

EDITORIAL

Evaluarea psihologică a personalului, între paradigmele selecției și adaptării

MARIAN POPA
APIO, România

Atunci când mi s-a propus să scriu editorialul pentru acest număr al revistei, nu mi-a fost greu să aleg subiectul. În primul rând, pentru că psihologia muncii și industrial-organizațională are în centrul activității ei psihologia personalului care, la rândul ei, se bazează în mare măsură pe diverse proceduri de evaluare psihologică. În al doilea rând, pentru că pe parcursul experienței mele profesionale și academice am observat existența unor disfuncții în abordarea evaluării psihologice, a căror rădăcină se află de multe ori în inadecvarea evaluării psihologice la finalitatea acesteia. Ideea pe care voi încerca să o argumentez mai departe este aceea că evaluarea psihologică de selecție și evaluarea personalului angajat în organizații se supun unor paradigme diferite. Despre acest lucru voi vorbi în continuare, cu precizarea că acoperirea pe care o dau aici problematicii evaluării personalului se extinde la orice context de muncă, indiferent de natura acestuia (industrie, servicii, educație, armată, transporturi, sănătate etc.). Deși în prima parte are preponderent un caracter teoretic, finalul va fi dedicat discutării unor aspecte cât se poate de practice.

Preambul

Importanța problemei este evidențiată de amploarea pe care o are evaluarea psihologică în activitatea psihologilor angajați în procese de suport al activităților profesionale.

Sondajele în rândul specialiștilor HR din variate domenii de activitate și cu o acoperire geografică globală, efectuate de Fallaw și Kantrowitz (2013) și Kantrowitz (2014), au scos în evidență că evaluarea psihologică în scop de selecție și retenție a personalului se află pe primul loc, comparativ cu alte tipuri de activități psihologice. Aceeași situație se regăsește și în România, unde 58% dintre psihologii care activează în domeniul I/O declară că desfășoară activități de evaluare psihologică, și numai 42% se ocupă de activități de suport și intervenție (Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională, 2013; Iliescu, 2013). Aceste cifre nu ar trebui să ne mire, dacă avem în vedere așteptările celor care angajează psihologi în domeniul organizațional. Un sondaj efectuat în contextul unui proiect POSDRU, pe un eșantion de 221 angajatori din Romania (companii, sănătate, educație, ONG-uri), a condus la concluzia că serviciile psihologice cele mai solicitate de angajatori sunt cele de evaluare psihologică, urmate, în ordine, de suport psihologic/terapie, training/instruire și consiliere de management (Popa, 2012c). Având în vedere această realitate, este oarecum firesc ca procesul de formare a psihologilor să acorde atenție procedurilor și tehnicilor de evaluare, iar studenții să își asume acest domeniu ca fiind pe primul loc în ansamblul competențelor dobândite în facultate (Popa, 2012b).

Toate studiile prezentate mai sus susțin cu tărie importanța pe care o are evaluarea în ansamblul activităților desfășurate de

psihologi. Așa cum observau Thissen și Wainer (2001), în secolul XXI tehnicile de evaluare psihologică și educațională tind să dobândească un rol social pe care nu l-au mai avut niciodată până acum. Nu există însă evaluare psihologică ”în general”, ci evaluare psihologică efectuată cu anumite ”tehnici”, în funcție de anumite ”scopuri”. Criteriul de clasificare ce ne interesează în contextul acestei analize este ”angajarea în muncă”. Din acest punct de vedere putem face deosebire între două situații principial diferite: evaluarea „pentru angajare” și evaluarea ”după angajare”. Aceasta din urmă, la rândul ei, poate avea un caracter de rutină, periodic, pentru reevaluarea psihologică în raport cu cerințele postului, sau un caracter special, pentru promovarea pe un post cu solicitări superioare, recertificarea capacității psihice în urma unei boli grave, a unui accident etc., (Popa, 2008, 2012a). În acest punct al discuției putem introduce distincția dintre două abordări fundamentale în evaluarea psihologică: paradigma selecției și paradigma adaptării.

Paradigma selecției

Selecția psihologică este un proces decizional, bazat pe recoltarea unor informații relevante, cu ajutorul cărora sunt comparate persoanele care doresc să exercite o anumită profesie (Popa, 2012a). Obiectivul selecției este acela de a prezice performanța în muncă. Cu cât predicția este mai bună, cu atât ne putem aștepta ca persoanele selectate să dovedească după angajare o performanță profesională mai bună.

