

ASSESSMENT CENTER.
Metodă de evaluare și dezvoltare a resurselor umane

IOANA RALUCA PANC

**ASSESSMENT CENTER.
Metodă de evaluare și dezvoltare a
resurselor umane**



**EDITURA UNIVERSITARĂ
București, 2015**

Colecția PSIHLOGIE

Redactor: Gheorghe Iovan
Tehnoredactor: Ameluța Vișan
Coperta: Monica Balaban

Editură recunoscută de Consiliul Național al Cercetării Științifice (C.N.C.S.) și inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare (C.N.A.T.D.C.U.) în categoria editurilor de prestigiu recunoscut.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
PANC, IOANA RALUCA

Assessment Center - metodă de evaluare și dezvoltare a resurselor umane / Ioana Raluca Panc. - București : Editura Universitară, 2015

Conține bibliografie
ISBN 978-606-28-0395-7

331.36
37.018.46:658.3

DOI: (Digital Object Identifier): 10.5682/9786062803957

© Toate drepturile asupra acestei lucrări sunt rezervate, nicio parte din această lucrare nu poate fi copiată fără acordul Editurii Universitare

Copyright © 2015
Editura Universitară
Editor: Vasile Muscalu
B-dul. N. Bălcescu nr. 27-33, Sector 1, București
Tel.: 021 – 315.32.47 / 319.67.27
www.editurauniversitara.ro
e-mail: redactia@editurauniversitara.ro

Distribuție: tel.: 021-315.32.47 / 319.67.27 / 0744 EDITOR / 07217 CARTE
comenzi@editurauniversitara.ro
O.P. 15, C.P. 35, București
www.editurauniversitara.ro

CUPRINS

Introducere	7
Capitolul 1. Concept, problematică și actualitate în evaluarea psihologică	10
Capitolul 2. Evaluarea psihologică - ca instrumentare și măsurare...	14
2.1. Instrumente standardizate.....	14
2.2. Instrumente nestandardizate: interviul, observația, proba de lucru....	16
Capitolul 3. Assessment center - concept și metodă	22
3.1. Coordonate istorice ale metodei	22
3.2. Definirea metodei centrului de evaluare	23
3.3. Procedura de desfășurare a unui centru de evaluare.....	27
3.4. Elemente de diferențiere față de alte metode	29
3.5. Utilizarea metodei in practică	32
Capitolul 4. Anatomia unui assessment center	34
4.1. Dimensiunile comportamentale	34
4.1.1. Analiza muncii - rolul său în elaborarea centrului de evaluare	40
4.1.2. Selectarea dimensiunilor	49
4.1.3. Numărul de dimensiuni	50
4.1.4. Tipuri de dimensiuni comportamentale	51
4.2. Exerciții de tip simulare	52
4.2.1. Tipuri de exerciții	56
4.2.2. Matricea exerciții x dimensiuni	64
4.2.3. Numărul optim de exerciții.....	65
4.2.4. Exerciții predefinite versus exerciții personalizate.....	66
4.2.5. Utilizarea altor tehnici de evaluare.....	67
4.3. Observarea, înregistrarea, categorizarea și scorarea răspunsurilor comportamentale	69
4.4. Trainingul evaluatorilor.....	74
4.5. Integrarea rezultatelor și elaborarea rapoartelor	76
4.5.1. Eficientizarea deciziei în grupul de evaluatori	78
4.5.2. Procesarea statistică a datelor.....	80

4.6. Oferirea de feedback	80
4.7. Caracteristicile metodei în practica internațională	85
Capitolul 5. Ce se măsoară într-un assessment center - validitatea metodei centrului de evaluare	94
5.1. Validitatea instrumentelor de evaluare psihologică	95
5.2. Designul unui assessment center sau validitatea de conținut a centrului de evaluare	110
5.3. Dezbateră despre constructele evaluate în centrul de evaluare sau validitatea de construct.....	112
5.3.1. Abordarea bazată pe dimensiuni	113
5.3.2. Abordarea bazată pe sarcină	115
5.3.3. Modelul mixt al constructelor evaluate	116
5.3.4. Fidelitatea evaluării	117
5.3.5. Validarea externă a constructelor evaluate - Dovezi ale convergenței și capacității de discriminare.....	118
5.4. Capacitatea predictivă sau validitatea de criteriu a centrului de evaluare	120
Capitolul 6. Impactul centrului de evaluare asupra candidaților	123
6.1. Anxietatea în situația de evaluare	124
6.2. Impactul rezultatelor obținute în centrul de evaluare asupra candidaților.....	125
BIBLIOGRAFIE	128

INTRODUCERE

Popularitatea metodei *assessment center* (*centru de evaluare*) în practica resurselor umane se datorează faptului că peste 50 de ani de cercetări o recomandă ca fiind una dintre cele mai valide și mai complexe metode de evaluare.

