

על הבניה ורגישות - הראיון ככלי מיון בתהליכי הקבלה לתואר השני

דלית לב-ארי מרגלית, יעל הכהן

יעול לתהליך הקיים, שעיקרן הפיכת ראיונות המיון לכלים סטנדרטיים ותקפים יותר על ידי העלאת רמת ההבניה שלהם.



יש הקונה עולמו בארבע דקות

ראיונות אישיים נחשבים כיום למבחן המיון הפופולרי ביותר לברירת מועמדים בכלל (Judge, Cable & Higgins, 2001), ולבחירת מועמדים ללימודים גבוהים בפרט (Owen, Quirk & Rodolfa, 2014). במדגם אקראי שערכנו בקרב המגמות השונות לפסיכולוגיה בישראל לקראת מאמר זה אכן מצאנו שברובן נעשה שימוש בראיונות מיון כחלק ממערך הקבלה לתואר השני.

השימוש הנרחב שנעשה בכלי זה בתהליך סינון המועמדים נראה הגיוני ביותר. בשל המבנה הרב ממדי (multidimensional) של ביצועים בלימודים גבוהים (Enright & Gitomer, 1989), כדי להעריך יכולות שונות של מועמד פוטנציאלי יש צורך בסוללה של מבחני מיון הנבדלים זה מזה. בעוד ציוני התואר הראשון

ראיון בעל מבנה חופשי סובל מבעיות פסיכומטריות ותרומתו לניבוי הצלחתם של מועמדים מוטלת בספק. מדוע אפוא הראיון הממיון הוא שלב הכרחי בקבלה ללימודי תואר שני בפסיכולוגיה, ומה ניתן לעשות כדי לשפרו?

לצד העלייה הניכרת במעלות החום והיעלמות פריטי הלבוש החורפיים מהנוף, אחד הסימנים המובהקים לבוא האביב בחוגים השונים לפסיכולוגיה ברחבי הארץ הוא עשרות הצעירים והצעירות, דומעים וכסוסי ציפורניים, הנצפים במסדרונות. אין מדובר חלילה בסטודנטים בדרכם להגיש מטלת סיום קורס נוספת, כי אם במועמדים ללימודי תואר שני, שזה עתה התנסו בשלב האחרון והמכריע בתהליך המיון המתיש בדרך לכורסת הפסיכולוג - הראיון האישי.

רבים תופסים את מקצוע הפסיכולוגיה כיוקרת, מרתק ואולי אף מתגמל. בישראל הביקוש ללימודי תואר שני בתחום, המאפשר לעבוד במקצוע, הוא גבוה מאוד, ועולה בהרבה על ההיצע. פתיחתם של מסלולי לימוד חדשים בשנים האחרונות שיפרה במעט את תמונת המצב, אך עדיין, יותר ממחצית המועמדים אינם זוכים להתקבל ללימודים ולממש את חלומם.

מעבר לרצון לאפשר למועמדים הראויים ביותר לעסוק במקצוע, בבסיס ההכרעה מי יתקבלו ללימודים ומי לא עומדים שלל שיקולים. הכשרת דור העתיד של הפסיכולוגים כרוכה במשאבים ניכרים (יחס נמוך בין מספר המרצים למספר הסטודנטים, לימודים עיוניים ברמה הגבוהה ביותר לצד התנסויות מעשיות וחומרי לימוד הכרוכים בעלויות גבוהות כגון מבחנים פסיכולוגיים). בחירת מועמד לא מתאים יכולה ליצור נטל כלכלי ומנטלי על התוכנית ועל סגל המרצים, ובמקרים מסוימים גם על הפרופסיה (Kuncel, Hezlett & Ones, 2001).

