile lor de lucru, politicile și procedurile și răspunsurile la întrebări îi pot ajuta pe colegii lor să le cunoască la nivel personal și profesional. În timpul procesului de socializare, angajații pot căpăta rezistență pentru a comunica deschis. În consecință, angajații și conducerea pot să formuleze opinii despre angajat înainte de a-și putea demonstra cunoștințele, aptitudinile și abilitățile. Angajații vechi pot vedea noii angajați ca fiind incompetenți, neprietenoși și mai puțin susceptibili de a reuși în companie. Noii angajați pot fi ignorați de angajații vechi și de conducere, ceea ce poate determina să primească sarcini mai puțin importante.

Dacă angajații noi sunt introverți și tratați necorespunzător de colegi și de conducere, acest lucru poate avea un impact negativ durabil asupra experiențelor lor în companie.

b. Tehnologia

În timp ce angajații noi introvertiți se pot simți copleșiți de procesul de socializare a organizației, există o modalitate prin care puteți să îi ajutați să-și reducă anxietatea. Prin integrarea tehnologiei în procesele de socializare a organizației, persoanele introverte se pot familiariza cu compania. Faceți un program de orientare auto-ghidat, care poate include clase Web, forumuri, un blog intern și comunicare prin chat și e-mail.

1.6.8. Rezultatele și câștigurile din socializarea la locul de muncă

Angajații ar trebui să învețe să depindă unul de celălalt pentru sprijin reciproc. Încurajați angajații să colaboreze și să valorifice talentele individuale pentru a atinge obiectivele echipei; și, atunci când este necesar, să solicite îndrumări sau sprijin din partea altor membri ai echipei și a conducerii. Acest lucru învață angajații să solicite ajutor, mai degrabă decât să rezolve o problemă pe cont propriu. Angajații trebuie să se simtă conectați la un scop sau un obiectiv general al companiei. O modalitate de a ajuta angajații să se integreze este să se stabilească obiective clare la nivel de companie și să ofere angajaților o opțiune de a lucra independent sau în grupuri pentru a socializa.

1.6.9. Metode de cercetare în studiul socializării organizaționale

Majoritatea cercetărilor de socializare actuale se concentrează asupra asimilării organizaționale. Metodele de cercetare cantitative, empirice dintr-o varietate de discipline domină literatura de socializare organizațională și de socializare în general. Chestionarele și sondajele sunt utilizate pentru a găsi răspunsuri la întrebări precum: Cum diferă cele cinci surse de socializare anticipativă? (Levine & Hoffner, 2006). Studiile longitudinale sunt, de asemenea, în creștere, după cum este cazul având în vedere recunoașterea faptului că socializarea are loc pe toată durata vieții (Gibson & Papa, 2000). Metodele calitative sunt de asemenea folosite pentru a înțelege procesul de socializare organizațională. Interviuurile aprofundate (de ex., Zorn & Gregory, 2005), grupurile de focus (de exemplu, Myers, et al., 2011), analiza interpretativă (de exemplu Clair, 1996) și metode etnografice determină creșterea cercetării în domeniul socializării. Studiile calitative încearcă să despacheteze răspunsurile la întrebări precum: Ce experiențe de comunicare ajută la

gestionarea incertitudinii (Kramer, 2011) și cum devin noii veniți insideri? (Gaitens, 2000).

O mare parte a cercetării se concentrează asupra faptului că persoanele care intră în posturi cu normă întreagă într-o anumită vocație sau într-o anumită organizație nu au o analiză a experiențelor de lucru mai largi înainte de aderarea profesională sau organizațională cu normă întreagă (Gaitens, 2000, Levine & Hoffner, 2006, Zorn & Gregory, 2005).

a. Criticile cercetării socializării organizaționale

Abordările dominante ale studierii socializării organizaționale au fost criticate de un număr de cercetători. În această secțiune, subliniem și explicăm criticile primare ale literaturii de socializare ca (a) prezentarea socializării ca proces liniar, (b) privirea socializării ca o transmitere unică a organizațiilor către indivizi și, în sfârșit, (c) socializarea ca asimilare într-o organizație.

• Socializarea ca proces liniar

Prima critică a cercetării socializării organizaționale este aceea conform căreia procesul socializării organizaționale este linear (Clair, 1996; Kramer, 2011).

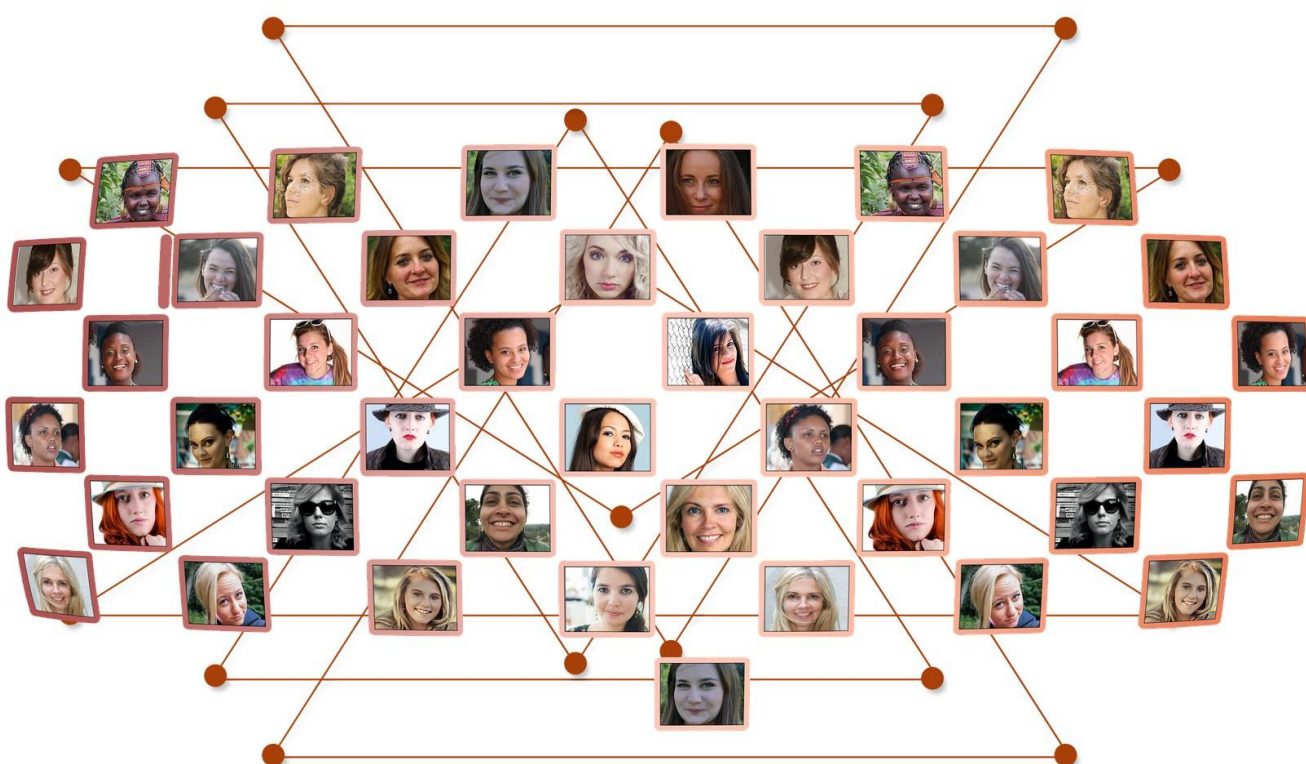
Clair argumentează privind clasificarea muncii, a forței de muncă și a locurilor de muncă care sunt îndeplinite înainte de asimilarea organizațională ca fiind anticipatoare și sugerează că "orice lucrare anterioară activității organizaționale se regăsește și în natură" (pag. 251) pregătind indivizii pentru o activitate "reală". În plus, Clair explică faptul că modelele scenice implică faptul că "nu se poate intra într-o slujbă reală până când el nu a participat la slujbe imaginare, ceea ce devaluează activitățile de lucru ale multor oameni" (p. 265). Potrivit Waldeck și Myers (2008). Abordarea dezvoltării socializării cuprinde un "model sistematic și linear pentru înțelegerea problemelor complexe personale și relaționale" din jurul asimilării organizaționale (p. 336).

Socializarea este văzută ca având un anticipat (anticipativ), un timp (întâlnire) și, eventual, un scop final care trebuie atins (metamorfoză), care pot fi clar distinse.

Cu toate acestea, modelele liniare limitează modalitățile prin care putem conceptualiza procesul de socializare. Persoanele fizice intră și ies în mod constant în diferite organizații, vocații și / sau funcții în cadrul unei organizații. Concentrarea pe socializare ca proces liniar este problematică și nu recunoaște că procesul socializării are loc pe tot parcursul vieții active.

- **Socializarea ca o transmisie unică a culturii**

O a doua critică a cercetării socializării este aceea că vede socializarea ca un proces



organizațional unic prin care cultura unei organizații este transmisă indivizilor (Kramer & Miller, 1999; Smith & Turner, 1995; Turner, 1999).

Organizațiile sunt văzute ca având un set de reguli și valori prescrise pe care noii veniți le semnează la intrarea într-o organizație (Jablin, 2001). Această idee că noii veniți se "înscriu" în cultura organizațională, se adaptează la ea și se alătură presupune că indivizii au puțină influență în procesul de socializare. Pe măsură ce indivizii sunt socializați într-o organizație, aceștia învață comportamentele și valorile adecvate, așa cum sunt prescrise de discursul organizațional (Barge & Schlueter, 2004). Când un nou-venit intră într-o organizație, se presupune că noul venit devine socializat sau asimilat în cultura organizațională deja prescrisă. Includerea socializării în asimilare pune accentul pe

organizație și pe eforturile ei de a influența indivizii pentru a-și satisface nevoile, precum și eforturile indivizilor de a schimba organizațiile pentru a-și satisface nevoile. Într-un efort de a schimba acest accent, Katz și Kahn (1966) au introdus termenii de asumarea rolului pentru a descrie procesul prin care oamenii devin membri organizaționali funcționali. Potrivit lui Katz și lui Kahn, asumarea de roluri se referă la socializare și elaborarea rolului se referă la individualizare. Individualizarea este procesul prin care noii angajați încearcă să-și "individualizeze" rolul într-o organizație (Jablin, 1987, Schein, 1968). O mare parte a literaturii tratează studiul socializării cu puțină atenție la individualizare și, în schimb, presupune că procesul este unul care este liniar și unic în natură (Smith & Turner, 1995). Conceptul de individualizare recunoaște faptul că indivizii sunt membri activi în procesul de socializare și, prin urmare, nu sunt pur și simplu indoctrinați în cultura organizațională așa cum este adesea implicată de cercetarea socializării (Katz & Kahn, 1966; Schein, 1968).

- **Socializarea ca asimilare într-o organizație**

Cea de-a treia critică a cercetării de socializare în organizații este aceea că pune prea mult accentul pe asimilare într-un anumit context organizațional sau vocațional. Bullis (1993) consideră acest lucru o redare îngustă a socializării "ca un proces prin care noii veniți devin membri organizaționali" (p. 10) și sugerează că este productiv să o concepem și mai larg ca fiind "un proces central prin care individul și relațiile sunt mediate ". Cercetarea organizațională a socializării se concentrează adesea asupra unei perspective înguste a socializării și a asimilării noilor veniți către organizații specifice, mai degrabă decât asupra unui proces mai amplu de dezvoltare a orientărilor către muncă în sine (Bullis, 1993, Clair, 1996, Waldeck & Myers, 2008). O mare parte din literatura actuală se concentrează în mod special asupra socializării în organizații și nu are o concentrare mai profundă asupra rolului socializării în muncă mai general (Clair, 1996). Concentrându-se asupra contextului (organizației), mai degrabă decât asupra procesului de socializare, scrierile anterioare oferă un mijloc prin care să înțelegem socializarea numai în ceea ce privește integrarea noilor angajați în organizații (Waldeck & Myers, 2008).

1.6.10. Concluzie

Un aspect important al ajustării noului venit la diferite niveluri, este obținerea de încredere și control personal asupra situației. Pentru a realiza acest lucru, programele eficiente la angajare sau orientare permit noilor angajați să învețe cultura și comportamentul organizațional. Aceste programe ajută, de asemenea, să faciliteze procesul de socializare mai larg, care implică nu numai noii veniți și practicienii în domeniul resurselor umane, ci și sprijinul acordat de supraveghetorii și colaboratorii apropiați, deoarece a fost dovedit că rețeaua socială poate furniza informații care să ajute la integrarea noului venit în organizație.

CAPITOLUL 2

Selecția științifică a personalului

2.1. Selecția științifică a personalului

Voi începe acest manual cu o declarație neconvențională. Selecția științifică a personalului nu este doar o chestiune de validare și de indicatori statistici. Puteți face o Selecție Științifică a Personalului în cazul în care vă conectați la parametri statistici și la variabilele nevoilor organizației dumneavoastră pentru care s-a solicitat această procedură.

Un test psihometric cu toți indicatorii de validitate și fiabilitate satisfăcători este utilizat în majoritatea proceselor de selecție de personal. Dar acest lucru poate conduce expertul în a face una sau mai multe dintre următoarele erori:

- Testul este valabil doar prin utilizarea unui eșantion într-un context de non selecție. Toți subiecții sunt influențați de contextul în care se face testul (Vitale,2010). De exemplu, performanțe mai bune ale persoanelor la testele de inteligență apar dacă aceștia o fac într-un context de selecție. Prezența unui obiectiv dorit crește motivația și apoi performanța. Aceasta înseamnă că mediul și deviația standard în procesul de standardizare sunt diferite dacă vom compara un context clinic cu un context de selecție a personalului. Utilizarea mediului general (cu nici o specificație de context) în timpul unui proces de selecție a personalului poate fi înșelător. Cadrul de selecție afectează, de asemenea, o a doua variabilă numită "anxietatea de testare". Persoanele anxioase vor tinde către modificarea rezultatelor în timpul unei selecții de personal. Persoanele competitive tind să funcționeze mai bine.

- Testul este valabil într-un context de selecție, dar nu s-a făcut o analiză de nevoi. Care sunt nevoile specifice ale organizației care solicită selecția? Ce indicatori cheie de performanță specifici doresc să crească? Care este procesul de socializare care va începe imediat după selecție? Constatarea că un test este valid, nu înseamnă că testul este valabil în orice context. Dacă nu se face o analiză corectă a nevoilor, se va face o evaluare perfectă, o aplicație foarte precisă a testelor dar fără atingerea obiectivelor companiei.

- Interviuul este structurat, dar procedura de punctaj, nu. 100 % din companii fac interviuri individuale pentru selectarea de personal. Adesea, interviurile nu sunt structurate

și chiar în cazurile în care interviurile sunt structurate, procedura de punctaj nu este clară. Folosind un interviu structurat, fără un obiectiv și fără procedură de notare înseamnă a avea validitatea unui interviu nestructurat. De asemenea, în cazurile în care resurse umane, economice și de timp sunt limitate, se pregătește o procedură clară pentru notarea întrebărilor cheie.

2.1.1. Punctul de plecare al procedurii de selecție

În cazul utilizării validării psihometrice a testelor, veți descoperi rezultatele și valabilitatea la sfârșitul procesului, poate câțiva ani mai târziu. Mai mult, selecția nu înseamnă numai găsirea persoanei potrivite la locul potrivit, dar este, de asemenea, vorba și despre dezvoltarea personală. La finalul procesului, de fapt veți descoperi că raportul scris ar trebui să fie foarte util atât pentru companie cât și pentru persoană, chiar și în cazul unui test care nu are rezultatul dorit pentru selecție. Raportul dat firmei și persoanei ar trebui să indice punctele forte și punctele slabe, dar întotdeauna într-un mod constructiv, indicând:

- a. În cazul în care a trecut testul, sugestii de training și mentoring pentru acea persoană.
- b. În cazul în care nu a trecut testul, o sugestie de cum ar face mai bine data viitoare.

Raportul ar trebui să fie nu numai un set de caracteristici, un profil, dar, de asemenea, un moment pentru a da un feedback utilizabil persoanei și companiei. Consultantul sau angajatul companiei care face o selecție de personal, trebuie să fie responsabil de modul în care se comunică un rezultat. Comunicarea rezultatului ar trebui să fie întotdeauna mai mult decât comunicarea de "trecut" sau "picat".

Prin urmare, selecția științifică este mai mult decât aplicarea unui set de teste și interviuri, este mai mult decât validarea științifică și se referă, de asemenea, la unele aspecte care sunt adesea subestimate și anume: Analiza nevoilor, Importanța contextului de selecție, Compararea rezultatelor de la testare cu rezultatele organizației, Întocmirea unui raport corect și comunicarea corectă a rezultatelor acestuia, Monitorizarea rezultatelor, Punerea în aplicare după selecție a proceselor de instruire, îndrumare și socializare

Primul pas este așadar întocmirea unei analize corecte a nevoilor.

2.2. Analiza nevoilor organizației

Pentru o evaluare corectă a personalului, este necesară în primul rând evaluarea organizației. Nu veți putea găsi persoana potrivită la locul potrivit dacă nu cunoașteți toate detaliile despre locul respectiv. Și când mă refer la cunoașterea companiei mă refer la strângerea a cât mai multor informații despre locul de muncă pentru care se face selecția, astfel încât procesul de selecție să fie mai specific. Acest lucru este extrem de important, dacă sunteți un consultant extern pentru acea companie, dar sigur va trebui să nu subestimați această procedură, de asemenea, dacă sunteți un angajat intern și în acest caz ar trebui să știți principalele provocări ale acestei organizații.



2.3. Set de instrumente de bază pentru o analiză corectă a nevoilor

Analiza nevoilor este un proces care include colectarea de date despre obiectivul procedurii de selecție. Dacă obiectivul nu este clar, se pot aplica întotdeauna unele strategii de coaching pentru a ajuta contractantul să-și definească obiectivul. Aceasta vă va ajuta să câștigați mai multă credibilitatea ca și consultant, pentru a face cât mai bine procesul de selecție. De fapt, dacă definiți un obiectiv inexact, va fi mai dificil pentru dumneavoastră să demonstrați că ați îndeplinit obiectivul. În concluzie, analiza nevoilor ajută compania în definirea obiectivelor sale cele mai bune, dar vă ajută la îndeplinirea obiectivelor de evaluare și selecție.

Cu toate acestea, nu totul depinde de procesul de selecție. Puteți selecta un profil foarte bun, dar să fie inclus într-un context negativ al climatului organizațional. Puteți selecta un profil foarte bun, dar acea persoană poate trăi după selecție multe evenimente care să-l influențeze și viața lui să se schimbe în mod semnificativ. Puteți selecta un profil foarte bun, dar incoerent cu acea cultură organizațională specifică. Puteți selecta un profil foarte bun, dar procesul de socializare este foarte slab și acest lucru duce la o dinamică de grup ineficientă. Aceste aspecte - externe față de procesul de selecție - trebuie știute înainte de selecție. Este important să cunoașteți aceste lucruri înainte de a începe procesul de recrutare pentru a economisi timp și pentru a avea o selecție corectă. Dacă se face o analiză corectă a nevoilor, se reduce probabilitatea de eroare. Aceste aspecte pot mări sau micșora rezultatele potențiale și performanța candidaților selectați. Sigur, nu se presupune că veți fi responsabil pentru procesele de socializare, coaching, mentoring, dinamica de grupuri de lucru. În cazul în care compania vă cere să faceți procesul de selecție, se presupune că veți face în special acea parte. Raportorul redactează o listă de sugestii pentru procesul de socializare.

Puteți pregăti unele sugestii de proceduri de formare și îndrumări care au un rol dublu:

- a. Dacă sunteți un consultant extern, veți spune indirect că veți avea grijă de această companie. Oferiți mai mult decât se așteaptă.
- b. Spuneți că selecția este doar o parte a procesului care va include o nouă persoană în interiorul companiei, ceea ce înseamnă că afirmați ceva corect. Spunând că sunt necesare unele procese de socializare, mentoring și coaching scoateți în evidență, de asemenea, că nu totul depinde de procesul de selecție, acesta fiind doar un prim pas.

2.3.1. Principalele instrumente ale analizei nevoilor și cele mai bune practici pentru a face o evaluare corectă sunt:

a. Interviu individual. Această procedură este utilizată în recrutarea de CEO, manageri și supervizori, cu toate acestea nu este exclusă posibilitatea de a face acest interviu și altor angajați. Un interviu individual semi-structurat este instrumentul cel mai utilizat pentru analiza de nevoi. Acesta poate fi un interviu în profunzime, dar amintesc că se colectează

doar un punct de vedere.

b. Interviu de grup. Alegerea unui grup de angajați din departamentul țintă este o strategie utilă pentru a înțelege punctele forte și punctele slabe ale departamentului. Strategia este poate mai puțin confidențială în comparație cu interviul individual, însă în timpul interviurilor de grup aveți posibilitatea de a observa, de asemenea, dinamica de grup.

c. Analiza culturii organizaționale. Aceasta este definită de Schein (1999) ca un set de ipoteze pe care o persoană o face despre grupul la care participă. Aceste ipoteze sunt grupate pe trei nivele:

- *artefacte* (elemente fizice, vizibile);
- *credințe și valori* (strategii, scopuri, filosofii declarate);
- *convingerile de bază* (credințe asumate, neconștientizate) de regulă cel mai greu de schimbat.

De obicei, interviul nestructurat cu CEO sau un manager de departament este instrumentul cel mai folosit. Cu toate acestea, nu este cea mai bună alegere. Adesea, consultanții folosesc acest instrument pentru rapiditatea aplicării sau pentru a evita un efort prea mare din partea CEO-ului sau a managerului, care este persoana care decide dacă să se facă selecția sau nu. În orice caz, este important să se comunice importanța unei analize corecte a nevoilor. Nivelul minim pentru o analiză corectă a nevoilor este un interviu structurat sau semi-structurat. În cazul unui interviu structurat, dumneavoastră decideți exact formularea, numărul și ordinea de întrebări. În cazul unui interviu semi-structurat, puteți, de asemenea, adăuga unele întrebări adaptate.

Mai jos sunt amintite câteva erori ce trebuie evitate în timpul procedurii de analiză a nevoilor și modul de a le transforma în declarații pozitive și mai ușor de utilizat:

a. ”Vreau un tip inteligent”. Am auzit aceste cuvinte de multe ori în timpul analizei nevoilor. Adevărul este că, în cele mai multe cazuri CEO și managerii nu folosesc un limbaj psihologic ci doar un limbaj comun. Aceasta înseamnă exact descrierea persoanei? Ce se așteaptă mai precis de la selecția cerută? Capcana este acceptarea unei selecții bazată pe o descriere insuficientă de personalitate și de profil de competență a ceea ce se caută. Deci, ce înseamnă: ”*un tip inteligent*”? Cine dorește o persoană care nu este inteligentă? Cea mai bună cale de a afla este aceea de a pune întrebări: *mai specific ce anume*

înseamnă pentru dumneavoastră ”un tip inteligent”? Dacă vi se pare că este o întrebare prea directă, puteți începe astfel: Aș dori ca descrierea noastră să fie foarte specifică, deoarece acest lucru ne va ajuta să definim profilul candidatului în modul cel mai precis. Altă întrebare pe care puteți să o utilizați este : *care este diferența dintre un tip inteligent și un tip mai puțin inteligent?* Puteți reformula întrebarea, după cum doriți, bazându-vă pe neclaritatea trăsăturii de personalitate utilizată la interviu (ex.: *după părerea dumneavoastră, care sunt diferențele specifice dintre o persoană extravertită și o persoană introvertită?*). Veți observa că definirea persoanelor este adesea diferită. Cheia nu este să găsiți cea mai bună definiție, ci să înțelegeți exact ce fel de persoană se dorește recrutată.

b. ”Vreau un sportiv”. Uneori în timpul analizei nevoilor puteți descoperi convingeri ciudate ale beneficiarului. De exemplu, ”*Doresc o persoană care face sport, deoarece sportivii au o personalitate dinamică*”. Cercetările științifice au arătat că nu există o corelație între hobby și performanță. În plus, secțiunea hobby este utilizată frecvent în CV, pentru a crea o impresie mai bună. Deci, de ce să vă concentrați pe o variabilă care nu are nici o validitate predictivă și uneori declarată de candidați în mod incorect? Nu vă fie teamă să evidențiați acest aspect beneficiarului în calitate de consultant extern sau angajat la departamentul de Resurse Umane. Vă ajută în definirea a ceea ce este posibil și ce nu este posibil să se facă, dar, de asemenea, arată profesionalismul dumneavoastră.

c. ”Facem o selecție pentru înlocuirea X, găsiți-mi o persoană care este diferită de X”. Din fericire toți suntem diferiți și dacă acceptați acest contract, psihologic va fi o sarcină foarte ușoară pentru dumneavoastră. Cu toate acestea, nu este posibil să se definească un scop serios prin a decide ceea ce nu vreți. Riscul este de a găsi o persoană diferită dar de fapt să nu fie cea mai bună opțiune pentru jobul care trebuie ocupat.

2.3.2. Sugestii pentru o analiză corectă a nevoilor.

- a. Faceți o listă împreună cu beneficiarul cu toate competențele dorite.
- b. Faceți o listă împreună cu beneficiarul cu toate trăsăturile de personalitate dorite.
- c. Dacă este posibil, ordonați competențele și trăsăturile de personalitate, de la cele mai importante la cele mai puțin importante.
- d. Dacă beneficiarul nu este clar, puneți următoare întrebare: ”*ce comportamente*

specifice sau trăsătură de personalitate ar trebui să aibă o persoană pentru a fi angajată?”.

- e. În cazul în care beneficiarul vorbește despre trăsături nedorite/competențe, dar puteți să înțelegeți că au legătură cu performanța, întrebați: *“vă rog, puteți să-mi dați un exemplu concret în care această trăsătură a fost o problemă”?* În cazul în care persoana vorbește despre trăsăturile/competențele dorite și nu puteți înțelege motivația acestei declarații, întrebați: *“vă rog, puteți să-mi dați un exemplu concret în care această trăsătură a fost o resursă?”.*
- f. În timp ce studiați nevoile beneficiarului trebuie să observați indirect stilul său de conducere. Deoarece, adesea puteți observa indirect informații despre acesta.
- g. Este nevoie să existe o listă de indicatori cheie de performanță pentru job și cum sunt ei măsurați. În cazul în care nu există o astfel de listă, propuneți o modalitate de a o introduce.
- h. Când primiți o listă cu cerințele trăsăturilor de personalitate/competențele, pentru a fi lămurii complet adresați următoarea întrebare: *”cum conectați aceste trăsături/competențe la performanța dorită sau la comportamentul așteptat din partea persoanei?”.*
- i. Culegeți informații despre acel loc de muncă.
- j. Cereți informații despre procesul de selecție anterior. Găsiți eventualele capcane și blocaje care poate au creat probleme în procesul de selecție anterior.
- k. Dacă este posibil, înregistrați audio sau video această întâlnire.
- l. Efectuați analiza nevoilor într-un cadru liniștit, fără riscul de întrerupere.
- m. Timpul acestui interviu să nu depășească o oră (40 de minute este un interval de timp optim).
- n. Informați-vă despre cum sunt percepute trăsăturile de personalitate și competențele cerute de către candidați? Sunt aceste descrieri utile/informative pentru selectarea persoanelor? Uneori aceste caracteristici sunt utilizate și declarate de candidat în timpul interviului numai în scopul de a părea compatibil cu poziția vizată.
- o. Întocmiți și prezentați beneficiarului un rezumat al nevoilor companiei și profilul locului de muncă.