Definită ca metodă de evaluare standardizată a comportamentului unui candidat pornind de la input-uri multiple, centrul de evaluare (*assessment center*) presupune următoarele elemente: evaluarea performanței candidatului pe câteva dimensiuni prestabilite; instruirea unui grup de evaluatori cu privire la eșantionul de comportamente ce vor fi observate și înregistrate; implicarea unui grup de candidați în exerciții de tip simulare pentru a fi observați de către evaluatori; integrarea evaluărilor printr-o sesiune de discuții a evaluatorilor sau prin prelucrări statistice. (*Guidelines and Ethical Considerations for Assessment Center Operations, 2009*).

Centrul de evaluare este utilizat în principal de către practicienii din resurse umane pentru a evalua personalul în trei scopuri: (1) predicție în procesele de selecție și promovare a resurselor umane, (2) diagnosticul potențialului și a nevoilor de creștere și optimizare a resurselor umane și (3) dezvoltare de abilități. Utilizarea în scopuri diferite determină variații în designul și implementarea metodei în ceea ce privește dimensiunile evaluate, instrucțiunile exercițiilor, metoda de observare și înregistrare a comportamentelor, procedurile de integrare a informațiilor de la evaluatori și feedbackul oferit participanților; totuși elementele esențiale pentru ca un proces de evaluare să fie recunoscut ca centru de evaluare sunt aceleași.

Datorită designului său personalizat pentru fiecare proces de evaluare în parte, centrul de evaluare excelează în domeniul validității de aspect, ceea ce duce la diminuarea consecințelor negative ale evaluării, la angajarea subiecților în procesul de evaluare și la acceptarea feedback-ului primit în urma evaluării. Rezultatele obținute în centrul de evaluare sunt predictorii excelenți pentru performanța profesională, pentru succesul pe posturi manageriale și pentru succesul profesional în general (Arthur, Day, McNelly & Edens, 2003; Hermelin, Lievens & Robertson, 2007; Thornton & Rupp, 2006; Meriac, Hoffman, Woehr & Fleisher, 2008). Flexibilitatea metodei permite adaptarea sa în funcție de constructele care se doresc a fi evaluate și detalierea feedback-ului în funcție de nevoile specifice situației.

În România, în ultimii ani, metoda de evaluare *assessment center* a devenit din ce în ce mai populară în mediul privat, optându-se pentru menținerea terminologiei în engleză. În limba română, termenul "centru de evaluare" are multiple accepțiuni și, în contextul în care literatura pe tema centrului de evaluare ca *assessment center* este încă precară în limba română, se utilizează cu precădere termenul englezesc.

După o scurtă căutare online, termenul *assessment center* apare prezent în peste 28.000 de pagini web din România. Nenumărate firme de consultanță oferă acest tip de serviciu și multe departamente de resurse umane din cadrul companiilor au integrat evaluarea de acest tip în practica lor, prezentând metoda ca fiind una dintre cele mai valide și complexe metode de evaluare.

Ca în multe alte proceduri din domeniul resurselor umane, practica se abate însă de la prescripțiile trasate de știință care asigură validitatea metodei de evaluare. Unul dintre puținele studii din literatura românească pe tema centrului de evaluare ce își propune analiza practicilor utilizate în centrele de evaluare, din perspectiva utilității aplicative și a caracterului științific, prezintă tocmai un studiu de caz în care în lipsa unei proceduri de validare a metodei conduce la erori de evaluare majore (Ion, 2011).

Acest volum își propune sintetizarea unor concepte și bune practici utile în designul și implementarea centrului de evaluare în România, oferind argumente empirice pentru validitatea metodei adaptată la contextul cultural românesc.

Lucrarea debutează cu o scurtă trecere în revistă a relevanței evaluării psihologice în contextul actual, evidențiind încă o dată rolul cercetării din domeniul psihologiei de a răspunde presiunilor din mediul socio-economic la nivel global. Astfel, se evidențiază necesitatea elaborării unor instrumente care să evalueze constructe specifice, complexe, cum ar fi integritatea sau focalizarea spre client, care să permită stabilirea unei corelații predictive puternice cu criteriile legate de performanța în activitate. De asemenea, datorită nivelului crescut de accesibilitate la informații cu privire la instrumentele de evaluare, crește și riscul ca subiecții să răspundă dezirabil social în cazul procedurilor bazate pe auto-evaluare. Apare astfel nevoia identificării unor metode care să permită evaluarea caracteristicilor psihice într-o manieră indirectă, nesupusă distorsiunilor.

În cel de-al doilea capitol sunt trecute în revistă instrumentele de evaluare standardizate și nestandardizate utilizate în România, avantajele și limitările acestora, menționând importanța adaptării și validării instrumentelor de evaluare și concluzionând că necesitatea unui proces de adaptare și validare pe populația românească a unei metode cum ar fi centrul de evaluare, devine nu numai una de ordin pragmatic, ci și una de ordin etic.

Cel de-al treilea capitol prezintă metoda centrului de evaluare, evidențiind câteva coordonate istorice ale metodei, prezentând un scenariu tipic de desfășurare a unui centru de evaluare, punctând elementele de diferențiere față de alte metode de evaluare și evidențiind direcțiile în care metoda este utilizată în practică.