תהליכי המיון והברירה הקפדניים הנהוגים כיום ברוב מוסדות הלימוד מתחלקים לשני שלבים: בראשון נדרשים המועמדים לעמוד בתנאי סף (שאותם קובע כל מוסד) הכוללים בדרך כלל ציוני תואר ראשון, ציוני בחינת מתא"ם והמלצות. השלב השני, שהוא גם המהמורה האחרונה בדרכו של המועמד אל עבר התואר הנכסף, הוא שלב הראיון הממיון, שבו יתמקד מאמר זה. הדיון, שיעסוק במגבלותיו וביתרונותיו של הראיון באיתור מועמדים המתאימים לקבלה ללימודים, ילווה בכמה הצעות

דלית לב-ארי מרגלית היא פסיכולוגית ארגונית המתמחה במיון תעסוקתי. היא חברת סגל, מרצה וחוקרת במכללה האקדמית תל אביב-יפו במגמה התעסוקתית, וכן במסלול ההתמחות במשאבי אנוש.

יעל הכהן היא סטודנטית לתואר שני במגמה התעסוקתית במכללה האקדמית תל אביב-יפו.



באוניברסיטה לקבל ללימודים 50 מועמדים נוספים מעבר לסטודנטים שהתקבלו, כלומר 50 מועמדים שבתחילה נדחו. באותה תקופה, ההחלטה לקבל או לדחות מועמד התבססה במידה רבה על רשמים מראיונות לא מובנים, שבמהלכם נהגו אנשי הסגל לשאול את המועמדים כל שאלה שחפצו, ובתום כל ראיון העניקו למועמד ציון כללי על סמך התרשמותם הסובייקטיבית, ציון שקבע האם יתקבל המועמד ללימודים או יידחה.

בשונה מראיונות אישיים לא מובנים, ראיונות מובנים הם מבחני מיון בעלי מידה נאותה של סטנדרטיות, המאפשרים קבלת החלטות תקפה ובחירת מועמדים מתאימים יותר

בניסוי מ-1979 הושוו ביצועי שתי הקבוצות - האחת כללה את הסטודנטים שהתקבלו מלכתחילה, והשנייה את אלה שנדחו (והתקבלו ללימודים ברגע האחרון). חשוב לציין שחברי סגל ההוראה לא ידעו על שיוכם של הסטודנטים לשתי הקבוצות. באופן מפתיע (או שלא?), לא נמצאו הבדלים מובהקים בין הקבוצות בציוני התואר או בשיעורי סיום ההכשרה הרפואית. בנוסף, לא נמצא הבדל בתפקוד שתי הקבוצות במהלך שנת ההתמחות הקלינית - ממצא מפתיע ביותר נוכח העובדה שהראיונות נועדו לאפיין ולציין את כישוריהם החברתיים של המועמדים, לרבות יכולתם לעבוד עם המאושפזים בבתי החולים (Devaul et al., 1987).

במחקר דומה שנערך בישראל (Weiss et al., 1988), בדקו החוקרים את תוקפו של הראיון האישי בניבוי הצלחה אקדמית ותפקוד קליני בקרב סטודנטים לרפואה. במחקר, שעקב אחרי חמישה מחזורי לימוד, נמצא כי תוקף ראיונות הקבלה היה אפסי ברוב המקרים. המתאמים הספורים של ראיונות הקבלה שנמצאו מובהקים היו עם קריטריון של הצטיינות אקדמית, ולא כמצופה עם קריטריונים של תפקוד קליני. האם עלינו להניח כי תוצאות אלה רלוונטיות גם למקצוע הפסיכולוגיה? נראה כי התשובה היא חיובית. מחקר שבדק את תקפות ראיונות המיון לתואר שלישי בפסיכולוגיה קלינית לא מצא כל קשר בין ציוני הראיונות להערכות חברי הסגל בנוגע ליכולותיהם הקוגניטיביות והקליניות של הסטודנטים שהתקבלו או לציוני התואר שלהם (King, Beehr & King, 1986).