2.4. Sugestii pentru analiza interviului

Atunci când țiineți un interviu pentru analiza postului este foarte important să vorbiti cu un manager. Iată o schemă scurtă a întrebărilor importante ce trebuie să se aplice în cazul unei analize a postului pentru care se face selecția:

- a. Definiți activitățile specifice pe care trebuie să le îndeplinească angajatul (sarcinile).
- b. Solicitați descrierea unei zile obișnuite de lucru. Începeți cu prima sarcină pe care trebuie să o îndeplinească atunci când intră în companie.
- c. După prima sarcină, întrebați ce trebuie să facă în continuare?
- d. Dacă doriți să obțineți mai multe detalii, puneți accentul pe intrări (apeluri telefonice, activități) și comportamentele pe care angajatul trebuie să le afișeze (ieșiri) pentru a răspunde la intrări (preia apelul, completează formularul etc.)
- e. Iată câteva exemple de întrebări:
 - Ce sarcini specifice sunt efectuate în prezent pentru activitățile de intrare?
 - Cât de dese sunt aceste sarcini?
 - Ce activitate/activități specifice sunt efectuate?
 - Există cerințe de timp pentru a rezolva sarcinile?
- f. Observați de asemenea, comportamentul non-verbal al celui intervievat. Ilaritatea și ironia pe unele subiecte poate indica faptul că acolo ar putea exista o problemă. Râsul este o formă de sublimare a agresivității. Încercați să aflați informații despre acest subiect.

2.5. Informații despre Cultura Organizațională

Dacă doriți să obțineți informații despre cultura organizațională și climatul de lucru o puteți face în mai multe feluri. O primă variantă este aceea de a utiliza teste psihometrice sau chestionare. Cu toate acestea, unii autori precum Schein (1999), unul dintre cei mai importanți cercetători în domeniu, este de părere că nu se poate măsura direct cultura organizațională cu interviuri individuale sau teste, dar se poate cu exerciții de grup.

Iată câteva sugestii pentru colectarea de informații despre cultura organizațională.

- a. Kilmann-Saxton este de părere că toate măsurile normelor culturale vă oferă o indicație despre decalajele culturale: distanța dintre norme și percepția angajaților. Cele patru

variabile studiate sunt *relațiile sociale, libertatea personală, sarcina suport, sarcina inovare*. Acesta este un instrument foarte bun pentru analiza culturii organizaționale. Cu toate acestea, vă sugerez să utilizați acest instrument în timpul unei analize de nevoi cu scopul unei selecții de personal, mai ales când în cultura organizațională se presupune că vor avea loc unele schimbări. Fuziunile organizaționale și schimbarea între generații sunt doar câteva astfel de exemple de situații. În România, ca și în Italia și Cipru, multe companii sunt mici sau mijlocii și se bazează pe cultura de familie. Schimbarea de lideri între părinți și copii nu este întotdeauna ușoară. În acest caz este foarte important de studiat cultura organizațională și decalajul dintre norme și acțiuni. De asemenea Schein a declarat că, în astfel de companii cultura organizațională se suprapune cu personalitatea fondatorului companiei. Așadar dacă faceți o selecție internă pentru o schimbare de conducere într-un context ca acesta este foarte important să se țină cont de aspectele culturale.

b. Organizational Culture Inventory este un test conceput de Cooke și Lafferty (Cooke, Rousseau, 1988; Cooke Lafferty, 1989; Cooke, Szumal, 1993; Vander Velde, and Class, 1995). Acest instrument este util în cazul unei schimbări organizaționale și măsoară abilitatea angajaților de a înțelege cultura organizațională a companiei. Acesta măsoară diferența dintre cultură și înțelegerea culturii de angajați. Prezența unor diferențe mari este dovada nevoii de schimbare.

Măsurarea culturii organizaționale se poate face pe două dimensiuni:

- Orientarea spre sarcină vs orientarea spre oameni
- Orientarea spre dezvoltare vs orientarea spre siguranță

Această măsurare permite clasificarea culturii organizaționale într-una din aceste trei grupe: **cultura constructivă, cultura agresiv-defensivă, cultura pasiv-defensivă.**

2.5.1. Analiza multidimensională a culturii organizaționale

Multidimensional Analysis of Organizational Cultures – MAOC de Avallone și Farnese (2005), este compus din 25 de dimensiuni grupate cu ACP - Promax Factor Analysis în 7 factori.

- Integritate, toleranță, sinergia colectivă:* colectivism vs. individualism; diferențe vs. egocentrism, cooperare vs. competiție, argumentare vs. execuție,

- motivație vs. control, conducere proactivă vs. conducere reactivă, negociere vs. dominare, toleranță vs. intoleranță;
- b. *Energie, aprobare, justiție*: aprobare vs. dezabrobare, activitate vs. pasivitate, transparență vs. netransparență, rapiditate vs. încetineală;
 - c. *Eficiența personală, putere, responsabilitate*: responsabilitate vs. delăsare, confidențialitate vs. bârfă, orientare pentru a rezolva vs. lamentare;
 - d. *Inovareși dorința de noi cunoștințe*: inovație tehnologică ridicată vs. inovație tehnologică scăzută, global vs. local, explorare vs. stagnare, asumarea riscului vs. neasumarea riscului;
 - e. *Inventivitate, autonomie, angajament*: autonomie vs. dependență; decentralizare vs. centralizare, eustres vs. distres;
 - f. *Finanțe și profit*: o singură dimensiune cu același nume;
 - g. *Respectul mediului*: ecologie vs. exploatarea mediului.

2.5.2. Metoda Schein pentru Cultura Organizațională

Schein afirmă că unele persoane dintr-un grup nu sunt conștiente de cultura lor organizațională, dar aceasta nu înseamnă că aceasta nu este accesibilă. Vă prezint pașii metodei lui Schein (1999)

- a. Definiți problemele companiei. Tot ce trebuie este o cameră și o tablă. Începeți conversația cu grupul cu listarea problemelor din companie. Cum se pot îmbunătății lucrurile.
- b. Revizuirea conceptului de cultură. Odată ce aveți obiectivul strategic este important să le explicați conceptul de cultură în termeni de artefacte, valori și credințe.
- c. Identificați artefactele - cel mai vizibil nivel al culturii organizaționale în opinia lui Schein. Acestea sunt caracteristici observabile, astfel încât toate aceste aspecte enumerate mai jos, sunt posibile artefacte: cod vestimentar, limbaj (scris sau oral), nivelul de formalitate în relațiile cu autoritatea, orele de program, întâlniri, luarea deciziilor, comunicare, evenimente sociale, identitate, simboluri, ritualuri, echilibrul dintre viața personală și cea profesională, elemente fizice de decor, mituri și povestiri, comportamentul membrilor organizației, practici și

rutine organizaționale. Dacă aveți nevoie de ajutor în identificarea artefactelor este bine să prezentați o listă cu posibilele artefacte.

- d. Identificați valorile organizaționale. Începeți prin definirea valorilor declarate. Uneori, aceste valori sunt declarate în documentele despre misiunea și viziunea organizației.
- e. Comparați valorile și artefactele. Principala întrebare ar trebui să ne arate modul în care aceste valori se conectează cu artefactele? Există o congruență sau o diferență între valorile declarate și artefacte? Cum ne poate ajuta acest lucru în găsirea adevăratelor valori și credințe?
- f. Repetați această procedură și cu alte grupuri de interes.
- g. Identificați credințele comune și ipoteza de bază. În această etapă, încercați să le arătați necesitatea utilizării unei culturi.

2.5.3. Întocmirea unui raport al analizei nevoilor

Ați ajuns în momentul în care puneți toate informațiile la un loc și întocmiți raportul final care vă este util pentru pasul următor. Definiți instrumentele folosite în timpul procesului de selecție de personal. Așa cum ați citit mai sus există mai multe căi de a crea un document șablon pentru analiza nevoilor. Exemplificăm unele sugestii despre cum puteți utiliza aceste căi pentru a crea un șablon personalizat.

a. Definirea profilului candidatului dorit

- Descrierea interviului (locația, persoana/persoanele cheie intervievate—puteți utiliza un singur document dacă este un interviu de grup, mai multe documente dacă aveți mai multe interviuri individuale)
- Lista competențelor
- Lista cu trăsăturile de personalitate
- Lista de ipoteze pentru persoana cheie intervievată. Încercați să folosiți în această secțiune formulări lingvistice simple cum ar fi: ”Persoana cheie crede că ”
- Lista KPI (indicatori cheie de performanță)
- Lista de convingeri a persoanei cheie despre conexiunile dintre caracteristicile profilului și performanță

- Lista de dovezi despre aceste conexiuni
- Analiza anunțului anterior despre oportunitățile locului de muncă (dacă există)
- Definiți un anunț nou despre oportunitățile locului de muncă

b. Sarcini și analiza job-ului

- Descrierea interviului (locația, persoana/persoanele cheie intervievate—puteți utiliza un singur document dacă este un interviu de grup, mai multe documente dacă aveți mai multe interviuri individuale).
- Lista sarcinilor (cu frecvența, prioritatea)
- Lista intrărilor și ieșirilor
- Lista competențelor (le puteți compara cu cele din concepția managerului/CEO)
- Lista cu trăsăturile de personalitate (le puteți compara cu cele din concepția managerului/CEO)

c. Cultura Organizațională

- Eventualele rezultate ale unor chestionare standardizate
- Artefacte
- Valori
- Ipoteze

Odată ce aveți aceste informații sunteți gata să treceți la următorul pas, adică pregătirea unui set de teste. În paragraful și capitolul următor vom prezenta o serie de instrumente pentru selecția de personal. Cu o privire de ansamblu asupra instrumentelor veți fi capabili să le selectați pe cele mai potrivite pentru situația dumneavoastră. În acest capitol veți găsi o parte fundamentală despre selecția științifică a personalului, modalități concrete de selecție și cum puteți verifica îndeplinirea criteriilor științifice.

2.6. Teste Psihometrice

Când faceți selecția procedurilor de evaluare este foarte important să alegeți testele corespunzătoare. Așa cum am menționat mai sus, nu este doar o chestiune de validitate, este foarte important ca testul să fie pentru scopul selecției și - preferențial - în contextul unei

selecții asemănătoare cu a dumneavoastră. Dacă testul nu este valid în context, sugestia mea este să culegeți informații despre contextul selecției.

Prima regulă este să studiați manualul testelor psihometrice. Uneori, experții selectează procedurile luând în considerare doar situații generale de investigare prin teste și/sau prezența unei validări științifice. Cel mai important lucru este analiza indicatorilor specifici. Vă dau un exemplu. Să presupunem că veți căuta un test despre mecanismele de apărare. Acest lucru nu înseamnă nimic dacă nu citim și indicatorii specifici. Ar trebui să ne punem problema astfel:

- a. Care definiție specifică a mecanismelor de apărare este inclusă?
- b. Care sunt indicatorii specifici incluși în test?
- c. Care indicatori de validitate și fiabilitate sunt satisfăcători?
- d. Cum au legătură acești indicatori cu rezultatele dorite?
- e. Care sunt cercetările specifice ce arată că indicatorii se conectează la rezultatele dorite?

Prima întrebare ne indică câteva informații reale despre scopurile testării. Putem vorbi despre mecanismele de apărare din mai multe perspective. Dacă selectăm doar o definiție specifică a mecanismelor de apărare ați efectuat doar o parte din muncă. De fapt, dacă vom extrage constructul testului dintr-o carte foarte structurată (de exemplu DSM-5, Manualul de diagnostic), acolo nu există nici o discuție despre indicatorul de selecție. Vom selecta criteriile deja prezente și bine descrise. Dar, în cazul în care veți selecta alte constructe care nu au o listă specificată a indicatorilor, atunci se vor lua în considerare alte aspecte. Să spunem că selectăm un test de măsurare a mecanismului de apărare după definiția lui Freud. Freud descrie ce sunt mecanismele de apărare, dar cititori diferiți pot interpreta diferit textul. Din acest motiv este important să răspundeți la o a doua întrebare: care sunt indicatorii specifici incluși în test? Apoi trebuie să verificați problemele de valabilitate și de fiabilitate, și apoi să găsiți conexiuni între test și rezultatul dorit. Dacă anumiți indicatori de valabilitate și fiabilitate nu sunt satisfăcători sau nu se pot măsura, este foarte important să căutați alți indicatori de valabilitate externi. Dar dacă nu există nici o altă alegere rezonabilă în acel moment, ar trebui să se facă o cercetare bibliografică pentru a găsi alte dovezi de valabilitate. Cu cât aveți mai multe dovezi, selecția științifică are o calitate mai bună. După prima colectare de informații, o procedură utilă este de a

începe colectarea de informații despre contextul specific dumneavoastră pentru a începe validarea personalizată. Între timp, indicatorii de valabilitate și fiabilitate prezentați în manual și a dovezilor din cercetări - dacă există - vă sunt suficiente.

Cum se selectează corect bateriile de teste sau testele psihometrice

Așa cum am menționat mai devreme, manualul este principala sursă pentru alegerea testelor specifice. Și manualul ar trebui să fie întotdeauna studiat complet pentru a selecta cele mai bune baterii de teste care să se aplice într-o situație specifică. Mai jos este prezentată o listă de teste psihometrice.

2.7. Teste de personalitate

a. Chestionare

Big Five Personality Model. Acest model de test de personalitate presupune că există cinci factori principali în personalitatea umană: Extraversiunea, Stabilitatea emoțională, Deschiderea, Agreabilitatea, Conștiinciozitatea.

Testul NEO-PI3 (McCrae, Costa ed. In Italy by Fossati, Ciancaleoni, 2014) este unul dintre cele mai complete teste, deoarece studiază șase fațete pentru fiecare factor. Un rezumat al variabilelor măsurate:

- Stabilitate emoțională: anxietate, furie/ostilitate, depresie, conștiința de sine, impulsivitate, vulnerabilitate;
- Extraversiunea: Căldură, sociabilitate, asertivitatea, activitate, încercarea de senzație, emoții pozitive;
- Deschiderea: fantezii, estetic, emoții, acțiune, idei, valori;
- Agreabilitatea: încredere, lealitate, altruismul, conformitatea, modestie, sensibilitate;
- Conștiinciozitatea: competența, ordinea, simțul datoriei, angajament, disciplină, gândire clară.

Avantajele acestui test se referă la notarea simplă (automatizată și online) și prezentarea raportului. Varianta are o standardizare dublă: unul pentru un context normal (N = 727) și pentru un context competitiv cum ar fi selecția de personal (N = 460). Este

compus din 240 de itemi și timpul normal de testare este de 40 de minute.

2.8. Teste de inteligență - Inteligența Fluidă

Inteligență fluidă vs. inteligență cristalizată

Unul dintre factorii cei mai predictivi în performanța la locul de muncă este inteligența fluidă. Spre deosebire de inteligență cristalizată (Catell, 1963 citat în M. Minulescu, *Teorie-si-practica-in-psihodiagnoza-testarea-intelectului*) care depinde mai mult de mediu, de nivelul de educație, inteligență fluidă are un caracter general, cu un grad ridicat de dependență de factorul genetic și intervine în procesul de adaptare la situații noi.

Testul de Inteligență Fluidă (Romanelli, Saggino, 2014) este un test foarte scurt (n. elemente = 48). Acest test nu este utilizat numai în context clinic dar și în selecția de personal. Scopurile acestui test sunt:

- Evaluarea inteligenței fluide în timpul evaluării și selecției de personal;
- Este importantă selecția de profile pe nivele de inteligență;
- Sesiune integratoare pentru consilierea de reorientare profesională.

Acesta măsoară patru variabile:

- Inducția: măsoară capacitatea de a analiza diferite figuri și de a înțelege caracteristicile comune prezente în setul de stimuli prezentați;
- Raționament cantitativ: măsoară capacitatea de atenție și concentrare; este recomandată aplicarea regulilor matematice simple;
- Relațiile spațiale: măsoară capacitatea de a percepe relațiile spațiale și pentru deducția dispunerii de obiecte în spațiu;
- Vizualizarea: măsurarea capacității de a înțelege imaginea mișcării obiectelor în spațiu tridimensional.

La finalul testului, de asemenea, este posibil să se calculeze scorul global al inteligenței fluide.

2.9. Screening test de inteligență

Uneori, în timpul selecției personalului, mai ales atunci când aveți un număr mare de candidați, cel mai important lucru este să excludeți profilurile necorespunzătoare într-o

perioadă scurtă de timp. Testul de screening IST este excelent pentru acest scop (Liepmann, Beauducel, Brocke, Nettelstroth, adaptat în italiană de Ciancaleoni, Fossati, 2013). Acesta durează doar 26 de minute și are un total de 60 de itemi (20 pentru fiecare tip de item verbal, numeric, abstract). Are două forme care, de obicei, sunt administrate inițial pentru a reduce falsificarea sau pentru a evita copierea răspunsurilor. Avantajele acestui test sunt legate de scorul automat, rapiditatea acestuia și prezența unei standardizări bune într-o probă mare (N = 1361).

2.10. Teste pentru măsurarea indicatorului de Leadership

Nu există un lider standard pentru orice situație, dar eficacitatea liderului este măsurată în situația specifică. Testul indicatorului de leadership este un test online de 45 de minute. Este compus din 16 scenarii situaționale în care candidatul trebuie să ia o decizie.

2.11. Test pentru măsurarea concentrației focalizate

Testul d2-R (Brickenkamp Schmidt-Atzert, Liepmann, ediția italiană de Ciancaleoni, Fossati, 2013) este un test standardizat extrem de util pentru măsurarea atenției concentrate. Acesta durează doar cinci minute și, din acest motiv, este foarte ușor să îl includeți într-o serie de teste. Toți stimulii sunt non-verbali, subiectul trebuie să identifice un anumit caracter într-o hârtie A4 plină de caractere similar. Este o sarcină relativ simplă, totuși performanțele sale necesită integrarea diferitelor procese cognitive: recunoașterea stimulilor țintă și eliminarea. Este posibil să obțineți mai mulți indicatori specifici: atenție, viteză de procesare, stil de lucru, precizie. Acest test este sugerat pentru postul care necesită perioade intense sau lungi de atenție concentrată (de exemplu, pentru pozițiile contabile, controlor de trafic).

2.12. Teste pentru motivare. Achievement Motivation Inventory

Acest test are ca scop măsurarea stilului de motivare și este util pentru selectarea managerilor, a managerilor middle și a talentelor. Acest test a fost construit de Schuler, Thornton, Frintum, Prochaska. Acesta include 3 domenii generale și 17 aspecte ale motivației și oferă și un interesant feedback pentru subiect în ceea ce privește profilul nevoilor. Este utilizabil nu numai în scopuri de selecție, ci și în centrele de evaluare și

dezvoltare. Variabilele măsurate sunt:

- Încrederea în sine: încrederea în succes, dominanța, curajul, flexibilitatea, independența, preferința pentru sarcini dificile;
- Auto-reglementare: internalizarea succeselor și a eșecurilor, persistența obiectivelor, controlul la locul de muncă;
- Ambiție: efort compensatoriu pentru evitarea eșecului, competitivitate, dorința de a învăța, implicare, concentrare, obiectiv stabilit, mândrie pentru propriile rezultate, orientare spre putere.

Dispune de două sisteme de administrare și de notare: pe hârtie și automatizată, precum și raportarea automată.

2.13. Test pentru măsurarea aspectelor negative

Dark scale triad - psihopatie, narcissism, machiavelism

Acest concept a fost descris în cărți despre personalitate, comportamentul online și securitatea cibernetică (Parvulescu, Vitale, 2016).

Instrumentul pe care îl propunem aici include:

- Extraversie
- Stabilitate emoțională
- Inteligență fluidă
- Machiavelism
- Narcisism
- Dominarea socială
- Locusul de control
- Obsesia de lucru
- Motivația pentru realizare
- Stăpânirea stilului
- Strategii de coping
- Minciuna
- Inteligența emoțională

2.14. Testul Q-Bo.

O propunere pentru procesul de selecție. După procesul de selecție este foarte important nu numai măsurarea indicatorilor KPI (indicatori cheie de performanță), ci și a indicatorilor de bunăstare. Testul Q-Bo (De Carlo, Falco, Capozza, 2008) a fost construit cu scopul de a măsura stresul asociat muncii în perspectiva bunăstării la locul de muncă. În Italia, legea 81/08 impune întreprinderilor să măsoare stresul la locul de muncă pentru sănătatea lucrătorilor. Cu toate acestea, această procedură este foarte importantă pentru includerea în activitățile de monitorizare (de asemenea, dacă nu este prevăzută de lege), deoarece este importantă pentru îngrijirea sănătății lucrătorilor și, de asemenea, pentru că afectează și performanța generală. Testul are o durată de aproximativ 1 oră și include 200 de itemi în formă de Likert Scale.

2.15. Scale de monitorizare

O aplicație inovatoare la locul de muncă este cea care măsoară stilul atașamentului în contexte organizaționale (pentru un exemplu de aplicare a instrumentului în setările organizaționale citiți Vitale, 2012). Măsurarea experiențelor în relațiile apropiate (ECR, Brennan et al., 1998) se face prin intermediul unui test compus din 36 de itemi care vizează măsurarea atașamentului evitant și anxios. Forma originală este utilizată pentru a măsura acest construct la adulți pentru relația de cuplu. Este posibil să adaptați acest instrument la setările organizaționale doar prin schimbarea țintei itemilor. De exemplu, itemul "Prefer să nu arăt partenerului meu cum mă simt" va fi modificat în "Prefer să nu arăt altora cum mă simt". Exemple de itemi care măsoară anxietatea "Mă tem că sunt abandonat", "Sunt îngrijorat de relația mea cu ceilalți". Exemple de stil evitant de atașament sunt: "Prefer să nu arăt altora cum mă simt "; "Mă simt în largul meu când nu am o relație strânsă cu ceilalți".

Scala propusă de Kruglanski și colab. (2000) compusă din 12 itemi. Exemple: "nimic nu este mai interesant decât să-mi văd ideile devenind realitate"; "Dacă cred într-un proiect, nimic nu poate opri realizarea lui". Scala de personalitate proactivă (Bateman & Crant, 1993). Exemple de elemente sunt "Îmi place să fac lucrurile mai degrabă, decât să fiu un spectator".

Suport organizațional perceput. Scala lui Eisenberger, Cumming, Armeli & Lynch

(1997). Exemple de itemi sunt: "Pot conta pe ajutorul altora în caz de nevoie", "șeful meu este interesat de opiniile mele".

Etalonul de conducere etică (ELS) este un test efectuat de Brown și colab. (2005) bazat pe 10 itemi. Exemple de itemi sunt "șeful meu ia decizii corecte și echilibrate", "șeful meu aude ceea ce angajații au de spus".

2.9. Validitatea și fidelitatea în timpul procedurilor de selecție

Validitatea unui test se referă la măsura în care testul măsoară ceea ce își propune să măsoare și cât de bine realizează acest lucru (Anastasi 1976) sau la "măsura în care testul își îndeplinește funcția" (Lindeman, 1978).

Fidelitatea reprezintă calitatea unui test de a măsura corect și de fiecare dată același lucru, sistematic și repetat.

Este important să folosim instrumente validate. Am studiat faptul că validitatea și fidelitatea sunt concepte multidimensionale. De obicei, cei care construiesc teste au ocazia și datoria de a verifica nivelul de fidelitate și validitate. Acest proces durează adesea între 1 și 3 ani bazându-se pe lungimea și complexitatea testului. În timpul verificărilor validității și fidelității, autorul are posibilitatea de a compara testul cu alți indicatori. Am spus că un indicator important este validitatea convergentă. Se presupune că conceptele similare măsurate prin instrumente diferite ar trebui să se coreleze pozitiv. Este bine, dar se face numai în timpul primei validări. De asemenea, validitatea divergentă este importantă, ar trebui să verificați dacă testul dvs. corelează negativ cu alte teste care măsoară construcția opusă. Toate aceste proceduri sunt utile înainte de a începe să folosiți un test în compania dvs. Sau în compania beneficiara, cea care solicită serviciile. Cu toate acestea, aceste proceduri necesare validării testului vă oferă o idee despre cum funcționează acest test specific în compania dvs.

Este important să aveți date generale despre validitate și fidelitate. Cu toate acestea, este, de asemenea, corect să colectați date specifice pentru compania dvs. cultura organizațională, climatul organizațional, pozițiile specifice, grupurile de lucru, modul de administrare și specificitatea sarcinilor pot afecta modul de desfășurare a activității companiei dvs. Acest lucru înseamnă că, având instrumentele validate, este un prim pas fundamental, dar puteți atinge cel mai bun nivel de precizie numai dacă colectați date specifice legate de compania dvs. Deci, să începem de la general la specific.

2.17. Cum se selectează științific: de la general la specific

Motivația afectează comportamentul oamenilor. Motivația filtrează realitatea și crește probabilitatea ca anumite comportamente specifice să apară și să reducă probabilitatea apariției altor comportamente. În Știința de selecție a personalului știm acest lucru. Am mai spus că contextul afectează comportamentul oamenilor. Dacă vă prezentați într-un context formal sau într-un context informal, veți face acest lucru diferit în funcție de obiectivele dvs. Din acest motiv este foarte important să obțineți rezultate standardizate din contextul selecției personalului. Este o experiență obișnuită în domeniul științelor psihologice de testare pentru a descoperi că o persoană similară în context diferit are performanțe diferite.