Capitolul patru descrie elementele constitutive ale unui centru de evaluare, prezentând în detaliu fiecare dintre componentele caracteristice și formulând recomandări validate științific în ceea ce privește dimensiunile comportamentale, sarcinile de lucru/ exercițiile de tip simulare; observarea, înregistrarea, categorizarea și scorarea comportamentelor manifestate de candidați; trainingul evaluatorilor; modalitățile de integrare a rezultatelor și generare a rapoartelor, precum și oferirea de feedback la finalul evaluării. În finalul capitolului sunt expuse câteva dintre modalitățile în care aceste caracteristici se regăsesc implementate în practica internațională.

Capitolul următor face o scurtă trecere în revistă a conceptului de validitate, evidențiind abordarea modernă a validității instrumentelor de evaluare. Prin prisma acesteia este prezentat centrul de evaluare, evidențiind argumentele empirice ce susțin validitatea de conținut, de construct și de criteriu a metodei din literatura internațională din ultimii ani. Sunt puse în discuție cele trei abordări ce încearcă să delimiteze constructele evaluate în assessment center – dimensiunile comportamentale, sarcinile de lucru sau un model mixt care le îmbină pe cele două. Sunt evidențiate argumente empirice care susțin capacitatea predictivă a rezultatelor centrului de evaluare în procesele de selecție și promovare, dar și în cele de diagnostic și dezvoltare.

Ultimul capitol prezintă câteva aspecte ale practicii implementării centrelor de evaluare și anume, impactul pe care participarea într-un centru de evaluare îl are asupra candidaților, atât în timpul evaluării, cât și după finalizarea procesului.

CAPITOLUL 1

CONCEPT, PROBLEMATICĂ ȘI ACTUALITATE ÎN ABORDAREA EVALUĂRII PSIHOLOGICE

În rândul științelor comportamentale, Psihologia se definește ca având misiunea de a releva potențiale de acțiune și diferențele inter-individuale în viața de relație. Evaluarea psihologică joacă un rol crucial în împlinirea acestei misiuni, iar importanța sa devine cu atât mai pregnantă cu cât nu există sector al activității umane în care să nu fie necesară evaluarea psihologică (Mitrofan, 2009). Definită ca ”un proces flexibil, nestandardizat, care are scopul de a ajunge la o concluzie justificată cu privire la unul sau mai multe aspecte sau întrebări psihologice prin colectarea, evaluarea și analiza datelor conform scopului urmărit” (Maloney & Ward, 1976 *apud* Urbina, 2007, p.44), evaluarea psihologică este deseori utilizată în puncte sau momente de cotitură din viața indivizilor. Alături de alți termeni utilizați frecvent - testare psihologică (*psychological testing*); măsurare psihologică (*psychological assessment*)- evaluarea psihologică presupune utilizarea unor mijloace, metode și instrumente în vederea obținerii unor informații privind diferite aspecte și componente ale psihicului uman (Mitrofan, 2009).

Testarea psihologică presupune aplicarea unui test psihologic - ”o procedură sistematică de obținere a eșantioanelor de comportament, relevante pentru funcționarea cognitivă sau afectivă și de scorare și evaluarea acestor eșantioane conform standardelor” (Urbina, 2007, p.8). Altfel spus, ”testarea psihologică este o modalitate prin care un eșantion al conduitei unui individ este obținut, evaluat și scorat utilizând proceduri standard” (AERA, APA și NCME, 1999 *apud* Mitrofan, 2009, p.13). În esență, un test psihologic este un eșantion de comportamente. Orice altceva, se bazează pe inferențe.

Măsurarea psihologică include, pe lângă utilizarea testelor psihologice, și utilizarea altor modalități de procesare, fiind definită drept ”un set de reguli pentru atribuirea de numere pentru a reprezenta obiecte, trăsături, atribute sau comportamente” (AERA et al, 2006 *apud* Mitrofan, 2009, p.14).

Evaluarea psihologică începe acțiunile de testare și de măsurare, dar ”necesită și interpretarea rezultatelor, integrarea lor într-un set de informații

care să descrie cât mai corect și mai exact situația subiectului” (Mitrofan, 2009, p.14), implicând deopotrivă o componentă obiectivă și una subiectivă (Matarazzo, 1990). Evaluarea se finalizează cu un raport ce cuprinde inferențe cu privire la starea sau caracteristicile subiectului, eventual identificarea unor cauze care au dus la apariția acelei stări (în special în psihologia clinică) și posibile recomandări privind acțiunile ce se impun în legătură cu subiectul.

Testele psihologice ca atare sunt un instrument în cadrul procesului de evaluare, dar testarea și evaluarea diferă fundamental sub mai multe aspecte (Urbina, 2009). În ceea ce privește gradul de complexitate, testarea psihologică este mai simplă, presupune o procedură uniformă, frecvent unidimensională, în timp ce evaluarea presupune diferite proceduri (interviu, observație, testare, etc) și dimensiuni. Diferențe apar sub aspectul duratei, a costurilor, dar și a calificărilor necesare celui care realizează procedura. Cunoașterea testelor și a procedurilor de testare în cazul evaluării trebuie suplimentată cu o serie de cunoștințe despre aria evaluată (cerințele postului, tulburări mentale, etc).

