

# FLORINA CHIRVASIU

## TEHNICI ȘI METODE DE EVALUARE A PERFORMANȚELOR



Editura Sfântul Ierarh Nicolae

2010

ISBN 978-606- 577-056-0

# CUPRINS

Introducere	4
<i>Capitolul I</i>	
<b>Evaluarea performanțelor și a potențialului profesional</b>	7
1.1. Procesul de evaluare a performanței	7
1.2. Obiectivele evaluării performanței	12
1.3. Etape ale procesului de evaluare	17
1.4. Surse de erori ale procesului de evaluare	20
<i>Capitolul II</i>	
<b>Metode și tehnici pentru evaluarea performanțelor</b>	24
2.1. Metodele de evaluare și clasificarea lor	24
2.2. Instrumente folosite în evaluare	32
<i>Capitolul III</i>	
<b>Evaluarea potențialului de personal</b>	42
3.1. Descrierea cercetării	42
3.2. Instrumentele folosite	43
3.3. Interpretarea rezultatelor	46
<b>Concluzii</b>	51
<b>Anexa I</b>	53
<b>Anexa II</b>	57
<b>Bibliografie</b>	59

# INTRODUCERE

Lumea evoluează cu o viteză amețitoare, iar lucruri care mai ieri păreau de domeniul fantasticului devin astăzi realitate. Schimbările se produc permanent în viața noastră și cel mai dificil lucru este să ținem pasul cu ele. Una din schimbările majore care a avut loc în secolul ce tocmai a trecut a fost modul în care a fost privit omul, din perspectivă economică. Dacă la începuturile capitalismului oamenii erau considerați mai degrabă ca niște “unelte vii”, forța de muncă fiind o componentă a unei întreprinderi, alături de utilaje, materii prime, capital, astăzi ea a devenit o resursă de cea mai mare importanță, mai importantă chiar decât capitalul și tehnologia, ea fiind cea care poate face diferența între succesul în afaceri și faliment. Sau, după cum spuneau J. Pfeffer și E. Lawler: *“Din ce în ce mai mult avantajul competitiv al unei organizații rezidă în oamenii săi.”*, iar J. Naisbitt îi completează spunând: *“În noua societate informațională, capitalul uman a înlocuit capitalul financiar, ca resursă strategică.”*

În mediul concurențial actual, care se manifestă nu doar la nivel local ci mai ales internațional, au înregistrat succese evidente nu atât întreprinderile care au reușit să țină pasul cu tehnologia, ci mai ales cele preocupate deopotrivă de capitalul uman. Esența oricărei organizații este efortul uman, iar eficiența și eficacitatea acesteia sunt influențate, în mare măsură, de comportamentul oamenilor în cadrul organizației. Managerii care au descoperit cum să ridice nivelul de competență al salariaților, cum să delege autoritatea la toate nivelurile, cum să mobilizeze oamenii, au reușit să facă față mai ușor crizelor economice sau provocărilor. Implicarea angajaților a necesitat un nou stil de conducere al cărui scop nu mai este controlul ci parteneriatul.

Angajații competenți, bine organizați și motivați constituie resursa strategică și miza succesului unei întreprinderi. Analizele au arătat că firmele care au succes în afaceri sunt și cele care aplică un management modern al resurselor umane. Cercetătorul american J. Pfeffer a identificat trei factori relevanți ai corelației dintre managementul resurselor umane și performanța firmei:

- oamenii lucrează mai mult în întreprinderile cu practici performante de resurse umane;
- oamenii lucrează mai bine deoarece aceste practici moderne contribuie la dezvoltarea competențelor individuale și stimulează performanțele;
- prin acordarea mai multor responsabilități angajaților aflați la baza ierarhiei se reduc nivelurile de subordonare și relațiile tensionate cu managementul, ceea ce contribuie la diminuarea costurilor cu mâna de lucru.

