

METODOLOGIA Q ÎN SELECȚIA DE PERSONAL BAZATĂ PE EVALUAREA POTRIVIRII ANGAJAȚILOR PROSPECTIVI CU PROFILUL CULTURAL ORGANIZAȚIONAL

Dragoș Iliescu

D&D Research

dragos.iliescu@ddresearch.ro

Lavinia Țânculescu

Deloitte Consultanta

ltanculescu@deloitteCE.com

Abstract

The modern tendency in the personnel selection seems to be changing the methodological focus from ability to personality testing, and even further on, to attitude estimates and to cultural gap analysis, to the ability to adapt to the dominant organizational models. Even though not sufficiently documented, this new focus seems to be empirically applied in Romania, thus being a welcome line of analysis. Based on Schneider's (1987) Attraction-Selection-Attrition model, we demonstrate the general valence of Q Methodology and the specifics of the Organizational Culture Profile (OCP, O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) when used in personnel selection.

Key words: Q Methodology, selection, organizational culture, organizational identity

Introducere

Din ce în ce mai multe organizații au ajuns să înțeleagă faptul că a pregăti un om pentru a deveni ceea ce, din punct de vedere profesional, își doresc, este fezabil doar în condițiile în care este posibilă și o adaptare și compatibilizare a modelelor comportamentale cu care respectivul angajat vine în organizație. Acesta este și motivul pentru care, în procesul de selecție, accentul a trecut în contemporaneitate de pe aptitudini, spre personalitate, iar ulterior spre atitudini, preferându-se persoane care au capacitatea de a se adapta la modelul organizațional dominant, dacă nu chiar persoane ce au o structură de personalitate compatibilă cu modelul cultural dominant.

Deși discutabil la nivel teoretic și extrem de greu de validat, acest model al selecției de personal pe bază de compatibilitate este tot mai des folosit în practică. Faptul că o organizație preferă să selecteze indivizi care se pot identifica cu ușurință cu procedurile, modelele, reprezentările, și în cele din urmă cu imaginea sa, sugerează faptul că o cultură îi exclude pe cei care nu corespund modului general de reprezentare cognitivă prezent în cadrul respectivei organizații.

Cât este, însă, de sanogen să excluzi pe cei diferiți? Există voci avizate în literatura de specialitate (Cameron & Quinn, 1999; Connel & Ryan, 1998; Kotter, 1992; Nonaka, 1988 etc.) care afirmă că, dacă privim acest aspect din perspectiva unei companii a căror produse și servicii sunt oferite consumatorilor printr-un act de **vânzare directă**, organizația își creează, prin lipsa unei anumite tipologii (structuri comportamentale), implicit, un handicap în a reacționa adecvat într-o situație atipică cu care s-ar putea confrunta pe viitor. Dacă presupunem că structura culturală a organizației este un produs al provocărilor continue la care aceasta este supusă, atunci putem spune cu certitudine că organizația se vede în imposibilitate de a reacționa la provocări noi și atipice exclusiv pe baza atributelor dezvoltate ca efect al situațiilor gestionate curent.

Acest lucru sugerează faptul că, oricât de centrată ar fi o cultură pe a promova un set de valori care funcționează în activitatea pe care o desfășoară compania, trebuie să existe și o serie de comportamente diferite de cele promovate de respectiva cultură, în potențialitate. Cu alte cuvinte, dacă într-o companie care activează în domeniul vânzărilor, cultura este caracterizată de

comportamente ca agresivitatea, spiritul competitiv și capacitatea de a-și asuma riscuri, dar respinge comportamente cum ar fi chibzuința și caracterul relaxat, informal; un agent de vânzări agresiv ar face față cu brio pentru că piața impune astfel de comportamente. Poate însă exista și cazul în care anumiți clienți pot fi „cucerii” de o manieră mai relaxată și informală de a vinde și deloc de comis-voiajor care dat pe ușă le intră înapoi pe geam. Cu alte cuvinte, dacă forța de vânzări a companiei este constituită din 100 de agenți, poate că 10 dintre ei pot fi diferiți (cu riscul de a crea sau tolera o subcultură antagonistă culturii generale de la nivelul organizației) pentru ca organizația să poată aborda adaptat clientela sa.