Apariția evaluării psihologice coincide cu perioada în care Psihologia devenea o disciplină științifică experimentală, la finele secolului al XIX-lea și începutul secolului XX (Urbina, 2009). Preocuparea inițială a Psihologiei se situa în sfera stabilirii legilor psihofizice, investigând experimental relația funcțională între stimulii fizici și răspunsurile senzoriale, perceptive, motrice pe care le trezesc oamenilor. La nivel teoretic, temele principale se plasau în planul speculațiilor filosofice. Bineînțeles, asta nu exclude valoarea contribuțiilor aduse de pionierii psihologiei (Boring, 1950; James, 1890 *apud* Urbina, 2009). În acest context, însă, primele teste psihologice au ajuns să fie privite, oarecum naiv, drept instrumente științifice care evaluau o paletă din ce în ce mai largă de aptitudini mentale și trăsături ale personalității. Succesul testelor Stanford-Binet și Army Alpha în luarea unor decizii practice a condus la o proliferare a testelor la începutul secolului trecut, acestea fiind utilizate la scală largă fără a beneficia de teoria psihometrică, de principii etice și de ghiduri practice (von Mayrhauser, 1992). Conștientizarea acestor limite în ceea ce privește profesionalismul demersurilor de evaluare a dus la primele încercări de a contura caracteristicile care ar putea face distincția între un instrument de evaluare bun și unul ineficient, determinând progrese considerabile pe linia îndeplinirii unor înalte standarde științifice.

Făcând un ”bilanț” al realizărilor psihodiagnosticului la sfârșitul secolului XX, Cohen, Swerdlik & Phillips (1999, *apud* Mitrofan, 2009) sintetizează starea de fapt în câteva aserțiuni:

- *Trăsăturile și stările psihologice există, deși utilizarea termenilor "stare" și "trăsătură" este întotdeauna relativă, sensurile în care se folosesc aceste noțiuni făcând referire la modul în care un individ diferă de altul.*
- *Trăsăturile și stările psihologice pot fi cuantificate și comparate.* Pentru a înțelege semnificația unui scor este necesar să cunoaștem definiția constructului în cadrul testului aplicat, înțelesul și semnificația scorurilor pentru autorii testului, cercetări relevante care să susțină îndrumările din test cu privire la scorare și interpretare. Scorul la test, presupus a reprezenta "puterea" unei abilități/trăsături este frecvent bazat pe modelul cumulativ al scorării.
- *Variate moduri de abordare în măsurarea diferitelor aspecte ale aceluiași lucru pot fi folositoare.* La ora actuală există un număr variat de teste și tehnici de evaluare disponibile pentru măsurarea aceluiași construct psihologic (interese, abilități, trăsături, stări, etc). Ele pot varia în funcție de mai multe criterii: viziunea teoretică; modul de derivare a itemilor; modul de prezentare a itemilor; administrarea, scorarea și interpretarea procedurilor; măsura în care materialele stimul sunt verbale sau non-verbale.
- *Măsurarea poate oferi răspunsuri la anumite probleme legate de viața cotidiană a Subiectului, oferind răspunsuri la întrebări cu privire la alternativele ocupaționale, succesul profesional, capacitatea de discriminare, etc.*
- *Măsurarea poate evidenția fenomene care reclamă atenție specială și studii suplimentare.* Spre deosebire de medicină, în psihologie termenul de "diagnoză" este utilizat în sens mai larg. Astfel, psihologul poate realiza o diagnoză organizațională, o diagnoză a potențialului antreprenorial, etc.
- *Surse de date variate sunt parte a procesului de măsurare.* Pentru a lua decizii cu privire la viața și conduita subiectului este util ca pe lângă datele colectate cu ajutorul testului, să se analizeze și alte surse de informație privind starea fizică și mentală actuală și trecută, valorile, motivațiile, aspirațiile, statutul ocupațional, competențele, ritmul de dezvoltare, etc.
- *Sursele de eroare variate sunt, ca și în științele fizice și tehnologii, parte ale procesului de măsurare.* În cazul evaluării, eroarea constituie o componentă contingentă a procesului, iar identificarea varianței erorii este parte din procesul de evaluare.
- *Testele și alte tehnici de măsurare au calități și slăbiciuni.* Utilizatorii de teste sunt conștienți de limitele instrumentelor de

evaluare și de modul în care acestea pot fi compensate prin intermediul altor surse de informație referitoare la subiect.

- *Testul referitor la un comportament prognozează și conduite care nu fac obiectul testului.* Datele obținute pe baza testului permit inferențe și generalizări cu privire la comportamentul subiecților.
- *Testarea comportamentului actual prognozează conduite viitoare ale subiectului,* cu excepția psihologiei judiciare, unde testele sunt utilizate pentru a înțelege conduita adoptată în comiterea infracțiunilor.
- *Testarea și măsurarea pot fi realizate într-o manieră corectă, neinfluențată de prejudecăți sau de alți factori,* în măsura în care se respectă integral instrucțiunile de aplicare din cadrul manualului de testare.
- *Testarea și măsurarea se fac în beneficiul subiectului și a societății,* pentru a sprijini într-o manieră științifică și obiectivă luarea unor decizii cu privire la diferențele inter-individuale.