Managementul modern al resurselor umane presupune, în afară de clarificarea rolurilor, crearea unui climat favorabil deschiderii către mediul exterior, stabilirea unui sistem de comunicare apt să răspundă nevoilor de participare a angajaților, stimularea creativității, recunoașterea meritelor, transferul răspunderii asupra realizării sarcinilor etc. Pentru a atinge aceste obiective este necesar ca mai întâi să se schimbe mentalitatea managerilor, înainte de a cere acest lucru angajaților.

Importanța omului în conducerea cu succes a unei afaceri este cea care face ca Managementul Resurselor Umane să devină o competență esențială pentru manageri. Aceasta presupune nu doar crearea de slujbe ci și îndrumarea oamenilor pentru ca ei să devină performanți, să acționeze eficient. Mai înseamnă deasemenea și exploatarea cunoștințelor individuale, a talentelor și imaginației, a creativității lor, îmbunătățirea continuă a activității tuturor angajaților atât în folosul organizației cât și al angajaților. Aplicarea cu succes a managementului resurselor umane presupune existența unui sistem de evaluare a performanțelor, a unui sistem de stimulare a angajaților și de recompensare a rezultatelor. Acest sistem necesită cooperarea permanentă a tuturor angajaților pentru îmbunătățirea performanțelor întreprinderii.

Resursele umane reprezintă una din cele mai importante investiții ale unei organizații, ale cărei rezultate devin tot mai evidente în timp. De aceea, obiectivul managementului resurselor umane este de a furniza pricepere și experiență în acest domeniu, astfel încât să se obțină performanțe optime și sigure, folosind cele mai adecvate metode. Politica în domeniul resurselor umane, așa cum este ea formulată de conducerea organizației, orientează activitatea fiecărui angajat. Stabilirea unei politici corecte în domeniul resurselor umane trebuie să țină seama de importanța personalului într-o întreprindere, de răspunderea ce revine conducerii și de obiectivele firmei în acest domeniu.

Managementul resurselor umane vizează asigurarea tuturor posturilor din structura unei organizații cu oamenii potriviți. Acest fapt presupune identificarea necesarului, recrutarea personalului, selectarea, angajarea, evaluarea, salarizarea, promovarea, formarea și perfecționarea, precum și activitățile cu caracter social. În comparație cu celelalte resurse: financiare, materiale etc., cele umane au un caracter unic datorită potențialului lor de creștere și dezvoltare, precum și a capacității lor de a-și cunoaște și învinge propriile limite, pentru a face față unor noi provocări și exigențe. Ele sunt singurele resurse capabile să producă și să reproducă celelalte resurse aflate la dispoziția unei organizații.

Dacă recrutarea și selecția de personal sunt foarte importante pentru o firmă, pentru a-și putea asigura un personal de calitate, conform cu cerințele posturilor și ale organizației, la fel de important se dovedește a fi și procesul de evaluare care are o influență deosebită asupra activității economico-sociale și a climatului organizațional din cadrul unei firme, cu repercursiuni nemijlocite asupra creșterii eficienței și a productivității. De aceea, sistemele de evaluare a performanței constituie o parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului de managementul resurselor umane, afectând numeroase decizii ale unei întreprinderi.

Evaluarea performanțelor este o activitate de bază a managementului resurselor umane, și ea se desfășoară în vederea determinării gradului în care angajații unei organizații îndeplinesc sarcinile sau responsabilitățile ce le revin, ceea ce influențează în mod direct performanțele firmei.

Evaluarea personalului poate avea un scop imediat și limitat (evaluarea realizată în vederea disponibilizării sau promovării/trimiterii la specializare), poate avea un scop cu consecințe pe termen mediu (evaluarea personalului în vederea ierarhizării acestuia și stabilirii treptelor de salarizare), sau un scop general cu consecințe pe termen lung (evaluarea angajaților ca parte a procesului continuu și integrat de gestiune a personalului – gestiunea carierei și dezvoltarea personalului).

O componentă importantă a procesului de apreciere este și evaluarea potențialului și a capacității de evoluție și dezvoltare a persoanelor din cadrul organizației. Aceste evaluări oferă firmelor informațiile necesare pentru planificarea și dezvoltarea resurselor umane, formarea și perfecționarea personalului, managementul carierei angajaților.

