



Ce știm despre reacțiile candidaților cu privire la atitudini și comportamente: Rezumatul studiilor și bune practici

Talya N. Bauer
Portland State University

Donald M. Truxillo
Portland State University

Julie McCarthy
University of Toronto

și

Jesus F. Salgado
University of Santiago de Compostela

Niel Anderson
Brunel University

Elaborat de International Affairs Committee al **Society for Industrial and Organizational Psychology**.
440 E Poe Rd, Suite 101 Bowling Green, OH 43402

Mulțumiri speciale Subcomitetului White Papers al SIOP International Affairs Committee: Lynda Zugec și Alok Bhupatkar (Președinți), Doug Pugh, Gene Johnson, Stephanie Klein, Autumn Krauss și Donald Truxillo.

Cuprins

Autori	3
Rezumat	5
Rezumatul cercetărilor și bune practici	5
Recomandări și considerații	13
Concluzie	17
Referințe Bibliografice	18
Anexa A	20

Authors



Talya N. Bauer
Portland University

Talya N. Bauer (Ph.D, Purdue University) este profesor și cercetător, laureat al mai multor premii, care realizează studii despre relațiile de la locul de muncă, incluzând integrarea noilor angajați, recrutarea și selecția specialiștilor, reacțiile candidaților la instrumentele de selecție, supracalificarea, mentorat și conducere. Aceasta a publicat articole în reviste precum: *Academy of Management Journal*, *International Journal of Selection and Assessment*, *Journal of Applied Psychology*, *Journal of Management* și *Personnel Psychology*. Este membru SIOP



Julie McCarty
University of Toronto

Julie M. McCarthy (Ph.D., Western University Canada) realizează cercetări asupra selecției de personal, echilibrului muncă-viață personală și anxietății la locul de muncă. În sectorul corporate, Julie a elaborat sisteme de management al performanței, instrumente de selecție a personalului și programe de instruire profesională. Munca ei este publicată în reviste precum *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Psychological Science* și *International Journal of Selection and Assessment*.



Neil Anderson
Brunel University

Neil Anderson (Profesor, Brunel University, Londra, UK) este Director de Cercetare (WORC) și realizează cercetări în ceea ce privește reacțiile candidaților, selecția de personal și inovația la locul de muncă. El este Editorul Fondator al revistei *International Journal of Selection and Assessment*, iar lucrările sale au apărut mai multe reviste, printre care *Academy of Management Journal*, *International Journal of Selection and Assessment*, *Journal of Applied Psychology* și *Personnel Psychology*. Este membru SIOP.

Authors



Donald M. Truxillo
Portland State University

Donald Truxillo (Profesor, Portland State University) și-a început cariera în practica selecției de personal. În calitate de profesor, cercetările sale s-au concentrat pe selecția de personal și reacțiile candidaților. El a publicat peste 20 de articole peer-reviewed și capitole privind tematica selecției profesionale și a reacțiilor candidaților, în jurnale precum: *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *International Journal of Selection and Assessment* și *Journal of Management*. Este editor asociat al revistei *Journal of Management*. Este prezent în numeroase comitete editoriale și este membru SIOP.



Jesús F. Salgado
University of Santiago de Compostela

Jesús Salgado (Profesor de Resurse Umane și Psihologia Muncii, Universitatea Santiago de Compostela, Spania) realizează cercetări asupra reacțiilor candidaților, selecției de personal și aprecierii performanței. A fost Editor al revistei *International Journal of Selection and Assessment*, iar cercetările lui au fost publicate în reviste precum: *Academy of Management Journal*, *Journal of Applied Psychology*, *Personnel Psychology*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, printre altele. Este membru SIOP.

Rezumat

Obiectivul acestei lucrări este de a realiza o legătură între cercetarea privind atitudinile candidaților și comportamentul la locul de muncă. Vom realiza acest obiectiv prin evidențierea motivului pentru care reacțiile candidaților contează, subliniind descoperirile cheie ale cercetărilor realizate, prezentând similaritățile, precum și diferențele internaționale și realizând o listă de bune practici.

Ce cunoaștem despre reacțiile candidaților la nivel comportamental și atitudinal: Rezumatul cercetărilor și bune practici

Procesul de recrutare și selecție este esențial pentru succesul organizațional. Din perspectiva recrutării, un obiectiv cheie al sistemelor de selecție este acela de a crește interesul candidaților față de compania angajatoare, ca posibil loc de muncă. Din perspectiva selecției, obiectivul cel mai important este acela de a prezice care dintre candidații angajați vor avea succes la locul de muncă. În consecință, este crucial să considerăm sistemele de selecție, atât din perspectiva angajatorului, cât și din cea a candidatului. Cu toate acestea, factorii decidenți din interiorul organizațiilor nu au întotdeauna o înțelegere foarte clară asupra modului în care pot fi anticipate, explicate sau influențate reacțiile candidaților față de sistemul de selecție. Din fericire, cercetătorii au elaborat și testat modele ale acestui proces. În articolul de față, evidențiem de ce contează reacțiile candidaților, discutăm rezultate cheie ale cercetării privind atitudinile și comportamentul candidaților, analizăm similaritățile și diferențele notabile la nivel internațional și oferim o listă de bune practici pentru organizațiile-angajator.