În ciuda acestei necesități de diferențiere ce se manifestă la nivel funcțional, organizația face, prin intermediul manifestărilor culturale, presiuni de integrare. Cultura organizațională este de altfel definită de majoritatea autorilor de seamă ai domeniului (Schein, 1990, 1996, 1999; Kilman, Saxton, & Serpa, 1985; Ekvall, 1996) ca având o funcție integrativă, ori ca fiind o manifestare integrativă a unor semnificații împărtășite în mod comun de membrii organizației („shared meaning”). Diferențele conceptuale nu atacă acest principiu, ci doar nivelul la care se manifestă funcția de integrare, respectiv cea de diferențiere.

Din acest punct de vedere, cultura organizațională este în mod necesar o manifestare omogenă, existând o presiune și obligativitate a alinierii structurilor comportamentale ale angajaților la linia generală, impusă de companie prin cultura sa. Într-o organizație cu presiuni mai accentuate spre integrare și omogenizare este desigur de dorit ca subculturile componente să fie în armonie cu cultura organizației, cu mici diferențe susținute de specificul grupului care formează subcultura. În cazul în care o subcultură conține elemente de discrepanță maximă față de cultura organizației, se poate genera un conflict, care poate să existe latent și să distrugă încet coeziunea organizației sau se poate manifesta într-o manieră directă și foarte agresivă. În orice caz această manifestare este denumită drept „contraculturală”.

„Ipoteza omogenității” (Schneider, 1987) vine să justifice această a doua perspectivă, de integrare/omogenizare. Rezultanta directă a modelului lui Schneider (Attraction-Selection-Attrition Model) este aceea că procesele de

atrageră a membrilor într-o organizație, de selecție a lor și de retenție/respingere a unora din ei, vor produce de-a lungul timpului o relativă uniformitate a acestor membri în organizație respectivă - cel puțin din punctul de vedere al anumitor variabile psihologice. Individizii care rămân în organizație vor observa că lucrează cu colegi ce seamănă din ce în ce mai mult cu ei.

Un studiu ce a examinat ipoteza omogenității este cel al lui Jordan, Herriot, & Chalmers (1991). Ei au încercat să măsoare diferențele în personalitățile membrilor mai multor organizații, precum și legătura dintre personalitatea unui individ și poziția de „senior” a acestuia. Ipoteza de lucru a fost desigur aceea că „seniorii”, ar trebui să fie mai apropiați de profilul de personalitate tipic pentru organizație. Deși au fost izolate unele diferențe privind profilele de personalitate tipice diferitelor organizații urmărite, analiza statistică nu a relevat omogenitatea așteptată, nici legătura dintre senioritate și un anumit profil de personalitate. De menționat faptul că Jordan et. al. (1991) au definit operațional „senioritatea” ca nivel atins în organizație. Totuși, în ciuda anumitor politici de promovare internă existente în toate organizațiile considerate, cele două constructe nu sunt în mod necesar sinonime. Mai mult, am putea spune, că în organizația pe care ne-am concentrat în prezentul studiu s-a dovedit că nu seniorii determină cultura organizațională, respectiv tendințele dominante în organizație, ci acele persoane care au o poziție mai puternică din punct de vedere al motivației cu care acționează.

Nu dorim să lansăm ideea falsității ipotezei ASA, de vreme ce aceasta a fost dovedită ca fiind compatibilă (chiar dacă nu cu fermitate) cu realitățile empirice, într-un număr destul de mare de studii, unele asumând în mod explicit paradigma lui Schneider (1987) altele făcând acest lucru în mod implicit. Enumerăm printre acestea: Jordan, Herriot & Chalmers (1991), Schneider, Goldstein & Smith (1995), Schneider, Smith, Taylor & Fleener (1998), Ostroff & Rothausen (1997), Bretz, Ash & Dreher (1989) etc.

Ipoteza omogenității ar putea fi examinată și în modalități mai directe, comparând variabilitatea caracteristicilor individuale ale membrilor organizației, ca funcție a vechimii lor în organizație. În acest mod, cercetarea s-ar concentra asupra procesului de retenție în organizație, care pare a fi primul responsabil pentru omogenitatea

crescândă a personalităților prezente în ea. Deși pare a fi clar din ideile lui Schneider (1987, 1995) că autorul vede retenția ca factor major al omogenității, majoritatea cercetărilor efectuate pe marginea modelului ASA s-au concentrat asupra fazei de atracție în organizație.