Lucrarea de față încearcă, pornind de la o evaluare de potențial a personalului unei societăți, să realizeze validarea parțială a unui instrument ce poate fi folosit în astfel de aprecieri.

## **Capitolul I**

# **EVALUAREA PERFORMANTELOR ȘI A POTENȚIALULUI PROFESIONAL**

### **1.1. Procesul de evaluare a performanței**

Orice organizație este interesată ca angajații săi să obțină rezultate bune în muncă. Din acest motiv, persoanele care își desfășoară activitatea în organizații sunt evaluate periodic în privința performanțelor lor profesionale, iar candidații care se prezintă la selecție pentru ocuparea unui post sunt evaluați sub aspectul unor însușiri psihice și/sau fizice care s-a constatat că au legătură cu performanța în muncă pe postul respectiv.

Aprecierea performanțelor reprezintă un proces prin care se decide cât de bine este efectuată o activitate de muncă de către angajații unei companii sau a unui loc de muncă. Acțiunea în sine o găsim sub denumirea de evaluarea angajaților, evaluarea sau notarea performanțelor etc. Evaluarea resurselor umane presupune trei activități distincte: evaluarea comportamentului; evaluarea potențialului și a capacității de evoluție; evaluarea performanțelor obținute. În linii foarte generale, informațiile provenite în urma evaluării performanțelor profesionale servesc la: fixarea obiectivă a salariilor, o repartiție adecvată pe post și la organizarea instruirii și perfecționării profesionale. Aprecierile profesionale stau la baza tuturor deciziilor de personal: promovări, recompense, penalizări etc. Studiul informațiilor asupra performanțelor profesionale oferă posibilitatea identificării elementelor de progres sau regres profesional, al necesității organizării unor cursuri de reactualizare sau perfecționare a cunoștințelor profesionale. Orientarea modernă cu privire la evaluările sau aprecierile profesionale accentuează tot mai mult asupra ideii că aceasta trebuie îndreptată spre oferirea unui feed-back pozitiv, ea trebuie considerată mai mult ca un stimulent pentru o muncă bine făcută, în nici un caz ca un mijloc de penalizare.

Procesul de evaluare a performanțelor este definit de Robert Bosquet<sup>1</sup> ca fiind un ansamblu de proceduri standardizate vizând obținerea informațiilor, într-un sistem de ierarhie managerială, privind comportamentul profesional al personalului firmei. Explicarea acestei definiții presupune evidențierea următoarelor caracteristici:

- procedurile de evaluare folosite corespund viziunii firmei privind modul în care aceasta concepe să facă afaceri, să organizeze activitățile și să orienteze personalul propriu;
- procedurile sunt standardizate, evitându-se pe cât posibil efectele negative cauzate de cei care evaluează. Standardizarea poate fi asigurată prin formarea evaluatorilor, utilizarea documentelor scrise sau a mijloacelor audio-vizuale, elaborarea și controlul procedurilor de către un compartiment specializat;
- pentru ca aprecierile să fie corecte se vor folosi numai informațiile fiabile;
- sistemul de obținere a informațiilor și de efectuare a evaluării performanțelor este în strânsă concordanță cu ierarhia managerială. Punerea în aplicare a unui sistem de evaluare a performanțelor presupune o modificare a stării de spirit, necesitând o schimbare radicală a culturii manageriale. În acest caz, managerii trebuie să îndeplinească rolul de consultanți, acordând atenție formării și perfecționării personalului;
- un rol esențial în evaluare îl are comportamentul profesional. Procedurile utilizate trebuie să fie suficient de fiabile pentru a se evita distorsionarea rezultatelor ca urmare a influenței relațiilor afective dintre evaluator și evaluat.