De ce ar trebui ca angajatorii să acorde atenție atitudinilor și comportamentelor candidaților?

Există mai multe motive convingătoare, de natură economică, legală și psihologică pentru ca organizațiile să acorde atenție modului în care candidații reacționează la sistemele de selecție (Hülshager & Anderson, 2009). În cele ce urmează, evidențiem cinci astfel de motive:

1. Candidații nemulțumiți își pot forma o imagine negativă despre organizație și comunică această percepție atât indivizilor din rețeaua lor profesională, cât și celor din rețeaua lor socială (Smither, Reilley, Millsap, Pearlman, & Stoffey, 1993). Acest lucru poate avea efectul nedorit de a descuraja potențiali candidați potriviți din a candida pentru posturile viitoare și, totodată, are implicații directe asupra imaginii

organizaționale (Murphy, 1986). De fapt, există o probabilitate mare ca o imaginea organizațională deteriorată să influențeze negativ comportamentul consumatorilor sau clienților repsectivei organizații (Hülsheger & Anderson, 2009).

2. Candidații care consideră procedura de selecție ca fiind invazivă pot alege să se retragă din grupul preselecat de candidați (Macan, Avedon, Paese, & Smith, 1994). Acest lucru este mai probabil să apară atunci când candidații sunt foarte bine calificați și au la dispoziție oferte competitive. Ca rezultat, organizațiile pot pierde angajați de top în favoarea competitorilor.

Este crucial să considerăm sistemele de selecție, atât din perspectiva angajatorului, cât și din cea a candidatului.



3. A fost emisă ipoteză că reacțiile negative pot influența atitudinile, performanța și comportamentele la locul de muncă ale viitorilor angajați (Gilliland, 1993). Pentru a evidenția aspectele negative, reacțiile negative pot avea un efect imediat asupra rezultatelor muncii deoarece multe organizații utilizează proceduri standardizate de selecție în promovarea angajaților (Ford, Truxillo, & Bauer, 2009; McCarthy, Hrabluik, & Jelley, 2009). Acest lucru are implicații directe asupra productivității organizaționale, moralului, fluctuației/ retenției de personal, comportamentelor contraproductive la locul de muncă și asupra culturii organizaționale.
4. Procedurile de selecție inadecvate pot determina candidații să depună plângeri sau să inițieze acțiuni în plan legal (Anderson, 2011). Acest lucru poate fi nu doar extrem de costisitor, ci poate afecta sever reputația organizației, acest lucru fiind extrem de dăunător în era Internetului.
5. A fost evidențiat faptul că experiențele negative din timpul procesului de selecție au efecte negative asupra stării de bine a candidatului (Ford și colab., 2009; Truxillo & Fraccaroli, 2011). Ca urmare, ar trebui să existe nu doar o preocupare pentru sănătatea pe termen lung a candidaților, ci și o preocupare pentru faptul că aceste experiențe negative ale candidaților contravin obiectivelor organizațiilor responsabile social.

Care sunt aspectele cheie ale procesului de selecție din perspectiva candidatului?

În ultimii ani, a apărut un număr mare de cercetări privind percepțiile și reacțiile candidaților față de sistemele de selecție. Aceste cercetări s-au concentrat pe investigarea impactului reacțiilor candidaților asupra organizațiilor, vizând aspecte precum: gradul de atractivitate al organizațiilor, intențiile de a recomanda organizația altor persoane și probabilitatea de a formula plângeri legale. Cadrul general al acestor investigații a gravitat în jurul regulilor justiției procedurale și distributive. Regulile justiției procedurale sunt centrate pe corectitudinea modului de luare a deciziilor, în timp ce, justiția distributivă vizează corectitudinea percepută a rezultatelor care sunt primite. În consecință, *Sunt de acord cu decizia* (Justiție Distributivă) și *Consider că au fost urmate etapele corecte în luarea deciziei* (Justiție Procedurală) sunt întrebări-cheie pe care candidații și le adresează.

Multe dintre cercetările în acest domeniu au fost generate de Modelul Reacțiilor Candidatului elaborat de Gilliland (1993). Modelul lui Gilliland prezice faptul că gradul de corectitudine al sistemului de selecție influențează atitudinile candidatului (de ex.: gradul de atractivitate al organizației), intențiile (de ex.: a recomanda procesul de selecție altora) și comportamentele acestuia (de ex.: performanța la interviu). Gilliland a propus mai departe un număr de zece reguli care influențează pozitiv experiența corectitudinii din perspectiva candidatului. Aceste reguli oferă angajatorilor o modalitate de a gândi procesul de selecție din perspectiva candidatului și includ următoarele:

1. să se asigure că sistemul de selecție are o legătură clară cu postul de muncă;
2. să ofere candidatului o oportunitate de a performa și a-și prezenta cunoștințele;
3. să dea candidatului oportunitatea de a-și contesta rezultatele;
4. să se asigure că procedurile sunt consistente în cazul tuturor candidaților;
5. să ofere candidaților feedback informativ și în timp util;
6. să ofere explicații și justificare pentru utilizarea unei anumite proceduri sau a unei decizii;
7. să se asigure că persoanele care iau decizia de selecție sunt oneste atunci când comunică cu candidații;
8. să se asigure că persoanele care iau decizia de selecție tratează candidații cu respect și căldură;
9. să susțină un proces de comunicare în ambele sensuri;
10. să se asigure că întrebările sunt justificate legal și nu sunt de natură discriminatorie.