De exemplu

- Oamenii se comportă mai bine la testul de inteligență în timpul selecției personalului. Motivația afectează performanța pozitivă;
- Oamenii anxiosi fac mai multe erori la testul de inteligență în timpul selecției personalului;
- Sexul psihologului afectează calitatea răspunsurilor în testele proiective;
- Întrebările efectuate în administrarea grupului pot afecta calitatea răspunsurilor;
- Prezența unor stimuli de observat într-o clasă mare poate afecta răspunsurile datorită poziționării diferite a candidaților;
- Caracteristicile specifice ale psihologului care administrează testul pot afecta calitatea răspunsurilor;
- Caracteristica fizică a camerei de testare poate afecta calitatea răspunsurilor.

Adevărul este că ar trebui să fie standardizat totul (camera, obiectele, comunicările, durata testului), dar nu totul este standardizabil.

- Este posibil să aveți un context fizic specific fără posibilitatea schimbării;
- Nu puteți standardiza eventuala comunicare între candidați. Unele evaluări, de fapt, durează o zi. De la o sesiune de testare psihologică la alta, candidații pot schimba și utiliza anumite informații.

Unele contexte fizice simple nu exclud posibilitatea contactului și comunicării

dintre candidați. Acest schimb de informații poate afecta și nivelul de anxietate.

Standardizarea nu poate acoperi toate aspectele. Să luăm un exemplu. Să spunem că veți selecta vânzători. Aveți un test standardizat și validat. Aveți suficiente date pentru contextul competitiv. Cu toate acestea, este posibil să aveți nevoie de o procedură mai specifică. Să presupunem că testul este validat pentru vânzătorii care vor vinde produsele într-un magazin. Acest lucru nu este egal cu vânzarea de consultanță la nivel înalt sau tehnologii sofisticate. În plus, testul poate fi validat într-un context socio-economic complet diferit.

Cel mai bun mod de a standardiza testele este de a face acest lucru în compania dvs. Dacă selectați de mai multe ori, puteți colecta suficiente date pentru a avea informații detaliate despre contextul dvs. specific. Dacă aveți vânzători, de exemplu, acești vânzători nu sunt agenți de vânzări generali, ci au specificitatea lor. Posibilitățile de angajare pot fi foarte diferite (locuri de muncă temporare în raport cu locuri de muncă permanente), contextul socio-economic dintr-o anumită regiune poate fi diferit.

Scopul psihometriei este de a găsi tendințe comune în grupuri mari de populație, însă nu uitați că atunci când primiți o sarcină de selecție, o primiți într-o situație specială, cu specificul acesteia. Și acest lucru este util:

- Dacă sunteți angajat ca HR al unei companii, trebuie să creați profiluri personalizate pentru o organizație specifică;
- Dacă sunteți consultant, este important să colectați date specifice nu numai pentru a oferi rezultate mai specifice, dar și pentru a crește nivelul de credibilitate al evaluărilor dvs.

2.18. Aspectele tehnice ale unei selecții de personal științific. Criterii

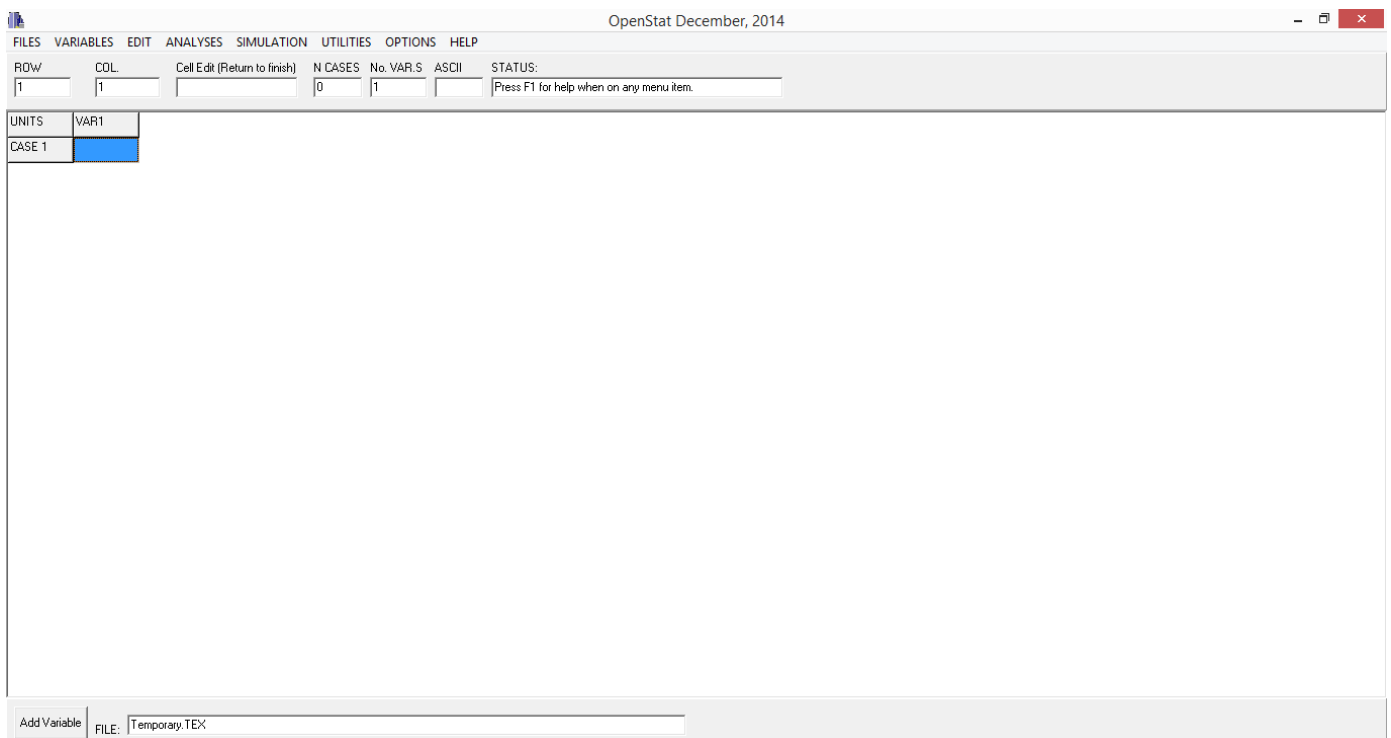
Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să vă selectați criteriile. Una dintre cele mai importante validități este valabilitatea criteriului. Scopul său este de a conecta rezultatele testului cu comportamentele, performanțele și alți factori externi. Unul dintre scopurile psihometriei este de a face predicții exacte ale comportamentelor viitoare. Deci, având în vedere situația din compania dvs., care sunt comportamentele / rezultatele / performanțele dorite și nedorite? Care este specificul KPI (indicatori cheie de performanță) pe care îl puteți lua în considerare pentru a vă construi sistemul științific?

Știu că măsurați valabilitatea criteriului la sfârșit. Puneți prima dată această întrebare utilizând una sau mai multe metode descrise în paragraful "Analiza Nevoilor" deoarece:

- Nu este științific să selectați criterii la sfârșitul unui studiu;
- Concentrarea asupra comportamentelor dorite și nedorite înainte vă va ajuta, de asemenea, în selectarea celor mai potrivite teste psihologice / interviuri / teste de grup.

Apoi trebuie să deschideți un program informatic de statistici. Există multe software valide, cum ar fi "R" sau "SPSS" și multe altele care sunt foarte comune și ușor de utilizat, cum ar fi Excel. Probabil știți Excel, nu are unele funcții statistice importante folosite în psihometrie. Din acest motiv vă voi arăta un freeware ușor de obținut. Open Stat este un program de calculator construit de Bill Miller și puteți găsi o versiune gratuită de descărcare aici: <http://openstat.info/OpenStatMain.htm>.

Puteți să o descărcați gratuit cu dublu clic pe linia: OpenStatSetup.exe, apoi găsiți fișierul în computer și faceți dublu clic pentru a începe instalarea. La sfârșitul procesului puteți rula programul. Primul ecran pe care îl primiți este acesta:



Ar trebui să setați mai întâi toate variabilele. Când spun toate variabilele vreau să spun fiecare scor din design-ul științific: elementele, variabilele, criteriul și orice alt număr prezent.

Să începem cu ceva ușor. Vrei să validezi un test situațional pentru vânzător compus din 10 scenarii diferite. Candidatul trebuie să ia o decizie într-un scenariu simulate, deci fiecare articol este un scenariu diferit, candidatul descrie comportamentul său personal în acea situație și la final psihologul face scorul și obține rezultate.

Fiecare situație este marcată de la 1 la 5, 1 reprezintă performanța minimă, 5 reprezintă cea mai bună performanță. Există, de asemenea, un indicator care rezumă testul cu suma celor 10 elemente. Analiza nevoilor a arătat că cele mai utilizate KPI din compania ipotetică sunt - Vânzări pe lună (în termeni de €), satisfacția clienților, rata de plângere.

La sfârșitul selecției personalului, testul folosit sugerează selectarea a 10 vânzători și după un an doriți să verificați dacă testul a funcționat corect. Ați colectat date despre criterii și puteți începe să faceți statistici. Deci trebuie să vă definiți variabilele. În acest caz, aveți

14 variabile diferite:

- 10 itemi
- o variabilă pentru suma celor 10 itemi
- 3 criterii



Primul pas este definirea variabilelor. În meniul principal al programului veți găsi numele VARIABLE, faceți clic pe el și apoi executați opțiunea "Define". Dacă faceți totul corect, ar trebui să vedeți acest ecran la sfârșit.

Data Dictionary

WARNING! NO BLANKS ALLOWED

Var. Types

No.	Short Name	Long Name	Type	Integers	Decimals	Missing
1	VAR1	Variable1	0	0	0	

Press to create a variable automatically

Delete Row

Cancel

Return

Toate celulele text sunt editabile. Primul lucru pe care trebuie să-l faceți este să faceți clic pe "apăsați pentru a crea o variabilă automat" de 13 ori pentru a avea la sfârșit cele 14 variabile solicitate. Apoi trebuie să editați tabelul, inclusiv numele variabilelor, prezența numerelor întregi și a zecimalelor. Vom pune o valoare întreagă și 0 zecimale, deoarece gama noastră de puncte este de la 1 la 5. La sfârșit, trebuie să introduceți un cod pentru datele lipsă. De fapt, acest program nu permite celule goale. Deci, dacă aveți date lipsă, trebuie să umpleți celula cu codul lipsă. Să presupunem că, în acest caz, codul nostru de date lipsă este 9, deoarece 9 nu este gama noastră de puncte (de la 1 până la 5).

Data Dictionary
X

WARNING! NO BLANKS ALLOWED
Var. Types ▼

No.	Short Name	Long Name	Type	Integers	Decimals	Missing
1	ITEM1	Item 1	0	1	0	9
2	ITEM2	Item 2	0	1	0	9
3	ITEM3	Item 3	0	1	0	9
4	ITEM4	Item 4	0	1	0	9
5	ITEM5	Item 5	0	1	0	9
6	ITEM6	Item 6	0	1	0	9
7	ITEM7	Item 7	0	1	0	9
8	ITEM8	Item 8	0	1	0	9
9	ITEM9	Item 9	0	1	0	9
10	ITEM10	Item 10	0	1	0	9
11	SELLING	Selling abilities	0	1	0	9
12	Income	Income per month	0	1	0	9
13	Satisfaction	Customer satisfaction	0	1	0	9
14	Compliant	Compliant Rate	0	1	0	9

Press to create a variable automatically
Delete Row
Cancel
Return

Apoi clic pe "Return" și veți avea tabelul actualizat.

OpenStat December, 2014

FILES VARIABLES EDIT ANALYSES SIMULATION UTILITIES OPTIONS HELP

ROW: 1 COL: 1 Cell Edit (Return to finish) N CASES: 0 No. VAR.S: 14 ASCII: STATUS: Press F1 for help when on any menu item.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1														

Add Variable FILE: Temporary TEX

Acum fiecare coloană reprezintă o variabilă diferită și trebuie să completați celulele. Cu butonul "Săgeată în jos" creați noi randuri. Fiecare rând corespunde unui subiect. Așa că apăsăm butonul "săgeată în jos" de 9 ori. Dacă faceți o eroare la numărul de rânduri, puteți șterge întotdeauna rânduri din meniu selectând Editare> Ștergeți un rând. Acum ar trebui să verificați documentele de înscriere. Dau un exemplu de notare. Dacă doriți, puneți aceleași numere, astfel puteți verifica dacă totul este corect (pentru că veți găsi aceleași rezultate ale acestui exemplu).

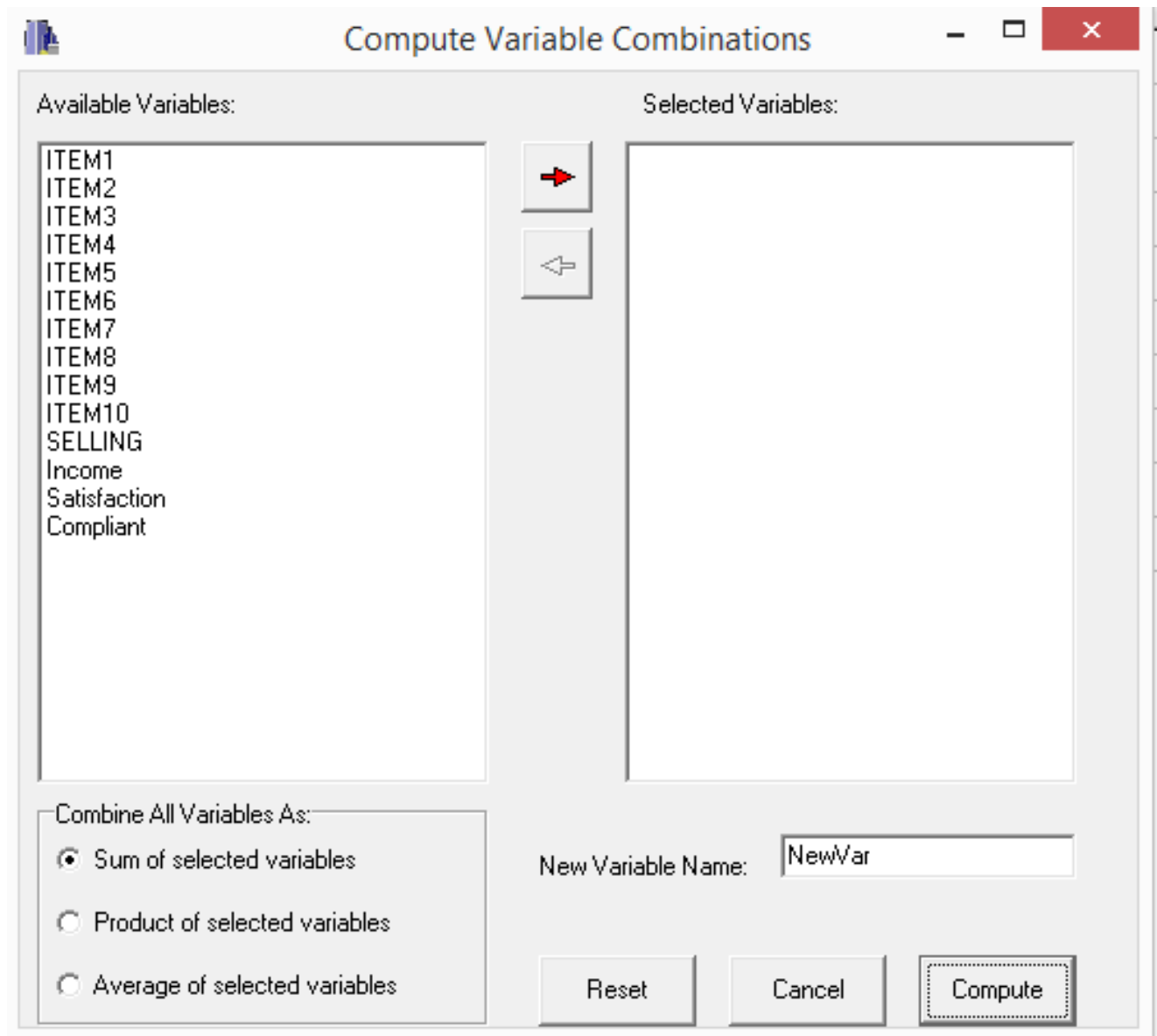
OpenStat December, 2014

FILES VARIABLES EDIT ANALYSES SIMULATION UTILITIES OPTIONS HELP

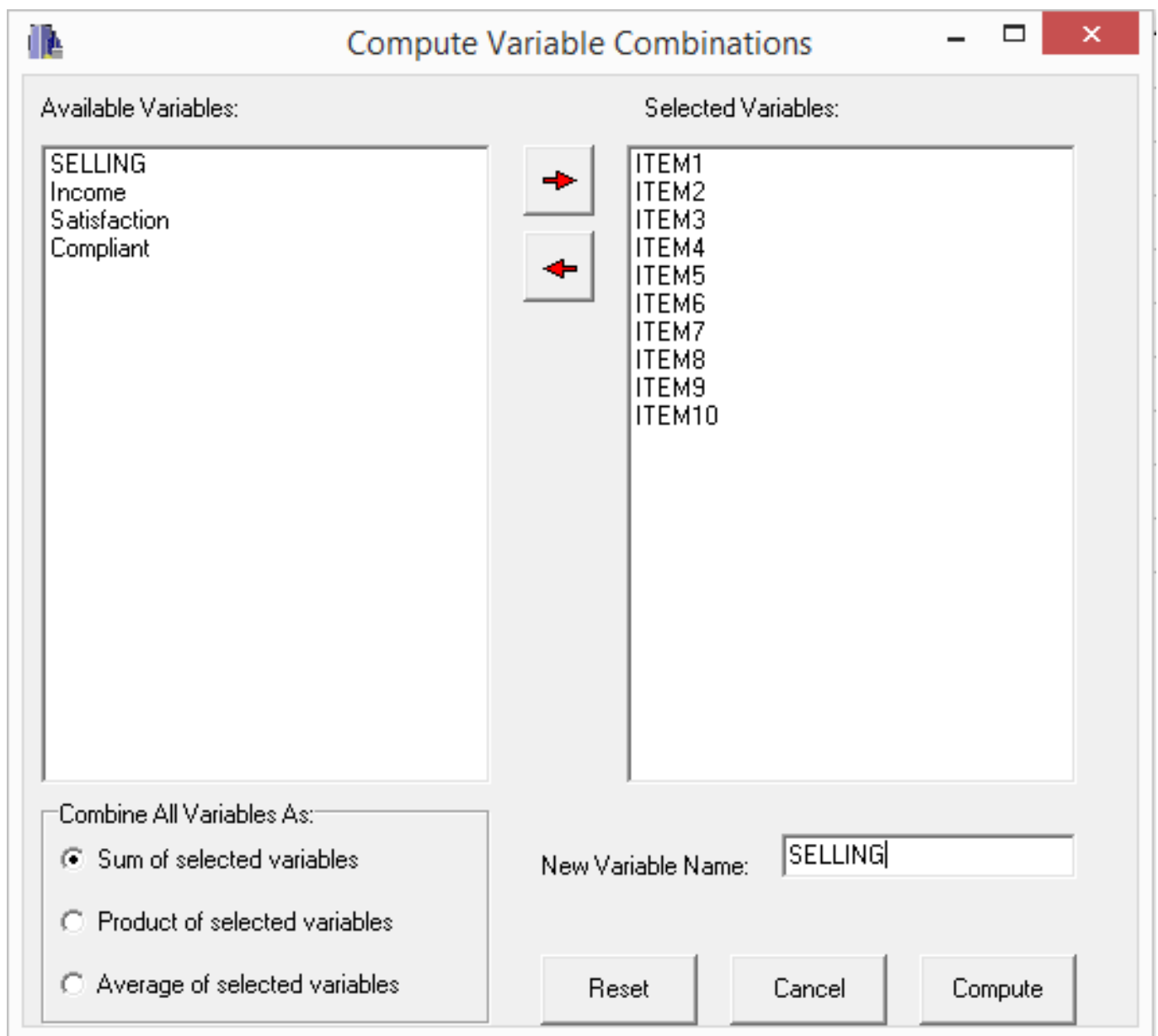
ROW: 10 COL: 11 Cell Edit (Return to finish) N CASES: 10 No. VAR.S: 14 ASCII: 37 STATUS: Press F1 for help when on any menu item.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5		1000	9	1
2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1		100	3	5
3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3		500	5	3
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4		800	7	2
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		50	2	7
6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4		1220	10	1
7	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2		150	4	4
8	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3		550	4	4
9	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1		175	3	5
10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5		1234	8	2

După cum puteți vedea coloana "Vânzare" este necompletată. Am lăsat-o goală, deoarece există o modalitate ușoară de a calcula acea coloană. Am spus că vânzarea este suma tuturor articolelor. Deci, folosim numeroasele clicuri pe Variabile> Combină valori variabile. Ar trebui să vedeți acest ecran:



După cum puteți vedea în această imagine, aveți la stânga toate variabilele din studiu. Cu ajutorul butonului “săgeți” puteți deplasa unele din ele în partea dreaptă. Programul va face operațiunea numai pe variabilele selectate în partea dreaptă. Puteți alege ce operație trebuie să faceți în partea inferioară, alegeți între suma, produsul și media. Am spus că indicatorul nostru este o sumă, deci avem indicația corectă pentru program. Apoi, ar trebui să schimbăm eticheta din caseta text cu numele "Variabile noi", o schimbăm cu "SELLING". Dacă am făcut toate corect, ar trebui să vedem acest ecran:



Apoi, faceți clic pe “compute” și obținem suma tuturor articolelor din coloana "VÂNZARE", cum ar fi următoarea imagine.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction	Compliant
CASE 1	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	44	1000	9	1
CASE 2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	1	13	100	3	5
CASE 3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	28	500	5	3
CASE 4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	39	800	7	2
CASE 5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	50	2	7
CASE 6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	1220	10	1
CASE 7	2	2	2	1	3	2	2	2	2	2	20	150	4	4
CASE 8	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	28	550	4	4
CASE 9	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	13	175	3	5
CASE 10	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	1234	8	2

Cum putem măsura validitatea acestui instrument?

Sigur, în acest caz avem doar 10 subiecți și este prea greu să obținem indexuri statistice exacte, însă acesta este un exercițiu și scopul meu este doar să arăt cum să faceți acest lucru când primiți un eșantion important de date.

Prima întrebare. Vreau să verific dacă fidelitatea în termeni de omogenitate este respectată. Cel mai bun mod de a face asta este Cronbach's Alpha. Am văzut în primul manual de cercetare că ar trebui să folosim Alpha atunci când elementul nostru are mai mult de un nivel în punctaj (de la 1 la 5 în acest caz) ar trebui să folosim Kuder Richardson atunci când avem elemente dihotomice (de exemplu, răspunsuri adevărate sau false). Să vedem cum să facem asta. Faceți clic pe butoanele din meniu după cum urmează: Analiză> Măsurare> Analiză și fidelitatea element clasic. Ar trebui să vedeți acest ecran:

Classical Test Analysis

Items to Select for a scale:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant

Items in this Scale:

Item Scoring Options

☒ First Case is the Scoring Key

☐ Prompt for Correct Response As:

☐ Number
☐ Letter
☐ Single Word

Reliability Estimate Options

☐ Kuder-Richardson Formula 20

☐ Kuder-Richardson Formula 21

☐ Cronbach Alpha

☐ Hoyt's Intraclass

☐ Stepwise KR #20

Output Options

☐ Item Means

☐ Item Variances

☐ Item Standard Deviations

☐ Item Characteristic Curves

☐ Intercorrelations

☐ Scored Item Matrix

☐ Put Scores in Data Grid

☐ Mult. Reg. Pred. of Items

☐ Plot Subject Scores

☐ Plot Item Means

Include Last Name from:

Include First Name from:

Include ID in Listing from Variable:

Cancel

Reset

Compute

Return

Acum, primul lucru pe care trebuie să-l spun este că puteți verifica fidelitatea pentru o singură variabilă pe operație. În acest caz este foarte ușor deoarece avem doar o variabilă în studiu. Studiem abilitățile de vânzare și avem 10 articole. Teoria fidelității ca omogenitate afirmă că dacă avem un anumit număr de elemente care măsoară aceeași caracteristică, elementul ar trebui să fie intercorelat. Indicatorii statistici care măsoară acest lucru sunt Alpha di Cronbach și Kuder Richardons. Pentru aceasta, trebuie să selectăm toate elementele care aparțin unei scale și să o mutăm cu "săgeata dreapta" în caseta "Elemente din această scală". După aceasta, selectăm în caseta din dreapta formula "Cronbach's Alpha" și apoi apăsăm pe calcul.

Classical Test Analysis

×

Items to Select for a scale:

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

→

←

ALL

→

Include Last Name from:

→

Include First Name from:

→

Include ID in Listing from Variable:

Cancel

Reset

Compute

Return

Items in this Scale:

ITEM1

ITEM2

ITEM3

ITEM4

ITEM5

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

Item Scoring Options

☒ First Case is the Scoring Key
 ☐ Prompt for Correct Response As:

☐ Number
 ☐ Letter
 ☐ Single Word

Reliability Estimate Options

☐ Kuder-Richardson Formula 20
 ☐ Kuder-Richardson Formula 21
 ☒ Cronbach Alpha
 ☐ Hoyt's Intraclass
 ☐ Stepwise KR #20

Output Options

☐ Item Means
 ☐ Item Variances
 ☐ Item Standard Deviations
 ☐ Item Characteristic Curves
 ☐ Intercorrelations
 ☐ Scored Item Matrix
 ☐ Put Scores in Data Grid
 ☐ Mult. Reg. Pred. of Items
 ☐ Plot Subject Scores
 ☐ Plot Item Means



Dacă ați făcut corect toate procedurile, ar trebui să obțineți aceste rezultate:

Classical Test Analysis Results

Alpha Reliability Estimate for scale TOTAL = 0.8103 S.E. of Measurement = 0.977

Cum interpretăm acest ecran. Am studiat faptul că există un punct de vedere diferit asupra unui indice de fidelitatea satisfăcător. Punctul de vedere mai strict presupune că un $\alpha > .80$ este bun (Boncori, 2006), alți autori (Nunnally și Bernstein, 1970) presupun că un index $> .70$ este ok. După cum vedem în producție, Alpha este satisfăcătoare. De fapt, introduc datele strategice pentru a avea un rezultat bun. Alpha noastră este .8103, deci mai mare decât .80. Având în vedere calitatea datelor, am avut ocazia să avem o alfa mai bună, dar avem doar 10 subiecte, deci puterea noastră statistică este limitată. Al doilea indicator este eroarea standard de măsurare. Acesta indică intervalul de încredere, eroarea pe care o așteptăm la măsurare este de 0.977. Amintiți-vă că se calculează eroarea pe total și nu pe un singur element. O eroare de 0,98 pe o scară de la 1 la 5 este un nivel foarte ridicat de eroare. Dar ar trebui să luăm în considerare suma rezultatelor posibile. Deci, minimul este de 10 - dacă subiectul are întotdeauna scorul 1 pe item - maximul este de 50 dacă subiectul întotdeauna are scor 5 pe item. Într-o scară de la 10 la 50, eroarea de 0,97 este bună, înseamnă că dacă subiectul obține un 43, scorul său real va fi între $43 - 0,97$ și $43 + 0,97$.