Pentru o înțelegere adecvată a stării actuale a evaluării psihologice trebuie identificate principalele presiuni exercitate de mediul socio-economic actual la nivel global.

Presiunea eficienței și eficacității în evaluarea psihologică în contextul organizațional va impune o creștere a validității de criteriu a măsurătorilor utilizate. Astfel se va pune din ce în ce mai mult accentul pe elaborarea și utilizare unor instrumente care să evalueze constructe specifice, compuse, cum ar fi integritatea sau focalizarea spre client, care să permită stabilirea unei corelații predictive puternice cu criteriile legate de performanța în activitate. În acest sens, se va urmări și contextualizarea constructelor evaluate și a instrumentelor utilizate, trecând de la evaluarea generală și ambiguă a personalității (de exemplu "Sunt atent la detalii"), la o evaluare contextuală, prin referire la un cadru de referință specific ("Sunt atent la detalii atunci când sunt la muncă"), studiile recente arătând o creștere semnificativă a validității de criteriu în cazul scalelor de personalitate contextuale.

De asemenea, datorită nivelului crescut de accesibilitate la informații cu privire la instrumentele de evaluare, crește și riscul ca subiecții să răspundă dezirabil social în cazul procedurilor bazate pe auto-evaluare (inventare de personalitate). Apare astfel nevoia identificării unor metode care să permită evaluarea trăsăturilor de personalitate într-o manieră indirectă, nesupusă distorsiunilor.

CAPITOLUL 2

EVALUAREA PSIHOLAGICĂ DIN PERSPECTIVA INSTRUMENTĂRII ȘI MĂSURĂRII

Standardizarea este principalul element ce diferențiază semnificativ instrumentele utilizate în măsurarea și evaluare psihologică. Conceptul de standardizare are două aspecte, ambele făcând referire la nevoia de obiectivitate în procesul evaluării (Urbina, 2009).

În primul rând, standardizarea se referă la uniformitatea procedurii, cu toate aspectele importante ale administrării, scorării și interpretării instrumentului de evaluare; evident că momentul și locul în care este administrată evaluarea, respectiv circumstanțele în care ea se desfășoară, vor influența rezultatele obținute. Cu toate acestea, scopul standardizării procedurilor de evaluare este de a uniformiza pe cât posibil toate variabilele aflate sub controlul examinatorului, astfel încât oricine ar fi evaluat cu instrumentul respectiv, acesta să fie aplicat în același mod.

Al doilea sens al standardizării privește utilizarea aceluiași norme în evaluarea rezultatelor obținute. Cel mai des, aceste standarde sunt norme obținute într-un grup de indivizi - cunoscut ca grup normativ sau eșantion de standardizare - în procesul de construire și adaptare a instrumentului de evaluare. Performanța colectivă a grupului de standardizare, atât în termenii mediilor, cât și ai variabilității, este tabelată, devenind standardul sau etalonul în raport cu care va fi apoi evaluată performanța celorlalți indivizi la test.

Aceste două criterii definesc două categorii de instrumente utilizate în evaluarea psihologică: instrumentele standardizate, uniforme sub aspectul administrării, scorării și interpretării (ale căror rezultate se interpretează prin raportarea la un etalon) și instrumente nestandardizate, cu un grad variabil de uniformitate, a căror interpretare se face contextual, fără raportarea la un eșantion normativ.

2.1. Instrumente standardizate

Instrumente standardizate au căpătat în psihologie termenul generic de test psihologic. „Testul psihologic este o procedură standardizată folosită pentru eșantionarea comportamentului și descrierea lui cu ajutorul categoriilor sau scorurilor” (Gregory, 2007 *apud* Mitrofan, 2009, p.59).

Inițial, termenul ”test” a fost utilizat doar pentru acele probe în care răspunsurile erau evaluate numai pe baza corectitudinii sau calității lor. Astfel de instrumente presupuneau de obicei evaluarea unui anumit aspect al funcționării cognitive a persoanei, a cunoștințelor, aptitudinilor sau abilităților sale. Instrumentele ale căror răspunsuri nu sunt evaluate drept corect-greșit sau admis-respins sunt numite inventare, chestionare, anchete, tehnici proiective fiind grupate în categoria *teste de personalitate* (Urbina, 2009). În literatură, însă, termenul comun de test este utilizat cu referire la toate instrumentele, indiferent de tip, care se potrivesc criteriilor enunțate mai sus.

Clasificarea testelor propusă de Pitariu, Popa-Chraif și Radu (2009 *apud* Mitrofan, 2009, p.69) se axează pe elementele care dau testului calitatea de probă standardizată: conținutul, administrarea și cotarea.

În funcție de conținut, testele pot fi împărțite în două categorii:

A. După sarcina cu care trebuie să se confrunte persoana examinată, există: (a) teste

verbale - orale sau scrise (”creion-hârtie”); (b) teste nonverbale - cu manipulare de dispozitive și piese și administrate astăzi cu ajutorul calculatorului și (c) teste de performanță - subiectului i se dă să opereze cu un aparat, să completeze figuri lacunare, să completeze alternative la o variantă dată, etc.