Bauer și colab. (2001) au elaborat un instrument comprehensiv destinat evaluării regulilor lui Gilliland, instrument care poate fi utilizat în sondaje organizaționale pentru a evalua corectitudinea relativă a practicilor de selecție în organizații. Acest instrument este inclus în Anexa A.

Există un număr mare de studii care au investigat recomandările lui Gilliland (1993). Rezultatele meta-analizelor indică faptul că percepțiile justiției procedurale sunt relaționate cu gradul de atractivitate al organizației, cu intențiile de a recomanda procesul de selecție altor persoane, precum și cu intențiile de a accepta postul de muncă (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin, & Jones, 2005; Hausknecht, Day & Thomas, 2004). Au fost evidențiate anumite reguli specifice care contribuie la îmbunătățirea reacțiilor candidaților; acestea sunt: utilizarea unor proceduri de selecție relevante în raport cu activitățile postului; oferirea oportunității candidaților de a arăta ceea ce cunosc; aplicarea aceleiași proceduri de selecție pentru toate persoanele care candidează pentru un post; oferirea de feedback și explicații candidaților; interacțiunea dintre factorii decizionali și candidați să fie derulată într-o manieră pozitivă și respectuoasă (Hausknecht și colab., 2004; Truxillo, Bodner, Bertolino, Bauer, & Yonce, 2009).

Spre deosebire de perspectiva nord-americană asupra reacțiilor candidaților, cercetările europene au adoptat un cadru mai amplu, accentuând modul în care *candidatul* este afectat la nivel personal de procesele de selecție (de ex.: Anderson, Salgado, & Hülshager, 2010). Această direcție de cercetare evidențiază faptul că sistemele de selecție pot avea implicații profunde asupra candidaților, implicații care depășesc granițele obținerii unui post de muncă și care pot influența sentimentul auto-eficacității, stima de sine, stresul, demnitatea și sentimentul valorii personale (Truxillo & Fraccaroli, 2011). Într-adevăr, unele cercetări europene au fost realizate având la bază Teoria Validității Sociale a lui Schuler (1993), care se concentrează asupra măsurii în care candidații sunt tratați cu demnitate și respect. Mai exact, Teoria Validității Sociale conține patru componente:

1. gradul de informare sau măsura în care candidații percep informația ca fiind utilă;
2. participarea sau măsura în care candidații simt că pot fi implicați și că pot contribui;
3. transparența sau măsura în care candidatul simte că metodele de selecție sunt lipsite de ambiguitate;
4. feedback, sau cantitatea de informație oferită candidaților indiferent dacă obțin sau nu postul.

Mulți cercetători europeni au utilizat teoria lui Schuler (1993) ca fundament pentru propria muncă de cercetare. De exemplu, Klehe, König, Richter, Kleinmann și Melchers (2008) au examinat efectul transparenței interviului asupra performanței la interviu și au descoperit o îmbunătățire a performanței candidatului în condiții de

transparență a interviului. Klingner and Schuler (2004) au utilizat teoria validității sociale ca bază pentru compararea testului de inteligență tradițional cu un test hibrid, inteligență și probă de lucru (*work sample test*). Participanții au raportat niveluri mai înalte de validitate socială pentru testul hibrid.

Considerând simultan implicațiilor abordărilor nord-americane și europene, următoarele elemente ale sistemelor de selecție se dovedesc a fi importante din perspectiva candidatului:

1. Oferirea unor explicații cu caracter informativ.
2. Oferirea șansei candidaților de a arăta ceea ce cunosc.
3. Folosirea metodelor de selecție strâns legate de conținutul postului.
4. Folosirea metodelor de selecție bazate pe dovezi științifice solide.
5. Oferirea de feedback în timp util.
6. Oferirea de feedback informativ.
7. Tratarea candidaților cu respect pe parcursul procesului de selecție.

Similarități și/sau diferențe la nivel internațional

Un volum considerabil de cercetări a examinat preferințele candidatului pentru diferite metode de selecție. Atunci când sunt luate în considerare evaluări ale favorabilității selecției, rezultatele meta-analitice indică faptul că interviurile constituie metoda de selecție preferată, urmată apoi de probe de lucru, CV-uri și de teste (Hausknecht și colab., 2004). Rezultate asemănătoare sunt obținute atunci când sunt considerate și percepțiile candidaților despre corectitudinea selecției. Anderson și colab. (2010) au realizat o meta-analiză în 17 țări ce au culturi și cadre legislative pentru angajare destul de diferite a reacțiilor la corectitudinea percepută pentru 10 metode de selecție. Rezultatele indică o grupare pe trei niveluri a preferințelor pentru metodele de selecție. Astfel, interviurile și probele de lucru au fost evaluate ca având un grad crescut al corectitudinii; CV-urile, testele cognitive, recomandările, referințele biografice și inventarele de personalitate au fost considerate ca având un grad mediu de corectitudinii, iar testele de onestitate,