OCP ca instrument de diagnoză și evaluare

Organizational Cultural Profile (OCP) este un instrument dezvoltat de O'Reilly, Chatman & Caldwell în 1991. Acest instrument tinde la o evaluare coerentă a poziției unui membru a organizației, comparând ulterior compatibilitatea acestui profil cu cel al organizației. OCP utilizează 54 de itemi, care reprezintă 54 de judecăți axiologice descriptive pentru posibile valori individuale sau organizaționale. Respondenții utilizează tehnica Q-Sort pentru a clasa itemii în nouă categorii pe baza dezirabilității pe care o prezintă aceștia pentru ei sau pe baza acurateței cu care aceștia sunt prezenți în organizație. Tehnica Q-Sort solicită respondenților să introducă un număr prestabilit de itemi în fiecare dintre cele nouă categorii, în cazul nostru după modelul 2-4-6-9-12-9-6-4-2. Cele mai dezirabile două atribute dintre cele 54 prezentate sunt plasate în categoria a noua (respectiv ultima), patru în cea de-a opta categorie și așa mai departe.

Evaluarea pe baza OCP se realizează în două valuri, iar angajații efectuează cu ajutorul instrumentului două sortări. Într-o primă fază, angajații organizației sunt rugați să claseze cei 54 de itemi după modelul de mai sus, așa încât să descrie situația „de fapt” a organizației în care lucrează – o realitate de bună seamă perceptivă. O a doua sortare pe care aceiași angajați trebuie să o efectueze se bazează pe modul în care ei înșiși funcționează în organizație. O sortare rezultă așadar în evaluări ale organizației iar cealaltă sortare în evaluări ale profilelor individuale.

Instrumentul a fost tradus în limba română, lucrând cu o echipă formată din psihologi și traducători profesioniști. Efortul major a fost acela de a menține neschimbate sensurile inițiale ale itemilor instrumentului. Se pot constata, totuși, că există câteva cazuri în care, cel mai probabil datorită ambiguității conceptual-culturale pe care o purtau afirmațiile de valoare prezentate, s-a înregistrat o corelație test-retest scăzută. Acest exercițiu item-metric și de fidelitate a fost realizat pe 38 de indivizi din 7

organizații, cu test-retest pe viziunea organizațională și cu test-retest pe viziunea individuală, ambele la o perioadă de 2 săptămâni (15 zile).

Fidelitatea test-retest a OCP a fost stabilită la .87 pentru aplicările la nivel organizațional și de .90 pentru aplicările la nivel individual. În ambele situații au fost identificați itemi cu un acord mai degrabă scăzut între cele două aplicări consecutive. Exemple ale unor astfel de itemi sunt „responsabilitatea socială” și „înclinația către munca de echipă” (ambii itemi având o corelație de .60), „confruntarea directă cu conflictul” (.64), „drepturile individului” (.67), „flexibilitate” (.69).

Valențele diagnostice ale OCP la nivel cultural-organizațional

În scop ilustrativ prezentăm în continuare rezultatul aplicării OCP în cadrul unei organizații care activează în domeniul comunicării în masă. Pentru ușurință, o vom numi, în cadrul acestui studiu, organizația Alpha. Alpha este o organizație medie, care la momentul aplicării instrumentului avea 82 de angajați. OCP a fost aplicat unui număr de 47 dintre aceștia, iar Q-Sort-urile rezultate din această aplicare au fost, după cum menționam anterior, de două feluri: evaluări referitoare la organizație și evaluări referitoare la propria poziție, propriile preferințe, propriul comportament.

Ca prim pas am optat pentru o analiză factorială de tip Q asupra sort-urilor ce reflectă percepția celor 47 de indivizi asupra organizației. O'Reilly et al. (1991) au folosit pentru prelucrarea OCP o metodă statistică bazată exclusiv pe comparabilitatea celor două evaluări obținute de la același individ cu ajutorul formulei Spearman-Brown. Noi am preferat cu toate acestea să nu distrugem unitatea conceptuală a metodologiei Q, care prevede ca datele culese cu ajutorul tehnicii Q-Sort să fie prelucrate exclusiv cu ajutorul tehnicilor statistice arondate analizei factoriale de tip Q.

Analiza factorială de tip Q este un tip special de analiză factorială, care corelează nu variabile sau itemi, ci indivizi, persoane. Conform lui Stephenson (1935), scopul analizei factoriale Q este acela de a identifica factori pe baza cărora pot fi asemănați mai mulți indivizi, în care se grupează nu variabile, ci care discriminează subiecții între ei. Bineînțeles că analiza factorială de tip Q poate fi rulată pe baza oricărei colecții de date, însă ea este de obicei asociată cu Q-Sort ca

tehnică de culegere a datelor. Analiza factorială de tip Q se supune, altfel, din punct de vedere statistic, tuturor rigorilor analizei factoriale, cu singura curiozitate că cercetătorii domeniului preferă de cele mai multe ori să renunțe la rotațiile matematice, ateorice, post-extracție (precum Varimax, Oblimin etc.), optând pentru o rotație manuală, incrementală, a unor perechi de factori, aleși pe criterii teoretice și pe baza ipotezelor de lucru (Brown, 1980).