Acum, totul este ok din perspectiva omogenității. Cu toate acestea, vreau să vă arăt ce se întâmplă atunci când ceva nu este bine și cum să rezolvați. Schimbați matricea în acest fel. Aceasta va crea o problemă pe care o vom rezolva după.

Sugestii

Dacă vă place să lucrați cu Excel și preferați modalitățile sale de tastare, puteți lucra întotdeauna în Excel și cu copierea tuturor datelor în OpenStat doar pentru a avea procedurile. Când aveți un set mare de date vă sugerez să faceți un fișier dublu salvat și în Excel. Doar selectați toate datele. Faceți clic pe meniul **Editați > Copiați** caseta evidențiată sau apăsați **CTRL + C** și apoi lipiți pe excel. Acest lucru vă va ajuta să păstrați datele mai sigure. OpenStat nu are opțiunea **Undo**. Această opțiune rezolvă imediat o problemă atunci când faceți o eroare.

OK, am schimbat elementele 6 și 8 pentru a reduce fidelitatea. Vedeți cum am făcut asta? Dacă comparați rezultatul poziției 6 sau 8 cu un alt element pe același subiect, veti afla că acum numărul este foarte diferit. În timp ce alte elemente de la 1 la 10, cu excepția celor de la 6,7 și 8, au un număr similar în același subiect brut / același subiect. Acest lucru va produce un nivel de fidelitate mai scăzut. Când modificați datele privind coloanele elementelor, rețineți suma din vânzarea variabilei. Numerele foarte diferite în aceeași scală nu se vor corela între ele.

UNITS	ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6	ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	Income	Satisfaction
CASE 1	4	4	4	5	4	1	1	1	5	5	34	1000	9
CASE 2	1	1	1	2	1	5	5	5	1	1	23	100	3
CASE 3	3	3	3	2	3	5	5	5	3	3	35	500	5
CASE 4	4	4	4	4	3	1	1	1	4	4	30	800	7
CASE 5	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	22	50	2
CASE 6	5	5	5	5	5	1	1	1	5	4	37	1220	10
CASE 7	2	2	2	1	3	5	5	5	2	2	29	150	4
CASE 8	3	3	3	1	3	1	1	1	3	3	22	550	4
CASE 9	1	1	1	1	1	5	5	5	1	1	22	175	3
CASE 10	5	5	5	4	5	1	1	1	5	5	37	1234	8

Vă arătăm o modalitate mai detaliată de a obține date despre fidelitate. Faceți clic pe meniul Analiză> Măsurare> Fiabilitate Hoyt și Cronbach

Within Subjects ANOVA and Hoyt Reliability

Directions: The repeated measures ANOVA requires you to select two or more variables (grid columns) which represent the repeated observations on the same subject (grid row). Homogeneity of variance and covariance are assumed and may be tested in this procedure. In addition, the ANOVA provides the basis for estimation of reliabilities as developed by Hoyt and referred to in the literature as intraclass reliability. The index labeled the adjusted estimate is equivalent to the Cronbach Alpha reliability estimate. Finally, you may elect to plot the means obtained on the repeated measures.

Available Variables:

ITEM1
ITEM2
ITEM3
ITEM4
ITEM5
ITEM6
ITEM7
ITEM8
ITEM9
ITEM10
SELLING

→

ALL

Selected Variables

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
☐ Plot Means Using 2D Lines
☐ Plot Means Using 3D Lines

Options:

☐ Reliability Estimates
☐ Test Assumptions
☐ Plot Variable Means
☐ Post Hoc Contrasts
Alpha =

Reset

Cancel

Compute

Return

Deplasați cele 10 elemente în caseta "Variabilele selectate" și faceți clic pe următoarele casete de selectare "Estimări de fidelitate" și "Test de asumare". Setări valoarea Alpha = 1. Dacă faceți acest lucru corect, ar trebui să obțineți acest lucru.

Apoi faceți clic pe "Compute" și ar trebui să obțineți acest rezultat la sfârșitul paginii:

TREATMENT (COLUMN) MEANS AND STANDARD DEVIATIONS		
VARIABLE	MEAN	STD.DEV.
ITEM1	2.900	1.595
ITEM2	2.900	1.595
ITEM3	2.900	1.595
ITEM4	2.600	1.713
ITEM5	2.900	1.524
ITEM6	3.000	2.108
ITEM7	3.000	2.108
ITEM8	3.000	2.108
ITEM9	3.000	1.700
ITEM10	2.900	1.595

RELIABILITY ESTIMATES

TYPE OF ESTIMATE	VALUE
Unadjusted total reliability	0.333
Unadjusted item reliability	0.047
Adjusted total (Cronbach)	0.262
Adjusted item reliability	0.034

După cum puteți vedea în ultima parte de output (Cronbach ajustat), alfa noastră a scăzut până la 405. Aceasta nu este satisfăcătoare. Deci, ce să facem în continuare? În primul rând, să analizăm primul output numit mijloc și abaterea standard. Știți că acest test măsoara performanța. Cu cât mai mare este media, cu atât mai mare este performanța grupului. Asta vă poate face să faceți niște inferențe asupra dificultății elementului. De fapt, dacă media de performanță este mai mare, elementul este mai ușor, iar dacă media de performanță este mai mică elementul este mai dificil. Nu se iau în considerare acum itemi 6 și 8, pentru că au fost schimbați în mod artificial. Puteți observa că itemul 7 este cel mai ușor item, deoarece persoana a efectuat mai bine = 3.2, iar itemul 4 este cel mai dificil. Cu toate acestea, nu puteți vedea mari diferențe între itemi, ceea ce înseamnă că există o omogenitate în itemi. Cea de-a doua coloană se numește deviație standard și indică cât de mari sunt diferențele dintre subiecți, câte subiecte diferă între ele. Cu cât

abaterea standard este mai mare, cu atât sunt mai mari diferențele dintre subiecți. Fără a lua în considerare 6 și 8, itemul 9 are cel mai ridicat nivel de abatere standard. Este important să luați în considerare abaterea standard. Să spunem, de exemplu, că măsurăm calitatea unui lider într-o companie. Media obținută în calitatea conducerii este de 7 pe o scară de 10. Aceasta este o informație parțială, de fapt, dacă vom compara aceste situații ipotetice, ar trebui să interpretăm complet diferit.

Leadership scala care evaluează managerul X

	Valoare medie	Abaterea standard
Evaluarea managerilor middle	7,14	0,13
Evaluarea altor angajați	7,14	3,4

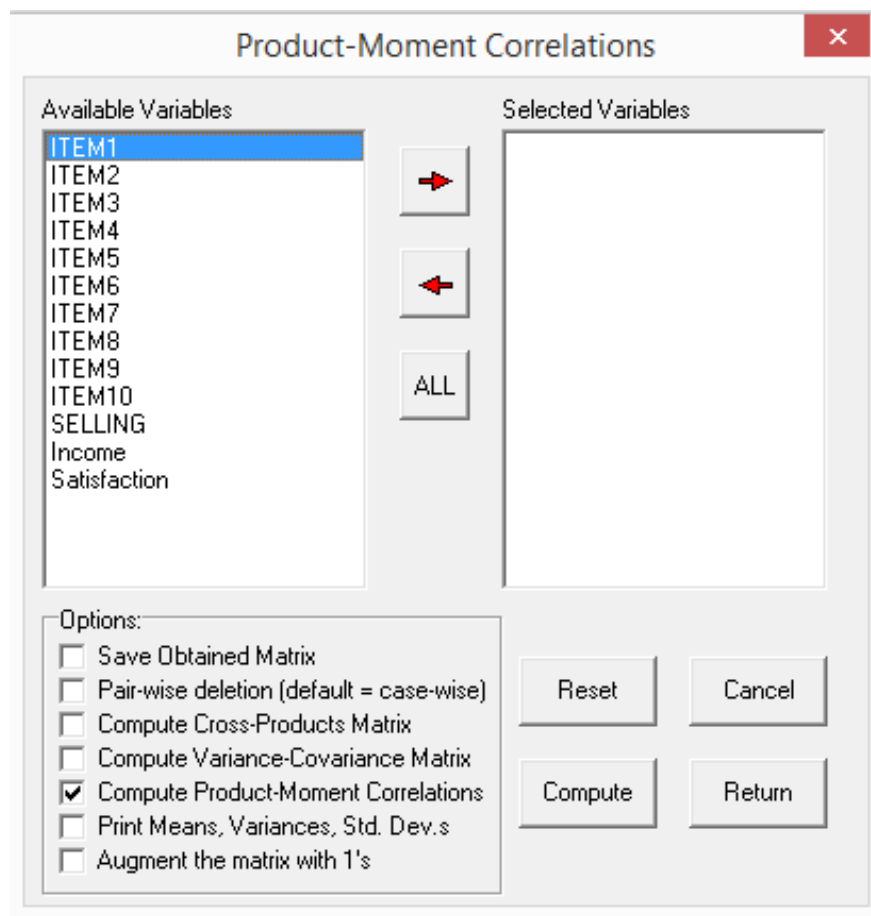
Putem vedea în acest exemplu că managerul middle și alți angajați au dat o evaluare similară cu privire la nivelul de conducere. Ambele grupuri au evaluat managerul cu un nivel mediu de calificare de 7,14, dar abaterea standard este diferită. Acest lucru înseamnă că în interiorul grupului de middle manager există un acord între participanți (fără diferențe mari în evaluări, deoarece deviația standard este scăzută). În grupul "alți angajați", calitatea percepută a conducerii este bună (7,14), dar nu există nici un acord între angajați, de fapt ei au un nivel ridicat de abatere standard. Unii angajați sunt foarte mulțumiți de liderul lor, dar mulți alții nu sunt satisfăcuți.

Aceste proceduri care analizează fiecare item unic se numesc analiza itemilor. Ar trebui să faceți o analiză a itemilor de fiecare dată când:

- Vreți să obțineți mai multe date despre articole
- Aveți o problemă de fidelitate și doriți să verificați dacă este o problemă generală sau o problemă legată de anumiți itemi.

Cum verificăm dacă un item are o problemă? Acum am schimbat multe informații în mod artificial. Dar imaginați-vă că aveți cei zece itemi într-o matrice mai mare, cu itemi difuzați în o sută de coloane. Va fi dificil și totuși neștiințific să detectați coloană cu date foarte diferite față de altele. Cel mai bun mod de a studia acest lucru este de a face

matricea de corelare. Accesați meniul Analiză> Corelare> Moment de corelare produs:



Scopul nostru este de a studia relația dintre cei 10 itemi și relația lor cu "variabila de vânzare". Deci, mutați cei 10 itemi plus "variabila de vânzare" pe dreapta, în acest fel.

Apoi faceți clic pe "compute" și veți obține următoarea matrice.

CORRELATION MATRIX

Correlations					
ITEM1	ITEM2	ITEM3	ITEM4	ITEM5	ITEM6
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
1.0000	1.0000	1.0000	0.8378	0.9553	-0.8591
0.8378	0.8378	0.8378	1.0000	0.7493	-0.7385
0.9553	0.9553	0.9553	0.7493	1.0000	-0.7609
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
-0.8591	-0.8591	-0.8591	-0.7385	-0.7609	1.0000
0.9836	0.9836	0.9836	0.8779	0.9438	-0.8682
0.9563	0.9563	0.9563	0.8378	0.9096	-0.8591
0.8452	0.8452	0.8452	0.7801	0.8733	-0.4749
Correlations					
ITEM7	ITEM8	ITEM9	ITEM10	SELLING	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.8591	-0.8591	0.9836	0.9563	0.8452	
-0.7385	-0.7385	0.8779	0.8378	0.7801	
-0.7609	-0.7609	0.9438	0.9096	0.8733	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
1.0000	1.0000	-0.8682	-0.8591	-0.4749	
-0.8682	-0.8682	1.0000	0.9836	0.8429	
-0.8591	-0.8591	0.9836	1.0000	0.8127	
-0.4749	-0.4749	0.8429	0.8127	1.0000	

No. of valid cases = 10

Am spus că o scară psihometrică care satisface criteriile de omogenitate trebuie să aibă itemi care se corelează reciproc. Matricea de corelare exprimă toate relațiile dintre o anumită cantitate de variabile. Inserăm în software toate temele și, de asemenea, abilitățile de vânzări variabile generale. Primul lucru pe care trebuie să-l facem este să verificăm corelațiile dintre itemi. Ne așteptăm ca itemi care aparțin aceleiași scale să aibă niveluri pozitive de corelare. Să analizăm prima coloană. Considerați că fiecare rând indică corelația dintre variabila reprezentată în coloană (pentru prima coloană ITEM1) și itemul corespunzător. Ordinea variabilelor este aceeași în randuri și coloane. Deci primul rând indică ITEM1, al doilea rând indică ITEM2, al treilea rând indică ITEM3 și așa mai departe. Observăm în prima coloană că ITEM1 se corelează perfect cu ITEM1, ITEM2, ITEM3. Corelația dintre aceeași variabilă este matematic 1. Puteți observa că - așa cum era de așteptat - ITEM1 se corelează pozitiv și cu ITEM 5, 9 și 10. Se întâmplă ceva neașteptat cu ITEM 6,7 și 8. De fapt, aveți corelații negative cu ITEM1. Dacă itemii măsoară același concept, evident că ele ar trebui să se raporteze pozitiv și nu negativ. Deci, itemii 6, 7 și 8 par să aibă o problemă. Dacă analizați altă coloană (de exemplu, 2,3,4,5), puteți observa că modelul este similar. În schimb, veți observa că în coloana ITEM 6, 7 și 8 există corelații negative cu toate celelalte elemente. Acum este clar că punctele 1,2,3,4,5,9 și 10 se corelează reciproc pozitiv, deci putem spune că aparțin aceleiași scări, în timp ce 6,7 și 8 se corelează negativ cu scara și pozitiv unul cu celălalt. Aceasta înseamnă că 6, 7, 8 au provocat problema cu alfa. Datele sugerează că 6, 7 și 8 măsoară ceva diferit față de abilitățile de vânzare. Deci, dacă obiectivul nostru este de a verifica gradul de utilizare în acest domeniu, ar trebui să eliminăm aceste elemente.

Corelația Item-total

Un alt indicator foarte important este corelația item-total. Dacă vom presupune că toți itemi selectați fac parte dintr-o măsură mai mare și mai completă, fiecare item trebuie să coreleze pozitiv cu măsura finală. În acest caz vrem să facem anumite lucruri vizibile și am pus niște date pentru a avea o corelație mare. Cu toate acestea, potrivit lui Chiorri (2011), o corelație $> .30$ este ok. Dacă analizați ultima coloană, puteți observa corelația dintre fiecare variabilă și totală. După cum se aștepta, puteți vedea o corelație pozitivă pentru itemi 1, 2, 3, 4, 5, 9 și 10. Itemi 6, 7 și 8 se referă negativ la rezultatul final. De asemenea, corelația item-total este un indice al analizei itemilor.

Dacă la sfârșitul procedurilor dvs. observați că unii itemi au o problemă, puteți alege să îi eliminați sau dacă aveți posibilitatea, puteți încerca să reformulați sau să înțelegeți motivele pentru care acel item nu are corelația/consistența dorită. Acum, pentru a face verificarea finală, încercați să faceți Alpha di Cronbach cu excepția celor 3 itemi. Așa că repetați procedura care include doar 1, 2, 3, 4, 5, 9,10. Ar trebui să obțineți acest lucru:

TREATMENT (COLUMN)	MEANS AND STANDARD DEVIATIONS	
VARIABLE	MEAN	STD.DEV.
ITEM1	2.900	1.595
ITEM2	2.900	1.595
ITEM3	2.900	1.595
ITEM4	2.600	1.713
ITEM5	3.000	1.563
ITEM9	3.000	1.700
ITEM10	2.900	1.595

RELIABILITY ESTIMATES

TYPE OF ESTIMATE	VALUE
Unadjusted total reliability	0.990
Unadjusted item reliability	0.933
Adjusted total (Cronbach)	0.990
Adjusted item reliability	0.933

După cum puteți citi, alfa a sărit la nivelul .990, îl putem evalua ca pe un nivel foarte ridicat.

În acest paragraf am văzut cum să măsurăm fidelitatea ca omogenitate și, de asemenea, cum să remediem eventualele probleme în calcularea fidelității. Acum ar trebui să analizăm câteva detalii interesante despre valabilitatea criteriului. Și acesta este subiectul principal al capitolului următor.

Criteriul de valabilitate aplicat

Atunci când doriți să prevedeați un rezultat pe care îl așteptați în viitor, ar trebui să utilizați regresia liniară, metodă comună multor manuale de specialitate. Predictorul nostru este capacitatea de vânzare, criteriile sunt Venitul pe lună, satisfacția clienților și rata conformă. Primele două variabile sunt pozitive și astfel așteptăm beta pozitiv, al treilea este negativ, deci așteptăm o beta negativă. Într-un model de regresie liniară puteți introduce cât mai mulți predictorii doriți, și doar un singur criteriu pentru fiecare ecuație. Deci, să începem cu primul. În prima procedură dorim să verificăm dacă abilitățile de

vânzare pot prezice venitul lunar al unui vânzător. Faceți clic pe meniu: Analiză> Regresie multiplă> Redirecționare progresivă multiplă treptată și ar trebui să vizualizați acest ecran:

Forward Stepwise Multiple Regression

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Independent Variables

Options:

- ☐ Get Data from a matrix file. (Dep. var. last one in file.)
- ☐ Save the Correlation Matrix.
- ☐ Place predicted raw, z, residuals, Conf. Intvl's in Grid
- ☐ Show Cross-Products Matrix
- ☐ Show Variance-Covariance Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix Inverse
- ☐ Show Variable Means
- ☐ Show Variances
- ☐ Show Standard Deviations
- ☐ Include BPG Heteroscedasticity Test

Probabilities:

Maximum Probability to Enter: 0.05

Minimum Probability to Retain: 0.10

Reset Cancel OK

Ar trebui să mutați predictorul (în cazul nostru, capacitatea de vânzare) în caseta numită variabile independente și criteriul (în primul caz de venit) în caseta numită dependent și modificați valorile "probabilitate maximă de intrare" și "minimul probabilitate de a păstra "în" 1 "ca în următoarea imagine:

Forward Stepwise Multiple Regression

Available Variables:

- ITEM1
- ITEM2
- ITEM3
- ITEM4
- ITEM5
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- Compliant
- VAR15
- Satisfaction

Dependent Variable

Income

Independent Variables

SELLING

Options:

- ☐ Get Data from a matrix file. (Dep. var. last one in file.)
- ☐ Save the Correlation Matrix.
- ☐ Place predicted raw, z, residuals, Conf. Intvl's in Grid
- ☐ Show Cross-Products Matrix
- ☐ Show Variance-Covariance Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix
- ☐ Show Correlation Matrix Inverse
- ☐ Show Variable Means
- ☐ Show Variances
- ☐ Show Standard Deviations
- ☐ Include BPG Heteroscedasticity Test

Probabilities:

Maximum Probability to Enter: 1

Minimum Probability to Retain: 1

Reset Cancel OK

Apoi faceți clic pe OK și veți citi următoarele ieșiri:

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```
----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1 1277848.235 1277848.235   15.685   0.004
Residual     8 651748.665 81468.583
Total        9 1929596.900
```

Dependent Variable: Income

```
      R      R2      F      Prob.>F  DF1  DF2
0.814   0.662   15.685   0.004    1    8
Adjusted R Squared = 0.620
```

Std. Error of Estimate = 285.427

```
Variable      Beta      B      Std.Error  t      Prob.>t  VIF      TOL
SELLING       0.814     58.539    14.781    3.960   0.004    1.000    1.000
```

Constant = -1125.578

Primul indice pe care trebuie să îl studiați se numește Adjusted R Squared, în cazul nostru este 0.620. Aici puteți găsi un tabel care rezumă interpretarea pentru indicatorul R pătrat:

Interpretare	r	R2	% shared variance
Prea înalt	1,0	1,0	100%
	0.9	0.81	81%
	0.8	0.64	64%
	0.7	0.49	49%
	0.6	0.36	36%
	0.5	0.25	25%
	0.4	0.16	16%
	0.3	0.09	9%
Mediu	0.2	0.04	4%
Low/absent	0.1	0.01	1%
	0.0	0.00	0%

Conform acestui tabel putem afirma că valoarea ajustată este R^2 și este ridicată, deci avem o cerință de a continua analiza. Apoi, ar trebui să verificăm pe ultimul tabel valoarea t și p ($\text{prob} > t$). Dacă p este egal sau mai mic decât .05, testul nostru este semnificativ. Testul nostru este 3.690 și valoarea p este .004, deci mai mică de .05. Putem spune că testul este semnificativ, deci predictorul influențează criteriul. Dacă vrem să definim cum și în ce direcție există acest efect, trebuie să analizăm valoarea beta. În cazul nostru beta este pozitivă și ridicată $\beta = .814$. Aceasta înseamnă că predictorul nostru (testul) este foarte eficient în estimarea venitului pe lună. Cu cât este mai mare rezultatul la test, cu atât mai mare ar trebui să fie probabilitatea de a avea un venit bun pe lună. Acum puteți repeta procedura pentru alte criterii. În imaginile următoare puteți citi rezultatele pentru alte teste.

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

----- STEP 1 -----					
SOURCE	DF	SS	MS	F	Prob.>F
Regression	1	52.186	52.186	22.797	0.001
Residual	8	18.314	2.289		
Total	9	70.500			

Dependent Variable: Satisfaction

R	R ²	F	Prob.>F	DF1	DF2
0.860	0.740	22.797	0.001	1	8

Adjusted R Squared = 0.708

Std. Error of Estimate = 1.513

Variable	Beta	B	Std.Error	t	Prob.>t	VIF	TOL
SELLING	0.860	0.374	0.078	4.775	0.001	1.000	1.000

Constant = -5.386

După cum puteți citi, de asemenea, aceste rezultate arată că abilitatea de vânzare este un predictor bun pentru satisfacția clienților, de fapt $t = 4.775$, $p\text{-value} = .001$. și $\beta = 0.860$

Stepwise Multiple Regression by Bill Miller
Stepwise Multiple Regression by Bill Miller

```

----- STEP 1 -----
SOURCE      DF      SS      MS      F      Prob.>F
Regression   1     24.921   24.921   21.032    0.002
Residual     8      9.479    1.185
Total        9     34.400

```

Dependent Variable: Compliant

```

      R      R2      F      Prob.>F   DF1   DF2
    0.851    0.724   21.032    0.002     1     8
Adjusted R Squared = 0.690

```

Std. Error of Estimate = 1.089

```

Variable      Beta      B      Std.Error t      Prob.>t      VIF      TOL
    SELLING    -0.851    -0.259    0.056    -4.586    0.002    1.000    1.000

Constant =    10.923

```

t-test Values for prob. |corr.| > 0 test

```

Variables      Income  Satisfaction  Compliant

    Income      0.000      8.873      5.853
Satisfaction      8.873      0.000      9.041
    Compliant      5.853      9.041      0.000

```

Probability of greater t

```

Variables      Income  Satisfaction  Compliant

    Income      0.000      0.000      0.000
Satisfaction      0.000      0.000      0.000
    Compliant      0.000      0.000      0.000

```

CORRELATION MATRIX

```

Correlations
Income      Satisfaction      Compliant
1.0000      0.9528      -0.9004
0.9528      1.0000      -0.9544
-0.9004      -0.9544      1.0000

```

Means