Metodele de selecție care sunt cele mai valide sunt percepute pozitiv de candidați într-o oarecare măsură.



recomandările personale și analiza grafologică au fost considerate ca fiind cele din urmă în termeni de preferințe ale candidaților. În plus, această structură trinivelară a fost confirmată empiric în mai multe țări. Două rezultate adiționale obținute de Anderson și colab. (2010), care prezintă o importanță aparte, trebuie menționate: (a) există o corelație mare între dimensiunile justiției și validitatea operațională a metodelor de selecție și (b) percepțiile corectitudinii nu corelează cu frecvența utilizării. Cu alte cuvinte, metodele de selecție care sunt cele mai valide sunt percepute pozitiv de candidați într-o oarecare măsură, iar candidații nu preferă neapărat procedurile de selecție care sunt utilizate cel mai des în practică. Cu toate acestea, există o oarecare variabilitate între țările incluse în studiu. Aceasta sugerează faptul că pot exista reacții diferite la nivel inter-cultural, dacă factori adiționali, precum dimensiuni culturale sau factori de mediu (de ex.: economia actuală) sunt luați în considerare. De exemplu, candidații pot manifesta reacții pozitive mai puternice față de interviurile în panel, interviurile structurate și/sau interviurile de grup, în țări puternic colectiviste, iar unele dovezi empirice recente susțin această idee (Salgado, Gorriti, & Moscoso, 2008).

Această ipoteză este, de asemenea, susținută empiric și de un studiu realizat cu 959 de organizații din 20 de țări, realizat de Ryan, McFarland, Baron și Page (1999). Rezultatele au dezvăluit faptul că diferențele privind dimensiunile culturale au explicat o parte din variabilitatea tehnicilor de selecție. De exemplu, în culturile caracterizate de valori crescute ale evitării incertitudinii, sunt utilizate mai multe teste, sunt realizate mai multe interviuri și auditări ale proceselor de selecție. De asemenea, există dovezi privind faptul că distanța față de putere a explicat variabilitatea metodelor de selecție. Până în prezent, puține studii au examinat reacțiile candidaților la nivel inter-cultural, folosind un cadru teoretic cultural (pentru o excepție, consultați Phillips & Gully, 2002). Acest aspect lasă deschisă problema măsurii în care reacțiile candidaților sunt comune tuturor țărilor sau, în mod alternativ, sunt influențate într-o mare măsură de normele locale, culturale ale fiecărei țări.

Bune practici pentru generarea reacțiilor pozitive ale candidaților

Pe scurt, cercetarea privind reacțiile candidaților a avansat considerabil în ultimele două decenii. Înainte, a fost realizat un număr redus de cercetări, comparativ cu volumul de cercetări în care a fost studiată luarea deciziilor de selecție profesională din perspectiva organizației și/sau a recrutorilor. Cu toate acestea, după cum am discutat anterior, evoluțiile relativ recente ale teoriei și cercetării ne oferă o înțelegere valoroasă a procesului de selecție din perspectiva candidaților. Cunoaștem faptul că percepțiile candidaților sunt, în mare parte, o funcție a modului în care au performat în procedura de selecție (de ex.: admis sau respins; Ryan & Ployhart, 2000). Întrebarea care apare în acest context vizează ceea ce pot face organizațiile, în momentul de față, pentru a maximiza caracteristicile și beneficiile metodelor lor de selecție pentru a genera reacții favorabile ale candidaților (Ryan & Huth, 2008).

Obiectivul acestei secțiuni este de a face o legătură între cunoașterea empirică și practică prin sublinierea modului în care organizațiile asigură faptul că sistemul lor de selecție este bine primit de către candidați. Îndeplinim acest obiectiv prin prezentarea unor recomandări specifice care sunt bazate pe rezultatele cercetărilor empirice. Aceste recomandări sunt prezentate în Tabelul 1. Prima coloană a tabelului prezintă regulile justiției procedurale a lui Gilliland alături de componentele corespunzătoare elaborate de Schuler. În cea de-a doua coloană, oferim recomandările noastre pentru practică. În cele ce urmează, detaliem fiecare regulă și recomandările corespunzătoare.

Tabel 1. Regulile justiției procedurale, descrieri și recomandări pentru selecție