În cazul nostru, în urma unei extracții centroide și a unor repetate rotiri manuale a factorilor, au rezultat doi factori, ambii reținuți în analiza noastră ca fiind semnificativi pentru organizație. Unul din ei, respectiv factorul 2, a fost numit „factorul cultural”, fiind cel care prin clasificarea pe care o face pe itemi definește cultura organizațională, iar al doilea, în cazul nostru, factorul 1, a fost denumit drept „subcultural”, căci este foarte puțin divergent față de primul, deși poartă cu sine atributele unei subculturi (poate cea mai dominantă dintre subculturile prezente în Alpha).

În încercarea de a analiza cei doi factori, vom trasa pe larg contextul în care se situează organizația Alpha, cu restricții care țin de respectarea confidențialității asupra acesteia. Precizăm acest aspect pentru că atunci când evaluezi cultura organizațională a unei companii este obligatoriu ca aceasta să nu fie scoasă din contextul în care activează, pentru că acest context constituie mediul care a condus la formarea respectivei personalități organizaționale. Acest mediu posedă o serie de atribute care pot determina valorile dominante din companie. De asemenea, dinamica din cadrul mediului de afaceri în care compania există poate determina apariția unor subculturi sau, acolo unde inerția umană este mare, chiar și a unor culturi care pot părea divergente față de cultura inițială. Dacă nu sunt interpretate adecvat, în context, aceste diferențe pot fi confundate cu muguri conflictuali latenți (contraculturali).

Factorul 2. Cultura organizațională.

Factorul 2 poate fi considerat a fi cultura organizațională. În cazul organizației Alpha, cultura este construită pe afirmarea unor valori și credințe care se conturează, în cazul instrumentului folosit, în cele mai apreciate, respectiv cele mai rejectate comportamente din lista de 54 de opțiuni oferite. Analiza acestui factor poate determina formularea ipotezei conform căreia cultura organizațională este caracterizată de atribute aptitudinale, care

se circumscriu ideii de performanță în muncă. Acest tip de atribute le putem întâlni la ambii poli ai scalei care caracterizează factorul propus spre analiză. Mai exact, se pune foarte mult accentul în cadrul organizației Alpha pe valori care țin de “standarde ridicate de performanță” ($Z=2.34$), “competitivitate” (2.32), “orientare către realizarea scopurilor propuse” (1.84) și “calitate” (1.70). De asemenea, este foarte important de observat faptul că, referindu-ne la mediul în care activează organizația Alpha, se conturează și alte atribute care țin de performanță, caracteristice însuși domeniului, respectiv: “inventivitatea” ($Z = 1.86$), “caracterul diferit, distinct, deosebit față de ceilalți” (1.55) precum și rejectarea “previzibilității” ca atribut “inoportun” în branșă (-2.16). Se resping, de asemenea, unele valori și atitudini care ar fi condus mai degrabă spre ideea unui pattern cultural cu preferințe pentru o ușoară rigiditate, toleranță, lipsă de impulsivitate și de rapiditate în reacții, care ar putea conduce la eșec în impunerea pe o piață competitivă: “toleranța” (-1.44), “caracterul atent, grijuliu” (-1.39) și “caracterul chibzuit, meditativ” (-1.17).

Factorul 1. Subcultura organizațională

Subcultura organizațională este parte a culturii organizaționale. Acolo unde se înregistrează discrepanțe majore între cultură și una dintre subculturile din organizație, trebuie ridicată întrebarea dacă aceste discrepanțe nu se pot constitui în conflicte ulterioare. Acesta este încă un motiv pentru care trebuie analizată organizația în cadrul contextului din care face parte aceasta și nicidecum scoasă din context. Spre exemplu, organizația Alpha este caracterizată, din punctul de vedere al subculturii organizaționale de o serie de valori care se regăsesc și în interiorul factorului cultural cu valențe și intensități comparabile, respectiv “competitivitatea” (1.89), “centrarea pe calitate” (1.42), “orientarea către îndeplinirea scopurilor propuse” (1.31) și “inventivitatea” (1.29), dar adaugă și alte atribute, care sunt convergente celor afirmate de cultură, respectiv “centrarea pe rezultate” (1.67) și “asumarea responsabilității” (1.36). În ceea ce privește valorile respinse de organizație, accentul rămâne pe respingerea caracterului “previzibil” (-1.59), “relaxat, de a lua lucrurile așa cum sunt” (-1.30). Se constelează și respingerea unui caracter “agresiv” (-2.91), “revendicativ” (-2.54). Caracterul revendicativ era respins și în cazul culturii organizaționale, dar caracterul