În esență, acest proces se întemeiază pe teoria diferențelor individuale, conform căreia oamenii diferă între ei prin modul în care răspund la condiții și solicitări provenite din mediul natural, social sau profesional. Diferențele individuale reprezintă atribute psihologice stabile, dau consistență și specificitate felului individual de a fi și joacă un rol causal în raport cu comportamentele individuale (Carver & Scheier, apud Thompson, 2008). Recunoașterea existenței diferențelor individuale nu înseamnă excluderea efectului contextului de mediu asupra comportamentului, ci afirmă doar că oamenii tind să se manifeste cu o anumită

consecvență, indiferent de contextul în care funcționează.

Realitatea că oamenii sunt diferiți nu ar fi suficientă pentru justificarea unui demers de selecție, dacă nu ne-am asuma o serie de condiții suplimentare, care pot fi sintetizate astfel (Herriot, 1992, 1993; Popa, 2012a):

- atributele care stau la baza diferențelor individuale tind să fie stabile, nemodificându-se, sau modificându-se puțin sub efectul timpului sau al acumulării de experiență;
- atributele individuale pot fi supuse unui proces de măsurare obiectivă, care să întrunească condiții acceptabile de fidelitate și validitate de construct;
- diferențele individuale reprezintă cea mai mare sursă de variabilitate a performanței în muncă;
- activitatea de muncă este constituită din anumite sarcini specifice, care pot identificate și caracterizate sub aspectul atributelor psihologice care contribuie la efectuarea lor;
- performanța individuală în sarcinile de muncă este în totalitate determinată de atribute individuale (excluse cooperarea cu alte persoane sau efectul unor condiții contextuale);
- sarcinile de muncă, la rândul lor, sunt relative stabile în timp;
- performanța în sarcinile de muncă poate fi supusă unui proces de măsurare care întrunește condiții acceptabile de fidelitate și validitate de construct;
- există o relație acceptabil de intensă și cuantificabilă între atributele individuale și performanța profesională (validitate de criteriu);

În concluzie, paradigma selecției, denumită ”psihometrică” de Billsbery (2007), se fundamentează pe asumarea posibilității de a prezice potrivirea dintre un anumit set de caracteristici individuale (predictori) și anumiți indicatori ai performanței în muncă (criterii). Calitatea predicției depinde în mod decisiv de măsura în care toate condițiile prezentate mai sus sunt cu adevărat întrunite (Figura 1).

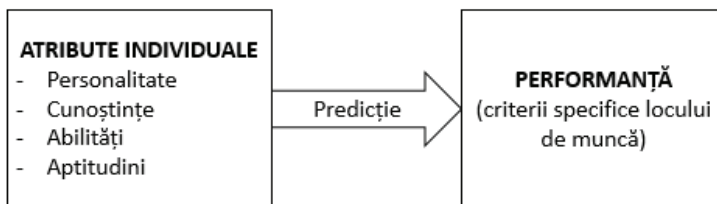


Figura 1. Paradigma selecției

În realitate, știm bine că nici una dintre aceste condiții nu sunt întrunite în mod absolut, ideal. Vulnerabilitatea oricărui proces de selecție rezidă tocmai în faptul că pot exista abateri mai mari sau mai mici de la oricare din condițiile menționate: nu există atribute individuale absolut imuabile, care scapă modificărilor sub efectului timpului și al experiențelor individuale; orice proces de măsurare este imperfect sub aspectul fidelității și al validității de construct; sarcinile de muncă tind să se modifice în timp (de exemplu, sub efectul schimbărilor tehnologice); performanța în muncă este doar într-o anumită măsură strict individuală.

Una dintre cele mai mari limite ale paradigmei de selecție este însă aceea că nu

ține cont de efectul moderator pe care îl pot avea diverse variabile contextuale asupra relației dintre atributele individuale și performanță în muncă (Figura 2). Atributele individuale se concretizează în performanță într-un context situațional ale cărui variabile au un efect moderator asupra relației dintre caracteristicile persoanei și performanța sa profesională. De exemplu, deficitul de resurse financiare dintr-o organizație poate conduce la performanțe scăzute ale angajaților, chiar dacă aceștia dispun de calități personale de nivel ridicat. Dar, chiar și într-un astfel de context, o conducere eficientă poate compensa impactul deficitului de resurse asupra performanței angajaților.