Regula justiției procedurale	Descrierea regulii	Recomandare
1. Relaționare cu conținutul postului	Măsura în care un test pare a măsura conținuturi specifice postului muncă, sau măsura în care pare a prezice performanța în cadrul aceluși post.	Elaborați un sistem de selecție bazat pe analiza muncii pentru a identifica cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și celelalte atribute (KSAO) relevante pentru realizarea activității în cadrul postului respectiv. Utilizați lista de cunoștințe, deprinderi, aptitudini și alte atribute în selecție și proiectarea testelor și/sau interviului. Construiți sistemul de selecție pe dovezi științifice solide. Atunci când candidații percep faptul că metoda de selecție nu este relaționată în mod evident cu conținutul postului (de ex.: anumite tipuri de teste de personalitate), explicați candidaților această metodă.
2. Oportunitatea de a performa	Măsura în care metoda de selecție le oferă candidaților oportunitatea de a-și demonstra cunoștințele, deprinderile.	Asigurați-vă că sistemul de selecție este compus din multiple componente – precum interviu, teste standardizate, probe de lucru. Asigurați-vă că fiecare test este suficient de extins pentru a permite o evaluare comprehensivă a KSAO. Asigurați-vă că procesul de selecție este monitorizat și revizuit de-a lungul timpului pentru a-i menține relevanța.
3. Consistență	Uniformitatea conținutului testării în cadrul tuturor sesiunilor de testare, precum și în scorarea și interpretarea rezultatelor. Asigurarea faptului că procedurile de luare a deciziilor sunt consistente atât în timp, cât și în evaluarea mai multor candidați.	Dezvoltați și utilizați teste și interviuri standardizate bazate pe o analiză extensivă a muncii. Adresați aceleași întrebări pentru fiecare candidat. Asigurați-vă că procedurile de scorare sunt standardizate, de asemenea. Oferiți instrucțiuni ample administratorilor de teste/interviu pentru a vă asigura că procedurile și standardele sunt respectate în cazul fiecărui candidat. Asigurați-vă că toate materialele (online sau din alte medii) transmit mesaje consistente privind organizația.

4. Feedback	Oferirea unui feedback informativ și în timp util candidaților privind aspecte ale procesului de luare a deciziei.	Utilizați un sistem sau program computerizat de monitorizare a candidaturilor, astfel încât candidatul să își poată urmări progresul și vizualiza rezultatele procesului de luare a deciziei. Stabiliți cu prioritate acordarea unui feedback în timp util și monitorizați durata de timp până când candidații primesc feedback în cadrul fiecărei etape de selecție.
5. Explicații și motivări	Oferirea de motivări pentru decizia și/sau procedura de selecție.	Oferiți candidaților cât mai multe informații posibile. Plasați informații în context, ca de exemplu prin menționarea numărului candidaților. Oferiți candidaților informații privind viitoare poziții deschise în cadrul organizației.
6. Onestitate	Importanța onestității și a încrederii în comunicarea cu candidații și, în special, în momentele în care sinceritatea sau mesajele justificative pot fi percepute în procedura de selecție.	Asigurați-vă că procesul este transparent. Instruiți persoanele care gestionează evaluarea să fie oneste cu candidații și recompensați onestitatea acestora. Atunci când oferiți rezultate negative, concentrați-vă pe informații factuale și nu pe caracteristici personale. Nu transformați această problemă într-una personală și mențineți simplitatea. Asigurați-vă că toate materialele (online sau accesate din alte medii) transmit mesaje corecte privind organizația.
7. Tratați candidații cu respect	Gradul în care candidații simt că sunt tratați cu căldură și respect de către cei care administrează teste.	Instruiți interviuatorii să fie buni ascultători. Includeți întrebări deschise, ca parte a procesului de testare standardizată; acestea permit candidaților să adreseze întrebări în momente diferite în procesul de selecție.

În mod surprinzător, cele mai bune practici pentru generarea reacțiilor pozitive ale candidaților sunt în concordanță cu cele mai bune practici pentru asigurarea faptului că procesul de selecție identifică cei mai buni candidați, adică cu validitatea sistemului de selecție. Această concordanță este încurajatoare atât pentru candidați, cât și pentru organizații, sugerând că sistemele de selecție construite corespunzător pot servi interesele ambelor părți. Cu toate acestea, este important de recunoscut faptul că nu întotdeauna candidații vor dori metode care sunt valide și mai utile organizațiilor, chiar dacă validitatea și utilitatea sunt criterii primare pentru angajatori în a alege metode de selecție.

Recomandări și considerații

Recomandarea #1: Utilizați proceduri de selecție relevante pentru activitățile postului.

Gilliland recomandă în primul rând ca procedurile de selecție să fie bazate pe activități specifice postului. Această regulă este în acord cu recomandarea propusă de Schuler (1993) ca sistemele de selecție să fie transparente. Totodată, această recomandare este în concordanță și cu rezultatele obținute de Anderson și colab. (2010) indicând faptul că o proporție semnificativă a candidaților preferă sistemele de selecție valide celor cu validitate scăzută. Aceștia au recomandat ca procedurile de selecție să fie bazate pe dovezi științifice solide. În acest fel pot fi conciliate cele două deziderate: dorința organizațiilor de a evalua candidații utilizând cele mai bune metode și dorința candidaților de a fi evaluați cu metode valide. Remarcăm faptul că această recomandare poate fi utilă și în legătură cu alte componente critice ale procesului de selecție (de ex.: consistență, feedback, explicare și justificare).

Un număr considerabil de cercetări a fundamentat aceste reguli (de ex.: Gilliland, 1993; 1994). Recomandarea practică constă în a asigura un sistem bazat pe o analiză comprehensivă a muncii, care să specifice detaliat cunoștințele, deprinderile, aptitudinile și alte atribute (KSAO) necesare de post (Campion, Palmer, & Campion, 1987). Acest proces ajută la asigurarea faptului că întrebările sunt direct relaționate cu conținutul postului. Un aspect important de menționat este că atunci când candidații percep că o metodă de selecție validă nu este relaționată cu postul, ar trebui să li se explice natura relației dintre acea metodă și performanța în cadrul postului respectiv (Truxillo și colab., 2009).