agresiv pe care factorul subcultural îl respinge cu "vehemența" unei încărcări pe factor aproape maxime (-2.91) este absolut surprinzător pentru că în structura elementului cultural ideal acest atribut era situat pe locul 21 din 54, în timp ce în structura subculturii apare pe locul 54 din 54 în condițiile unui Q-sort ideal.

Luând în considerare contextul în care s-a dezvoltat organizația Alpha, putem afirma că senioritatea a determinat transformarea unei foste atitudini ce constituia anterior cultura organizațională, în actuala subcultură, ce păstrează atributele unei structuri centrate pe competitivitate, dar care respinge vehement modul agresiv și revendicativ de a acționa în piață. Această structură este caracteristică și persoanelor care au dovedit ceea ce au avut de dovedit la momentul de "tinerețe" al lor în breaslă, lăsând acum pe un plan secund caracterul agresiv al abordării pieței. Cultura în organizația Alpha s-a construit, într-adevăr, pe această subcultură (fost dominantă), dar a respins din ea o serie de atribute ca negarea agresivității și a confruntării directe cu conflictul, care s-au dovedit în viziunea "tinerilor" din branșă, obligatorii pentru a reuși să se impună pe piața în care activau. Cu alte cuvinte, a fost definitorie motivația cu care un grup din companie (de oameni proaspeți) au identificat promovarea unor concepte și respingerea altora, tocmai pentru a construi din organizația, și din cariera lor în aceasta, un succes.

Randamentul probabil al unui sistem de selecție bazat pe OCP

Randamentul unui sistem de selecție nu poate fi calculat cu adevărat decât în condiții reale ori pe baza unui design experimental (Pitariu, 1996), care poate izola cu acuratețe pozitivii, negativii și, bineînțeles, erorile (falșii pozitivi și falșii negativi) din diagrama criteriu-predictor.

Există însă unele metode statistice de estimare a impactului pe care l-ar putea avea diverse măsuri în problema de predicție ce descrie demersul de selecție. Una din metodele estimative este desigur corelația între diverse variabile ce ar putea fi folosite drept predictor și diversele măsuri ale performanței care ar putea fi folosite drept criterii (precum, de exemplu, productivitatea în muncă). Corelația (r) nu este în sine o măsură estimativă, ci devine astfel prin intermediul indicelui de determinare (r^2), care descrie

procentul din valorile variabilei-criteriu care pot fi prezise corect în urma cunoașterii valorilor variabilei-predictor.

Am considerat ca predictor rezultatul OCP, mai exact rezultatului tandemului imagine de sine – percepție asupra organizației, ambele măsurate cu ajutorul OCP. Măsurarea cu același instrument a ambelor realități simplifică foarte mult lucrurile, cu toate acestea nu este posibilă compararea directă a structurilor rezultate din sortare de către același individ. Cu alte cuvinte, nu vom putea compara direct imaginea pe care subiectul X o are despre sine cu imaginea pe care el o are despre organizație. Deși imaginea de sine este o expresie ultimativă a subiectivității individuale, nefiind posibilă o negociere sau un compromis statistic care să controleze distorsiunile subiective în această evaluare, nu același lucru se poate afirma despre imaginea despre organizație. OCP fiind principial un Q-Sort am optat pentru soluția descrisă anterior și anume aceea de a supune datele culese la nivel organizațional unei analize factoriale de tip Q. După cum argumentam anterior, am reținut a doilea factor ca fiind un factor eminent cultural și l-am considerat ca fiind expresia cea mai consensuală a culturii organizaționale. În consecință, această expresie factorială, statistic-sintetică a fost considerată etalon și cu ea au fost comparate expresiile subiective individuale, privind imaginea de sine.