Definiția de mai sus nu face nici o referire la frecvența aprecierilor, natura informațiilor și la procedeele concrete ce vor fi utilizate. P. Lemaître<sup>2</sup> definește evaluarea ca fiind operațiunea de elaborare periodică a bilanțului muncii depuse de colaboratori în scopul discutării cu aceștia a progreselor înregistrate și a măsurilor necesare a fi luate în viitor. O astfel de definiție completează conceptul de evaluare cu următoarele elemente suplimentare:

- este o operație periodică scrisă; evaluarea se repetă la anumite intervale de timp. Fiind sub formă scrisă, ea constituie o formă de angajament atât pentru evaluator cât și pentru cel evaluat;
- este un bilanț al muncii depuse, evaluarea realizându-se prin raportare la obiectivele stabilite de șeful ierarhic;
- permite o evaluare a șanselor de evoluție viitoare;

<sup>1</sup> R. Mathis (et al.), Managementul resurselor umane, Ed. Economică, București, 1997.

<sup>2</sup> Ibid.

- presupune discuții cu personalul; evaluarea oferind prilejul unui schimb de opinii între evaluator și evaluat, ambii având posibilitatea de a se exprima liber asupra principalelor puncte cuprinse în formularul de evaluare.

În practică, procesul de evaluare cunoaște o serie de particularități determinate de condițiile concrete în care ea se efectuează, de scopurile urmărite și de metodele utilizate (Fig. 1.1.)

Așa cum arătam și mai sus evaluarea resurselor umane sau a performanțelor acestora presupune mai multe activități distincte:

- evaluarea potențialului și a capacității de evoluție sau dezvoltare a unei persoane;
- evaluarea comportamentului;
- evaluarea performanțelor.

**Evaluarea potențialului și a capacității de dezvoltare** a unei persoane se realizează pe baza unor trăsături, sau caracteristici personale ale acesteia, precum și pe baza unor date și informații despre ceea ce este persoana respectivă și mai puțin despre comportamentul în muncă, sau ceea ce face aceasta în cadrul postului deținut.

Deși punctul de plecare îl constituie aprecierile și realizările din trecut, evaluarea este orientată spre viitor. Acest fapt poate crea unele dificultăți, datorită incertitudinii viitorului care poate duce la unele reconsiderări ale evaluărilor.

Această evaluare este mai dificilă și pentru că presupune estimarea performanțelor viitoare ale angajaților, eventual în situații în care nu au mai fost puse până în prezent. Problema care se pune este dacă nivelul și tipul de performanțe din fiecare compartiment al organizației vor fi suficiente și potrivite, ținând cont de schimbările planificate. Evaluarea potențialului este menită să evidențieze dacă persoanele au atins maximul de performanță, iar în cazul unor rezultate negative, să permită identificarea căilor de dezvoltare în sensul nevoilor organizației.