Recomandarea #2: Oferiți candidaților o șansă de a performa.

Gilliland recomandă să se ofere candidaților oportunități adecvate de a-și demonstra cunoștințele, deprinderile și abilitățile. Această recomandare este consonantă cu dimensiunea *participării* din teoria validității sociale propusă de Schuler (1993). Aceasta poate fi îndeplinită prin asigurarea faptului că sistemul de selecție este alcătuit din componente multiple, cum sunt: interviul de selecție, probele de lucru, inventarele de personalitate și testele de aptitudini cognitive. Astfel, candidaților le este permis să își demonstreze abilitățile în diverse domenii și se creează oportunitatea de a evalua cât mai multe competențe. În plus, este esențial ca testele/interviurile să fie conțină itemi multipli și să evalueze o paletă largă de dimensiuni și/sau competențe. Nu în ultimul rând, este important să fie recunoscută natura schimbătoare a posturilor și să se asigure faptul că programul este monitorizat și modificat în timp pentru a-l menține relevant.

Recomandarea #3: Tratați candidații într-o manieră consecventă.

Cea de-a treia regulă propusă de Gilliland vizează ca scorarea și conținutul testului și, în general, al metodei de selecție trebuie să fie aceleași în cazul tuturor candidaților. Acest lucru poate fi realizat în primul rând prin utilizarea testelor, a procedurilor și interviurilor standardizate care permit adresarea acelorași probe tuturor candidaților (Campion și colab., 1987). Testarea standardizată asigură, de asemenea, uniformitatea procedurilor de scorare în cazul tuturor candidaților. Este importantă oferirea unor instrucțiuni detaliate către persoanele responsabile de administrarea acestor probe. În final, toate materialele trebuie să transmită mesaje congruente despre organizație și post. Aceste tehnici pot ajuta ca participanții să nu perceapă vreo abatere de la regula privind consistența evaluării.

Chiar dacă validitatea și utilitatea sunt criterii primare pentru angajatori în alegerea metodelor de selecție.

**Recomandarea #4: Oferiți feedback candidaților despre stadiul candidaturii lor.**

Cea de-a patra regulă este de a oferi candidaților feedback informativ și în timp util. Această regulă este desprinsă atât din modele de corectitudine elaborate de Gilliland (1993), cât și din cele ale lui Schuler (1993). Cea mai eficientă modalitate de a îndeplini această regulă este de a utiliza sisteme de monitorizare computerizată a candidaturilor, sisteme care permit monitorizarea candidatului și transmiterea către candidați a unor actualizări cu privire la stadiul procesului de selecție.

Recomandarea #5: Oferiți candidaților explicații și justificări despre procedurile de selecție.

În timp ce angajatorii pot ezita să ofere candidaților o explicație privind selecția, oferirea unei bune explicații pune în evidență bunele practici organizaționale și profesionalismul. De fapt, oferirea informației despre decizia luată ar trebui să devină o practică standard pentru organizații. Atunci când oferiți explicații, puteți oferi candidaților cât mai multe informații și asigurându-vă că le oferiți și informații de fond, cum ar fi numărul de candidați implicați în procesul de selecție. Din nou, acest lucru poate fi realizat prin intermediul sistemului computerizat. De asemenea, este

important să oferiți explicații privind procedurile utilizate (Truxillo și colab., 2009). În final, candidații ar trebui tratați cu respect atunci când oferiți explicații sau când justificați anumite decizii din cadrul procesului.

Recomandarea #6: Manifestați onestitate în interacțiunile cu candidații.

Această regulă pune accent asigurarea faptului că persoanele care gestionează procesul de selecție sunt oneste în comunicarea cu candidații. O recomandare practică pentru atingerea acestui obiectiv constă în asigurarea transparenței întregului proces. Un sistem de selecție proiectat adecvat nu avea elemente ascunse și va fi prezentat candidaților ca un sistem onest și deschis. În același sens este important să instruiți persoanele care gestionează procesul de selecție să fie oneste și să le recompensăm pentru tratarea candidaților într-un mod deschis. În cazul în care administratorii trebuie să ofere feedback negativ (de ex.: comunicarea faptului că un candidat nu a primit postul), este esențial ca aceștia să fie instruiți să se concentreze pe aspecte factuale, cum ar fi grupul de candidați mai potrivit și să nu comenteze posibilele caracteristici idiosincratice ale candidatului. Totuși, un asemenea nivel de onestitate nu înseamnă că organizațiile vor dezvălui candidaților toate aspectele procesului de selecție sau procedurile de luare a deciziei. Mai degrabă, sugerează că în fiecare stadiu al procesului de selecție, candidații ar trebui tratați onest și, ori de câte ori este posibil, ar trebui să li se ofere informații care să permită deschidere și transparență.

Recomandarea #7: Tratați candidații cu respect

Gilliland (1993) a evidențiat importanța asigurării asupra faptului că administratorii tratează candidații cu căldură și respect. Programele de instruire pentru managerii HR pot fi deosebit de utile. Aceste programe ar trebui să evidențieze administratorilor motivul de a asigura faptul că organizația este percepută într-o lumină pozitivă. Se recomandă utilizarea unor tehnici care cresc gradul de confort al candidatului pe durata probei de selecție.