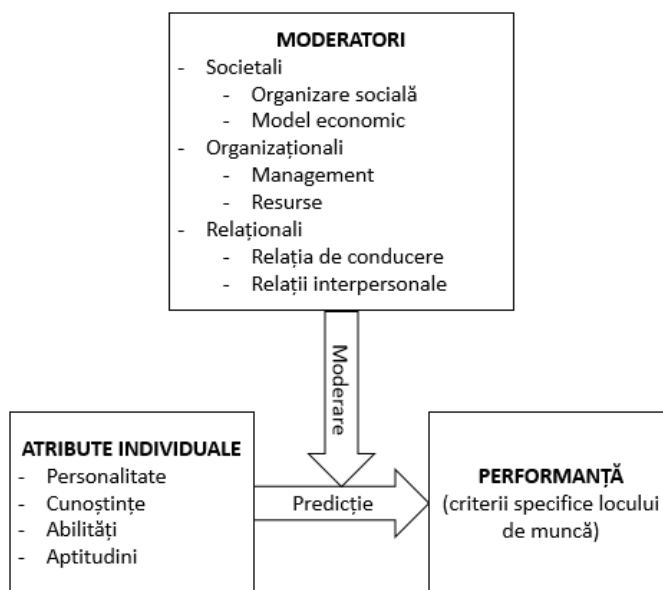


Figura 2. Impactul moderator al variabilelor contextuale asupra relației dintre atributele individuale și performanța în muncă

În ciuda limitărilor semnalate, examenele de selecție psihologică bine concepute au totuși o eficiență acceptabilă, atâta timp cât fiecare condiție este întrunită la un nivel acceptabil. Ca să înțelegem ce înseamnă "acceptabil" ar însemna să divagăm prea mult, dar aprofundarea literaturii aferente fiecăreia dintre condițiile menționate mai sus poate oferi suficiente indicii în acest sens. Tehnic vorbind, un proces de selecție se poate desfășura și dacă aceste condiții nu sunt întrunite, dar în acest caz selecția nu prezintă nici o valoare, fiind doar un simplu exercițiu steril, lipsit de finalitate reală.

Paradigma adaptării

Aspectul cel mai vulnerabil al paradigmei selecției este ignorarea interacțiunii dintre persoană și situație. Pentru a depăși această limită, au fost propuse diverse soluții teoretice. Astfel, bazându-se pe teorii din psihologia socială, Herriot (1992, 1993) propune *paradigma proceselor sociale*, conform căreia selecția este un proces social și nu o serie de teste de aptitudini. Un model care a făcut carieră este cel al *potrivirii dintre persoană și organizație* (Bowen, Ledford, & Nathan, 1991; Levesque, 2005), care explică performanța individuală și organizațională pe baza congruenței dintre angajați și mediul de muncă. Potrivirea este un concept care se concretizează prin mai multe fațete: cu organizația (valori, nevoi, scopuri etc), cu sarcina (performanța), cu colegii și grupul de muncă, cu șefii. Mai mult, în funcție de "oferta" angajaților și de "nevoile" organizației, se face distincția între potrivirea "complementară" și "suplimentară" (Cable & Edwards, 2004; Muchinsky & Monahan, 1987). Prima se referă la situația în care competențele noilor angajați completează un deficit de competențe la nivelul organizației. A doua se referă la situația în care competențele noilor angajați suplimentează competențele deja existente la nivelul organizației. În fine, nu putem omite *Teoria Minnesota a adaptării la muncă* (Dawis, 2004; Dawis, England, & Lofquist, 1964; Dawis, Lofquist, & Weiss, 1968), care se sprijină pe două concepte fundamentale: *mediul de muncă* (engl. work environment),

prin care se înțelege contextul organizațional care guvernează activitățile de muncă (obiective, resurse, sarcini, reglementări etc.); și *personalitatea profesională* (engl. work personality), care se referă la resursele, caracteristicile individuale și rezultatele angajaților în procesul muncii.