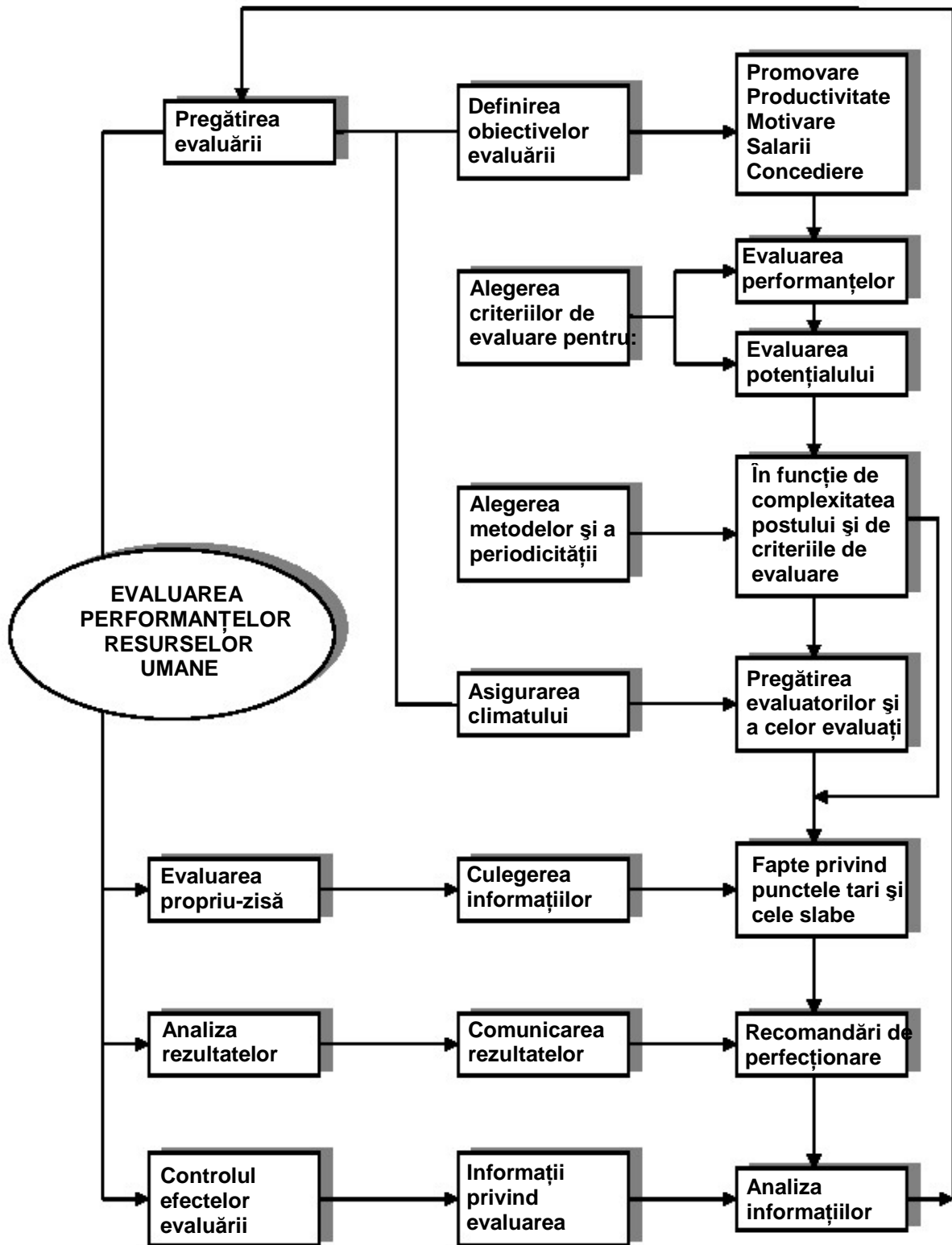


Fig. 1.1. – Sistemul de evaluare a performanțelor

[Sursa: R. Mathias (et al.), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Economică, București, 1997, p.161]

Un sistem eficient de evaluare a potențialului ar trebui să răspundă la următoarele întrebări:<sup>3</sup>

- Ce ar trebui să facă persoana ?
- Cum se definește succesul pe care persoana ar trebui să-l aibă în postul ocupat ?
- Ce informații/aspecte se cunosc despre această persoană, pe baza cărora s-ar putea prezice succesul în posturile viitoare ?
- Cum se măsoară corect indicatorii reținuți ?

Evaluarea comportamentului are în vedere acele manifestări de comportament care sunt legate sau se încadrează în caracteristicile de performanță. Această evaluare evidențiază conduita angajaților, gradul în care un salariat se integrează în specificul unui post, comportându-se în modul cerut de acesta.

Evaluarea performanțelor are în vedere, în primul rând, evaluarea rezultatelor obținute, formulate sau exprimate diferențiat pe posturi în funcție de specificul acestora.

După cum se poate observa, primele două activități de evaluare servesc, mai ales, la selecția personalului, precum și la orientarea sau dezvoltarea carierei profesionale, iar cea de-a treia vizează, în special, performanțele sau rezultatele obținute, reflectând calitatea activităților anterioare.