עקרון הרצף

על פי המחקרים האמורים, נראה שבסיטואציה של מיון סטודנטים יכולתו של הראיון האישי לנבא הצלחה בקריטריונים "קשים", כגון ציוני תואר, או בקריטריונים "רכים", כגון הערכות סובייקטיביות של מרצים, מוטלת בספק. אולם ייתכן כי עדיין מוקדם להספיד את ראיונות הקבלה כמגבאים תקפים של

ובחינת המתאמים מהווים אינדיקציה ליכולותיו המוצהרות של מועמד ("מה הוא יודע"), ההמלצות וראיונות המיון מאפשרים הצצה ליכולותיו המעשיות ("מה הוא יכול לעשות"), וכן למידת המוטיבציה שלו. בנוסף, הראיון הממין מהווה כלי ייחודי להערכת יכולות בסיסיות שהן קריטריות לעבודתו של פסיכולוג, כגון יכולת מילולית, יכולת הכלה, יכולת הבעת אמפתיה, יכולת לקשור מערכות יחסים משמעותיות, יכולת קבלת החלטות וכו'.

עם זאת, לצד הפופולריות הרבה שלהם, עד לפני כשני עשורים לא הכירה הספרות המקצועית בראיונות ככלי מיון מהימנים ותקפים (Hunter & Hunter, 1984; Schmitt et al., 1984). מחקרים רבים הצביעו על כך שמרבית המראיינים מבססים את החלטתם לגבי מידת התאמתו של מועמד על סמך אינטואיציות ותחושות בטן: עד כמה המועמד "מרגיש להם נכון" או עד כמה "הוא/היא מתאימים לתפקיד של פסיכולוג". תחושות אלה, שאינן מעוגנות בשום סטנדרט או קריטריון תקף, מערערות את יכולת הניבוי של ראיונות המיון. מחקרים אחרים הראו שהראיון ככלי מיון סובל מבעיות פסיכומטריות קשות (חוסר בסטנדרטיזציה, מהימנות ותוקף נמוכים), ומושפע במידה רבה מהטיות קוגניטיביות. הדבר נכון גם כשהמראיין הוא איש מקצוע מנוסה, ואפילו פסיכולוג (Ambady & Rosenthal, 1992).

- ראיון המיון שהתגלו במחקרים בעניין:
1. אין תמימות דעים בין מראיינים בנוגע לתוכן השאלות ודרך ההערכה של מועמדים.
 2. הופעה חיצונית אטרקטיבית קשורה קשר הדוק להצלחה בראיון. לדוגמה, נמצא שמועמדים, ובעיקר מועמדות, בעלי משקל עודף, זוכים להמלצה חיובית פחות לאחר ראיון מיון בהשוואה למועמדים הזחים להם בשאר הפרמטרים.
 3. מראיינים נותנים משקל יתר למידע שלילי. חוקר בשם רואו (Rowe) הראה בשנת 1989 שכדי לנטרל מידע שלילי על המועמד לספק לפחות פי שניים או יותר מידע חיובי. אפקט זה זכה לשם "Search for negative evidence".
 4. מראיינים מזדרזים להגיע למסקנה לגבי מידת התאמתו של מועמד לתפקיד: למעשה, מראיין ממוצע מגיע להחלטה כעבור ארבע דקות בלבד. מה נעשה בשאר הזמן המוקדש לראיון? נראה שזמן זה מוקדש לאישוש ההחלטה שהתקבלה. למעשה, הראיון הממין הוא דוגמה נפלאה לאפקט הנבואה שמגשימה את עצמה, כשמראיינים המגבשים דעה חיובית על מועמד בדקות הראשונות של הראיון משתמשים במרבית הזמן הנותר לניסיונות גיוס של אותו מועמד (Chapman & Johnson, 2002; Owen, 2008). דוגמה לאפקט זה מהעולם הקליני ניתן למצוא במחקר של פארמלי (Parmley, 2006) שמצא כי מטפלים לא שינו את דעתם על מטופלים גם לאחר שקיבלו מידע שסותר את אבחנותיהם הראשוניות.
 5. אפקט הדמיון משפיע מאוד על הציון שמעניק המראיין למועמד. מראיינים מעדיפים מועמדים מאותו מין, וכן כאלה החולקים איתם רקע תרבותי ואתני דומה.
- הצצה נדירה לבעייתיות תוקף הניבוי של ביצועים אקדמיים וטיפוליים כאחד מספק מחקר קלאסי שנעשה בשנת 1979 באוניברסיטת יוסטון. באותה שנה, בשל שינוי פתאומי שכפה המחוקק בטקסס, נאלצו מנהלי בית הספר לרפואה