```

Variables      Income  Satisfaction  Compliant
    577.900      5.500      3.400

```

UNITS	Dept	SelectionYN	Performance	Anxiety	Error
CASE 1	1	1	4	8	7
CASE 2	1	2	7	5	3
CASE 3	1	1	4	9	6
CASE 4	1	2	8	3	4
CASE 5	1	1	5	6	5
CASE 6	2	2	9	1	5
CASE 7	2	1	2	4	5
CASE 8	2	2	7	2	3
CASE 9	2	1	1	6	6
CASE 10	2	2	8	3	2
11	3	1	5	3	7
12	3	2	8	4	3
13	3	1	3	6	5
14	3	2	8	5	2
15	3	1	2	3	7

One, Two, or Three Way ANOVA

Available Variables:

Dept

SelectionYN

Performance

Anxiety

Error

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

VAR15

Dependent Variable

Factor 1 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Factor 2 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Factor 3 Variable

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Alpha Level for Overall Tests:

0.05

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons:

0.05

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Comparisons

☐ Scheffe
 ☐ Tukey HSD (= N's)
 ☐ Tukey B (= N's)
 ☐ Tukey-Kramer
 ☐ Newman-Keuls (= N's)
 ☐ Bonferroni
 ☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
 ☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
 ☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
 ☐ Plot Means Using 2D Lines
 ☐ Plot Means Using 3D Lines

Reset

Cancel

Continue

One, Two, or Three Way ANOVA

Available Variables:

- SelectionYN
- Anxiety
- Error
- ITEM6
- ITEM7
- ITEM8
- ITEM9
- ITEM10
- SELLING
- Income
- Satisfaction
- Compliant
- VAR15

Dependent Variable

Performance

Factor 1 Variable

Dept

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels

☐ Random Levels

Comparisons

☐ Scheffe

☐ Tukey HSD (= N's)

☐ Tukey B (= N's)

☐ Tukey-Kramer

☐ Newman-Keuls (= N's)

☒ Bonferroni

☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars

☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars

☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars

☐ Plot Means Using 2D Pie Chart

☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart

☐ Plot Means Using 2D Lines

☐ Plot Means Using 3D Lines

Alpha Level for Overall Tests:

1

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons:

1

Reset

Cancel

Continue

ONE WAY ANALYSIS OF VARIANCE RESULTS

Dependent variable is: Performance, Independent variable is: Dept

SOURCE	D.F.	SS	MS	F	PROB.>F	OMEGA SQR.
BETWEEN	2	2.71	1.36	0.18	0.83	-0.13
WITHIN	11	81.00	7.36			
TOTAL	13	83.71				

MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

GROUP	MEAN	VARIANCE	STD.DEV.	N
1	5.60	3.30	1.82	5
2	4.50	12.33	3.51	4
3	5.20	7.70	2.77	5
TOTAL	5.14	6.44	2.54	14

TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 3.74 with deg.s freem: 3 and 4.

Cochran C statistic = 0.53 with deg.s freem: 3 and 4.

Bartlett Chi-square = 1.32 with 2 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.516

FISHER'S (PROTECTED) LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST

GROUP	MEAN	GROUP	MEAN	DIFFERENCE	FISHER LSD	SIGNIFICANT?
1	5.600	2	4.500	1.100	0.000	YES
1	5.600	3	5.200	0.400	0.000	YES
2	4.500	3	5.200	0.700	0.000	YES

Bonferroni Test for (Differences Between Means)
Overall alpha selected = 1.00

Comparisons made at alpha / no. comparisons = 0.333

Groups	Difference	Statistic	Prob > Value	Significant?
1 - 2	1.100	0.612	0.560	NO
1 - 3	0.400	0.270	0.794	NO
2 - 3	-0.700	0.335	0.747	NO

One, Two, or Three Way ANOVA

Available Variables:

Dept

Anxiety

Error

ITEM6

ITEM7

ITEM8

ITEM9

ITEM10

SELLING

Income

Satisfaction

Compliant

VAR15

Dependent Variable

Performance

Factor 1 Variable

SelectionYN

Factor 2 Variable

Factor 3 Variable

Directions: You may elect to complete a 1, 2, or 3 way Analysis of Variance by selecting a dependent variable then 1 to 3 variables representing factors of your study. Factors may be fixed-levels of treatment or random levels. If you elect post-hoc comparisons, they are made between factor levels for the one factor design only (at this time.) Please note that some comparisons require equal sized samples at various levels.

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Type

☒ Fixed Levels
 ☐ Random Levels

Comparisons

☐ Scheffe
 ☐ Tukey HSD (= N's)
 ☐ Tukey B (= N's)
 ☐ Tukey-Kramer
 ☐ Newman-Keuls (= N's)
 ☐ Bonferroni
 ☐ Orthogonal Contrasts

Options:

☐ Plot Means Using 2D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 3D Horizontal Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Vertical Bars
 ☒ Plot Means Using 3D Vertical Bars
 ☐ Plot Means Using 2D Pie Chart
 ☐ Plot Means Using Exploded Pie Chart
 ☐ Plot Means Using 2D Lines
 ☐ Plot Means Using 3D Lines

Alpha Level for Overall Tests:

1

Alpha Level for Post-Hoc Comparisons:

1

Reset

Cancel

Continue

SOURCE	D.F.	SS	MS	F	PROB.>F	OMEGA SQR.
BETWEEN	1	66.88	66.88	47.68	0.00	0.77
WITHIN	12	16.83	1.40			
TOTAL	13	83.71				

MEANS AND VARIABILITY OF THE DEPENDENT VARIABLE FOR LEVELS OF THE INDEPENDENT VARIABLE

GROUP	MEAN	VARIANCE	STD.DEV.	N
1	3.25	2.21	1.49	8
2	7.67	0.27	0.52	6
TOTAL	5.14	6.44	2.54	14

TESTS FOR HOMOGENEITY OF VARIANCE

Hartley Fmax test statistic = 8.30 with deg.s freed: 2 and 7.
Cochran C statistic = 0.89 with deg.s freed: 2 and 7.
Bartlett Chi-square = 4.70 with 1 D.F. Prob. > Chi-Square = 0.030

FISHER'S (PROTECTED) LEAST SIGNIFICANT DIFFERENCE TEST

GROUP	MEAN	GROUP	MEAN	DIFFERENCE	FISHER LSD	SIGNIFICANT?
1	3.250	2	7.667	4.417	0.000	YES

CAPITOLUL 3

Analiza comportamentală în procesul de selecție de personal

3.1. Analiza comportamentală în timpul procesului de selecție

Interviul de selecție este momentul în care compania și candidatul se întâlnesc. În timpul acestei interacțiuni, cele două părți au de obicei obiective diferite. Compania dorește să cunoască potențialul candidatului, candidatul dorește să cunoască caracteristicile companiei, rolul pentru care se așteaptă contribuția sa. Candidatul și compania - ambii - vor încerca să se prezinte în cel mai bun mod posibil pentru a asigura o bună impresie de cealaltă parte. Compania dorește să fie atractivă și să își păstreze cei mai buni candidați pentru a asigura o performanță bună, candidatul dorește să-și asigure un loc de muncă satisfăcător în profilul economic și profesional.



Cu toate acestea, în cadrul acestui schimb reciproc, prima decizie este luată de companie. De fapt, compania decide dacă să includă persoana în lista de candidați finali pentru a formula o propunere economică și profesională, doar după ce candidatul optează pentru această nouă carieră profesională sau va renunța.

În această dinamică există mulți factori care pot influența decizia de selecție, dintre care mulți nu au valoare predictivă sau nu sunt legați statistic de calitatea deciziei finale. Ei sunt, cu alte cuvinte, factori care de fapt nu vă vor ajuta să alegeți candidatul în mod corespunzător.

Așa cum am definit în primul capitol al acestui manual, în unele cazuri capacitatea predictivă este foarte clară. Testele de inteligență și testele practice, de exemplu, au aproape întotdeauna o valoare predictivă înaltă, fiind capabile să distingă cei mai buni candidați de cei mai răi. În alte cazuri, tehnicile utilizate cu siguranță au o valoare predictivă scăzută (de exemplu, în cazul grafologiei).

Diferit este cazul interviului. Interviul este instrumentul cel mai răspândit, aproape toate companiile fac cel puțin un interviu telefonic înainte de a angaja o persoană. Dar, în același timp, este cea mai dificilă evaluare obiectivă. Nivelul de structurare a interviului, numărul de interviuatori, calitatea procedurilor de notare pot face acest proces foarte instabil și, prin urmare, poate compromite valabilitatea acestuia.

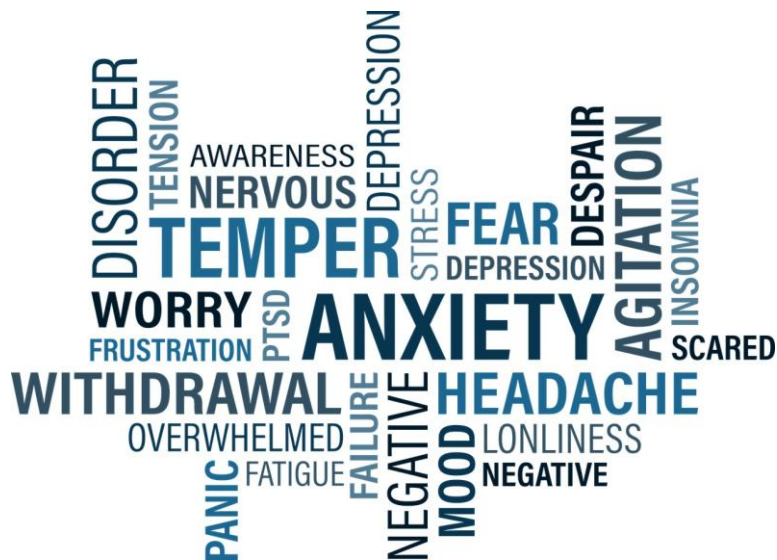
Flexibilitatea unui interviu poate fi o armă dublă, pe de o parte poate ajuta interviuatorul să se adapteze la caracteristicile candidatului sau îl poate pune în dificultate, în special în ceea ce privește obiectivul.

În acest capitol veți afla de ce interviurile comportamentale reduc probabilitatea de eroare și veți afla, de asemenea, cum să puneți în practică un interviu pentru situația dvs. specifică.

3.1.1. Regulile pentru o analiză comportamentală corectă

Analiza comportamentală este ceea ce practicăm mai mult sau mai puțin atunci când interacționăm cu o persoană. Oricare ar fi scopul, indiferent de nivelul formalității și structurării unei conversații, suntem cu toții interesați să înțelegem modelele și caracteristicile de personalitate ale celuilalt.

Face parte din povestea noastră în ceea ce privește evoluția omului. În preistorie, omul a trebuit mereu să înțeleagă cine este în fața lui, să-și înțeleagă experiența și abilitățile sale de relaționare. Omul preistoric trebuia să o facă imediat, distingând un aliat de o persoană neutră sau chiar de un dușman. Și aceasta a fost făcută pentru a asigura supraviețuirea ei cât mai mult posibil.



În mod instinctiv, încă alegem oamenii, în diferite situații pe baza comportamentelor pe care le observăm. Prin urmare, toți sunt atrași constant de cunoștințele și metodele de a recunoaște modelele de personalitate și de comportament ale celorlalți. Cu toții vrem să știm regulile pentru interpretarea comportamentului, ca și cum ar exista un fel de dicționar care ar putea traduce gesturi, comportamente și modele lingvistice în trăsăturile interne.



Interpretarea oamenilor este o sarcină cu siguranță mai dificilă și mai puțin liniară. Înainte de a ști cum să traducem comportamentele și cum să le dăm diferite sensuri, este important să cunoaștem metodologia de observare și regulile fundamentale ale analizei comportamentale.

O observație foarte atentă, dar lipsită de metodă poate duce la evaluări incorecte. Așadar, să analizăm regulile de bază ale observației în analiză comportamentală.

3.1.2. Logica investigatorului

Atitudinea analistului comportamentalist trebuie să fie aceea de a colecta cât mai mulți indicatori posibil înainte de a-i transpune în sensuri. Fiecare comportament, de fapt, are un sens relativ când este analizat în mod singular. Dacă analizăm - ca exemplu - comportamentul închiderii bratelor, în sine, putem atrage puține informații. Acest semnal, care este de obicei interpretat ca un semnal de închidere, se poate datora unor factori diverși (de exemplu temperatura camerei, obiceiurile subiectului, factorii posturali). Dacă, totuși, observăm că apare un anumit semnal împreună cu alte indicii de închidere (cum ar fi privirea în jos, reducerea numărului de cuvinte pronunțate și nivelul de detaliere), informația are o valoare mai mare și este cu siguranță mai puțin probabil să ducă la eroare.

3.1.3. În urma logicii investigatorului (Vitale, 2015):

- *Acumulați indicii comportamentale*: în acest stadiu, indicatorii sunt colectați sub formă de comportament. Termenii trebuie să aibă o formulă comportamentală completă, astfel încât "dacă subiectul gesticulează asimetric atunci când vorbește despre curriculum" este corect, deoarece este un element absolut observabil și obiectiv. Percepțiile, pe de altă parte, nu pot fi considerate indicatori comportamentali. De exemplu, gândiți-vă la fraza "M-am simțit distras când i-am pus o întrebare despre fostul său șef". Distragerea nu este ceva direct observabil, dar este ceva ce deducem din comportamente observabile.
- *Formularea unei ipoteze*. După ce ați adunat indicatorii comportamentali, dacă observați ca aceștia merg în aceeași direcție, puteți formula o ipoteză. De exemplu, am putea observa că persoana care candidează, în timp ce afirmă ca este "mereu de acord cu supervisorul său", face gesturi asimetrice, ridică un umăr și coboară colțurile gurii, dezvăluind astfel perplexitatea, avem o întreagă serie de semnale nonverbale incongruente cu ceea ce s-a spus. Limbajul corpului, care indică perplexitatea, nu este în concordanță cu cuvintele rostite. Putem deci să credem că există cel puțin un element de verbalizare asupra căruia subiectul exprimă îndoieli, nu este sigur sau chiar nu este atent.
- *Verificați ipotezele*. Odată ce ipoteza a fost formulată, aceasta ar trebui verificată cu o serie de întrebări concentrate. Analiza comportamentală ne spune adesea - în

două criterii cele mai importante pentru a înțelege validitatea unui semnal nonverbal și a valorii sale predictive sau cât de mult este capabil să prezică anumite comportamente și atitudini în viitor.

Semnalele unice și incontrolabile sunt cele mai fiabile.

Dacă un semnal poate fi interpretat în mai multe moduri, valoarea sa predictivă este redusă. Imaginați-vă că trebuie să analizați semnalul "plecarea capului". Câte semnificații are acest semnal? Iată câteva dintre ele:

- Izolare socială
- Raționament
- Epuizare fizică
- Jenă
- Tristete
- Disimulare
- Alte interpretări legate de gestul de închidere

Dacă observăm un singur semnal care are atât de multe interpretări, probabilitatea de a găsi interpretarea corectă este redusă. Din acest motiv, semnalele unice, adică semnalele unilaterale, sunt preferabile, deoarece reduc riscul de eroare. Sistemul de codificare al acțiunii faciale, cel mai utilizat sistem de analiză a expresiei feței, vă permite să asociați anumite combinații de contracții musculare cu sensuri emoționale individuale.

3.1.5. Validitate si Fiabilitate

Al doilea indicator cheie pentru fiabilitatea unui semnal comportamental este cu siguranță incontrolabil. În mod clar, orice semnal legat de funcționarea sistemului nervos autonom (cum ar fi culoarea pielii sau modificările de respirație) este dificil de controlat și, prin urmare, reflectă mai mult ceea ce se întâmplă în interiorul unei persoane. Același lucru se poate spune despre micro-expresiile faciale, nici unul dintre noi nu este capabil să gestioneze expresiile faciale controlându-le într-o forma majoră. Alte semnale, pe de altă parte, sunt relativ ușor de controlat, cum ar fi postura, orientarea spatelui, picioarele și folosirea gesturilor.

Deși aproape toți oamenii nu realizează un control conștient asupra comunicării nonverbale (niciunul dintre noi nu decide în mod deliberat ce gesturi să folosească), cu toții avem un anumit control asupra limbajului corpului și acest lucru este și mai adevărat în situațiile în care ne așteptăm să fim evaluați (Vitale, 2012).

Putem vorbi despre controlul conștient și controlul inconștient. Controlul conștient apare atunci când o persoană - în cazul nostru, un candidat - intenționează deliberat să-și controleze comunicarea, ceea ce este permis și nu este permis să facă, ceea ce se așteaptă din partea lui. Contextul creează filtre comportamentale care măresc probabilitatea anumitor comportamente și reduc altele. În acest sens, putem vorbi despre un control conștient. Persoana, în mod conștient, știe ca este evaluată și, din acest motiv, acționează comportamente care, în modelul său mental, pot fi îndreptate spre a produce o primă impresie mai bună.

Se vorbește despre controlul conștient atunci când o persoană alege să acționeze sau să nu acționeze anumite comportamente pentru a produce o bună impresie (managementul impresiilor voluntare). Candidatul poate căuta în mod activ comportamente care sunt de obicei evaluate pozitiv și nu negativ. Unii candidați caută on-line sau din surse informale, să afle care sunt comportamentele cele mai potrivite și de multe ori consideră că este recomandabil:

- a. Să aibă o poziție deschisă;
- b. Să țină spatele drept sau plecat înainte (pentru a comunica interesul);
- c. Să se opteze pentru o îmbracaminte formală;
- d. Să evite atingerea feței;
- e. Să nu închidă brațele și picioarele
- f. Să nu gesticuleze prea mult;
- g. Să mențină contactul visual.

Uneori, se oferă sfaturi mult mai specific:

- a. Alegeți îmbrăcăminte care atrage atenția (de ex., Roșu) sau care relaxează interviuatorul (de exemplu, albastru);
- b. Țineți mâinile pe un radiator pentru a da o strângere de mână caldă;

c. Stretching pentru a folosi postura corpului mai puțin încordată și relaxată.

Acest lucru este eficient numai în aparență și nu doar pentru că mulți dintre acești indicatori nu au o valoare predictivă statistic, în sine. Dar, mai presus de toate, deoarece atenția excesivă asupra controlului propriului limbaj corporal mărește semnificativ încărcătura cognitivă și are ca rezultat răspunsuri calitative mai slabe.

În plus, după cum vă puteți imagina, voi cei care faceți analiza, nu puteți lua o decizie bazată doar pe faptul că o persoană urmează regulile unor sfaturi de comunicare de bază. Analiza trebuie să fie în mod necesar, mai profundă.

Puteți să evitați cu ușurință controlul minții conștiente a subiectului prin analiza variației. Candidatul își poate stabili propriul comportament pentru a deveni mai credibil. De exemplu, puteți decide să mențineți o poziție verticală și să faceți gesturi mai deschise decât de obicei.

Aceste elemente vor fi evaluate de intervievator ca o linie de comportament obișnuită. Comportamentul inițial poate fi, de fapt, rezultatul unui obicei. În timpul interviului, pornind de la prima poziție, subiectul va schimba neapărat comportamentul său. Nici un subiect nu este complet imobil. Nici un subiect nu are întotdeauna aceeași poziție, nici un subiect nu arată întotdeauna același lucru. Chiar dacă suntem în fața unei persoane care își stabilește propria comunicare, mai devreme sau mai târziu ceva se va schimba. Chiar dacă a decis, de exemplu, să gesticuleze într-o manieră deschisă, amplitudinea și viteza mișcărilor variază atunci când topicurile conversaționale se schimbă. Amplitudinea și viteza mișcărilor ne pot oferi o mulțime de informații. Punctul de pornire poate reflecta obiceiurile subiectului (oboseală fizică a acelui moment). Variațiile semnificative, cu toate acestea, pot avea un anumit sens.

Faptul că o persoană a impus în mod voluntar comunicarea este adesea ușor de identificat și poate fi neutralizat:

- Observarea liniei de bază a comportamentului;
- Observarea mișcărilor care par nefirești;
- Observarea că gesturile și expresiile faciale par asimetric;

- Observarea că gesturile și expresiile faciale nu sunt în concordanță cu vorbirea (de exemplu, înainte sau după cuvânt).

Comunicarea voluntară, de asemenea, crește considerabil sarcina cognitivă și agravează performanța interviului. Alegerea măsurilor care trebuie luate are, prin urmare, dezavantaje predominante pentru candidat, în special atunci când se confruntă cu un analist comportamentalist experimentat.

Este diferit cazul celor care, după o formare structurată, sunt instruiți să moduleze automat limba proprie. Cei care învață să fie mai relaxați și mai congruenți cu ei înșiși vor adopta în mod natural un limbaj nonverbal mai bun. În felul acesta nu va fi în contrast cu propriul său mod de a fi și acest lucru va duce pur și simplu la un stil de comunicare mai bun, în conformitate cu propriul său mod de a fi. Limbajul nonverbal pe care îl adoptăm ne influențează retroactiv, făcându-ne mai aliniat cu modul nostru de a vedea lumea și valorile noastre.

Controlul conștient - în special atunci când este prezent în mod evident - reprezintă încă o modalitate de a induce în eroare evaluatorul. Folosirea excesivă a strategiilor de control conștiente ar putea evidenția o trăsătură de Machiavellism, o trăsătură caracteristică a Triadei Personalității. Aceasta este o variabilă distructivă care duce la efecte negative asupra grupului. Acești oameni pot ocupa câteodată poziții de conducere, care pot duce la efecte nocive de lungă durată pentru organizația în care se află.

Candidații din selecție nu acționează doar conștient, în mod voluntar, ci au și adesea un control inconștient, involuntar. Toți oamenii știu, la un anumit nivel, ca vor fi evaluați și observați. Acest lucru este stresant pentru oricine, deoarece nu există nimic mai intim decât propria identitate și obiectivul evaluării poate duce la apariția unei forme de control inconștient la candidat.

Controlul inconștient poate fi observat indirect. Există într-adevăr unele semne că persoana încearcă să se controleze. Mai jos sunt câteva elemente care arată control inconștient, involuntar.

Semnalele de control inconștiente sunt naturale și nu ar trebui considerate semnale negative. Există zone ale creierului asociate cu reprimarea unei acțiuni sau verbalizarea cu

o funcție pozitivă. Dacă fiecare dintre noi ar acționa sau ar verbaliza fără control, orice relație socială ar putea să se prăbușească. Controlul este ceea ce ne permite să ne modulăm acțiunile, emoțiile și comunicările.

Controlul, cu toate acestea, are, de asemenea, în mod clar o parte negativă. Nu controlăm doar atunci când ne adaptăm comportamentul la context pentru a respecta normele sociale. Putem controla atunci când dorim să ometem informații semnificative în fața interlocutorului nostru sau atunci când dorim să nu arătăm emoțiile noastre.

Această informație reprimată poate fi, de asemenea, sensibilă și utilă intervievatorului. Omisiuni semnificative care nu sunt identificate de către intervievator, pot induce o serie de erori de interpretare.

Identificarea corectă a semnalelor de control poate fi foarte utilă în conversație. Toți suntem, de fapt, obișnuiți să declarăm o parte din informație și să negăm o altă parte.

Iată câțiva dintre indicatorii comportamentali ai represiunii impulsului.

a. Controlul inconștient

Apare când vrem să spunem ceva, să facem ceva pe care îl reprimăm. Există două motive posibile pentru controlul comportamentului, al cuvântului sau al emoției:

- Normele sociale sugerează să nu se facă acest lucru, este posibil să nu fie corect să se exprime anumite conținuturi;
- Ar putea fi inadecvat să arătați un conținut, un comportament sau o emoție.



Prima posibilitate este probabil cea mai simplă. Dacă un context este deosebit de formal sau grav, râsul este un comportament neașteptat care ar putea reduce eficacitatea unui mesaj sau poate pierde credibilitatea, motiv pentru care subiectul ar putea încerca să-l controleze, scopul este pur social și nu înșelător sau disimulator. Dacă o asociere aleatoare între cuvinte și alți stimuli, dintr-un anumit motiv, face ca o persoană să râdă, aceasta va avea tendința de a reprima râsul.

Este ușor să recunoaștem un context deosebit de formal sau, oricum, să recunoaștem ce emoții sunt așteptate într-un anumit context bazat pe nivelul său de formalitate.

b. Controlul emoțiilor

A controla emoțiile, cuvintele și comportamentele, de fapt, într-un anumit context, este adesea un detector de informații ascunse. Ele pot fi semnificative și uneori chiar relevante pentru interviu. Este important ca cel care face interviul, să recunoască aceste acțiuni de control pentru a permite divulgarea informațiilor relevante.

De exemplu, o persoană poate omite o informație semnificativă despre modul de conceptualizare a muncii în grup, despre un anumit stil de conducere sau, de exemplu, cu privire la anumită cultură organizațională. Cunoașterea acestor informații vă permite doar să selectați mai bine candidații.

Există unele semne comportamentale pe care le puteți identifica pentru a înțelege cine pune în aplicare controlul inconștient sau impulsul de represiune, le rezumăm în continuare:

- Subțierea buzelor. În acest tip de acțiune, buzele sunt trase către interior, devin mai puțin vizibile. Când partea roșie a buzelor nu mai este vizibilă, acțiunea este maximă, indicând un control pur;
- Apăsarea verticală a buzelor. Acest tip de acțiune de control duce buza superioară, către cea inferioară, presând una peste cealaltă, această presiune determină o umflare a pielii imediat superioare și inferioare a buzelor. Presiunea verticală a buzelor este, de asemenea, un semnal de furie și spre deosebire de primul, prin urmare, are o caracteristică mai pronunțată a frustrării sau furiei

reprimare. Frustrarea intră în joc când apare un obstacol pentru persoană și scopul său. Frustrarea, atunci când este acumulată, determină agresivitatea verbală sau fizică. Prin urmare, putem afirma că împingerea verticală a buzelor indică cu siguranță control, dar cu un grad mai mare de frustrare;

- Mușcarea buzelor. În acest caz, buzele nu se rotesc doar în interior, apare și mușcarea. În acest caz, persoana exercită un control mai mare. De fapt, pentru a reprima cuvintele, va trebui să facă o acțiune mult mai puternică, cum ar fi să țină buzele între dinți;
- Mușcarea buzei inferioare. În acest caz, în afară de control, predomină componenta autoagresiunii și a remușcării;
- Închiderea pumnului. În mod normal, acest lucru este considerat un semn de agresiune. Puteți, de asemenea, să o codificați atunci când intensitatea este minimă (de exemplu, flexarea degetelor), în anumite etape ale conversației poate indica, de asemenea, dorința de a păstra un conținut negativ.

c. Gesturi parțiale, întrerupte, fragmentate

Atunci când se observă un comportament de control, este foarte important să se facă diferența între tipul de control (respectând tipul mișcării) și obiectul controlului. Ce încearcă să controleze persoana?

Orice tip de impuls poate fi reprimat sau controlat, o simplificare care poate fi folosită abil în interviu. Acțiunile de control, uneori, urmăresc o contracție musculară sau un cuvânt.

- Controlul ca urmare a unui zâmbet. Fericirea este o emoție pozitivă. De ce ar trebui o persoană să controleze o asemenea emoție frumoasă? Acest lucru se datorează faptului că fericirea are partea sa obscură. Fericirea este un model de dominare, un avantaj. Astfel, persoana exercită controlul asupra fericirii în avantajul său. Acest lucru este posibil și în înșelăciune. Înșelăciunea este o formă de dominare, de manipulare a realității interlocutorului. Cei care înșală, nu au nici un interes să demonstreze că sunt în avantaj, deoarece acest lucru ar putea fi

contraproductiv. De aceea, de multe ori înșelăciunea este însoțită de o stare de fericire care vine din satisfacția de a fi realizat înșelăciunea.

- Controlul ca urmare a expresiei de tristețe. Suntem cu toții educați să facem tot posibilul să nu experimentăm tristețea. Controlul tristeții înseamnă ascunderea propriei slăbiciuni. Nu este un semnal care însoțește o minciună, dar identificarea tristeții controlate vă permite să înțelegeți, în orice interviu, câteva din slăbiciunile candidatului.
- Controlul ca urmare a unei expresii de furie sau dispreț. Persoana are probabil un conținut verbal agresiv sau devalorizant, dar decide pentru motive formale sau strategice să nu îl declare. Dacă observați acest tip de comportament țineți cont de faptul că sunt acțiuni care ar putea apărea ca urmare a unei critici.