Din punctul nostru de vedere, toate aceste modele pot fi cuprinse sub termenul generic de "paradigmă a adaptării". Înțelegem prin adaptare o relație între factorii individuali și cei organizaționali-situaționali, care se materializează la nivel individual printr-o serie de răspunsuri de natură adaptativă (performanță, angajament, persistență etc.) sau dezadaptativă (performanță scăzută, nerespectarea regulilor, comportament contraproductiv, demisie etc.) (Popa, 2012a). Adaptarea începe din momentul angajării și se continuă pe toată durata relației de muncă. Pe parcursul acestei relații, gradul de concordanță dintre ofertă și așteptările reciproce angajat-organizație se poate modifica. Schimbări pot apărea atât la nivelul organizației (evoluții tehnologice, modificări ale obiectivelor, restructurări de personal, schimbări ale fișei postului etc.), cât și la nivelul angajatului (diminuarea performanței odată cu avansarea în vârstă, modificări ale aspirațiilor și motivației personale etc.). Astfel de situații produc variații ale gradului de adaptare și generează presiuni de reconfigurare a relației angajat-angajator (de exemplu, dorința de schimbare a locului de muncă). Ca urmare, este rezonabil să ne așteptăm ca performanța organizațională viitoare a unui angajat să fie mai puternic legată de nivelul adaptării sale în prezent, decât de atributele psihice măsurate cu ocazia examenului de selecție. Prin această afirmație nu dorim să minimalizăm importanța selecției, ci să legăm predicția performanței de variabile de tip contextual, care se suprapun peste atributele individuale stabile, evaluate cu ocazia selecției. În fond, așa cum afirmă Bowen, Ledford și Nathan (1991), oamenii nu sunt angajați într-un post de muncă, ci într-o organizație.

La fel ca și pentru paradigma selecției, putem sintetiza și pentru paradigma adaptării un set presupuneri fundamentale (Billsberry,

2007; Billsberry & Searle, 2007; Herriot, 1992, 1993; Levesque, 2005):

- posturile de muncă sunt în continuă schimbare;
- relațiile dintre angajați și angajator sunt în continuă schimbare;
- organizațiile au nevoie de angajați care să se dezvolte odată cu ele;
- potrivirea actuală dintre angajați și organizație este un predictor al potrivirii viitoare;
- potrivirea angajat–organizație este rezultatul unui sistem de interacțiuni care acoperă domenii extrem de variate: postul de muncă, caracteristicile profesiei, relația cu șefii, relația de familie, relația cu colegii etc.;
- potrivirea (interacțiunea) dintre angajat și organizație este cel mai important predictor al performanței.

Obiectul măsurării în cele două paradigme

Ambele paradigme au în centrul lor conceptul de „potrivire”, și se bazează pe un proces de evaluare (măsurare). Diferența majoră între ele constă în faptul că, în timp ce paradigma selecției vizează potrivirea (predicția) performanței angajaților pe baza unor caracteristici individuale considerate stabile, paradigma adaptării vizează predicția performanței pe baza potrivirii dintre nivelul de adaptare la un moment dat și un set de așteptări ale organizației privind adaptarea viitoare, pe același post de muncă sau pe un altul (Figura 3). Această diferență are drept consecință orientarea procesului de măsurare către variabile diferite. Examenul de selecție psihologică se bazează pe o largă varietate de predictorii. O analiză extensivă a acestora nu face obiectul discuției noastre, dar cei interesați pot consulta excelentă sinteză efectuată de Salgado, Viswesvaran și Ones (2005). În acest context, este suficient să luăm în considerare clasificarea predictorilor în: *aptitudini generale*, orientate pe performanța profesională nespecifică (inteligența, sub diversele ei fațete); *aptitudini specifice*, orientate pe

performanța în postul de muncă pentru care se face selecția (de exemplu, coordonare motorie, orientare în spațiu, vigilență etc.); *trăsături de personalitate* considerate relevante pentru adaptarea la caracteristicile organizației și ale mediului de muncă. Valoarea predictorilor rezidă în validitatea lor în raport cu un set de criterii de performanță în muncă, care trebuie să fie, la rândul lor, supuși evaluării.

Sub paradigma adaptării (Figura 3), care intră în funcțiune după angajarea pe un anumit post de muncă, predicția performanței viitoare este mai sigură dacă se face pe baza adaptării (potrivirii) persoanei la mediul de muncă. Manifestările individuale din mediul de muncă sunt comparate cu așteptările corespunzătoare din partea organizației. Cu cât gradul de potrivire este mai mare, cu atât ne putem aștepta la o adaptare mai bună în viitor (pe același post sau pe un post superior), dar și la o performanță mai bună a organizației. Să menționăm, fie și în treacăt, că Talbot și Billsberry (2010) consideră că ”potrivirea” și ”nepotrivirea” dintre persoană și organizație nu sunt fețele complementare ale aceleiași realități, ci aspecte diferite ale adaptării. Le putem da ușor dreptate, dacă ne gândim că un profesor, de exemplu, poate avea cunoștințe solide în materia pe care o predă, poate fi capabil să transmită eficient aceste cunoștințe elevilor lui, dar să manifestă conduite incompatibile cu statutul de cadru didactic.