B. După modelul de procesare (ce i se cere persoanei pentru a da un răspuns): (a) teste intelective - de performanță, de aptitudini, de cunoștințe, situaționale și (b) teste nonintelective - chestionare/inventare de personalitate

În funcție de modul de administrare, testele pot fi clasificate după două criterii:

A. După eficacitatea examinării: (a) teste individuale și (b) teste de grup sau colective

B. După timpul de examinare: (a) teste de viteză, cu limită de timp și (b) teste de randament, cu sau fără limită de timp.

În funcție de modul de cotare a testelor, acestea pot fi: (a) teste obiective - performanța se apreciază după o procedură fixă, impersonală, de către un simplu operator sau cu ajutorul unei mașini de cotare și (b) teste proiective - completare de fraze, pete de culoare, imagini. Deși se regăsesc sub denumirea de teste, acestea sunt mai degrabă probe nestandardizate, pentru că interpretarea rezultatelor nu se face prin raportarea la un etalon, la un grup normativ.

Menirea instrumentelor standardizate constă în nivelul crescut de obiectivitate: permit evaluarea unor dimensiuni psihice în aceleași condiții pentru toți subiecții, ceea ce asigură credibilitate procesului de stabilire a

diferențelor inter-individuale, în măsura în care testul corespunde sub aspectul caracteristicilor psihometrice. Demersul de elaborare, etalonare și standardizare a unui test psihologic valid și fidel este laborios și există multe situații în care obiectul evaluării este prea complex pentru a putea fi delimitat și evaluat printr-un singur test.

Mai mult chiar, în demersul de evaluare psihologică nu trebuie să uităm că ”dimensiunile pe care le pun în evidență instrumentele psihologice sunt niște constructe, niște etichete lingvistice prin care sunt exprimate sintetic regularități ale tendințelor individuale, cum ar fi atitudini generale sau expresii comportamentale (...) Precizia cu care sunt identificate aceste regularități nu este absolută, frecvent existând probabilitatea ca 5% până la 25% dintre cei investigați să nu se încadreze în tendința prognozată. Aceasta ne obligă la multă prudență în interpretarea rezultatelor și la coroborarea datelor obținute de mai multe instrumente sau cu ajutorul altor metode (observație, interviu, probe situaționale, etc)” (Constantin, 2004, p.48).

2.2. Instrumente de evaluare nestandardizată

Necesitățile vieții cotidiene și complexitatea sistemului psihic-personologic impun elaborarea altor instrumente pentru măsurarea în timp util, într-o manieră fidelă și validă a unor constructe psihologice de tip fuzzy și contextual.

Nevoia de a evalua constructe psihologice (stări, trăsături, competențe) ale unei persoane sau ale unui grup restrâns de persoane pentru care nu există teste psihologice valide, nu justifică întotdeauna elaborarea unui test psihologic standardizat, cu validare și standardizare ce impune un proces îndelungat și costisitor. Mai mult chiar, fiind vorba uneori de un grup limitat de persoane, standardizarea care permite generalizarea rezultatelor la scară largă nu se justifică.

Foarte frecvent, apar în evaluarea psihologică situații în care informațiile culese cu ajutorul unui test psihologic sunt insuficiente. Pentru luarea deciziei, evaluatorul are nevoie de informații mai detaliate privind persoana și contextul de evaluare.

Ținând cont de aceste necesități, apelul la instrumente nestandardizate este justificat. Interviul, observația, chestionarul, probele de lucru, testele situaționale și centrele de evaluare sunt câteva dintre metodele de măsurare care aduc specificitate în procesul de evaluare și permit abordarea unei arii mai largi de constructe psihologice.

Observația și-a păstrat valoarea și identitatea ca ”înregistrarea sistematică prin simțuri, a caracteristicilor și transformărilor obiectului studiat” (Doron Parot, 1999 *apud* Dafinoiu, 2007), deci ca ”o metodă științifică de bază ce constă în urmărirea și notarea sistematică a unor

comportamente stabilite în prealabil, pentru a înțelege structura sau dinamica unor procese psihice intra- sau interpersonale” (Sava, 2004, p.96).

Deși există mai multe modalități sau tipuri de observație, în general metoda presupune parcurgerea următorilor pași (Sava, 2004, p.96): stabilirea obiectivului observării și a unităților comportamentale ce vor fi observate; luarea deciziei cu privire la modul de eșantionare a comportamentelor; alegerea modului de înregistrare a datelor; antrenarea echipei de observatori pentru a completa unitar grila de observație; observarea propriu-zisă și codificarea, analiza și interpretarea datelor.

Categoriile și unitățile comportamentale sunt stabilite în funcție de obiectivul observării, pe baza unor categorii și coduri folosite în studii anterioare sau construind propriile modalități de codare.

În ceea ce privește selectarea comportamentelor observate, Bakeman (2000, *apud* Sava, 2004) menționează trei modalități: evaluarea globală a schemelor și unităților comportamentale prin scale de evaluare tip Likert, unde 1 înseamnă un comportament foarte rar și 5 înseamnă un comportament foarte frecvent; evaluarea analitică, mult mai detaliată și focalizată pe surprinderea procesului; evaluarea bazată pe eșantionare, cel mai des întâlnită fiind bazată pe observarea periodică, la anumite intervale variabile de timp sau la apariția unor evenimente, permițând prin aceasta un grad ridicat de generalizare a concluziilor observate.