- Controlul după ce persoana tocmai a spus o fraza. Persoana poate face declarații și apoi pune în practică un comportament de control. În acest caz, persoana este susceptibilă de a deține informații semnificative. Din acest motiv este considerat un model nonverbal de disimulare. În mod clar, este important să înțelegeți dacă persoana se gândește la informații despre subiecte sensibile pentru interviu sau informații care nu sunt utile contextului. De multe ori o persoană se poate ascunde pentru că se gândește la ceva care nu este relevant pentru momentul interviului.
- Controlul după o propoziție pronunțată de intervievator. Oamenii operează un control al răspunsurilor lor verbale. Se întâmplă când aud ceva despre care vor să ascundă sau să adauge informații. Dacă nu este rândul lor în conversație, din educație, de obicei reprimă conținutul verbal. Din acest motiv, este foarte important să observați dacă subiectul se controlează în timp ce vorbește. Dacă face acest lucru, probabil că dorește să dea o replică, în acest sens este cu siguranță util să memorați când o face, și la ce teme anume din conversație. Probabil subiectul vrea să adauge informații despre temele pe care el le reprimă.

3.1.6. Simboluri comportamentale simultane

După cum am văzut, este important să evaluați schimbările în comportamentul candidatului. Comportamentul său de bază poate indica o stare pe care o afișează la începutul interviului sau obiceiurile sale. Orice variație semnificativă reprezintă o modificare a statutului subiectului.

Orice manual de analiză a comportamentului se bazează pe această ipoteză, însă nu toate variațiile comportamentale au un înțeles psihologic.

Interviurile structurate au o durată variabilă și de obicei sunt destul de lungi (de exemplu, 40 de minute - 1 oră). Unele ajustări ale subiectului în poziția sa sau în poziția spatelui pot avea motive pur fiziologice (de exemplu, reactivarea circulației, obiceiurile posturale). O modalitate prin care puteți determina variațiile comportamentale datorate unui motiv psihologic față de cele datorate unui motiv fiziologic este sincronizarea. Schimbările de comportament cu semnificație psihologică apar de obicei atunci când ceva se schimbă în conversație.

Dacă, spre exemplu, comportamentul unui candidat se schimbă simultan cu o schimbare în subiectul conversației sau în momentul unei întrebări, este foarte puțin probabil ca această variație semnificativă a comportamentului să aibă loc la întâmplare. Este probabil întrebarea sau schimbarea subiectului care a cauzat această schimbare.

Dacă variația comportamentală are loc în centrul unei conversații (fără schimbarea subiectului) sau într-un alt moment aleatoriu, devine dificilă evaluarea motivului schimbării aceluși argument.

Poate să fie oricare din aceste motive:

- Un cuvânt de stimulare a dus la variații comportamentale;
- Asociere mentală a subiectului cu privire la stimulul cuvântului a dus la o variație a comportamentului;
- Unele motive fiziologice au cauzat schimbarea feței sau a posturii.

3.1.7. Incongruențe interne și ambivalențe

Un instrument deosebit de util pentru citirea comportamentelor unei persoane este cu siguranță cea de verificare a nivelului de congruență. Congruența este adesea definită ca fiind gradul de asemănare între limbajul nonverbal și cuvinte. Se presupune, de obicei, că oamenii congruenți sunt de încredere deoarece cred în ceea ce spun. Atunci când cineva afirmă că este fericit, acela este credibil numai dacă organismul transmite de asemenea fericirea. Nimeni nu ar putea crede într-o declarație de fericire dacă cel care a emis-o a adoptat un model non-verbal de tristețe. Incongruența este gradul de diferență dintre ceea ce o persoană spune și ce face cu limbajul corpului. A spune, de exemplu, că este o persoană comunicativă în timp ce fața exprimă îndoială sau perplexitate nu este congruentă și asta poate însemna disimulare și omisiunea semnificativă a informațiilor.

Este bine să fiți întotdeauna atenți deoarece nu este sigur că se întâmplă întotdeauna așa:

- Unii candidați reușesc să gestioneze limbajul nonverbal;
- În unele cazuri omisiunea semnificativă este dezvăluită prin indicii pur verbale;
- Uneori, omiterea multor date înseamnă pur și simplu că face slalom între informații și, în final, spunând doar lucruri reale (acest lucru nu duce la incongruență);
- Uneori, comportamentul mincinoșilor este detectat de absența comportamentului așteptat și nu de un comportament care dezvăluie minciuna;
- De asemenea, nivelul de incongruență nu este întotdeauna un detector al falsității, deși este foarte corelat statistic. De exemplu:
 - O persoană poate să-și exprime incertitudinea cu privire la modul în care comunică ceva și nu despre concept în sine;
- Persoana poate implementa comportamente non-verbale legate de context sau de variabilele externe, nu atât conținutul conversației (de exemplu, aceeași expresie facială a durerii fizice poate fi cu siguranță asociată cu incongruența conținutului verbal, dar ar putea de asemenea fi datorată unei dureri legate de o problemă

fizică reală sau chiar de efectul psihosomatic al evaluării. Același semnal are mai multe semnificații în acest caz.

Nu întotdeauna se constată incongruența între limbajul verbal și cel nonverbal.

Există, de asemenea, o incongruență în limbajul corpului. Sistemele de limbaj corporal (voce, gesturi, ochi, postură, expresii faciale etc.) se pot contrazice reciproc. Această stare de contradicție internă se numește și ambivalență. Ambivalența nu este întotdeauna un simptom al minciunii. Ambivalența se poate defini ca fiind prezența simultană a două stări diferite în legătura cu același subiect al conversației.

Să luăm în considerare această afirmație:

"Șeful meu a fost o persoană competentă din punct de vedere tehnic, dar nu poate să gestioneze grupul."

sau

"Colegii mei nu fac de obicei o echipă, dar în proiectele cu termenele limită, am fost cel mai unit grup."

Sunt propoziții ambivalente, deoarece reflectă două stări descriptive pe același obiect social (persoană, grup sau comportament).

Ambele stări sunt normale și sunt adesea reflectate de modul nostru de a vorbi și de a folosi limbajul corpului.

De obicei, atunci când spunem sau gândim lucruri ambivalente, limbajul corpului se schimbă în unul sau mai multe dintre următoarele moduri:

3.1.8. Gestul asimetric

Acum zece ani, comportamentul asimetric a fost considerat o corelație a minciunii. Astăzi acest semnal este mai strâns legat de ambivalență.

Vom vedea în ce cazuri specifice ambivalența poate fi legată de o declarație falsă:

- **Expresii faciale asimetrice:** expresiile faciale asimetrice sunt indicatori ambivalenți;

- Incongruența în limbajul verbal al corpului: de exemplu, folosind o voce monocromă în timp ce restul corpului transmite entuziasm;
- Incongruența gesturi-direcția privirii: de exemplu gesticularea în direcția opusă orientării capului și / sau corpului.

Orice sistem verbal, paraverbal sau nonverbal poate intra în conflict unul cu celălalt și astfel dezvăluie o ambivalență. Ambivalența nu are nimic de-a face cu falsul dacă subiectul spune "cele două părți ale poveștii". În cazul în care cuvintele sunt ambivalente (de exemplu, "Îmi place locul meu de muncă, dar aș dori să am program mai flexibil") și limbajul corpului este ambivalent (de exemplu, folosește gesturi asimetrice) subiectul are cuvintele și gesturile aliniate unul cu altul, acesta nu este un detector al falsității. Dar dacă subiectul utilizează anumite cuvinte, caracterizate de evaluări unidirecționale (de exemplu, "îmi place profesia") împreună cu un limbaj ambivalent, probabil ascunde a doua parte a poveștii (de exemplu, "chiar dacă este stresantă".)

Când observați semne ambivalente în limbajul corpului, verificați întotdeauna dacă candidatul folosește de asemenea fraze ambigue sau fraze cu evaluări unidirecționale. Dacă face evaluări unidirecționale, considerați subiectul conversației drept subiect de aprofundat.

3.1.9. Persoană, comportament, context: cauze ale comportamentului nonverbal

Comportamentul unei persoane poate fi înțeles prin observarea tiparelor limbajului corporal și ale micro-expresiilor faciale. Multe dintre acestea au un înțeles stabil în psihologie, deoarece derivă din trecutul persoanei, au un raționament evolutiv (de exemplu, o persoană deschide ochii când îi este teamă, pentru că trebuie să identifice rapid sursa riscului și să îl evite). Unele dintre acestea sunt influențate de factori culturali (de exemplu, indivizii care aparțin culturilor din Europa de Nord au o distanță interpersonală mai mare decât cei din culturile mediteraneene). Semnificația multor comportamente a fost studiată de zeci de ani și are - în special în anumite cazuri - o valoare științifică și predictivă.

Limbajul corpului poate, prin urmare, să vă permită să înțelegeți înțelesurile ascunse ale comunicării, dar este ceva ce nu poate fi înțeles direct, și anume:

- Cauze: motivul sau motivele care declanșează un anumit tip de comportament. Acest lucru depinde de faptul că fiecare persoană are o trăsătură de personalitate și diferite sisteme de reglementare emoțională;
- Obiecte: la care se referă comunicarea nonverbală. Cu alte cuvinte, pot observa, de exemplu, un zâmbet pe care l-am văzut la interlocutor și înțeleg în mod credibil că este fericire. Dar nu pot înțelege direct din expresia pură a feței care sunt cauzele râsului (o asociere mentală aleatorie a subiectului, contextului) sau a obiectelor (râde cu mine, râde de mine, râde de alți oameni).

Există totuși trei aspecte principale care afectează utilizarea schemelor non-verbale. În principal, ele sunt conținutul cel mai important în mintea unei persoane în determinarea variațiilor limbajului corpului. Aceste conținuturi se află în memoria pe termen scurt sau în memoria de lucru. Se referă la partea memoriei unde procesăm informațiile, elaborăm date. Acesta este motivul pentru care se numește și memorie de lucru. Unii autori precum Damasio asociază conceptul de memorie de lucru cu starea de conștiință. Cu alte cuvinte, suntem conștienți de ceea ce se află în memoria pe termen scurt.

În ceea ce privește scopurile noastre, adică analiza interacțiunii comportamentale în cadrul procesului de selecție, putem spune că elementele cele mai probabile prezente în memoria pe termen scurt vor fi următoarele:

- Conținutul conversației;
- Persoana cu care se vorbește;
- Contextul în care se află cei care comunică.

Conversația implică faptul că două persoane schimbă conținut verbal și nonverbal. Într-un interviu de selecție a personalului, ne așteptăm ca atenția vorbitorilor să se concentreze asupra conținutului conversației. Interviul de selecție are un scop formal din partea celor doi vorbitori și, prin urmare, atenția generală va fi asupra conținutului discursului. Trebuie să luăm în considerare, în acest caz faptul că principala cauză a expresiilor faciale și a limbajului corpului este conținutul de comunicare (de ex., dacă se schimbă subiectul de conversație și se vorbește despre relația cu colegii, acest lucru va determina modificări de comportament).

Cu toate acestea, este posibil ca interviuatul să-și focalizeze atenția pe alte aspecte importante ale interviului. De fapt, candidatul poate face unele dintre asociațiile sale personale mentale între ceea ce spune și alte cuvinte care nu au legătură cu interviul și, prin urmare, răspunde la nivel nonverbal conform asociațiilor sale personale.

3.2. Analiza comunicării verbale

Când vorbim despre controlul conștient al interviului, oamenii se gândesc adesea doar la comunicarea verbală. Una dintre primele întrebări la care persoana care se pregătește pentru selecție se gândeste este: "ce trebuie să spun?" și nu atât de mult: "Cum folosesc limbajul corpului?".

Această simplificare ne face uneori să credem că este mai ușor să minți cu cuvintele decât cu limbajul corpului. Aceasta duce la o a doua simplificare mai îngrijorătoare, și anume, cuvintele sunt controlate la un nivel conștient, în timp ce limbajul corpului dezvăluie aspecte inconștiente. Această simplificare este periculoasă deoarece:

- Puteți controla limbajul corpului la nivel conștient (de exemplu, decideți în mod deliberat să păstrați o poziție deschisă pentru a deveni mai "comunicativ");
- Este cu siguranță posibil ca factorii inconștienți să determine structura limbajului.

Desigur, atunci când vă confrunțați cu o sarcină complexă, puteți acorda o atenție deosebită cuvintelor pe care le pronunțați. Acest lucru este valabil în orice situație în care există o miză. Și în interviul de selecție este prezentă miza. Probabil veți avea în minte un concept, dar nu veți putea controla multe dintre aceste aspect cum ar fi:

- Utilizarea specifică a adjectivelor;
- Selectarea atentă a articolelor determinate;
- Utilizarea pronumelor;
- Ordinea exactă a cuvintelor;
- Variații ale vocabularului (specifice, non-specifice, formale, informale etc.).

Cu alte cuvinte nu poate fi luată o decizie conștientă și atentă asupra fiecărui cuvânt pronunțat. Ordinea cuvintelor, variațiile în utilizarea vocabularului și alți factori pot dezvălui o influență inconștientă a discursului. Iată câteva variabile legate de comunicarea

verbală pe care le puteți observa în interviu și cărora va trebui să le acordați o atenție deosebită deoarece pot dezvălui caracteristicile candidatului pe care îl intervievați.

Una dintre pietrele de temelie ale analizei declarației este faptul că persoana intenționează să spună exact ceea ce spune. Adică, înainte de a formula evaluări sau deduceri asupra comportamentului verbal, uitați-vă doar la cuvintele exacte ale interlocutorului dvs., adesea analiza lingvistică literală este primul pas util pentru a studia semnificația sa.

Acest lucru se datorează faptului că minciuna este solicitantă și de aceea persoana preferă de obicei să omită informații. Cei care omit informația spun practic adevărul, dar sar peste multe pasaje. Misiunea unui intervievator bun este de a identifica astfel de omisiuni semnificative pentru a obține o imagine a informațiilor complete. Să ne uităm la unele dintre elementele pe care trebuie să le luăm în considerare în timpul interviului.

3.2.1. Cum vorbește persoana despre sine. Utilizarea persoanei I, II, III

În timpul interviului persoana poate vorbi despre experiențele personale la prima, a doua sau a treia persoană. Acești termeni sunt de asemenea menționați ca autoreferințe. Faptul că o persoană vorbește despre el însuși la prima, a doua sau a treia persoană poate dezvălui nivelul de implicare sau disociere a subiectului.

Același om poate exprima concepte despre el însuși cu convingere sau cu puțină convingere. În analiza declarației, considerați utilizarea la persoana I singular drept indice de convingere și responsabilitate pe un anumit conținut verbal dat. Cel mai înalt nivel de convingere se întâmplă dacă există o utilizare explicită a cuvântului "Eu". Este vorba despre un sentiment puternic de convingere. Folosirea expresiei "Sunt o persoană" ar trebui considerată mai puțin puternică, deoarece nu conține "Eu".

Folosirea pronumelui la persoana II singular sau III singular, indică o probabilitate mai mare de disimulare. De exemplu, când o persoană care vorbește despre ea însăși spune: "când știi că colegul tău te privește, trebuie să ai grijă de ceea ce faci", este o încercare inconștientă de a transfera atenția către alții, iar acest lucru ar putea avea

implicații, într-un context ca cel al interviului de selecție de personal, unde implicit și explicit obiectivul celui interviuat este de a vorbi despre el însuși la persoana I.

Un alt caz este folosirea persoanei a treia sau fraze impersonale cum ar fi: "Este minunat să împărtășiți cu prietenii și echipa propriile rezultate profesionale". Această frază, fără subiect, se caracterizează printr-un nivel scăzut de referință față de sine. Implicit, subiectul se disociază de această afirmație.

3.2.2. Utilizarea adjectivelor

Un al doilea mod de a studia o persoană este, cu siguranță, acela de a studia adjectivele pe care le folosește. În acest sens, persoana poate exprima o evaluare a lucrului despre care vorbește. Nu există nici o separare între obiectele sociale (oameni, lucruri, comportamente) și evaluarea lor. Persoana poate face evaluări asupra faptelor în diferite moduri:

- Folosirea adjectivelor calificative (consider că este un lider bun);
- Limbajul corpului (în timp ce vorbește despre un coleg poate folosi expresii faciale care subliniază pozitivitatea sau negativitatea);
- Utilizarea unor echivalențe complexe (acestea sunt expresii care conectează două aspecte diferite pentru a exprima o convingere, de exemplu, angajamentul creează rezultatele. În acest caz, cuvântul "creează" indică o legătură puternică între două aspecte.

În timpul interviului, persoana poate folosi diferite adjective. Acestea trebuie să fie puncte de atenție într-un interviu, deoarece, de fapt, adjectivele calificative exprimă direct sau indirect o evaluare.

Așadar acordați atenție:

- Modul în care persoana se definește prin calificări adjective sau alți termeni: "Cred că sunt o anumită persoană";
 - Modul în care persoana îi definește pe alții: "șeful meu a fost nestatornic".
- Folosirea adjectivelor poate oferi unele informații despre persoana cu care ne

confruntăm, dar este, de asemenea, adevărat că într-un context de evaluare, ar trebui să punem mereu întrebări cu privire la afilierea adjectivelor.

Un criteriu bun pentru studierea adjectivelor este de a înțelege dacă acestea sunt adjective absolute sau relative. Adjectivele absolute și evaluative pot fi, cu siguranță, la modă: "bun", "bravo" sunt termeni atât de generali încât de fapt ar putea să indice orice. Exprimă, de asemenea, o evaluare pur pozitivă.

În schimb, adjectivele care indică ceva special sunt mai importante. Adjectivele caracteristice se bazează pe o anumită specificitate: "Creativ", "Precis", "Determinat", "Consistent", "Realist" sunt adjective pozitive (intervievatul va tinde să le folosească pentru a se defini) cel puțin specific. Bineînțeles, adjectivele chiar mai specifice "bun" și "bravo" ar putea fi folosite pentru a induce o viziune pozitivă asupra sinelui, dar au deja o specificitate și, astfel, o șansă mai mare de autenticitate. Ar trebui să se țină cont întotdeauna de faptul că angajatul folosește adesea adjectivele tipice ale profilului așteptat. În selecția personalului, este foarte frecventă găsirea în anunțurile de muncă unele dintre aceste adjective în descrierea candidatului ideal: "comunicativ", "dinamic", "flexibil", "dispus să lucreze în grupuri".

După cum vă puteți imagina, folosirea termenilor estinși, de genul: "comunicativ" (de fapt, fiecare dintre noi este comunicativ și nu înțelegem cu exactitate ce anume intenționează anunțurile prin utilizarea acestor cuvinte), adesea nu au nici un sens real, deoarece nimeni în interviu nu se definește ca fiind "închis", "static", "inflexibil" și "solitar". Așadar, am putea întreba: care este scopul utilizării adjectivelor calificative în anunțurile de locuri de muncă? Cum ne poate ajuta definirea acestor adjective să îl înțelegem cu adevărat pe celălalt? Dacă oferim candidatului sugestii în utilizarea adjectivelor, nu facem altceva decât să inducem anumite răspunsuri și acest lucru nu duce la date reale, utile în timpul interviului.

Prin urmare, este foarte important să vedem adjectivele pe care persoana le utilizează în mod spontan în timpul interviului pentru a se define.

Multe adjective nu au un sens real până când nu îl întrebăm pe interlocutorul nostru ce intenționează să facă atunci când folosește acest adjectiv. Respondentul ar putea folosi

adjective pozitive care sunt utilizate de obicei în timpul conversației, de exemplu "dinamic", "pozitiv" și "energic".

Amintiți-vă, atunci când o persoană utilizează un cuvânt, implicit se referă la o întreagă rețea de concepte asociative care sunt legate de el.

Imaginați-vă faptul că între miile de adjective pe care persoana le-ar putea folosi, se hotărăște să se definească prin "coerent" sau "corect". Ei bine, ce anume ne spune persoana? În mod clar, el vrea să ne spună despre coerență și corectitudine că sunt două pietre de temelie ale modului său de a fi. Dar nu credeți că această utilizare a cuvintelor poate indica și mai mult? Desigur, scopul unui adjectiv este de a departaja într-un fel subiecții. Dacă vorbesc în legătură cu cineva de "coerență" și "corectitudine" implicit, o fac pentru a deosebi cele două concept. Fiecare adjectiv evocă opusul său.

În concluzie, oamenii tind să utilizeze adjective calificative în timpul interviului de selecție pentru:

- Valorizarea profilului într-un mod nespecificat (sunt bun să lucrez cu calculatorul);
- A se distinge, în raport cu o anumită axă comportamentală.

Cu toate acestea, am văzut că persoana poate folosi aceste adjective pur și simplu pentru un scop, adică pentru a oferi cea mai bună impresie posibilă evaluatorului.

Avem două modalități de a înțelege dacă persoana crede în ceea ce spune:

- Analizați limbajul corpului atunci când persoana afirmă anumite lucruri despre sine pentru a evalua orice neconcordanță (de exemplu, "simt că sunt o persoană flexibilă" folosind microexpresii faciale de durere fizică, care arată tocmai contrariul și anume, că persoana nu este de fapt flexibilă);
- Formulați întrebări aprofundate, de exemplu: "Ce vrei să spui prin specificarea..... [inserați adjectivul]?"; "După dumneavoastră ce distinge o persoană..... [introduceți adjectivul] de o persoană..... [inserați opusul adjectivului]?".

Luând exemplul anterior, am putea spune: "Ce vrei să spui prin coerență?"; "După dumneavoastră ce credeți că distinge o persoană coerentă de o persoană incoerentă?"

Prima întrebare explorează sensurile personale ale adjectivului folosit. Incapacitatea de a defini același adjectiv folosit pentru a se defini pe sine este considerat negativ. Dacă subiectul nu știe cum să definească adjectivul care urmează să fie utilizat, ipoteza primară care urmează este aceea a unui subiect care folosește adjective pozitive doar pentru a crea impresii pozitive asupra intervievatorului.

Cea de-a doua întrebare evocă un conflict și cere subiectului să o rezolve. Ce anume distinge oamenii în funcție de adjectivul respectiv?

Cu cât este mai mare nivelul de specificitate al explicării acestor întrebări, cu atât este mai mare probabilitatea ca persoana să creadă în ceea ce spune. Iată câțiva indicatori care trebuie luați în considerare:

- Timpul de latență: indică sarcina mentală. Nu este neapărat un semn negativ, dacă o persoană se gândește să răspundă la întrebare nu înseamnă că fabrica ceva. Dacă pentru acea persoană creativitatea este importantă, este normal să se gândească la ea însăși, înainte de a atribui acest concept altei persoane. Evident, latența dintre cerere și răspuns trebuie să fie proporțională cu calitatea răspunsului. Timpii de răspuns lungi, cu răspunsuri nespecifice, sunt de neconceput. Un timp de răspuns lung, dar cu răspunsuri articulate, are un avantaj evident;
- Cantitatea de exemple specifice: persoana ar putea face spontan referiri la evenimentele reale. Exemplele din viața reală sunt foarte greu de inventat, așa că atunci când o persoană le folosește, probabil le-a experimentat. Este foarte important să se acorde atenție - atunci când se analizează exemple reale unor anumiți factori de încredere în subiect. De exemplu:
 - Referințe la date senzoriale (vizuale, auditive, tactile etc.);
 - Interacțiunea dintre oameni (A efectuează o acțiune B replicată la A);
 - Redarea conversațiilor (A spune ceva lui B pentru ca acesta să răspundă);
 - Detalii specifice;

- Propriile stări mentale (emoții, gânduri, intenții);
- Stări mentale ale altora (emoții, gânduri, intenții).
- Cantitatea de criterii comportamentale: cât de des se referă persoana la ceva concret și observabil care poate ajuta la distingerea unei persoane de adjectiv (de exemplu, coerența) de la o persoană care nu este coerentă;
- Prezența tiparelor: persoana se referă la alte persoane care împărtășesc această caracteristică. Dacă persoana utilizează un adjectiv pozitiv doar pentru a se defini, modul său de a vorbi probabil ne spune că acesta este un adjectiv exclusiv. Cu cât este mai mare prezența unui astfel de adjectiv în descrierea proprie, cu atât mai mare este probabilitatea ca un astfel de adjectiv să fie folosit pentru a crea o impresie bună asupra propriei persoane. Subiectul care pretinde că posedă o anumită caracteristică ar trebui să dea multe exemple personale și exemple despre alții pentru a arăta că știe această caracteristică în detaliu.
- Explicația cauzelor: se caracterizează prin utilizarea cuvântului - deoarece -. Folosirea cuvântului - deoarece - susține explicația.

Ați putea formula: "Ai vorbit despre" corectitudine, de mai multe ori în timpul acestui interviu. Dar, după cum se poate imagina, împreună cu sensul literal al cuvântului, fiecare are viziunea sa personală asupra conceptului de corectitudine. În acest moment vă întreb, ce este "corectitudinea" în viziunea dumneavoastră?"

De asemenea, fiecare dintre aceste introduceri poate fi asociată cu a doua întrebare, și anume, "Cum distingeți o persoană" corectă "de o persoană" incorectă"? după introducere, poate fi adresată întrebarea. Deci, nu ar trebui să închideți introducerea cu o dublă întrebare ("Ce este corectitudinea pentru dumneavoastră? Și cum distingeți o persoană corectă de o persoană incorectă?"). Punând împreună aceste două întrebări se lasă libertatea subiectului de a alege de unde să înceapă și se ofera și posibilitatea de a răspunde doar la una dintre întrebări. Este inutilă creșterea sarcinii cognitive cu prea multe întrebări.

- O altă tehnică utilă este de a analiza calitatea adjectivelor folosite, adjective pozitive (bune) și negative (slabe), adjective pozitive (entuziasm) și negative

(îngrozitoare). Tendința persoanei de a folosi adjective din aceste registre indică tendința emoțională globală a subiectului. Interpretările sunt multe și trebuie adaptate situației particulare. Cu toate acestea, putem afirma că:

- Tonul emoțional al subiectului poate influența folosirea medie a anumitor adjective, deci o stare mentală pozitivă (în cazul adjectivelor pozitive) și negativă (în cazul unei creșteri a celor negative)