Este normal să presupunem că gradul de adaptare/inadaptare la un moment dat are legătură și cu nivelul predictorilor evaluați în procesul de selecție. Numai că forța lor predictivă a ”înghețat” oarecum, odată cu decizia prin care candidatul la un anumit post de muncă a fost declarat *apt*. Și avem un argument teoretic solid pentru această afirmație: decizia de selecție uniformizează, putem spune, într-o anumită măsură variația caracteristicilor individuale, generând fenomenul restricției de amplitudine. Ca urmare, din momentul angajării este normal ca evaluarea să țină cont mai ales de modul particular în care atributele individuale se transpun în conduite profesionale, în contextul specific mediului de muncă.

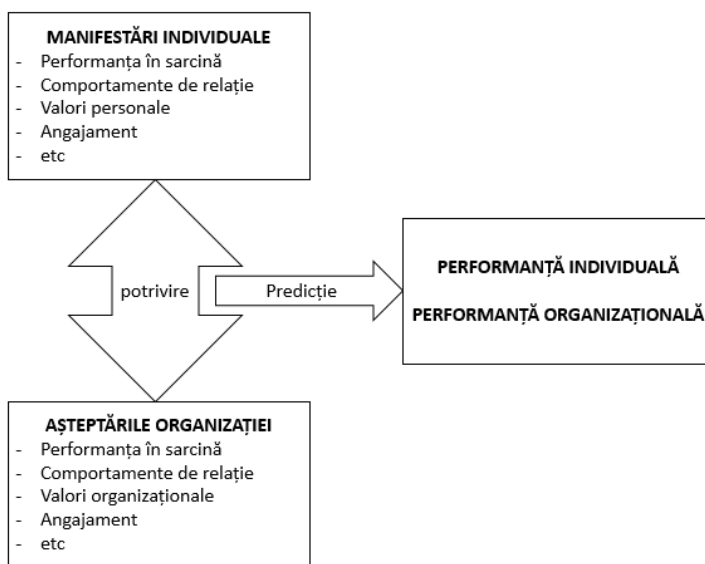


Figura 3. Paradigma adaptării

În mod obișnuit, aspectele măsurate în contextul paradigmei adaptării se referă la nevoi, valori, scopuri, motivații, potrivirea acestora cu așteptările organizației jucând un rol de predictor în raport cu performanța individuală sau organizațională. Alte aspecte relevante pentru adaptarea în muncă sunt: calitatea comportamentelor de relație (cu colegii, cu șefii), echilibrul dintre viața profesională și cea de familie, și conformismul în raport cu sistemul de norme și reguli ale organizației. În ceea ce ne privește, alături de Mutchinsky și Monahan (1987), considerăm că evaluarea adaptării nu poate fi completă dacă nu include și performanța. Performanța în muncă este o condiție necesară, chiar dacă nu și suficientă, a adaptării. O persoană poate fi considerată adaptată numai dacă realizează nivelul de performanță minim acceptabil, fixat de către angajator. Cel care nu atinge acest nivel minim prescris este, fără îndoială, un angajat neadaptat. Nu este nimic contradictoriu în a afirma că performanța prezentă este un predictor al performanței viitoare. S-ar putea să fie chiar cel mai sigur predictor. În fine, o relevanță specială în evaluarea adaptării prezintă incidentele critice de adaptare. Acestea sunt comportamente și manifestări care plasează angajatul la limita extremă a zonei de adaptare, ori chiar dincolo

de această limită. Includem aici reducerea semnificativă a nivelului de performanță (erori grave, implicarea în incidente sau accidente de muncă etc.), ori conduite care se abat grav de la normele organizației sau sociale.

Aici se impune să facem o mică paranteză. Paradigma selecției presupune o predicție a nivelului de performanță. Candidații care se situează sub nivelul de *cut-off* sunt respinși. În paradigma adaptării, vorbim mai degrabă de un nivel minim acceptabil de performanță, fixat prin decizii de management, care poate varia în funcție de obiectivele organizației sau de anumite condiții concrete. Acest fapt poate conduce la situația în care un angajat care a avut o performanță "adaptată" până la un moment dat, să obțină ulterior o performanță "neadaptată", fie pentru că nivelul cerințelor a crescut, fie pentru că a fost introdusă o nouă tehnologie, ori s-au modificat procedurile de lucru, iar angajatul respectiv nu a putut face față acestor schimbări. Această observație ne semnalează încă o provocare pusă în față selecției: la ce nivel să fie setate criteriile de performanță, astfel încât să se minimizeze riscul ca, după angajare, oamenii să își atingă prea devreme pragul de inadaptare, ca urmare a unor (im)previzibile schimbări ale cerințelor job-ului?