Compararea între sort-ul ideal al organizației și sorturile individuale ale imaginii de sine ale indivizilor din Alpha a fost făcută pe baza calculului unei dintre cele mai uzuale măsuri ale proximității / disimilarității: distanțele euclidiene, calculate ca radical din suma pătratelor diferențelor evaluărilor individuale ale itemilor din sorturile comparate. Predictorul este așadar o distanță euclidiană, asociată fiecărui Q-Sort (individ), care exprimă distanța care desparte viziunea de sine a respectivului individ de viziunea ideală, consensuală, privind organizația.

În cazul designului nostru pot fi considerate drept variabile-criteriu (a) vechimea în organizație (și subsecvent capacitatea de retenție) și (b) performanțele în muncă. Performanța în muncă a fost extrasă de pe fișele lunare de evaluare, care sunt procedură obligatorie în Alpha. Performanța în muncă este așadar o măsură instituțională.

Vechimea în organizație este o măsură a eficienței selecției în condițiile în care retenția în organizație este un obiectiv

important al activității de selecție (Pitariu & Albu, 1997; Pitariu, 2000). Pe de altă parte, în condițiile în care, în designul nostru de cercetare, imaginea de sine este o rezultată a adaptării la viața organizațională, eventual prin socializare culturală și prin adoptarea normelor, valorilor și procedurilor care formează cultura respectivei organizații, vechimea unui individ în organizație poate produce prin sine performanțe superioare în muncă, de vreme ce se așteaptă în mod legitim de la angajații mai vechi să fie mai hârșiți, mai experimentați, mai performanți. În acest fel vechimea în organizație poate deveni de fapt într-o posibilă ecuație structurală, tot variabilă independentă, interacționând din această postură cu performanța în muncă. Vom trata totuși în continuare vechimea unui individ în organizație ca variabilă dependentă, ca expresie a unui sistem de selecție eficient, nefiind posibil controlul riguros al acestei variabile în designul nostru cu o singură măsurare.

În tabelul 1 sunt prezentate corelațiile pe care le au cele trei variabile numite anterior: performanța în muncă (VD), vechimea în organizație (VD) și potrivirea dintre imaginea de sine și percepția asupra valorilor organizației (VI).

Tabel 1. Corelații între cele două variabile dependente și variabila independentă

	Performanță	Vechime	Distanță
Performanță	1.00	0.41**	-0.23
Vechime	0.41**	1.00	-0.38**
Distanță	-0.23	-0.38**	1.00

** Corelațiile marcate sunt semnificative la un nivel de probabilitate de $p < .01$.

Se poate observa astfel o legătură de intensitate medie, dar semnificativă din punct de vedere statistic, între cele două variabile pe care le vom considera drept independente (performanța în muncă și vechimea în companie). Se poate observa de asemenea o corelație semnificativă și negativă între distanța profilului individual de profilul cultural și vechime (-.38), precum și între distanță și performanța în muncă (-.23, dar nesemnificativ statistic). Considerăm în acest sens că indivizii cu o vechime mai mare sunt mai bine aliniați valorilor culturale. Această aliniere este indusă, posibil, chiar de potrivirea lor naturală cu valorile atitudinile, cerințele, obiectivele, procedurile organizației, dar este de asemenea, cel puțin parțial, efectul procesului

de socializare. De asemenea putem concluziona că potrivirea cu valorile organizației are un efect de intensitate scăzută asupra performanțelor profesionale ale indivizilor respectivi.

Calculul statistic asupra relației dintre cele trei variabile invocate demonstrează că trasarea unei ecuații de regresie este posibilă doar pentru relația dintre profilul individual și vechimea în organizație. Figura 1 surprinde grafic relația stabilită statistic.

În ceea ce privește performanța în muncă, deși există o relație slabă cu alinierea profilului individual la valorile organizației, nu este posibilă trasarea unei ecuații de regresie, pragul de semnificație la care poate fi dedus coeficientul, fiind prea mare.