המועמדים. מאחר שהשאלות מבוססות על מאפייני הסטודנט שאנו חפצים לגייס, עלינו לשאוף לשאול את כל המועמדים את אותן שאלות. מטרת סעיף זה היא כמובן להגדיל את הסטנדרטיזציה של הראיון ואת מהימנותו (ובאופן עקיף את תקפותו), וכן להקטין את ההטיות הנפוצות, ובכך להבטיח יחס שווה והוגן לכל המועמדים. (3) שאלת שאלות טובות. רבות מן השאלות הנשאלות הן שאלות מסוג התנהגותי ("תאר לי סיטואציה שבה הפגנת התנהגות מסוימת"), מצבי ("בהינתן מצב מסוים מחיי הסטודנט או הפסיכולוג הצעיר, איך תגיב?"), או מבוססות ידע או ניסיון עבר ("אילו מהתנסויותיך המקצועיות הכשירו אותך בצורה הטובה ביותר ל..."). בשנים האחרונות עולה ההכרה בכך ששאלות מהסוגים הללו הן הוגנות יותר, ובשל הקשר שלהן לביצועים, גם בעלות תוקף ניבוי גבוה יותר. בין האינדיקטורים החשובים בקטגוריית ניקוד שאלות הראיון ניתן למנות: (1) שימוש בסולם התנהגותי מעוגן. הכוונה היא לשימוש בדוגמאות של התנהגויות, על מנת להדגים את השוני בין ציונים שונים על סולם הדירוג. שיטה זו מפחיתה את העמימות באשר לפירושם של הציונים, וכן מפחיתה את הסיכויים להטיות כגון הנטייה למרכז, אפקט ההחמרה או אפקט ההקלה. (2) כתיבת הערות ותיעוד תשובות המועמד במהלך הראיון, על מנת להפחית את ההסתמכות על זיכרוננו של המראיין, וכן את אפקט הראשוניות והאחרונות. (3) שימוש בפאנל מראיינים במקום במראיין אחד. אינדיקטור זה נועד להגביר את מהימנות המידע הנקלט בראיון, וכן להפחית הטיות הנובעות מאינטראקציית מראיין-מראיין.

תוקפו של ראיון קבלה בעל רמת הבניה נמוכה הוא בממוצע 0.2. תוקפו של ראיון מובנה עומד בממוצע על מתאם של 0.5 עם מגוון קריטריונים, בהם הצלחה בלימודים גבוהים, הצלחה בתוכניות הדרכה והצלחה בעבודה

ענייני או מעניין?

האם צפויים הראיונות הממיינים להפוך למובנים בעתיד הקרוב? התשובה לכך היא מורכבת. מחקרים מראים שלמרות ההוכחות החותכות לכך שראיונות מובנים עולים כמעט בכל פרמטר על ראיונות לא מובנים, ממשיכים רבים מאנשי המקצוע לעשות שימוש באחרונים על חשבון הראשונים (Lievens & De, 1997; Paepe, 2004; Dipboye, 2008). גם בתהליכי המיון לתואר השני בפסיכולוגיה. מחקר שנערך על ידי הייהאוס (Highhouse, 2008), הצביע על כך שאנשי מקצוע מתחום משאבי האנוש הביעו אמון רב יותר בתוקף הניבוי של ראיונות לא מובנים בהשוואה לכלי מיון אחרים, כולל ראיונות מובנים. מדוע יש פער כה גדול בין המחקר לבין הפרקטיקה? לתופעה