Înregistrarea datelor se poate face tradițional, pe hârtie sau pe calculator - în procesoare de text sau în programe specializate pentru codarea informațiilor. Unitățile comportamentale primesc deseori simboluri pentru a se economisi timp la înregistrare. Aceasta poate fi făcută în timp real pe măsură ce decurge procesul observării sau, ulterior, analizând înregistrările video sau audio. Prin codare pot fi incluse informații cu privire la frecvența de apariție a unităților comportamentale sau succesiunea și durata secvențelor comportamentale.

Pentru a minimaliza erorile apărute în urma unei codări subiective sau a unor pauze în urmărire, se obișnuiește implicarea a cel puțin doi observatori. Pentru a obține rezultate unitare, înainte de începerea efectivă a observării este necesar ca între evaluatori să existe o congruență a opiniilor vizând modul de codare a observațiilor - lucru ce se face prin traininguri ale evaluatorilor sau prin consultarea unor manuale de codare însoțite de discuții pentru a aduce la numitor comun definițiile unităților comportamentale.

Procesul efectiv de observare a comportamentelor vizate se poate desfășura în diverse locuri - în laborator sau în mediul natural - și poate implica diverse grade de participare din partea observatorului - observator extern sau coparticipativ.

Observațiile codate sunt integrate și analizate statistic, atât pentru a stabili gradul de concordanță între evaluatori, precum și pentru a stabili o serie de indicatori de asociere a secvenței comportamentale observate, bazate pe tabele de asociere.

Procesele psihosociale care intervin în situația de observație îi fac pe mulți cercetători să privească cu scepticism rezultatele obținute prin această metodă (Dafinoiu, 2007). Totuși, dezvoltarea unor metode și tehnici de observație verificate în studii pilot, antrenarea corespunzătoare a observatorilor și analizele comparative ale rezultatelor furnizate de mai mulți observatori, fac din observație o metodă din ce în ce mai utilă pentru evaluarea unor constructe psihologice contextuale și specifice, generatoare de sugestii pentru demersurile pragmatice și speculațiile teoretice.

Interviul este o formă de investigare ce poate avea scopuri multiple: științific, de consiliere, terapeutic, de selecție a personalului, etc (Bartholomew, Henderson & Marcia, 2000 *apud* Sava, 2004). Utilizate ca metodă de evaluare, interviurile surprind o combinație de abilități cognitive, abilități specifice și alte aspecte ale personalității, dificil de evaluat prin instrumente standardizate.

În funcție de gradul de structurare, există două tipuri de interviuri: structurat și nestructurat (Vîrgă, 2007). Interviul structurat se realizează pe baza unei structuri prestabilite în care toți candidații sunt invitați să răspundă la aceleași întrebări. Acest tip de interviu oferă aceleași informații, având avantajul unei relative standardizări, dar acest fapt îl împiedică să fie suficient de flexibil și adaptat fiecărui situații. Interviul nestructurat folosește o secvență de întrebări adaptată fiecărei situații, fără să aibă o structură stabilită anterior. Astfel discuția decurge mai firesc, dar apare riscul omiterii unor informații importante, ce nu se încadrează în cursul discuției sau sunt uitate și astfel se prea poate ca informațiile să nu constituie o bază obiectivă pentru comparația între intervievați.

Validitatea interviului a suscitât un mare interes, datorită utilizării sale frecvente, astfel cercetările întreprinse au evidențiat câteva rezultate relevante pentru interviul utilizat în vederea selecției pentru un post (Vîrgă, 2007). Cei ce realizează interviurile iau decizii finale cu privire la intervievat pe parcursul interviului, neașteptând finalizarea întregului demers. Informațiile negative culese despre un candidat au o influență mai mare decât cele pozitive, interviuatorii au deseori stereotipuri cu privire la "candidatul ideal" în raport cu care sunt comparați candidații disponibili, iar problema rezidă în faptul că aceste stereotipuri nu se bazează pe analiza muncii. Există diferențe semnificative între interviuatori atât în ceea ce privește felul în care sunt interpretate informațiile, cât și în privința utilizării acestora în deciziile finale referitoare la candidați. Efectul contrastului, în

care un candidat mediu este perceput ca fiind mai bun sau mai slab în funcție de candidatul anterior, apare la interviu mai puțin experimentați. Informațiile apărute la începutul sau la finalul interviului sunt reținute ca fiind mai importante și devin mai influente decât cele care apar pe parcursul acestuia. În contextul interviului apar și biasări de gen, decizia finală fiind influențată de genul intervievatorului. Astfel, femeile sunt mai puțin apreciate decât bărbații cu aceeași calificare, mai ales dacă postul presupune o activitate tradițional ”masculină”.