Recomandarea #8: Încurajați comunicarea în dublu sens

Cea de-a opta regulă este centrată pe încurajarea candidaților de a comunica punctele de vedere în timpul procesului de selecție. Dintr-o perspectivă practică, aceasta poate fi realizată prin instruirea interviewerilor pentru a-și dezvolta deprinderi solide de ascultare activă. Este esențial să oferiți candidaților șanse de a adresa întrebări în timpul procesului de selecție, iar acest lucru poate fi făcut prin includerea de întrebări deschise pentru feedbackul candidaților la intervale regulate în timpul testării (de ex.: Aveți întrebări sau comentarii până aici?).

În plus, față de regulile anterior menționate, oferim două sugestii suplimentare. Notați faptul că nu vom eticheta ca fiind recomandări formale, din moment ce nu dispun de o puternică susținere empirică, precum celelalte elemente

Sugestia 1: Adecvarea conținutului

Organizațiile ar trebui să ia în considerare cu atenție măsura în care întrebările testelor sau cele ale altor metode de selecție au un conținut adecvat. Aceasta poate fi realizată prin fundamentarea întrebărilor pe o analiză a muncii realizată adecvat (Campion și colab., 1987). În acord cu această recomandare, este important să fie evitate întrebările ambigue și cele care au o slabă legătură cu performanța în muncă în cadrul postului vizat. De asemenea, este util să se asigure implicarea mai multor persoane în cadrul procesului de evaluare și de administrare a metodelor de selecție. În acest fel poate fi crescută răspunderea individuală și poate fi redusă șansa de apariție a distorsiunilor și/sau întrebărilor ilegale.

Aspectul important 2: Șansa de a revizui/ de a contesta

Organizațiile ar trebui să ia în considerare posibilitatea de a oferi candidaților șansa de a-și analiza performanța obținută la fiecare etapă a procesului de selecție, incluzând scorurile la teste. De asemenea, organizațiile ar trebui să ofere candidaților care nu sunt selectați în momentul de față șansa de a participa la procese viitoare de selecție. Este recomandată încorporarea unui proces standardizat de contestare a rezultatelor obținute în cadrul procesului de selecție. Această regulă este importantă pentru reducerea probabilității ca acei candidați nemulțumiți de rezultate să depună plângeri legale (Anderson, 2011).

Concluzie

Cercetarea reacțiilor candidaților a cunoscut un progres substanțial, dar este încă un domeniu care trebuie aprofundat. În această lucrare, am prezentat principiile cheie stabilite de cercetarea empirică, alături de implicațiile pentru practică și de direcțiile viitoare de cercetare. Luarea în considerare a atitudinilor candidaților nu este doar o bună practică, ci poate rezulta într-o performanță în muncă mai ridicată, aducând beneficii atât candidaților, cât și organizațiilor.

Referințe Bibliografice

Anderson, N. (2011). Perceived job discrimination: Toward a model of applicant propensity to case initiation in selection. Invited Distinguished Scholar Series keynote paper: *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 229-244.

Anderson, N., Salgado, J. F., & Hülshager, U. R. (2010). Applicant reactions in selection: Comprehensive meta-analysis into reaction generalization versus situational specificity. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 291-304.

Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-419.

Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1987). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50, 655-702.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.

Ford, D., Truxillo, D. M., & Bauer, T. N. (2009). Rejected but still there: Shifting the focus to the promotional context. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 402-416.

Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *Academy of Management Review*, 18, 694-734.

Gilliland, S. W. (1994). Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system. *Journal of Applied Psychology*, 79, 691-701.

Hausknecht, J. P., Day, D. V., & Thomas, S. C. (2004). Candidate reactions to selection procedures: An updated model and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 57, 639-683.

Hülshager, U. R., & Anderson, N. (2009). Candidate perspectives in selection: Going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 335-345.

Klehe, U., König, C., Richter, G., Kleinmann, M., & Melchers, K. (2008). Transparency in structured interviews: Consequences for construct and criterion-related validity. *Human Performance*, 21, 107-137.

Klingner, Y., & Schuler, H. (2004). Improving participants' evaluations while maintaining validity by a work sample-intelligence test hybrid. *International Journal of Selection and Assessment*, 12, 120-134.

Macan, T. H., Avedon, M. J., Paese, M., & Smith, D. E. (1994). The effects of applicants' reactions to cognitive ability tests and an assessment center. *Personnel Psychology*, 47, 715-738.