הצלחה בלימודי הפסיכולוגיה או של העיסוק במקצוע זה. מחקרים חדשים יותר, שפורסמו בעשרים השנים האחרונות, טוענים שהמוניטין הרעים שיצאו לראיונות מיון מוצדקים אך ורק כשמדובר בראיונות בעלי רמת הבניה נמוכה. ראיונות, קובעים אותם חוקרים, יכולים למעשה להיות אחד מכלי המיון התקפים ביותר, אך רק במידה שהם מובנים (Huffcutt & Arthur, 1994; Ziegler, MacCann & Roberts, 2011). לשם השוואה, תוקפו של ראיון קבלה בעל רמת הבניה נמוכה הוא בממוצע 0.2, ואילו תוקפו של ראיון מובנה הוא גבוה משמעותית ועומד בממוצע על מתאם של 0.5 עם מגוון קריטריונים, בהם הצלחה בלימודים גבוהים, הצלחה בתוכניות הדרכה והצלחה בעבודה (Salgado & Moscoso, 2002).

מחקר שנערך לאחרונה מצא כי ראיונות לא מובנים פוגעים בתוקף מערך המיון כולו: בשל ההטיות הקיימות בראיונות אלה עולים בהם תכנים לא רלוונטיים לגבי אישיות ומידת התאמתו של המועמד, העלולים לדלל את המידע הנאסף ממקורות אחרים

ההגדרה המקובלת ביותר להבניה של ראיונות מדברת על "כל שיפור בראיון שנועד להעצים את ממדיו הפסיכומטריים, זאת על ידי הגדלת הסטנדרטיזציה או סיוע למראיין בקבלת החלטה לגבי השאלות שיישאלו והערכת התשובות שיינתנו" (Palmer & Campion, 1997). או, במילים אחרות: בשונה מראיונות אישיים לא מובנים, ראיונות מובנים הם מבחני מיון בעלי מידה נאותה של סטנדרטיות, המאפשרים קבלת החלטות תקפה ובחירת מועמדים מתאימים יותר.

מהם אפוא ההבדלים בין ראיון לא מובנה וראיון מובנה? במהלך השנים לא תמיד הייתה תמימות דעים בין חוקרים ואנשי אקדמיה בדבר הממדים המבדילים בין שני סוגי הראיונות. אולם בשנת 1997 פרסמו קמפיון, פלמר וקמפיון את אחד המאמרים המשפיעים ביותר בתחום, שבו הציעו כי התשובה לשאלת מידת מובנותו של ראיון אינה דיכוטומית (מובנה או לא מובנה), אלא נמצאת על רצף. על פי קמפיון ושותפיו יש ליצור הבחנה בין ראיונות שונים על פי שתי קטגוריות עיקריות: תוכן השאלות והצורה שבה צויין הראיון. בסך הכול, כוללות שתי הקטגוריות 15 אינדיקטורים, וככל שלראיון יש יותר מהם, כך הוא נחשב למובנה יותר.

לא כל הסעיפים חשובים או יישומיים באותה מידה. בין האינדיקטורים החשובים בקטגוריית תוכן השאלות ניתן למנות את הסעיפים הבאים: (1) מידת היותן של שאלות הראיון מבוססות על תיעוד סיסטמתי של העיסוק (ניתוח עיסוקים). כלומר: האם הגדרנו מהן התכונות הרלוונטיות והחשובות ביותר שאנו מחפשים במועמד (במקרה שלנו, סטודנט לתארים מתקדמים בפסיכולוגיה), והאם ביססנו את שאלות הראיון על אותן תכונות. (2) האם קיימת מסגרת שאלות קבועה עבור כל



זו סיבות אחדות. ראשית, מרבית הספרות האקדמית בנושא ראיונות המיון פורסמה בכתבי עת ובספרים המזוהים עם תחום הפסיכולוגיה הארגונית. כשם שאנשי שטח רבים בארגון (מנהלים, אנשי משאבי אנוש) לא נחשפו לחומרים אלה, יש סבירות גבוהה שגם פסיכולוגים מתחומי התמחות אחרים (קלינית, התפתחותית, רפואית) אינם מכירים את הממצאים