Evaluarea poate fi benefică atât organizației cât și indivizilor numai dacă este efectuată într-un mod corect. Corectitudinea evaluărilor depinde în mare măsură de calitatea metodelor folosite, ceea ce presupune:

- validitatea rezultatelor – capacitatea de a reflecta adevărul;
- fidelitatea determinărilor – capacitatea de a furniza rezultate identice la o aplicare repetată;
- echivalența rezultatelor – evaluatori independenți ajung la același rezultat;
- omogenitatea internă – mai multe componente ale aceluiași instrument măsurând același element, indică același rezultat;
- sensibilitatea instrumentelor folosite – capacitatea de a măsura diferența reală dintre subiecți.

Există o serie de factori care influențează evaluarea performanțelor, cum ar fi:

- istoria și cultura organizației – evaluarea este dependentă de istoria firmei și de sistemul ei de valori;

---

<sup>3</sup> V.A. Chișu (coord.), Manualul specialistului de resurse umane, Casa de Editură IRECSO, București, 2002.

- mărimea firmei și domeniul de activitate – condiționează în mod direct procesul de evaluare;
- orientările strategice – determină alegerea acelor criterii de performanță care sunt în concordanță cu misiunea, obiectivele și strategiile organizaționale;
- practicile folosite la angajarea, salarizarea și promovarea personalului – dacă nivelul salariatului este determinat de alți factori decât performanțe, atunci evaluarea își pierde rațiunea, transformându-se într-o activitate pur formală.

## 1.2. Obiectivele evaluării performanței

Evaluarea performanțelor permite depistarea punctelor slabe, a potențialului și nevoilor de pregătire profesională. Pentru evaluarea performanțelor angajaților este necesară determinarea prealabilă a criteriilor și standardelor de performanță. Alegerea criteriilor de performanță presupune identificarea celor mai importante caracteristici de personalitate, a responsabilităților și tipurilor de activitate specifice fiecărui post. Criteriile se compară cu standardele, care reprezintă nivelul dorit al performanțelor. Evaluarea performanțelor poate fi efectuată de manageri direcți, de subordonați, de angajați situați pe posturi similare, de cei în cauză sau de experți externi.

Dacă în urmă cu mulți ani, evaluarea performanței constituia o activitate bazată, îndeosebi, pe intuiție și bun-simț, actualmente s-a impus dezvoltarea bazei științifice a acesteia și transformarea treptată a evaluării performanței dintr-o activitate, adesea formală și administrativă, cu metodologii improvizate, improprii specificului organizațiilor, într-o activitate deosebit de importantă a managementului resurselor umane. La evaluarea performanțelor pot fi utilizate o serie de metode cum ar fi clasificarea pe categorii, metodele comparative, testele de personalitate, metodele descriptive, trecerea în revistă a unui domeniu sau o serie de metode speciale.

Obiectivul major al evaluărilor de personal este luarea unor decizii. Astfel, aprecierile periodice ale performanțelor profesionale servesc organizației la a decide cine va fi promovat, de cine se poate dispensa ș.a.m.d. Bineînțeles că aprecierile nu reprezintă unicul instrument de decizie într-o organizație. Deciziile de promovare pot depinde la fel de bine de predicția performanțelor viitoare pe baza celor din trecut.

Evaluarea performanțelor este folosită în trei domenii principale<sup>4</sup>:

- administrarea salariilor – sistemul de evaluare a performanțelor este în legătură directă cu recompensarea angajatului pentru munca prestată și rezultatele obținute;
- feedback-ul performanței – evaluarea este o sursă primară de informație pentru angajați și conducători cu privire la domeniul atribuțiilor pe care ei le îndeplinesc bine sau rău. Pe această bază se pot identifica laturile care necesită pregătire sau perfecționare profesională. De asemenea, constituie un mod de informare a angajaților cu privire la progresul lor profesional și le indică ce cunoștințe, abilități trebuie să-și dezvolte pentru o eventual promovare, transferare etc.;
- unele decizii administrative – care se referă la probleme cum ar fi: menținerea în funcție, promovarea, transferul în alte funcții, concedierea și alte situații similare.