Din punct de vedere al validității predictive, interviurile structurate au o validitate predictivă ($r=.56$) superioară celor nestructurate ($r=.20$) cu atât mai mult cu cât întrebările sunt derivate direct din analiza muncii sau alte informații legate de post; interviul situațional are o validitate mai mare față de interviul comportamental (.50 față de .39), iar în structura interviului, întrebările formulate pe baza experiențelor trecute au un nivel de validitate mai mare decât întrebările bazate pe o orientare prospectivă (.51 față de .39) (Salgado, 1999).

În pofida acestor limite care trebuie considerate cu atenție, interviul rămâne o metodă utilizată la scară largă în evaluarea psihologică. Atunci când scopul pentru care este aplicat presupune obținerea unor informații precise, care să permită diferențierea exactă inter-individuală, există câteva recomandări care duc la optimizarea validității interviului.

Apreciate pentru validitatea lor predictivă și denumite generic *simulări*, aceste metode de evaluare reprezintă, mai mult sau mai puțin, replici exacte ale unor sarcini sau cunoștințe, abilități, competențe solicitate la locul de muncă sau în anumite poziții pentru care se realizează evaluarea. În domeniul organizațional, în funcție de nivelul de complexitate și interactivitate, de fidelitate și standardizare (Lievens & De Soete, 2011), ele se regăsesc sub diferite denumiri: teste situaționale (”situational judgement test”), probe de lucru, exerciții-simulare folosite în centrele de evaluare (Lievens & De Soete, 2011). În psihologia educațională le regăsim sub denumirea de teste de performanță (”performance tests” sau ”performance assessment”) (Lane & Stone, 2006).

Deși utilizate încă de dinaintea celui de-al doilea Război Mondial ca probe de admitere (George Washington University Social Intelligence Test, 1926), Motowidlo (1990) a fost cel care a revigorat interesul pentru *testele situaționale*, numindu-le simulări de mică fidelitate, dar apreciindu-le pentru capacitatea lor de a evalua ”inteligența practică” și alte constructe inaccesibile prin alte instrumente, precum și pentru validitatea de aspect.

Testul situațional prezintă subiectului evaluat un scenariu în formă video sau scrisă și îi solicită acestuia să indice care este cea mai potrivită reacție alegând una dintre alternativele dintr-o listă de răspunsuri prestabilite

(McDaniel, Hartman, Whetzel & Grubb, 2007; Motowidlo, 1990; Weekley, Ployhart & Holtz, 2006). Astfel, testul situațional evaluează cunoștințele procedurale necesare comportamentului eficient într-o situație relaționată cu contextul de muncă/educațional vizat - gestionarea relațiilor interpersonale, situații decizionale, rezolvarea de probleme, etc. Se presupune că existența acestor cunoștințe procedurale facilitează manifestarea comportamentului eficient la locul de muncă sau în mediul educațional.

În ceea ce privește conținutul evaluat prin acest tip de simulări, acestea pot fi elaborate pentru a evalua cunoștințe privind munca în echipă, rolurile în echipă, managementul emoțiilor, integritatea angajaților, proactivitatea, inițiativa personală, orientarea spre obiective sau performanța academică (Lievens & De Soete, 2011). Recent, Christian, Edwards, & Bradley (2010) au definit o taxonomie ce cuprinde câteva categorii de constructe care sunt evaluate prin teste situaționale: abilități de leadership (37.5%), conținuturi eterogene (33.09%) și abilități interpersonale (12.5%); de asemenea, ele mai evaluează și tendințe de personalitate (9.56%), abilități de lucru în echipă (4.4%) și cunoștințe și deprinderi specifice locului de muncă (2.94%).

Rezervele cu privire la testele situaționale se referă la faptul că acestea au o fidelitate redusă datorită formulării itemilor cu variante limitate de răspuns (tip grilă). Aceasta obligă respondentul să aleagă unul dintre răspunsurile alternative, nedându-i posibilitatea să genereze propria sa soluție. Aceste răspunsuri structurate și închise diferențiază simulările de mică fidelitate, cum sunt testele situaționale, de simulările de mare fidelitate - cum sunt exercițiile din cadrul centrului de evaluare, care au un format deschis de răspuns, subiecții având posibilitatea să genereze propria lor alternativă de comportament.

O altă limită a testelor situaționale este nivelul scăzut de interactivitate. Candidații primesc un set prestabilit de itemi și alternative de răspuns, care nu variază în funcție de opțiunile lor exprimate pe parcursul evaluării. Există și variante cu un nivel mai ridicat de interactivitate, în care răspunsul dat la o situație determină următorul item-situație prezentat, candidatul fiind confruntat cu consecințele alegerii personale (Kanning, Grewe, Hollenberg & Hadouch, 2006). Deși această variantă crește interactivitatea metodei, ea presupune automat că nu toți candidații răspund la aceiași itemi, ceea ce afectează nivelul de standardizare a procedurii (Lievens & De Soete, 2011). Această problemă este eliminată în cazul exercițiilor de tip simulare utilizate în centrele de evaluare, în care toți candidații sunt supuși acelorași stimuli, dinamici, iar reacțiile lor sunt răspunsul firesc la evoluția evenimentelor - opiniile celorlalți în cadrul discuțiilor de grup, reacțiile interlocutorului în cazul jocurilor de rol, etc.