(Terpstra & Rozell, 1997). שנית, ישנן הוכחות לכך שצרכים מסוימים של המראיין כגון הצורך באוטונומיה או הצורך בכוח, אינם נענים בתהליך של ראיונות מובנים (Dipboye, 1997). פרוצדורה מובנית וסטנדרטית עשויה להיתפס ככזאת שהופכת את הראיין למשעמם ומונטוני, שעה שהראיין הלא מובנה הוא מעניין ומגוון. שלישי, ראיונות מובנים עשויים לפגוע ביכולת לגייס מועמדים, דבר ההופך לקריטי יותר ויותר מדי שנה, עם פתיחתן של תוכניות נוספות ללימודי תואר שני בפסיכולוגיה,

שמגבירה את התחרות על הסטודנטים המצטיינים. מועמדים בכלל, ובפרט אלה המתמיינים לתואר שני בפסיכולוגיה, יעדיפו מראיינים הנתפסים כקשובים, חמים וחברותיים - כישורים שקל יותר להביאם לידי ביטוי בראיונות לא מובנים.

יש הסוברים כי הצורך בגיוס מועמדים הוא כה קריטי, שמוטב לקיים ראיונות לא מובנים, בבחינת לא יועיל לא יזיק. אולם מחקר שנערך לאחרונה (Dana, Dawes & Peterson, 2014) מצא כי ראיונות לא מובנים תורמים ל"אפקט הדילול", ובכך פוגעים בתוקף מערך המיון כולו: בשל ההטיות הקיימות בראיונות אלה עולים בהם תכנים לא רלוונטיים לגבי אישיותו ומידת התאמתו של המועמד. תכנים אלה עלולים לדלל את המידע הנאסף ממקורות אחרים (ראיונות מובנים, ציוני תואר ראשון, ציוני המתא"ם), ובכך לפגוע בתקפות מערך המיון כולו.

הסיבה הרביעית קשורה ישירות למאפייניו הספציפיים של המיון ללימודי תואר שני בפסיכולוגיה, שבו נדרש המראיין לדעת להבחין בין מועמד חזק "על הנייר" לבין מועמד בעל אישיות פסיכולוגית מרשימה, הקשורה למאפיינים כמו אמפתיה, יכולת הכלה וכישורים מילוליים. יכולות מסוג זה נתפסות בטעות ככאלו שניתן לעמוד על טיבן רק באמצעות שיחה חופשית, קולחת ולא פורמלית, קרי: ראיין לא מובנה. לבסוף, בשל ההכנות הנדרשות בעת ההיערכות לראיין מובנה (הכנת שאלות, סולמות ציון מפורטים וכו'), ומתוך אילוצי זמן ותקציב, עשויים המוסדות השונים להכריע את הכף נגד השימוש בראיין כזה (Highhouse, 2008).

בכל הקשור למיון הפסיכולוגים של העתיד, ייתכן שדרך המלך נמצאת בין שני הסגנונות. ברצוננו להציע מודל אחר לראיין. מודל שנתמך בממצאי הספרות המקצועית (Barber et al., 1994), שישלב בין יתרונות שני סוגי הראיונות ויחולק רשמית לשני חלקים שונים אך משלימים. חלקו הראשון של הראיין יוגדר כחלק ממיון, ובו יעשה המראיין שימוש בטכניקות הראיין המובנה. חלק זה יצויין כמותית וישוקלל כחלק מסך נתוני המועמד. חלקו השני של הראיין, שיוגדר כחלק גיוסי ולא יצויין, יתנהל באווירה שונה לגמרי, אישית ולא פורמלית, שתאפשר למראיין את המרחב הדרוש לגיוס אופטימלי של המועמד, ובעיקר תאפשר למראיין לצאת מהחדר בתחושה שהגיע לתוכנית לימודים שמאפשרת לו לבטא את עצמו בצורה המלאה ביותר, ואולי אפילו ייותר בפיו טעם של עוד.