Aprecierea performanțelor profesionale este o măsură justificată, cu implicații multiple, atât personale, cât și legate nemijlocit de producție. Atunci când nu este privită ca un pretext sau, pur și simplu, ca o acțiune mecanică la fiecare sfârșit de an, ea se dovedește a avea o influență puternică asupra vieții sociale, a climatului general dintr-o unitate de producție sau de cercetare, cu repercursiuni nemijlocite asupra productivității muncii. Calificativul obținut la sfârșitul unei perioade de activitate este un bilanț, o sursă de informații în baza căreia se pot pune semne de întrebare și se iau o serie de decizii cu caracter individual și organizațional.

Evaluarea performanțelor profesionale nu este o activitate care se face pentru că aceasta este dorința consiliului de administrație a unei companii, hobby-ul managerului general sau pentru că așa scrie într-o lege sau hotărâre guvernamentală. Evaluarea performanțelor este o componentă importantă a managementului organizațiilor, ea influențând bunul mers al acestora, în sensul că acționează atât în interiorul organizației, cât și la nivel interorganizațional. Ea oferă informații asupra manierei în care membrii organizației se încadrează în obiectivele acesteia și, totodată, stabilește nivelul de competență al organizației respective față de altele similare sau diferite.

Sub aspect cronologic, aprecierea performanțelor a fost utilizată inițial în decizii administrative, iar mai recent ea s-a extins, fiind utilizată ca feed-back și perfecționare profesională a angajaților. Adepții managementului prin obiective au sugerat utilizarea aprecierilor de personal în planificarea organizațională, în speță planificarea și repartitia resurselor umane.

---

<sup>4</sup> A. Rotaru, A. Prodan, *Managementul resurselor umane*, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001.

A evalua potențialul uman înseamnă a cunoaște cu mijloace științifice fiecare om în parte, a-i aprecia obiectiv competența. O apreciere obiectivă a personalului se repercutează nemijlocit asupra creșterii eficienței activității de muncă, cât și asupra optimizării unor decizii cu caracter administrativ: măririi de salarii, prime, promovări, transferuri etc. Din punctul de vedere al salariaților, cunoașterea performanțelor profesionale și a propriilor potențialități înseamnă o înțelegere reală a modului în care își îndeplinesc sarcinile de muncă, ce randament au, ce așteaptă de la ei compania în care își desfășoară activitatea și cum răspund solicitărilor acesteia. Posibilitatea cunoașterii valorii profesionale dă celui evaluat încredere în propriile forțe și creează posibilitatea autoanalizei în fața semnelor de întrebare ridicate, constituind în același timp un factor psihologic mobilizator sau motivațional pentru producție, generator al unei atitudini pozitive față de muncă.

Totuși, impactul evaluării performanțelor profesionale poate fi atât pozitiv cât și negativ. Când calificativele sunt comunicate în scop de disciplinare, creștere a salariului, promovări, etc., acestea vor fi privite cu teamă de cei înclinați să-și subestimeze calitățile, de cei cu o productivitate mai slabă sau de persoanele care consideră aprecierea ca arbitrară sau injustă. Aceste sentimente pot conduce la o stare de nesiguranță. La rezultate similare se poate ajunge dacă cei evaluați nu cunosc sau nu înțeleg criteriile în baza cărora s-a făcut notarea.

Sistemul de evaluare asigură legătura dintre recompensa pe care un salariat speră să o primească și productivitatea pe care o realizează, succesiunea normală fiind: productivitate – evaluarea performanței – recompensă. Dacă unul din aceste elemente lipsește sau este incorect definit, atunci salariații nu mai primesc recompensele pe care le merită. Rolul managerului este de a asigura evaluarea corectă a subordonaților, comparând diverse niveluri de performanță. Evaluarea performanței, chiar dacă nu vizează în mod direct nivelul salariilor, este o sursă primară de informații despre salariații care au rezultate bune și despre sectoarele în care pot fi aduse unele îmbunătățiri. Ea permite în același timp depistarea slăbiciunilor, a potențialului și a nevoilor de pregătire profesională ale salariaților. Pe de altă parte, salariații trebuie informați despre progresele înregistrate și deprinderile pe care ei trebuie să le posede pentru a beneficia de mărirea salariului sau de promovarea în funcție. Evaluarea mai este folosită pentru menținerea pe post, demitere sau transfer. În astfel de situații, evaluarea se realizează prin compararea cu un anumit standard acceptabil.