În concluzie, obiectivul explicit al evaluării adaptării este de tip diagnostic: potrivirea dintre persoană și organizație la un moment dat. Obiectivul implicit, însă, este unul prognostic: dacă un angajat este diagnosticat drept „adaptat” la un moment dat, atunci putem afirma că el este „adaptabil” în viitor, pe aceeași funcție sau, eventual, pe o funcție superioară. Mai direct spus, adaptarea prezentă este un predictor al adaptării viitoare. Acesta este raționamentul fundamental al paradigmei adaptării, pe care se poate susține în mod viabil demersul de recertificare psihologică periodică a angajaților, acolo unde această procedură este reglementată.

Consecințe asupra evaluării psihologice a personalului

Ideea principală pe care o deducem din cele spuse mai sus este aceea că eficiența reală a evaluării psihologice depinde de plasarea acesteia sub umbrela paradigmei adecvate situației de evaluare. Din acest punct de vedere, distingem evaluarea în contextul selecției și evaluarea pe durata angajării. În primul caz, obiectul evaluării îl reprezintă orice atribut psihologic relativ stabil, capabil să aibă un efect acceptabil de predicție asupra performanței profesionale viitoare. În al doilea caz, obiectul evaluării este constituit cu precădere din aspecte care descriu gradul de congruență dintre angajat și așteptările angajatorului. Este adevărat, poate exista uneori și situația în care măsurarea de tip adaptiv să se facă în contextul selecției (de exemplu, potrivirea valorilor individuale cu valorile organizației), dar acesta este un caz particular.

În practica evaluării psihologice a personalului există domenii de activitate în care este reglementată evaluarea periodică, de regulă anuală: armată și instituțiile militarizate; transporturi; educație ș.a. În opinia noastră, principala limită a acestor evaluări este, de cele mai multe ori, inadecvarea paradigmei în raport cu finalitatea evaluării. Altfel spus, adesea, instrumentele folosite vizează cu precădere atribute psihologice generale, uneori chiar și aptitudini, care nu au relevanță în contextul dat, și în nici un caz nu răspund finalității asumate. În această situație acumularea unor

informații cu privire la gradul de adaptare a persoanei pentru intervalul de la ultima evaluare până în prezent, ar fi cu adevărat utilă în estimarea performanței viitoare. Acest lucru se poate face prin tehnica interviului (direct sau computerizat), prin scale specializate pentru evaluarea gradului de adaptare, prin cunoașterea directă a angajaților în mediul de muncă (acolo unde există psihologi angajați), ori prin transfer de informații dinspre managementul organizației.

Un demers de acest gen ar scoate evaluarea periodică de sub paradigma selecției, care implică o finalizare de tip „apt/inapt” și ar plasa-o sub paradigma adaptării, care implică mai degrabă o finalizare orientată pe suport psihologic. Angajații cu probleme de adaptare în muncă pot fi incluși în programe de consiliere (de ex., pentru planificarea carierei, pentru gestiune stresului la locul de muncă), în cursuri de training (de exemplu, pentru rezolvarea dezechilibrului muncă-familie), ori chiar în programe de terapie (de exemplu, pentru controlul manifestărilor posttraumatice consecutive după un accident de muncă).

Inadecvarea paradigmei în evaluarea periodică a personalului generează o serie de efecte negative importante:

- risipă de timp alocat atât de evaluator cât și de angajați, care sunt scoși din procesul de muncă;
- risipă de resurse financiare și materiale alocate procesului de evaluare;
- lipsa finalității rezultatelor, care nu servesc cu adevărat nici organizației, nici angajaților;
- devalorizarea profesiei de psiholog, prin angajarea în activități formale, percepute ca atare și de angajați, în locul unora cu finalitate recunoscută.

Examinările psihologice periodice realizate astfel conduc, de cele mai multe ori, la o atmosferă de complicitate resemnată între evaluatori și persoanele evaluate, în care nimeni nu crede cu adevărat în utilitatea evaluării, dar care este acceptată doar în virtutea faptului că este impusă prin reglementări. Lipsa studiilor de validitate în

legătură cu rezultatele evaluărilor periodice efectuate pe o bază teoretică superficială, întreține în mod nejustificat iluzia utilității acestora.