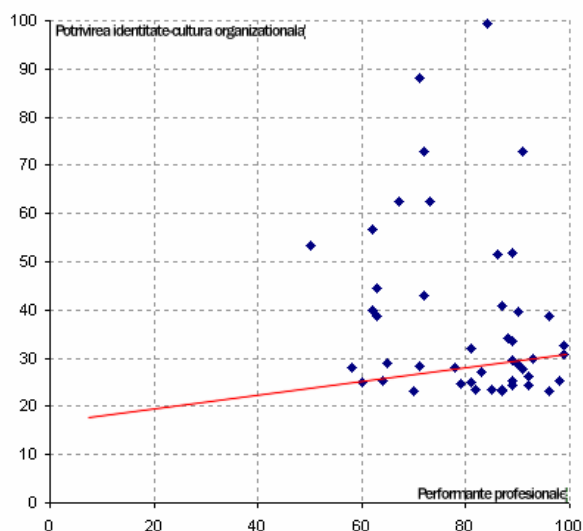


Figura 1. Relația dintre variabila dependentă și cea independentă, marcată de ecuația de regresie

Așadar, este posibil ca într-un eventual sistem de selecție bazat pe alinierea valorilor personale la cerințele organizației, măsura potrivirii să poată prezice într-o oarecare măsură procesul de retenție în organizație a respectivei persoane. Ecuația de regresie are însă o pantă foarte lină, și ar putea fi descrisă drept $y = 0.0164 \cdot x + 86.931$.

Dorim să subliniem însă că o limită majoră a prezentului studiu este aceea a posibilei influențe reciproce dintre aceste variabile, influență datorată procesului de socializare. Aceasta este o variabilă care nu a putut fi controlată în prezentul design de cercetare, și pentru care ar fi necesar probabil un design longitudinal. Modelul ASA al lui Schneider (1987), cel pe care ne-am

fundamentat în mod paradigmatic prezenta abordare, nu include socializarea ca fenomen cu impact major în manifestările discutate.

Concluzii

Deși randamentul unui sistem de selecție bazat *exclusiv* pe măsuri ale identificării cu structura culturală, valorică, atitudinală global-organizațională nu este foarte mare, suntem de părere că valențele unui sistem de selecție care să considere și alinierea valorilor personale cu valorile culturale ar fi multiple.

(a) Un astfel de sistem poate fi folosit ca instrument aplicat în mod sistematic și conștient *pentru a controla gradul de omogenitate sau eterogenitate* al culturii unei organizații.

(b) De asemenea, avansăm cu titlu de ipoteză posibilitatea ca includerea unor variabile de natură culturală ca variabile-predictor în sistemul de selecție să se soldeze cu *creșterea puterii de predicție* a respectivului sistem, ceea ce este oricând dezirabil.

Considerăm așadar că ipoteza ASA (Schneider, 1987), care stabilește că procesele de atragere a membrilor într-o organizație („attraction”), de selecție a lor („selection”) și de retenție/respingere a unor din ei („attrition”), se fac inconștient și incontrollabil pe considerente culturale, poate fi folosită cu succes în selecția profesională. Conform acestei ipoteze se ajunge la omogenitate culturală și de personalități, opinii, reprezentări, viziuni, atitudini într-o organizație prin aceea că sunt atrași prin recrutare indivizi care resimt compatibilitate cu modelul cultural semnalat de organizație mediului, din aceștia sunt selectați indivizii cei mai compatibili, iar dintre aceștia rămân în cele din urmă pentru o perioadă mai lungă în organizație cei care sunt cu adevărat perfect compatibili. Acest fenomen este însă unul inconștient și ca atare necontrolabil, dacă nu este recunoscut ca atare și preluat de specialiștii de resurse umane drept ipoteză de lucru.

Cuplarea ipotezei omogenității cu OCP (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991) este de asemenea un succes. Instrumentul, interesant și consacrat la nivel internațional, a fost tradus și adaptat la realitățile românești și și-a demonstrat fidelitatea în studii item-metrice (test-retest), iar validitatea în prezentul studiu, asupra organizației Alpha. Este posibil ca cercetări ulterioare să ducă la dezvoltarea unor

itemi suplimentari pentru OCP, care să devină un instrument de uz general în studiile culturale.

De asemenea, considerăm că metodologia prezentată aici, cea de cuplare a Q-Sort-ului cu contextul unei duble evaluări (individuale și organizaționale) și cu statisticile de disimilaritate (precum distanțele euclidiene), poate fi principial adoptată ca posibilitate aflată foarte la îndemâna specialiștilor pentru construirea unor instrumente specifice, ad-hoc, ușor de elaborat și ușor de aplicat și interpretat.

Considerăm așadar că această cale, a selecției de personal bazată pe considerente valorice și de potrivire culturală, ar trebui explorată pe viitor cu un accent mărit. Chiar dacă nu credem că va putea înlocui sistemele clasice de selecție bazate pe psihodiagnoza aptitudinilor ori a personalității, considerăm că prezența în sistemul de selecție a fațetei culturale poate crește în mod binevenit randamentul sistemului de selecție.