1. Ambady, N. & Rosenthal, R. (1992). Thin slices of expressive behavior as predictors of interpersonal consequences: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 111(2), 256.
2. Barber, A.E., Hollenbeck, J.R., Tower, S.L. & Phillips, J.M. (1994). The effects of interview focus on recruitment effectiveness: A field experiment. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 886.
3. Campion, M.A., Palmer, D.K. & Campion, J.E. (1997). A review of structure in the selection interview. *Personnel Psychology*, 50(3), 655-702.
4. Chapman, G.B. & Johnson, E.J. (2002). Incorporating the irrelevant: Anchors in judgments of belief and value. *Heuristics and biases: The psychology of intuitive judgment*, 120-138.
5. Dana, J., Dawes, R. & Peterson, N. (2013). Belief in the unstructured interview: The persistence of an illusion. *Judgment and Decision Making*, 8(5), 512-520.
6. DeVaul, R.A., Jervey, F., Chappell, J.A., Caver, P., Short, B. & O'Keefe, S. (1987). Medical school performance of initially rejected students. *JAMA*, 257(1), 47-51.
7. Dipboye, R.L. (1997). Structured selection interviews: Why do they work? Why are they underutilized? In N. Anderson & P. Herriott (eds). *International Handbook of Selection and Assessment*. London: J Wiley, pp. 455-474.
8. Enright, M.K., & Gitomer, D. (1989). Toward a description of successful graduate students. *ETS Research Report Series*, 1989(1), i-37.
9. Highhouse, S. (2008). Stubborn reliance on intuition and subjectivity in employee selection. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(3), 333-342.
10. Huffcutt, A.I. & Arthur, W. (1994). Hunter and Hunter (1984) revisited: Interview validity for entry-level jobs.
11. Hunter, J.E. & Hunter, R.F. (1984). Validity and utility of alternative predictors of job performance. *Psychological bulletin*, 96(1), 72.
12. Judge, T.A., Cable, D.M., & Higgins, C.A. (2001). The employment interview: A review of recent research and recommendations for future research. *Human Resource Management Review*, 10(4), 383-406.
13. King, D.W., Beehr, T.A. & King, L.A. (1986). Doctoral student selection in one professional psychology program. *Journal of clinical psychology*, 42(2), 399-407.
14. Kuncel, N.R., Hezlett, S.A., & Ones, D.S. (2001). A comprehensive meta-analysis of the predictive validity of the graduate record examinations: implications for graduate student selection and performance. *Psychological bulletin*, 127(1), 162.
15. Lievens, F. & De Paepe, A. (2004). An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 29-46.
16. Owen, J. (2008). The nature of confirmatory strategies in the initial assessment process. *Journal of Mental Health Counseling*, 30(4), 362-374.
17. Owen, J., Quirk, K. & Rodolfa, E. (2014). Selecting Graduate Students: Doctoral Program and Internship Admissions. *The Oxford Handbook of Education and Training in Professional Psychology*, 237.
18. Parmley, M.C. (2006). The effects of the confirmation bias on diagnostic decision making (Doctoral dissertation, Drexel University).
19. Salgado, J.F. & Moscoso, S. (2002). Comprehensive meta-analysis of the construct validity of the employment interview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11(3), 299-324.
20. Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A. & Kirsch, M. (1984). Meta analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*, 37(3), 407-422.
21. Terpstra, D.E. & Rozell, E.J. (1997). Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*, 26(4), 483-495.
22. Weiss, M., Lotan, I., Kedar, H. & Ben-Shakar, G. (1988). Selecting candidates for a medical school: An evaluation of a selection model based on cognitive and personality predictors. *Medical Education*, 22(6), 492-497.
23. Ziegler, M., MacCann, C. & Roberts, R. (Eds.). (2011). *New perspectives on faking in personality assessment*. Oxford University Press, USA.