În fața acestei realități, este normal să ne întrebăm care sunt cauzele care o produc și o susțin. O primă explicație ar consta în deficiențele programelor academice de formare a psihologilor. Facultățile de psihologie sunt, în mare măsură, orientate pe predictorii (studiul atributelor psihologice și a tehnicilor de măsurare ale acestora). Comparativ, problema identificării și măsurării criteriilor (indicatori de performanță, adaptarea profesională etc.) și a problematicii adaptării în muncă sunt mult mai puțin prezente în curricula universitară. Acest fapt își are rădăcinile în conexiunea slabă dintre mediul academic și cel profesional. Predictorii sunt general umani, în timp ce indicatorii de adaptare în muncă au, de cele mai multe ori, un puternic caracter specific contextual. Drept urmare, absolvenții de psihologie tind să se prezinte în diferite medii de muncă insuficient de „înarmați” cu capacitatea de a racorda cunoștințele și abilitățile evaluative la nevoile reale ale acestora. Pe de altă parte, nu este mai puțin adevărat că măsurarea predictorilor clasici este mult mai avansată decât măsurarea indicatorilor potrivirii (Karren & Graves, 1994), iar validarea acestora trebuie să facă față tuturor exigențelor științifice (Arthur Jr., Bell, Villado, & Doverspike, 2006). Această constatare sugerează că cercetarea psihologică trebuie să își asume cu mai multă insistență această tematică.

A doua explicație posibilă ține de psihologii înșiși, care preferă soluția relativ facilă a testelor psihologice, cu rezultate standardizate, ce conferă o aparență de statut și prestigiu profesional, în locul unui demers profesional autentic, în beneficiul real al angajaților și al angajatorilor lor. A treia explicație pe care o putem lua în considerare constă în însăși opțiunea angajatorilor, care solicită adesea evaluări psihologice, fără a fi pe deplin în cunoștință de cauză cu privire la natura și utilitatea acestora în raport cu așteptările pe care le au. Iar dacă aceste solicitări iau și forma unor reglementări oficiale, evaluările astfel instituite devin foarte

greu de corectat, tinzând să se perpetueze ”prin efectul reglementării”.

În fine, dar nu în ultimul rând, trebuie să semnalăm și faptul că, uneori, această abordare este susținută și de organismele de reglementare a activității psihologilor, sub argumentul că în acest mod sunt asigurate locuri de muncă pentru psihologi. Numai că acestea sunt locuri de muncă lipsite de satisfacții reale pe termen scurt și neviabile pe termen lung.

Câteva concluzii

Obiectivul pe care ni l-am propus a fost acela de a semnală existența a două paradigme diferite aplicabile în evaluarea psihologică a personalului. *Paradigma selecției*, numită de unii autori și „psihometrică”, este aplicabilă în contextul examenelor de selecție. Obiectul măsurării îl constituie predictorii psihologici, atribute individuale asumate ca fiind relativ stabile, pe baza cărora se pot face predicții statistice acceptabile în raport cu performanța în muncă. *Paradigma adaptării*, la rândul ei, este adecvată în contextul evaluărilor de personal, pe durata angajării. Și în acest caz obiectivul este predicția performanței, dar nu pe baza unor atribute individuale, ci utilizând date variate privind gradul de adaptare la mediul de muncă. Spre deosebire de paradigma selecției, care se finalizează, de regulă, cu o decizie de aptitudine, paradigma adaptării conduce, în mod natural, spre activități de suport psihologic al angajaților care au dificultăți de adaptare. Acest lucru este impus de faptul că angajații reprezintă o resursă importantă pentru orice organizație, pentru dezvoltarea cărora s-a investit prea mult pentru a fi îndepărtați cu ușurință.

Aceste două paradigme nu sunt în mod necesar exclusive una în raport cu alta. Examenele de selecție pot include predictorii de „potrivire” cu organizația, așa cum și evaluările angajaților pot include uneori teste de aptitudini (de exemplu, teste cognitive de bază aplicate aviatorilor care au suferit traumatisme cranio-cerebrale, pentru readmiterea la zbor).

Asumarea adecvată a paradigmei în orice context de evaluare psihologică este o condiție esențială pentru eficiența acesteia. Adecvarea procesului și tehnicilor de evaluare la

finalitatea lor reală, nu este însă un lucru ușor. Faptul că putem constata în multe situații, iar uneori pe scară destul de largă, o inconsistență flagrantă între procesul de evaluare și scopul acestuia merită o atenție mai mare în mediul profesional psihologic.