- McCarthy, J.M., Hrabluik, C. & Jelley, R.B. (2009). Progression through the ranks: Assessing employee reactions to high-stakes employment testing. *Personnel Psychology*, 62, 793-832.
- Murphy, K. (1986). When your top choice turns you down: Effects of rejected offers on selection test utility. *Psychological Bulletin*, 99, 133-138.
- Phillips, J. M., & Gully, S. M. (2002). Fairness reactions to personnel selection techniques in Singapore and the United States. *The International Journal of Human Resource Management*, 1, 1186-1205.
- Ryan, A. M., & Huth, M. (2008). Not much more than platitudes? A critical look at the utility of candidate reactions research. *Human Resource Management Review*, 18, 119-132.
- Ryan, A. M., McFarland, L., Baron, H., & Page, R. (1999). An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*, 52, 359-391.
- Ryan, A. M., & Ployhart, R. E (2000). Applicants' perceptions of selection procedures and decisions: A critical review and agenda for the future. *Journal of Management*, 26, 565-606.
- Salgado, J. F., Gorriti, M., & Moscoso, S. (2008). The structured behavioural interview and job performance in Spanish public administration: Psychometric properties and fairness reactions. *Psychology in Spain*, 12, 88-96.
- Schuler, H. (1993). In Schuler H., Farr J. L. and Smith M. (Eds.), *Social validity of selection situations: A concept and some empirical results*. Hillsdale, NJ, England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Smither, J. W., Reilly, R. R., Millsap, R. E., Pearlman, K., & Stoffey, R. W. (1993). Applicant reactions to selection procedures. *Personnel Psychology*, 46, 49-76.
- Truxillo, D. M., Bodner, T., Bertolino, M., Bauer, T. N., & Yonce, C. (2009). Effects of explanations on applicant reactions: A meta-analytic review. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 346-361.
- Truxillo, D. T., & Fraccaroli, F. (2011). A person-centered work psychology: Changing paradigms by broadening horizons. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 4, 102-104.

Anexa A

Sursa: Bauer, T. N., Truxillo, D. M., Sanchez, R., Craig, J., Ferrara, P., & Campion, M. A. (2001). Development of the Selection Procedural Justice Scale (SPJS). *Personnel Psychology*, 54, 387-419.

Dezacord puternic = 1

Dezacord = 2

Nici acord, nici dezacord = 3

Acord = 4

Acord puternic = 5

Scala Justiției Procedurale pentru Selecție

Subscalele Factorului General Structura

Job relații predictive

A rezolva bine acest test înseamnă că o persoană poate performa în postul de inserați numele postului.

O persoană care a scorat bine la acest test va fi un bun inserați numele postului.

Informații cunoscute

Am înțeles dinainte cum vor fi procesele de testare.

Am știut la ce să mă aștept de la aceste teste.

Am avut informații amănunțite despre formatul testelor.

Oportunitatea de a performa

Am putut cu adevărat să îmi arăt deprinderile și abilitățile în acest test.

Acest test mi-a permis să arăt care sunt abilitățile mele.

Acest test dă candidaților oportunitatea de a arăta ceea ce pot face ei cu adevărat.

Am putut să arăt ceea ce pot face în cadrul acestui test.

Reconsiderarea rezultatelor

Mi-a fost oferită oportunitatea de a îmi verifica rezultatele testului, dacă a fost necesar.

Am avut șansa de a discuta rezultatele testului cu cineva.

M-am simțit mulțumit/ă de procesul de revizuire a rezultatelor testului meu.

Candidaților li s-a oferit oportunitatea de a verifica rezultatele testelor dacă au solicitat acest lucru.

Feedback

Mi s-a explicat clar momentul la care voi primi rezultatele.

Am știut când mi se va oferi un feedback cu privire la rezultatele testului meu.

Am fost mulțumit/ă de perioada de timp necesară până la momentul primirii unui feedback cu privire la rezultatele testului meu.

Subscalele Factorului Supraordonat Social**Consistență**

Testul a fost administrat tuturor candidaților în același mod.

Nu există diferențe în modul în care testul a fost administrat pentru candidați diferiți.

Persoanele care au administrat testul nu au tratat candidații în mod diferit.

Deschidere

Am fost tratat/ă onest și cu deschidere pe parcursul procesului de testare.

Persoanele care au administrat testele au fost oneste atunci când au răspuns întrebărilor adresate pe durata administrării.

Persoanele care au administrat testele testului au răspuns întrebărilor procedurale într-o manieră directă și sinceră.

Persoanele care au administrat testele nu au încercat să-mi ascundă nimic pe parcursul procesului de testare.

Comportamentul față de candidați

Am fost tratat/ă cu politețe pe parcursul întregului proces de testare.

Persoanele care au administrat testul au fost amabile pe parcursul completării testului.

Persoanele care au administrat testul au tratat candidații cu respect pe parcursul întregii zile de testare.

Personalul care a administrat testul m-a făcut să mă simt în largul meu atunci când am dat testul.

Am fost mulțumit/ă cu modul în care am fost tratat/ă la test.

Comunicarea bilaterală

A fost suficientă comunicare pe parcursul procesului de testare.

Am putut să pun întrebări despre test.

Am fost mulțumit/ă de comunicarea pe parcursul procesului de testare.

M-am simțit confortabil să pun întrebări despre test atunci când am simțit nevoia.

M-am simțit confortabil cu ideea de a îmi exprima îngrijorările chiar la locația unde a avut loc testarea.

Corectitudinea întrebărilor

Conținutul testului nu a părut a conține prejudecăți.

Testul în sine nu a părut a fi prea personal sau privat.

Conținutul testului a părut oportun.

Suplimentar**Relevanța pentru post a conținuturilor**

Este limpede pentru toată lumea că acest test are legătură cu inserați numele postului.

Conținutul acestui test este în mod clar relevant pentru inserați numele postului.