- Utilizarea excesivă a termenilor negativi ar putea indica probleme de dispoziție, starea de spirit negativă, dar și atenția la detaliile și capacitățile de analiză critică în procesele de rezolvare a problemelor.
- Utilizarea extremă și exclusivă a adjectivelor pozitive în mod explicit poate indica o stare de euforie și uneori este legată de stări maniacale
- Utilizarea exclusivă a adjectivelor pozitive pentru a se defini și negativ pentru ceilalți este legată de narcisism

Aceste informații trebuie să fie considerate ca titlu de corelație statistică, existând anumite legături tangențiale și nu obligatorii în folosirea adjectivelor și a personalității. Unele sisteme de analiză computerizată (Linguistic Inquiry Word Count – LIWC) au investigat de multă vreme aceste corelații și urmăresc prin intermediul unor instrumente automate să recunoască personalitatea scriitorului. Acest instrument este utilizabil în contexte organizaționale pentru a identifica trăsăturile personalității scriitorului, pentru a identifica comportamentele contraproductive în companie, textele false sau diferite intenții dăunătoare (Parvulescu, Vitale, 2016). Acest lucru este valabil și în contextul selecției, în scrisori de prezentare și de referință.

3.2.3. Abaterile și variațiile pe subiect

Un indice de linearitate al subiectului este cu siguranță caracterizat de cât de mult se pune problema întrebării și răspunsului. Fiecare întrebare are anumite formule lingvistice care evocă anumite răspunsuri. Orice abatere sau variație a temei subiectului la întrebările adresate poate fi încercarea sa de a scăpa de situația examenului. Oamenii pot schimba cu siguranță tema conversației și acest lucru arată o deviere clară. Dar, uneori, abaterile au loc la un nivel mai subtil.

Un exemplu este variația de timp: Întrebare: "Spuneți-mi un exemplu trecut în care ați demonstrat capacitate mare de a gestiona un grup de lucru"

Răspuns: "Când gestionez grupurile de lucru pentru mine, cel mai important lucru este ..."

După cum puteți vedea că întrebarea este formulată în trecut, dar persoana răspunde la prezent. Se vorbește, tot despre gestionarea angajaților, dar, de fapt, trecerea de la trecut la prezent indică o omisiune semnificativă asupra comportamentelor din trecut, care uneori poate ascunde informații.

Un alt exemplu de abatere este devierea de la subiect.

Să vedem acest exemplu

Întrebare: "Spuneți-mi o situație concretă în care a trebuit să faceți față unui client dificil".

Răspuns: "Noi, cei de la compania XY ne ocupăm de clienții dificili, așa ..."

În acest caz, se vorbește tot despre gestionarea dificilă a clienților, dar, de asemenea, subiectul este deviat de la eu la noi. Desigur, acest lucru poate indica și un sentiment de unire cu grupul, dar, de fapt, întrebarea se referă la persoana intervievatului, la o acțiune a acestuia, iar răspunsul diminuează în schimb contribuția subiectului la un tip generic, acest lucru făcând imposibil de intuit reacția subiectul intervievat într-o situație specifică.

3.3. Interviu individual

Gandolfi (în Zucchi, 2004) definește interviul de selecție ca „un moment de întâlnire între companie și candidat, în care are loc o evaluare reciprocă (din partea selecționarului în ceea ce privește candidatul și din partea candidatului în ceea ce privește selecționarul și compania”. „Provocarea pentru candidat de a arăta cele mai bune calități și de a-și da seama dacă se află la compania potrivită pentru el, în schimb, compania se confruntă cu o provocare diferită, și anume de a înțelege potențialul”. Interviul ar trebui să fie cât se poate de previzibil, Gandolfi sugerează: "într-o perspectivă (nu pe termen scurt), nu este important să se evalueze care va fi resursa pe termen scurt, dar este esențial să se ia în

considerare potențialul, dintr-o perspectivă pe termen mediu și ca rezultat al rotațiilor succesive, tutoriale, formare, coaching / instruire în teren și orientare profesională ulterioară (prin metodologia centrului de evaluare).

Interviurile de selecție pot fi clasificate în funcție de:

- Nivel de structurare al interviului;
- Numărul de respondenți și interviuatori;
- Modul de conduită selectat (interview prietenos, profesionist, stresant).

Într-un interviu complet structurat, avem o definiție anterioară a întrebărilor și ordinea întrebărilor. Aceleași întrebări sunt puse în același mod și cu aceeași formulare exactă. Interviurile structurate au, de obicei, o structură de sincronizare, astfel încât durata este predeterminată sau se mută într-un anumit interval de minute. Ceea ce este cel mai important și care mărește într-adevăr calitatea interviului este structurarea criteriilor de punctare. Un interviu bine structurat are, de asemenea, o metodă de analiză a răspunsului codificat. Este important ca acest lucru să fie predeterminat și ușor interpretabil pentru fiecare interviuator, pentru a evita crearea de dezechilibre sistematice sau erori de părtinire.

Un al doilea tip de interviu este numit semi-structurat. În acest caz este cu siguranță structura de bază a interviului, dar există și posibilitatea de a crea întrebări suplimentare.

Interviul nestructurat, pe de altă parte, nu are nicio formă de organizare sau planificare și nu are obiective stabilite de la început.

Studiile de investigație și de validitate au sugerat că nivelul de structurare al interviului merge mână în mână cu încrederea. Prin urmare, este recomandabil să se adopte interviuri structurate sau semi-structurate pe baza gradului de personalizare a instrumentelor. În orice caz, scorurile ar trebui evaluate numai prin scoruri standardizate și unanim acceptate de mai mulți evaluator.

Caracteristici	Nestructurat	Semi structurat	Structurat
Planificare	Nu	Pregatit	Preplanificata

Directiva	Nu	Cu flexibilitate	Da
Comunicare	Doua directii	Finalizata cu scop	O singura directie
Flexibilitate	Da	Da	Nu
Timpi	Nu prefixati	Partial prefixat	Prefixat
Standartizare	Nu	În zone, nu în moduri	Da

Tabelul tratat de Argentero (2001)

3.3.1. Tipuri de interviuri individuale. Interviul situațional

Una dintre cele mai importante metode de interviu structurată este Interviul Situațional (Latham, Saari, Pursell și Campion, 1980). O condiție prealabilă a acestui interviu prin care se urmărește înțelegerea viitorul comportament al subiectului este necesitatea de a-l conduce în situațiile concrete și tipice ale unei activități profesionale specifice. Intențiile comportamentului unei persoane sunt strâns legate de viitorul său profesional. Metoda stabilită de autorii menționați mai sus se bazează pe:

a. Definiția întrebărilor.

În acest stadiu, consultanții trebuie să efectueze o analiză a locului de muncă. În primul capitol al acestui manual ați citit deja un model de interviu pentru un interviu de lucru. În special, este foarte util să se facă referire la toate incidentele critice, adică la acele situații critice, preferabil recurente, care pot apărea în muncă. De asemenea, puteți discuta cu persoane experimentate (evaluate ca atare de către supervizori) pentru a cunoaște soluțiile utilizate în mod tradițional de către cei cu performanțe înalte. Întrebarea cheie în acest sens este: în fața unei situații critice specifice, cum se comportă oamenii cu performanțe ridicate? Și cum se comportă pe de altă parte cei cu o performanță slabă? Aceste date sunt utile pentru stabilirea unei scări comportamentale și de evaluare pentru a fi utilizate în etapa următoare. În cazul unor companii foarte mari, ar putea fi de dorit să trimită un chestionar structurat tuturor persoanelor, pentru a afla un număr mare de

posibile comportamente. Întrebarea principală care ar trebui adresată participanților, fie că este vorba de un interviu sau de un chestionar, este: "cum te-ai comporta în această situație?" Chestionarul poate fi, de asemenea, utilizat pentru a lista toate situațiile relevante astfel încât să aibă o listă completă. Dacă aveți prea multe situații semnificative pentru a le include pe toate în interviu, puteți opta întotdeauna la eșantionarea acelor situații, alegându-le doar pe cele mai importante.

b. Definiția scalei de notare.

După cum am scris, este foarte important să definiți în primul rând modul în care sunt acordate scorurile. În acest caz, trebuie să rezumați răspunsurile comportamentale și să le clasificați în mai multe grupuri (de exemplu răspunsuri foarte bune, răspunsuri adecvate și răspunsuri inadecvate). Asemenea răspunsuri trebuie ancorate la o scară numerică. De obicei, aceste scări merg de la 1 la 5, unde 1 este reprezentat de răspunsul necorespunzător, 3 este egal cu răspunsul adecvat - deci suficient - și 5 este răspunsul adecvat. Un exemplu este o scară ancorată la o problemă de tip situațional de Weekley și Gier, 1987. Această întrebare este construită pe analiza muncii unui dealer de ceasuri.

Un client intră în magazin pentru a ridica ceasul pe care-l adusese la reparat. Ceasul trebuia să fie gata de o săptămână, dar atelierul de reparații nu l-a returnat încă. Clientul este foarte supărat. Cum ar trebui să vă comportați în aceasta situație?

1. Îi spun clientului că ceasul nu a fost încă returnat din laborator și să revină în altă zi.
2. Îmi cere scuze, îi spun clientului că va verifica în ce măsură este reparat și îl voi suna mai târziu.
3. Sun la laborator în timp ce clientul așteaptă.

Exemplu de întrebare dintr-un interviu situațional pentru selectarea vânzătorilor în magazinele de ceasuri (sursa: Weekley and Gier, 1987)

- Pregătiți un studiu pilot, adică un studiu în care se verifica claritatea și caracterul adecvat al structurii întrebărilor cu privire la caracteristicile psihologice și psihometrice (sensibilitate, valabilitate, fiabilitate);
- Desfășurați un interviu cu panel, adică un interviu cu mai mulți evaluatori. Această procedură permite evaluarea concordanței dintre evaluatori, măsura în care evaluatori diferiți, cu referire la aceleași răspunsuri verbale ale subiecților, atribuie aceleași scoruri. În cazul tehnicilor structurate și standardizate, scorul nu trebuie în nici un caz să depindă de preferințele și caracteristicile individuale ale interviuatorilor, ci numai de tehnică. Din acest motiv nu ar trebui să existe nici o diferență în rating;
- Repetați procedura pentru fiecare candidat. În cazul mai multor evaluatori, scorul final ar trebui să fie reprezentat de media punctajelor date de fiecare evaluator. În orice caz, interviul trebuie să fie întotdeauna într-un mediu confortabil și non-stresant.

3.3.2. Descrierea Interviului comportamental

Se vorbește despre un interviu bazat pe comportamente (BDI, Janz, Hellervik, Gilmore, 1986; Yeung, 2009). Ipoteza de bază al acestui tip de interviu este că cel mai bun predictor al comportamentului viitor este comportamentul trecut. Un exemplu al acestui tip de interviu (Janz et al 1986) este că "în jobul unui casier se poate întâmpla ca conturile să nu se potrivească: în ceea ce privește experiența dumneavoastră, spuneți cum v-ați comportat atunci când v-ați dat seama că banii din casă nu se potrivesc cu ce era de așteptat."

Interviul bazat pe comportament are un nivel ridicat de valabilitate și fiabilitate. Dar are o limită imediat detectabilă, nu toți candidații au un trecut astfel încât să poată furniza o cantitate semnificativă de evenimente trecute strâns legate de munca căutată. Acesta este cu siguranță un instrument foarte util în cazurile în care este necesar un personal cu

experiență. Este posibil să se utilizeze avantajele tehnicilor situaționale și comportamentale cu tehnica STARS (Yeung, 2008). STARS este acronimul pentru: Situation (situație), Task (sarcini) Actions (acțiune), Result (rezultat), Summarize (rezumat).

- a. **Situația.** Începe cu o temă deschisă, care cere persoanei să se refere la un exemplu precis al comportamentului din trecutul său. Este util să începeți cu una din aceste formule lingvistice "Vorbește-mi despre o situație ..." sau "spune-mi, ca exemplu, o situație reală în care tu efectiv ai ...";
- b. **Sarcina.** Formulați o întrebare despre ce a menționat candidatul în situația de referință. În situații diferite, contextul în care apare această sarcină depinde de mai multe persoane, ar trebui să încercați să izolați cât mai mult posibil contribuția specifică a persoanei respective, de exemplu, "ce rol ai avut în acest caz?", "Ce ți-a fost cerut să faci în acest context?";
- c. **Acțiuni.** Aceasta este una dintre părțile cruciale. Ce a făcut persoana respectivă? Care sunt acțiunile și comportamentele care pot fi observate în contextul respectiv? Deci, puteți pune astfel de întrebări "ce ați făcut sau ați spus în acest context?" Sau "care au fost acțiunile dvs., strategiile dvs. de a rezolva această problemă?";
- d. **Rezultatul.** Puteți încheia o parte din întrebări solicitând rezultatele obținute;
- e. **Rezumat.** Rezumați parafrazând ce a spus subiectul. Acest lucru nu este doar util pentru a confirma că ați înțeles exact despre ce a spus subiectul, ci și pentru a stoca mai bine răspunsurile și, eventual, pentru a le folosi în viitor.

3.3.3. Interviu structurat

Interviul structurat este o metodă concepută de Pursell, Campion și Gaylord (1980), care include utilizarea a patru tipuri de întrebări.

- a. Probleme situaționale;
- b. Întrebări tehnice;
- c. Dovezi practice;
- d. Cerințele persoanei care efectuează sarcina.

După cum vom vedea, integrarea mai multor tehnici este cu siguranță o modalitate de a crește încrederea. Problemele situaționale sunt similare cu cele expuse în paragraful relevant. Întrebările tehnice sau cunoștințele despre locul de muncă sunt în schimb personalizate cu privire la rolul pe care resursa, în cazul unui test trecut, va trebui să o acopere. Un exemplu de cunoaștere a muncii este: "Când primiți o piesă pentru mașină, după ce o reparați, de ce trebuie să curățați mai întâi toate componentele?" Sau "Când trebuie să schimbi filtrul în mașina de cafea?". Alte întrebări, pe de altă parte, pot răspunde cerințelor de lucru într-un anumit sector, de exemplu: "Unii lucrători trebuie să opereze la înălțimi mari și cu un nivel de securitate precar. Spuneți care sunt sentimentele și observațiile când va gândiți ca ar trebui să faceți aceste sarcini."

a. Întrebări deschise

Fiecare tehnică are avantaje și dezavantaje complementare, însă cu ajutorul unei analize integrate poate fi util să se definească:

- Structura interviului;
- Obiective și caracteristici care trebuie detectate;
- Întrebări deschise pentru a introduce tema, pentru a detecta aspectele generale, pentru a sparge gheața;
- Întrebări situaționale;
- Întrebări comportamentale;
- Modele de scorare;
- Indicatori de performanță predictive;
- Indicatori cheie de performanță;
- Modele statistice pentru selectarea personalului științific.

Iată câteva întrebări cheie care pot fi folosite ca model de întrebări deschise, și anume, întrebări introductive pentru a deschide o temă de conversație și pentru a lăsa candidatul să răspundă liber. Aceste tipuri de întrebări, deși nu sunt pe deplin structurate, au o funcție generală, și anume aceea de a studia linia de bază a comportamentului obișnuit al subiectului, modul în care se exprimă prin cuvinte și cu limbajul corpului. De asemenea, puteți include întrebări limitate despre modelul de notare, dar întrebarea

deschisă este ideală pentru măsurarea liniei de bază, deoarece oferă subiectului libertatea și timpul să răspundă și să se exprime în felul său.

În timpul acestor întrebări, prin urmare, se colectează informațiile obișnuite, dar se încearcă și obținerea de date despre comportamentul mediu al candidatului. Numai în acest fel veți putea înțelege variațiile semnificative ale comportamentului. Este bine să folosim doar câteva întrebări pentru fiecare formular care să fie inclus în interviu. Întrebarea deschisă poate duce la răspunsuri foarte mari și lungi.

- În timpul interviului, vom discuta despre CV-ul dvs. și vom studia împreună dacă organizația noastră vă poate oferi o perspectivă adecvată asupra caracteristicilor sale, astfel încât să vă cunoașteți, doriți să rezumați principalele aspecte ale CV-ului dvs.?

Observați:

- Comportamentul regulat al subiectului (linia de bază);
- Aspect;
- Educație, respectarea timpilor de conversație;
- Gradul de cooperare (răspuns direct la întrebări);
- Viteză medie de comunicare;
- Abilitatea de a introduce detalii, capacitatea de analiză / abstractizare.

Curriculum școlar

Subiecte:

- Titluri de studiu;
- Relația cu colegii și profesorii.

Exemple de întrebări:

- Doriți să rezumați cv-ul școlar, în mod liber?
- Ce materii preferați și ce materii nu preferați?
- Care au fost dificultățile și problemele întâmpinate? Cum le-ai rezolvat?

- Ați desfășurat activități extrașcolare? Cum au fost integrate în studiu?
- Care sunt cauzele și consecințele posibilelor perioade de criză?
- Care a fost subiectul tezei dvs. de absolvire?
- Care este părerea dvs. despre gradul obținut?

Observați:

- Adaptabilitate / Flexibilitate;
- Relații interpersonal;
- Competențe intelectuale;
- Coerența dintre cv-ul expus și rolul lucrative.

Curriculum profesional

- Primul loc de muncă;
- Locuri de muncă stabile;
- Locuri de muncă ocazionale.

Exemple de întrebări:

- Puteți să vă prezentați planul de lucru?
- Care sunt pașii cei mai importanți în dezvoltarea carierei dvs.?
- Care au fost cele mai bune rezultate?
- Care au fost cele mai slabe rezultate?
- Care au fost principalele probleme? Cum le-ați rezolvat ?
- Ați supravegheat și alți colegi? Care a fost experiența dvs.?
- Care au fost principalele probleme în companie? Ce ați face pentru a le evita?

Observați:

- Coerența dintre curriculum și job-ul propus;
- Rezultate;
- Adaptabilitate / Flexibilitate;

- Motivație;
- Relațiile cu colegii și supraveghetorii;
- Supravegherea / stilul de conducere (dacă există).

Motivarea la locul de muncă

Subiecte:

- Locul de munca ideal;
- Locul de muncă real;
- Opțiuni determinate la locul de muncă.

Exemple de întrebări:

- Ce te-a determinat să schimbi locuri de muncă în trecut?
- În general, ce așteptați de la acest loc de muncă?
- Ce va aduce cea mai mare satisfacție în muncă?
- Care sunt aspectele muncii pe care le considerați mai puțin satisfăcătoare?
- Cum sunteți preocupat de această profesie? Care sunt principalele beneficii?
- Dacă ați putea alege în deplină libertate, ce meserie ați face?
- Dacă nu ați fi ales această selecție, care credeți că sunt alternativele dvs.?
- Care sunt rezultatele muncii pe care așteptați să le atingeți? În ce timp?
- Ce este important pentru dvs. astăzi?
- În cinci ani, unde te vezi? Să faci ce ?

Observați

- Congruența verbală / nonverbal;
- Coerența dintre așteptări și rolul real;
- Motivația și valorile de bază.

Personalitate / Caracter

Subiecte:

- Caracteristicile personalității pozitive;
- Caracteristicile personalităților negative;
- Relația dintre personalitate și rolul laborativ.

Exemple de întrebări:

- Ce critici vă sunt adresate cel mai adesea? Ce credeți despre acest lucru?
- Care sunt răspunsurile și apărările dvs. la situații stresante sau frustrante?
- Cât de mult sunteți atașat ideilor dvs.? Cum le apărați?
- Care sunt principalele caracteristici ale personalității dumneavoastră?
- Te-ai aflat într-o situație de conflict? Cum te-ai descurcat ?

Observați:

- Abilități sociale;
- Stabilitate emoțională;
- Inițiativă;
- Autonomie;
- Creativitate;
- Adaptabilitate / Flexibilitate.

b. Întrebări pe care să nu le adresați

Acest paragraf rezumă principalele modalități greșite de a efectua un interviu de selecție: Principalele probleme ale acestor întrebări sunt dezintegrarea relației cu candidatul și / sau calitatea slabă a datelor obținute.

Întrebări provocatoare și stresante

Unii evaluatori își folosesc poziția de putere pentru a efectua interviuri stresante. După cum am văzut, acest tip de interviuri ruinează orice relație. În plus, stresul din

interviu poate duce la erori, poate produce o anumită tensiune și poate deteriora calitatea răspunsurilor. Nu veți putea niciodată să înțelegeți dacă tensiunea subiectului este legată de modul în care sunt adresate întrebările sau de subiectul conversației.

Unii intervievari folosesc moduri dure pentru a "măsura stresul", punând întrebări precum:

- Având în vedere lipsa dvs. de experiență, de ce credeți că ar trebui să vă angajăm?
- Ce ai răspunde dacă ți-aș spune că ești cel mai prost/slab candidat pe care l-am văzut vreodată în cariera mea?
- Cum puteți face față stresului? Cât fac 47 înmulțit cu 13?

Dacă doriți să măsurați abilitățile legate de stres, utilizați interviul de descriere comportamentală sau întrebările situaționale. De exemplu, ați putea întreba:

- Cu amabilitate, îmi puteți spune despre un caz în care a trebuit să decideți să acordați prioritate anumitor activități și nu altora, în cel mai scurt timp?
- Vorbiți-mi despre un caz în care v-ați confruntat cu o situație de neliniște.
- Spuneți-mi despre cel mai nepoliticos coleg sau client cu care a trebuit să interacționați în ultimul an.

c. Întrebări de ipoteză

Acestea sunt întrebările pe care candidatul le rezolvă adesea, ghicind răspunsul potrivit. De asemenea, nu se referă la comportamentul trecut. Iată câteva exemple:

- Cum te-ai simți dacă nu ți-ai atinge obiectivele de vânzări?
- Ce ai face dacă doi clienți solicită o întâlnire în același moment?
- Cum ai putea face față unei sarcini complexe?

Riscul de a obține răspunsuri satisfăcătoare este foarte ridicat. Se mișcă, de asemenea, în domeniul ipotezelor, reducând astfel nivelul predictiv al întrebărilor.

d. Întrebări pseudo-psihologice

Acestea sunt aparent întrebări introspective și proiective care nu au o validitate predictivă asupra comportamentului candidatului:

- Ce personaje din istorie ai invita la cină?
- Ce faci atunci când te simți trist?
- Care este ora din zi preferată și de ce?

În ceea ce privește nu numai psihologia, ci și etica, este de asemenea necesar să se evalueze relevanța acestor subiecte pentru muncă. Asemenea întrebări ar putea fi contestabile.

e. Întrebări rău voitoare

Acestea sunt întrebări care sugerează un anumit tip de răspuns sau cel puțin conține un răspuns în cadrul acestora. Probabilitatea de a obține răspunsuri satisfăcătoare este foarte mare.

- Managementul timpului este cel mai important lucru pentru acest post la lucru.
Care sunt abilitățile tale în acest sens?
- Crezi că munca în echipă este utilă pentru a obține rezultate bune?
- Te deranjează să lucrezi ore suplimentare?

Este mult mai bine să puneți întrebări comportamentale și / sau să vă referiți la timpul trecut:

- Spune-mi despre un caz în care a trebuit să gestionezi timpul.
- Când a fost ultima dată când a trebuit să lucrați mai mult ca timp decât te așteptai?
- Explică-mi când ai lucrat într-o echipă, colaborând îndeaproape cu colaboratorii tăi pentru a atinge un obiectiv.

f. Întrebări multiple

Aceste tipuri de întrebări sunt problematice deoarece:

- Cresc încărcătura cognitivă;
- Permit intervievatorului să înceapă de la unul din mai multe puncte și adesea se concentrează doar pe o întrebare;
- Măsoară simultan mai mulți factori și face mai complexă analiza lor;
- Produc răspunsuri foarte lungi și, prin urmare, dificil de urmărit.

Mai jos sunt câteva exemple de întrebări multiple:

- Vorbește-mi despre o dată când ai depășit așteptările supervisorului tău. Spune-mi ce sa întâmplat, în ce contexte și care au fost așteptările tale?
- De ce ai ales această specializare? Cum crezi că aceste studii te-au pregătit pentru lumea muncii și ce credeți că ar trebui să mai înveți?

g. Întrebări de autoevaluare

Acest tip de întrebări au un risc ridicat de a produce răspunsuri conforme. Nici un candidat nu se evaluează într-un mod total negativ, deoarece acesta este - în acest context - împotriva propriilor interese. De altfel, afirmația despre punctele forte și punctele slabe nu are nimic de-a face cu punctele forte reale, ar putea măsura capacitatea autoanalizării, care cu greu poate fi comparată cu datele comportamentale reale. Iată câteva exemple de întrebări de autoevaluare:

- Care sunt punctele tale forte?
- Care sunt punctele tale slabe?
- Dacă ar fi să faci o măsurare, pe o scară de la unu la zece, cât crezi că ești capabil să faci față unei situații critice?

Adesea, cele mai bune răspunsuri provin de la cei care își înșală abilitățile, de la cei care se supraestimează. În plus, răspunsurile detaliate despre punctele slabe sunt adesea

reținute de participanți. Așteptările despre sine și abilitățile reale sunt, de fapt lucruri diferite.

h. Întrebări generale

Întrebările generale nu conduc deloc candidatul și sunt atât de extinse încât se produc prea multe variabile în răspunsuri. O extremă variabilitatea a răspunsurilor pune în dificultate posibilitățile structurate de punctare. Întrebările generale și deschise, definite în paragraful anterior, pot avea cea mai mare aspirație de a detecta linia comportamentală obișnuită a subiectului, dar nu ar trebui folosite pentru a produce scoruri și evaluări. Iată câteva exemple de întrebări generale:

- Vorbește puțin despre tine;
- Pentru ce esti mândru mai mult decât orice?
- Care sunt regretele principale ale vieții tale?
- Cum tratezi clienții critici?
- Prin ce metodă iei decizii?

Dacă vrem să abordăm teme ample, este întotdeauna mai bine să transformăm aceste întrebări în întrebări comportamentale:

- Spune-mi despre un caz în care ai avut de-a face cu un client dificil;
- Îmi poți descrie un eveniment în care a trebuit să iei o decizie complexă?
- Spune-mi despre postul tău actual (și folosiți întrebarea doar pentru a pune întrebări suplimentare despre abilitățile de interes);
- Care sunt proiectele de care ești mai mândru din cele realizate în ultimul an (apoi se analizează acțiunile și rezultatele STARS)?
- Vorbește-mi despre o greșală pe care ai făcut-o în domeniul profesional și despre modul în care ai tratat-o.,

3.4. Interviu de grup

Interviul de grup este o metodă utilizată pentru a detecta interacțiunea subiectului în contexte sociale. Este utilă în special în cazurile în care munca în grup este importantă, iar

resursele care trebuie incluse vor trebui efectiv să lucreze în echipă. Este mai puțin interesantă sau utilizabilă în cazurile în care se așteaptă ca locul de muncă primar al persoanei să fie caracterizat prin relații de tip “unu-la-unu”.