Received March 1, 2015

Accepted March 5, 2015

Referințe bibliografice

- Arthur Jr., W., Bell, Suzanne T., Villado, A. J., & Doverspike, D. (2006). The Use of Person-Organization Fit in Employment Decision Making: An Assessment of Its Criterion-Related Validity. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 786 – 801.
- Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională. (2013). *Starea actuală a psihologului specializat în psihologia muncii și industrială*. București: APIO.
- Billsberry, J. (2007). *Experiencing Recruitment and Selection*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Billsberry, J., & Searle, R. H. (2007). *Fit as a Recruitment and Selection Paradigm*. Paper presented at the 1-st Global e-Conference on fit.
- Bowen, D. E., Ledford, G. E., & Nathan, B. R. (1991). Hiring for the organization, not the job. *Academy of Management Executive, 5*(4), 35-51.
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology, 89*(5), 822–834.
- Dawis, R. V. (2004). The Minnesota Theory of Work Adjustment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work* (pp. 3-23). Hoboken, NJ: Wiley.
- Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1964). A Theory of Work Adjustment. *Minnesota Studies in vocational rehabilitation: XV* (http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XV%20-%20A%20Theory%20of%20Work%20Adjustment.pdf).
- Dawis, R. V., Lofquist, L. H., & Weiss, D. J. (1968). A Theory of Work Adjustment (A Revision). *Minnesota Studies in vocational rehabilitation: XXIII, Bulletin 47* ([http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXIII%20-%20A%20Theory%20of%20Work%20Adjustment%20\(a%20revision\).pdf](http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/pdf_files/Monograph%20XXIII%20-%20A%20Theory%20of%20Work%20Adjustment%20(a%20revision).pdf)).
- Fallow, S. S., & Kantrowitz, T. M. (2013). *2013 Global Assessment Trends Report*. Alpharetta, Georgia, U.S.A.: SHL.
- Herriot, P. (1992). Selection: the two sub-cultures. *European Work and Organizational Psychologist. Journal of Organizational Behavior, 2*, 129-140.
- Herriot, P. (1993). A paradigm bursting at the seams. *Journal of Organizational Behavior, 14*, 371-375.
- Iliescu, D. (2013). De ce psihologii români specializați în psihologia muncii și organizațională nu au opțiuni. O critică adresată sistemului nostru de formare. *Psihologia resurselor umane, 11*(2), 8-10.
- Kantrowitz, T. M. (2014). *2014 Global Assessment Trends Report*. Thames Ditton, Surrey, UK: CEB.
- Karren, R. J., & Graves, L. M. (1994). Assessing Person-Organization Fit in Personnel Selection: Guidelines for Future Research. *International Journal of Selection and Assessment, 2*(3), 146-156. doi: 10.1111/j.1468-2389.1994.tb00135.x
- Levesque, L. L. (2005). Opportunistic hiring and employee fit. *Human Resource Management, 44*(3), 301-317. doi: 10.1002/hrm.20072
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior, 31*(3), 268-277.
- Popa, M. (2008). *Introducere în psihologia muncii*. Iași: Editura Polirom.
- Popa, M. (2012a). *Psihologie militară*. Iași: Editura Polirom.
- Popa, M. (2012b). Studiu cu privire la competențele autoasumate de studenții la psihologie. București: Universitatea din București (Raport proiect POSDRU 58717).
- Popa, M. (2012c). Studiu privind competențele așteptate de către angajatori din partea absolvenților de psihologie Universitatea din București (Raport proiect POSDRU 58717).
- Salgado, J. F., Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2005). Predictors Used for Personnel Selection: An Overview of Constructs, Methods and Techniques. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (Vol. 1, Personnel Psychology, pp. 165-199). London: SAGE Publications.
- Talbot, D. L., & Billsberry, J. (2010). *Comparing and Contrasting Person-Environment Fit and Misfit*. Paper presented at the 4th Global e-Conference on Fit Coventry University and The Open University in the UK.
- Thissen, D., & Wainer, H. (2001). Preface. In D. Thissen & H. Wainer (Eds.), *Test scoring*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Thompson, M. M. (2008). Individual Difference Theory and Research: Application to Multinational Coalition Teamwork (RTO-MP-HFM-142): NATO Research & Technology Organization.