Bibliografie

- Bretz, R. D., Ash, R. A., & Dreher, G. F. (1989). "Do the people make the place: An examination of the attraction-selection-attrition hypothesis." *Personnel Psychology*, 42:561-581.
- Brown, S. R. (1980). *Political Subjectivity*. New Haven: Yale University Press.
- Brown, S. R. & Brenner, D. J. (eds.). (1972). *Science, psychology and communication*. New York: Teachers College Press.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. New York: Addison-Wesley.
- Connel, J. & Ryan, S. (1998). *Culture Change within a Regional Business Network*. În Mabey, C., Skinner, D. & Clark, T. (1998). *Experiencing Human Resource Management*. London: Sage.
- Day, D. V., & Bedeian, A. G. (1995). "Personality similarity and work-related outcomes among African-American nursing personnel: A test of the supplementary model of person-environment congruence." *Journal of Vocational Behavior*, 46:55-70.
- Edwards, J. R. (1993). "Problems in the use of profile similarity indices in the study of congruence in organizational research." *Personnel Psychology*, 46:641-666.
- Ekvall, G. (1996). *Organizational Climate for Creativity and Innovation*. Lund University Papers.

- Jordan, M., Herriot, P., & Chalmers, C. (1991). "Testing Schneider's ASA theory." *Applied Psychology: An International Review*, 40:47-54.
- Kilman, R. H., Saxton, M. J. & Serpa, R. (1985). *Gaining Control of the Corporate Culture*. San Francisco: Jossey-Brass.
- Kotter, J. P. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.
- Nonaka, I. (1988). *Creating Order out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms*. Harvard Business Review.
- O'Reilly, C. A., III., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3).
- Ostroff, C., & Rothausen, T. J. (1997). "The moderating effects of tenure in person-environment fit: A field study in educational organizations." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70:173-188.
- Pitariu, H. (1983). *Psihologia selectiei si formarii profesionale*. Cluj-Napoca: Dacia.
- Pitariu, H. (1996). *Psihologia personalului. Măsurarea și interpretarea diferențelor individuale*. Cluj: Presa Universitară Clujeană.
- Pitariu, H. (2000). *Managementul Resurselor Umane. Evaluarea performanțelor profesionale (ediția a 2-a)*. București: ALL Beck.
- Pitariu, H. & Albu, M. (1997). *Psihologia personalului I. Măsurarea și interpretarea diferențelor individuale*. Cluj: Presa Universitară Clujeană.
- Schein, E. H. (1990). *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45.
- Schein, E. H. (1996). *Culture: The Missing Concept in Organization Studies*. *Administrative Science Quarterly*, 41.
- Schein, E. H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide*. New York: Jossey-Bass.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40.
- Schneider, B, Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel Psychology*, 48.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S., & Fleenor, J. (1998). Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83.
- Stephenson, W. (1935). Correlating persons instead of tests. *Character and Personality*, 4.
- Stephenson, W. (1953). *The study of behavior*. Chicago: University of Chicago Press.

Teste psihologice

Testele psihologice se supun dreptului de copyright. În conformitate cu standardele și legile internaționale, precum și cu legile speciale emise de statul român cu privire la protecția drepturilor de autor, utilizarea în orice scop, publicarea sau comercializarea neautorizată a acestor teste se consideră a fi furt calificat și se sancționează penal. Vă indicăm dreptul de comercializare în România a unor instrumente de evaluare psihologică care pot fi achiziționate sub licență.

D&D Consultants, București

www.ddconsultants.ro



În prezent avem:

California Personality Inventory™ 462
 California Personality Inventory™ 434
 California Personality Inventory™ 260
 Leadership Descriptor™ (calculat în baza CPI 260)

În curând vor fi disponibile:

NPQ™ (Nonverbal Personality Questionnaire)
 FFNPQ™ (Five-Factor Nonverbal Personality Questionnaire)
 STAI™ (State-Trait Anxiety Inventory)
 STAIC™ (State-Trait Anxiety Inventory for Children)
 STAXI-2™ (State-Trait Anger Expression Inventory)
 F-JAS™ (Fleishman Job Analysis Survey)
 JVIS™ (Jackson Vocational Interest Survey)
 SWS™ (Survey of Work Styles)
 SAS™ (Social Axioms Survey)
 MLQ™ (Multifacet Leadership Questionnaire)
 FPI-R™ (Freiburg Personality Inventory, Revised)
 ASSET™ (A Short Stress Evaluation Tool)