Interviul de grup este adesea folosit ca o completare a interviului individual pentru a putea confrunța cele 2 instrumente. Un candidat ar putea declara într-adevăr că are o mare capacitate de a lucra într-un grup, dar apoi nu-l dezvăluie în exemplul real de interacțiune cu grupul. Este recomandat să nu faceți exerciții cu echipe de peste 12 persoane, dacă există mai mulți candidați, în acest caz, poate fi utilă repetarea evaluării în zile diferite. Indiferent de modul și exercițiul de grup, trebuie să aveți întodeauna o schemă comportamentală de scoring. Este recomandabil să folosiți un observator pentru maxim 4 persoane.

Un exemplu de exercițiu care se desfășoară într-un grup este auto-prezentarea. În acest caz, persoana este rugată să se prezinte și să includă în prezentare aspectele pe care le consideră relevante pentru activitatea laborativă, fiecare participant având 10 minute pentru a organiza prezentarea și 3 minute să se prezinte. Se recomandă să imprimați exercițiul și să îl citiți pentru toată lumea. Acesta este un exemplu de text pe care îl puteți utiliza:

Mă prezint. În această etapă, te vei prezenta grupului. Ai trei minute, în timpul căruia vei putea spune, descrie, prezenta și caracteriza elemente și experiențe pe care le consideri semnificative despre tine. Înainte de a vorbi, ai zece minute să te gândești, să îți organizezi un discurs ce va fi susținut în prezența candidaților și a recrutorilor. Mai jos este un exemplu de evaluare a exercițiului de prezentare.

Indicatori	0	1	2	3
Candidatul expune într-un mod clar și direct				
Candidatul observă participanții în timp ce vorbesc				
Candidatul utilizează încrucișarea verbului				

Candidatul folosește gesturi manipulative				
Participanții sunt interesați				
Candidatul folosește gesturi ilustrative				
Candidatul are un comportament verbal și un comportament non verbal incongruent				
Candidatul vorbește despre elementele nerelevante				
Candidatul vorbește prea repede				
Candidatul vorbește prea încet				
Candidatul folosește în mod eficient umorul				
Utilizează toate cele trei minute fără a se opri înainte				
Candidatul repetă				
Candidatul folosește poziții de închidere				

Note:

Adjectivele și atributele pe care le utilizați pentru a vă auto-defini:

Adjectivele și atributele pe care le folosiți pentru a-i defini pe alții: _____

Manual de codificare pentru auto-prezentare

0 - niciodată

1 - puțin

2 - frecvent

3 - complet

- Candidatul exprimă într-o manieră clară și direct. Candidatul exprimă într-o manieră clară, corectă din punct de vedere gramatical, fără implicarea discursului, fără termeni inutil de complicați sau extrem de formali. Candidatul observă participanții în timp ce vorbește;
- Candidatul observă participanții și acordă atenție diferiților ascultători din sala de clasă, fără a se concentra doar pe o persoană sau, de exemplu, numai pe evaluatori;
- Candidatul folosește "uhm", "ehm" se oprește prea mult, "să spunem" și toate formele lingvistice pentru a umple spațiile de conversație fără a exprima în realitate un conținut util pentru prezentarea despre sine;
- Candidatul folosește gesturi manipulative - sunt gesturi de auto-contact (de ex, jocul cu un capac de pix, atingerea feței, etc);
- Când participanții manifestă interes - trebuie să fie considerate ca semne de interes: orientarea corporală a participanților, în direcția persoanei care prezintă, contact vizual, înclinarea corpului în față;
- Candidatul folosește gesturi ilustrative - gesturile ilustrative bune trebuie considerate acelea care indică de fapt conținutul comunicării (de aceea cele inconsecvente nu merită menționate în secțiunea corespunzătoare);

- Candidatul are un comportament verbal sau nonverbal necorespunzător sau manifestă emoții care nu sunt congruente cu ceea ce exprimă, se contrazice;
- Candidatul iese din subiect - el nu vorbește despre el însuși sau nu exprimă concepte care sunt complet relevante pentru selecție (de exemplu, el vorbește despre el însuși numai în viața privată fără să se refere vreodată la ceea ce este legat de studii sau de muncă). Candidatul nu exprimă conținut concret;
- Candidatul vorbește prea repede - este un semnal de tensiune, este greu să-l urmărești;
- Candidatul vorbește prea lent - este dificil să-l urmărești din cauza lentorii excesive, el simte că nu știe ce să spună;
- Candidatul folosește în mod eficient umorul - zâmbește, folosește glume, jocuri de cuvinte, audiența salută pozitiv umorul prezentatorului;
- Candidatul folosește cele trei minute – folosește tot timpul pe care îl are la dispoziție fără a se repeta sau opri mult timp;
- Candidatul se repetă - utilizează aceleași argumente în mod repetat sau repetă aceleași concepte;
- Candidatul folosește posturile de închidere - brațele sau picioarele încrucișate, mâinile în buzunar, orientarea corporală opusă interlocutorilor, se îndepărtează de interlocutori, se lasă pe spate.

Variabile măsurate

- Candidatul expune într-un mod clar și direct. Capacități de comunicare;
- Candidatul observă participanții în timp ce vorbesc. Capacități de comunicare;
- Candidatul folosește gesturi manipulative. Gestionarea stresului;
- Candidatul manifestă interes, persuasiune;
- Candidatul folosește gesturi ilustrative. Abilități de comunicare;
- Candidatul are un limbaj non verbal incongruent;
- Candidatul iese din subiect. Capacități de comunicare;
- Candidatul vorbește prea repede. Gestionarea stresului;
- Candidatul vorbește prea încet. Abilități de comunicare;

- Candidatul folosește în mod eficient umorul. Comunicativ + persuasiune;
- Candidatul se repetă. Abilități de comunicare;
- Candidatul utilizează postura de închidere. Abilități de comunicare.

Puncte slabe:

- Abilități de comunicare;
- Persuasiune;
- Gestionarea stresului.



3.4.1. Studiul interacțiunii de grup

Primul exercițiu poate fi folosit pentru a sparge gheața și pentru a oferi o bază de informare tuturor participanților. Este foarte important să notați cât de mult se uită participanții la ceilalți membri ai grupului sau dacă încercă să le evite privirea.

Este o practică bună să faceți cel puțin un exercițiu de grup. Există multe exemple de prezentare a scenariilor, în toate aceste cazuri, grupul trebuie să finalizeze cu o decizie comună. Nu sunt permise exerciții în care participanții vor trebui să joace roluri diferite, deoarece aceasta ar încălca paritatea dintre participanți. Cu titlu de exemplu, prezentăm o

interacțiune clasică de grup. Acest tip de exercițiu are o durată limitată, de obicei, lăsați 5-10 minute pentru citit și să pregătească exercițiul și aproximativ 30 de minute de discuții libere, în timpul cărora observatorii completează grila de observare standard.

Exemplu - Aselenizare

Consideră-te parte dintr-un echipaj al unei nave spațiale. Programul de zbor inițial a inclus o întâlnire între nava ta și nava mama la un punct prestabilit al suprafeței iluminate a lunii. Din păcate, din cauza unei probleme, nava ta a trebuit să facă o aterizare de urgență și sunteți în jos la 200 km de locul unde se afla a doua nava spațială. În manevra efectuată nava a suferit pagube ireversibile, majoritatea obiectelor de la bord sunt rupte și unii membri ai echipajului sunt răniți.

Apoi veți găsi o listă cu cele 15 dispozitive care sunt încă utilizabile și puteți alege să folosiți doar câteva dintre aceste elemente, astfel încât să puteți parcurge cei 200 de km de drum care separă nava ta de nava-mamă. Setati un clasament al celor mai importante dispozitive scriind un număr de la 1 la 15 în funcție de importanța lor relativă, indicând la 1 cel mai important dispozitiv și la 15 dispozitivul cel mai puțin important. Luați în considerare cunoștințele dvs. despre mediul lunii înainte de a lua orice decizie.



Obiect	Importanța
Matchbox	
Mâncare concentrate	
Mătase pentru parașută	
2 tunuri de calibru 45	
Lapte praf degresat (deshidratat)	
2 cilindri de oxigen	
100 de cărți	
Încălzire portabilă	
Cablu de nylon (50 metri)	
Harta constelației lunare	
Lingou și instrument pentru a umfla	
Compasul magnetic	
Apă (50 litri)	
Medicamente pentru uz oral și injectabil	
Walkie talkie alimentat de lumina soarelui	

Grila lui Bales conform modelului Analiza proceselor de interacțiune (IPA)

Orice analiză comportamentală a grupului necesită o grilă standard de analiză. Una dintre cele mai frecvent utilizate grile pentru analiza de grup este numită Grila lui Bales.

Nume: _____

Categoria	Frecvența	Total
1) Acesta se arată prietenos, copleșit de alții, oferă ajutor, gratifică		
2) Glumește, râde, este mulțumit		
3) Este de acord, exprimă acceptarea, pare conform		
4) Dă sugestii, directive		
5) Exprimă opinii, evaluări, exprimă sentimente, dorințe, analize		
6) Dă informații, repeta, clarifică, confirmă		
7) Solicită informații, clarificări, confirmări		
8) Cere opinii, evaluări, analize, sentimente, dorințe		
9) Solicită sugestii, directive, modalități de acțiune		
10) Nu este de acord, refuză pasiv, pare prea formal, respinge ajutorul		
11) Gestionează tensiunea, cere ajutor, tinde să scape din situație		
12) Arată ostilitate, devalorizează pe alții, se apără sau se pune în prim-plan		

Tabelul trebuie să fie înțeles ca un tabel de frecvență, acesta trebuie să fie completat pe coloana a doua adăugând pentru concizie câte un X ori de câte ori apare comportamentul descris în prima coloană. Doar la sfârșitul exercițiului poate fi calculat numărul de X-uri introduse în table, pentru a calcula suma finală care trebuie inclusă în a treia coloană.

- Scopul acestui tabel este doar despre modul în care un conținut este tratat și nu se conectează în sine. De exemplu, putem observa un participant care "dă instrucțiuni" așa cum este descris în categorie, dar nu vom scrie niciodată care sunt directivele specifice (conținutul). Aceste 12 categorii sunt de obicei grupate în categorii de ordine mai mare, după cum urmează:

- a. *Încercări de a răspunde (Cat.4, 5, 6);*
- b. *Întrebări (Cat. 7, 8, 9)*
- c. *Zona de lucru (Cat 4, 5, 6, 7, 8, 9)*
- d. *Reacții pozitive (Cat 1, 2, 3)*
- e. *Reacții negative (Cat.10, 11, 12)*
- f. *Zona socio-emoțională (Cat. 1, 2, 3, 10, 11, 12).*

Categoria 1 - " Demonstrează prietenie"

Acesta include:

- Comportamente precum "salutul", "apropierea de alții pentru conversație", "contactul fizic", "extinderea unei invitații", "exprimarea simpatiei / înțelegerii etc.;
- Comportamente "de protecție", "evaluări pozitive ale altora", "apărarea celorlalți", manifestări de "atitudine protectoare", "încurajare, laudă, exprimare aprobatoare";
- Schimburi de idei și proiecte;
- Mulțumiri, exprimarea respectului, exprimarea admirației;
- Scapă de context;
- Comportamente pentru a reduce dezacordul între oameni;
- Răspunsuri asertive, prietenoase, fără sarcini.

Categoria 2 - „Dramatizează“ / „Glumă“

Acțiunile incluse în această categorie reprezintă un set de comportamente de dominare și neconformism în ceea ce privește valorile grupului, inclusiv comportamentele de deviere din sarcină: tema care împărtășește aceste acțiuni este prezența mesajelor cu implicații emoționale. Conținutul poate fi, de asemenea, foarte diferit, cu glume, acte concepute pentru a modifica starea de spirit sau chiar comportamentul nonverbal.

Categoria 3 - "În acord "

Acest tip de comportament se referă la un set de tendințe prietenoase și conformiste cu privire la ceea ce afirmă grupul: poate fi de acord cu cuvintele sau cu limbajul corpului. Acestea includ semne de interes, atenție, exhaustivitate și anticipare a punctelor de vedere ale celorlalți.

Categoria 4 - "Oferiți sugestii"

Acțiunile incluse în această categorie reprezintă un set de tendințe de dominare și conformism la ceea ce afirmă grupul, care se bazează pe principiul misiunii. Include sarcini de urmărire a îndatoririlor, managementul atenției, informații despre sarcini. De asemenea, include încercarea de a ghida sau sugera. Sugestiile pure ar trebui plasate în această categorie și se vor referi la sarcini fără nici o conotație emoțională particulară.

Categoria 5 - „Exprimă opinii“

Acestea sunt expresii fără valoare, fără acceptare sau respingere față de ceilalți. Categoria conține diferite subcategorii în cadrul acesteia, cum ar fi obligațiile (intențiile și principiile directoare). "Cred că ar trebui să reacționăm la acest lucru", "Am crezut mereu că ..." Introspecția, raționamentul, calculul, formularea de ipoteze și efectul cauzelor de analiză a conexiunilor, toate acestea, inclusiv orice expresie a aspirațiilor aprobate în mod normativ, nevoia de a atinge anumite valori, orice manifestare a atitudinilor serioase și reverente față de valori și intenții comune sunt expresii și afirmații verbale care pot fi urmărite în procesele de gândire a sarcinilor.

Apoi, toate expresiile și indicațiile verbale referitoare la procesele de gândire legate de sarcină sunt incluse în categorii, cum ar fi introspecția, raționamentul, calculul, re-evocările, ipotezele și tot felul de presupuneri, înțelegeri și procese care le duc, elaborări logice, clasificări, analiza patch-efect, efect-cauză. De asemenea, include deduceri și acțiuni de înțelegere a motivațiilor și a emoțiilor celorlalți.

Categoria 6 - "Oferă informații"

Această categorie ar trebui să includă informații care nu sunt contagioase, fie ca fiind prietenoase, fie critice. De asemenea, nu trebuie să conțină sugestii și indicații precise

despre ceea ce trebuie să faceți. Exemple de expresii la această categorie sunt "în ziua a șaptea este o petrecere", "peretele este atins prin întoarcerea la dreapta", "Mario are dureri de stomac". Nu include elemente emotionale-afective.

Categoria 7 - "Cereți informații"

În această categorie, în mod similar cu cea din categoria 6, ar trebui incluse doar întrebările care sunt destinate să conțină date de fapt, obiective, pur descriptive, fără nici o conotație emoțională. De exemplu, "ce oră este?", "Cine a sunat?". De asemenea, include întrebări indirecte: "Sunt curios să știu când vom merge la prânz", "Nu sunt sigur de ora exactă".

Categoria 8 - "Cereți opinii"

Acestea sunt solicitări de opinii, prin urmare, afirmarea valorii, fără a exista nici o forțare specială în abordarea răspunsului pozitiv sau negativ. Nu există nici o presiune pentru ca subiectul să fie de acord cu o anumită viziune. Atitudinea este prietenoasă și nu dominantă. Nu există forțare în ceea ce privește conformismul față de grup. Iată câteva exemple: "Și ce credeți despre asta?", "Mă întreb ce poate determina acest lucru, după părerea ta " și altele asemenea.

Categoria 9 - "Cereți sugestii"

În această categorie trebuie incluse toate întrebările bazate pe sarcină. Ele pot fi, de asemenea declarații de supunere, subordonare. Se cere sugestia pentru a acționa în direcția altcuiva. De exemplu, "Ce trebuie să facem?", "Cum pot să fac asta?".

Categoria 10 - "Nu sunt de acord"

Include acțiuni cu efecte negative care sunt la începutul unei secvențe de conversație. Ei exprimă dezacord. De exemplu, "nu", "nu sunt de acord", "este inacceptabil. Prin urmare, este o reacție la o acțiune a altora cu care nu este de acord. Dacă răspunsul este puternic și emoționat, este necesar să spunem cum este arată "ostilitatea".

Categoria 11 - "Manifesta tensiune"

Acestea sunt acțiuni subordonate și neconforme care nu sunt în concordanță cu obiectivele grupului. Acestea sunt acțiuni foarte diferite între ele, indicând stări de agitație (semnale de alarmă, disconfort, rezistență, modificări ale culorii pielii, tremor), dar include și declarații de anxietate verbală și nonverbală.

Categoria 12 - "Demonstrează ostilitate"

Sunt acțiuni negative și ostile. Acestea includ:

- Acțiuni ostile, dominante, morale orientate spre controlul altora;
- Acțiuni incomplete și controlabile fără atitudine moralistă sau anticoncurență;
- Acțiuni incomode și neconforme;
- Ostilitatea exclusiv legată de modul în care sunt îndeplinite sarcinile;
- Sacrificarea și victimizarea;
- Nesatisfacție, frustrare, lipsă de atenție, plictiseală.



BIBLIOGRAFIE

- Afshari, A, Mojahed, M, Rosnah Mohd Yusuff. (2010) Abordarea simplă a aditivului în funcție de greutatea problemei de selecție a personalului
- Ali reza AFSHARI, Milan NIKOLIC, Dragan Cockalo (2014) Aplicații ale luării deciziilor fuzzy în problema selecției personalului-O revizuire
- Barrick, M.R. & Mount, M. K. (1996). Efectele managementului impresiilor și ale auto-înșelării asupra valabilității predictive a construcțiilor de personalitate. *Journal of Applied Psychology*, 81, 261-272.
- Bobko, P., Roth, P.L. & Potosky, D. (1999). Derivarea și implicațiile unei matrice meta-analitice care încorporează capacitatea cognitivă, predictorii alternativi și performanța locului de muncă. *Psihologia Personalului*, 52,1-31.
- Chamorro-Premusic, T, Furnham, A. (2010) Psihologia selecției personalului
- Craig J.Russell, Karl W.Kuhnert (1992) Noi frontiere în sistemul de management al selecției: unde tehnologiile de măsurare și teoria se ciocnesc.
- Fleishman, E. A. (1988). Unele noi frontiere în cercetarea de selecție a personalului. *Psihologia Personalului*, 41 (4), 679-701.
- Hough, L.M., & Oswald, F.L. (2000). Selecția personalului: privirea spre viitor - amintirea trecutului. *Revizuirea anuală a psihologiei*, 51, 631-664.
- Ivan T.Robertson, Smith, M. (2001) Selecția personalului
- Marilyn Bello, Rafael Bello, Ann Nowe, Maria.M, Garcia-Lorenzo (2016) Selecția personalului într-un mediu concurențial.
- Rothstein, H.R., Schmidt, F.L., Erwin, F.W., Owens, W.S., & Sparks, P.P. (1990). Date biografice în selecția locurilor de muncă: validitățile pot fi generalizabile? *Journal of Applied Psychology*, 75, 175-184.
- Selecția personalului: o abordare teoretică de Neal Schmitt, David Chan
- Schmidt, F.L. & Hunter, J.E. (1998). Valabilitatea și utilitatea metodelor de selecție în psihologia personalului: implicațiile practice și teoretice ale celor 85 de ani de rezultate ale cercetării. *Psychological Bulletin*, 124, 262-274.
- Smith, M., & Robertson, I.T. (1993). *Selectarea sistematică a personalului*. Londra: Macmillan.

- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului
- Sofia Sjoberg. Utilizând atingerea în practicarea selecției personalului

REFERINȚE

- Allen, D. G. (2006). Tactica socializării organizaționale influențează încorporarea și cifra de afaceri nouă? *Jurnalul de Management*, 32, 2, 237-256.
- Austin, Z., Marini, A. & Desroches, B. (2005). Utilizarea unui portofoliu de învățare pentru dezvoltarea profesională continuă: Un studiu al farmaciștilor din Ontario (Canada). *Farmacie Education*, 5, 175-181.
- Avallone, F., Farnese, M.L. (2005). *Culture organizzative. Modelli e strumenti di intervento*.
- Bullock, K. & Jamieson, I. (1998) Eficacitatea planificării dezvoltării personale, *The Curriculum Journal*, 9 (1), 63-77.
- Bateman, T.S., & Crant, M.J. (1993). The proactive component of organizational behavior: a measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 14, 103-118. Boncori, L. (2006). *I test in psicologia*. Bologna: Il Mulino.
- Brennan, K.A., Clark, C.L., & Shaver, P.R. (1998). Self-report measurement of adult attachment: an integrative overview: in J.A., Simpson & W.S. Rholes (Eds.), *Attachment theory and close relationship* (p. 46-76). New York: NY Guilford Press.
- Brickenkamp, R., Schmidt-Atzert, L., Liepman, D. (2013). D2-R Test di attenzione concentrata. Adapt. It. Ciancaleoni, M., Fossati, L. Hogrefe: Firenze.
- Brown, M.E., Trevino, L.K., & Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: a social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134
- Chao, G.T., O'Leary-Kelly, A, M., Wolf, S., Klein, H.J., & Gardner, P.D. (1994). Socializarea socială: conținutul și consecințele acesteia. *Journal of Applied Psychology*, 79, 5, 730-743.
- Chiorri, C. (2011). *Teoria e tecnica psicometrica*. Milano: McGraw-Hill.
- Cooke, R., Rousseau, D.M. (1988). Behavioral norms and expetations: a quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group & Organization Studies*, vol. 13, 3, Spetmpber pp. 245-273.

- Cooke, R., Lafferty, J.C. (1989). *Organizational Culture Inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Cooke, R., Szumal, J.K. (1993). Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory, *Psychological Reports*, pp. 1299-1330
- Cooper-Thomas, H.D., & Anderson, N. (2005). Organizarea socială: un studiu de teren în ceea ce privește succesul și rata socializării. *Jurnalul Internațional de Selecție și Evaluare*, 13, 2, 116-128.
- Densten, I. L. & Gray, J. H. (2001) Dezvoltarea și reflecția conducerii: ce legătură are? *Jurnalul Internațional al Managementului Educațional*, 15 (3), 119-124.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Inventory. Adapt. It. Ciancaleoni, M., Fossati, L. Hogrefe: Firenze.
- Kicken, W., Brand-Gruwel, S., van Merriënboer, J., Slot, W. (2008). Proiectarea și evaluarea unui portofoliu de dezvoltare: Cum să îmbunătățiți abilitățile de învățare auto-direcționate ale elevilor. *Instructional Science*, 37, 453-473.
- Killman, R.H. (1989). *Beyond Quick: Managing five tracks to organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Killman, R.H. (1990). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey- Bass Publishers.
- Killman, R.H., Saxton, M.J. (1983). *The Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey*. Pittsburgh, PA: Organizational Desing Consultants.
- Killman, R.H. Saxton, M.G., Serpa, R. (eds.) (1986). *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kruglanski, A.W., Higgins, E.T., Pierro, A., Thompson, E.P., Atash, M.N., Shah, J.Y., & Spiegel, S., (2000). To “do the right thing” or to “just do it”: locomotion and assessment as distinct self-regulatory imperatives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 793-815.

- Liepman, D., Beauducel, A., Brocke, B., Nettelstroth, W. (2013). IST-Screening – Intelligence Structure Test- Screening, Adapt. It. Ciancaleone, M, Fossati L. Hogrefe: Firenze.
- Lock, M., Wheeler, R., Burnard, N. (2016). Leadership Judgement Indicator. Adapt. It. Fossati, L., Ciancaleoni, M. Hogrefe: Firenze.
- McCrae, R. R., Costa, P.T. (2014). NEO Personality Inventory-3. Adapt. It. Fossati, L. Ciancaleoni, M. Firenze. Hogrefe
- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Gellatly, I.R. (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology*, 75, 710-720.
- Milano: Guerini e Associati.
- Morrison, R.F., & Brantner, T.M. (1992). Ce îmbunătățește sau inhibă învățarea unui nou loc de muncă? O problemă de carieră de bază. *Journal of Applied Psychology*, 77, 926-940.
- Noe, R. A. (2005). Angajarea și dezvoltarea angajaților. New York: McGraw-Hill / Irwin
- Nunnally, J.C., Bernstein, I.H. (1970). *Psychometric Theory*. McGraw-Hill.
- Parvulescu, L.V., Vitale, I.V. (2016). Applied Psychology in Cyber Security. Self-published (trad. ro) *Psihologie aplicata in CyberSecurity*.
- Peterson, N.G., Mumford, M.D., Borman, W.C., Jeanneret, P.R., & Fleishman, E.A. (1999). Un sistem informațional ocupațional pentru secolul XXI: dezvoltarea O * NET. Washington, DC: Asociația Psihologică Americană.
- Questionnaire Measures of Organizational Culture, *Human Relations*, vol. 49(3), pp. 343-371. itography www.cises.it
- Romanelli, R. Saggino, A: (2014). Fluid Intelligence Test. Firenze: Hogrefe
- Saxton, M.J. (1987). *The validation of the Kilmann-Saxton Culture-Gap Survey to test a theory of work group culture norms and an exploration of a nomological network of culture*. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass e John Wiley & Sons, trad. it. 2000 Culture d'Impresa. Milano: Franco Angeli.
- Schmitz, C.C., & Schillo, B.A. (2005). Cartea de raportare: Un model pentru evaluarea portofoliului de fundații. Jurnalul American al evaluării, 26, 518-531.
- Shuler, H., Thornton, G.C., Frintrup, A., Prochaska, M. (2013). Achievement Motivation
- Smith, K., & Tillema, H. (1998). Evaluarea utilizării portofoliului ca instrument de învățare pentru profesioniști. ScandinavăJurnalul de Cercetare Educațională, 42, 193-205.
- Smith, K., & Tillema, H. (2001). Influențele pe termen lung ale portofoliilor asupra dezvoltării profesionale. Jurnalul scandinav al cercetării educaționale, 45, 183-202.
- Smith, K., & Tillema, H. (2003). Clarificarea diferitelor tipuri de utilizare a portofoliului. Evaluare și evaluare în învățământul superior, 28, 625-646.
- Snadden, D., Thomas M.L., Griffin, E.M., & Hudson, H. (1996). Instruirea profesională bazată pe portofoliu și formarea profesională generală. Medical Education, 30, 148-152. Snyder, J., Pippincott, A. și Bower, D. (1998). Tensiunile inerente
- Societatea de Psihologie Industrială și Organizațională Inc (2003). Principii de validare și utilizare a procedurilor de selecție a personalului.
- Tajfel, H. (1981). Grupuri umane și categorii sociale. Cambridge: Cambridge University Press.
- Turner, B. A. (1986). Aspecte sociologice ale simbolismului organizațional. Studii organizaționale, 7 (2), 101-115.
- Van der Velde, M., Class, M.C. (1995). The relationship of role conflict and role ambiguity to organizational culture, in Sauter, S.L., Murphy, L.R. (eds.) *Organizational Risk factors for job stress*. Washington DC: American Psychological Association.

- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Către o teorie a socializării organizaționale. În B. M. Staw (Ed.), *Cercetare în comportamentul organizațional* (Vol. I, pp. 209-264). Greenwich, CT: JAI Press.
- Vitale, I.V. (2012). *Clima organizzativo e stili di attaccamento in ambito ospedaliero*. Tesi magistrale non pubblicata, Università degli Studi di Padova, a.a. 2011-2012. Relatore: prof.ssa Rossella Falvo, Correlatore esterno: Prof.ssa Dora Capozza.
- Vitale, I.V. (2010). *Zulliger Test: l'effetto del contesto*. Tesi triennale non pubblicata. Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo", a.a. 2009-2010. Relatore: prof. Lamberto Lambertucci.
- Xenikou, A., Furnham, A. (1996). A correlational and Factor Analysis Study of four.
- Wesson, M. J. și Gogus, C. I. (2005). Scuturarea mâinilor cu un computer: Examinarea a două metode de orientare organizațională nouă. *Journal of Applied Psychology*, 90, 5,1018.



Parteneri:



România
Zivac Group
Central SRL



Italia
Cises SRL



Cipru
Rivensco
Consulting Ltd



România
Centrul de
Psihosociologie