Potrivit literaturii de specialitate<sup>5</sup> și a practicii manageriale din domeniu, cele mai importante obiective ale evaluării sunt următoarele:

- desfășurarea corespunzătoare a unor activități din domeniul resurselor umane, cum ar fi: angajări, promovări, transferuri, retrogradări, concedieri sau disponibilizări etc.; datele și informațiile privind evaluarea performanțelor permit elaborarea unor decizii manageriale raționale în legătură cu activitățile respective, precum și evitarea desfășurării la întâmplare sau pe baze subiective a acestora; evaluarea performanțelor permite, de asemenea, realizarea concordanței performanțelor individuale cu obiectivele organizaționale;
- recompensarea echitabilă a personalului – o evaluare corectă a performanțelor permite ca recompensarea angajaților să fie văzută ca echitabilă și intrinsecă, deoarece evaluarea rezultatelor duce la recunoașterea eforturilor depuse.
- asigură angajaților informațiile necesare pentru propria lor dezvoltare, dându-le încredere în forțele proprii – angajații simt nevoia unui feedback cât mai corect al performanței, informații care să le indice precizia acțiunilor anterioare în vederea îmbunătățirii performanțelor. Feedback-ul facilitează un nou comportament individual și organizațional, majoritatea angajaților dorind să cunoască cum își realizează sarcinile, cum răspund solicitărilor organizației, ce progrese au înregistrat, ce nevoi și posibilități de îmbunătățire a performanței au, precum și modul în care organizația privește rezultatele lor sau ce așteaptă organizația de la ei;
- identificarea nevoilor individuale de pregătire și dezvoltare a personalului, precum și evaluarea rezultatelor programelor de pregătire și dezvoltare a acestuia;
- discutarea planurilor pe termen lung ale angajaților, precum și a obiectivelor carierei acestora. Pe baza performanțelor anterioare se pot oferi angajaților sugestii privind modalitățile de îmbunătățire a acesteia în vederea realizării obiectivelor carierei;
- integrarea planificării resurselor umane în cadrul celorlalte activități de personal, oferind date și informații pentru inventarele de aptitudini și creând baza necesară pentru un sistem integrat al resurselor umane, precum și pentru realizarea unui diagnostic permanent al acestora;

---

<sup>5</sup> A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed.Economică, București, 2001.

- validarea programelor de selecție – deoarece programele de evaluare oferă date și informații despre calitatea sistemelor de selecție;
- sporirea motivației angajaților, programele de evaluare a performanțelor având un efect motivațional generator de comportamente pozitive, încurajând inițiativa, dezvoltarea simțului responsabilității, stimulând efortul pentru performanță;
- îmbunătățirea relației manager – subordonați, prin încurajarea managerilor pentru a observa comportamentul subordonaților în vederea sprijinirii angajaților prin consiliere;
- îmbunătățirea comunicării și intensificarea colaborării între manageri sau superiori și subordonați, deoarece evaluarea performanței constituie o bază a interacțiunii părților menționate, care ajung să se cunoască din ce în ce mai bine;
- aplicarea principiului oportunităților egale – în elaborarea multor decizii din domeniul resurselor umane, precum și în multe etape ale procesului de evaluare există tendința potențială pentru părtinire sau pentru o apreciere necorespunzătoare.

Într-o altă clasificare, obiectivele evaluării performanțelor resurselor umane pot fi grupate în patru categorii: organizaționale, psihologice, de dezvoltare, procedurale (Tabelul 1.1.).

Oricare ar fi metoda folosită, înțelegerea scopului final al evaluării are un rol esențial. Când evaluarea este folosită pentru dezvoltarea salariatului ca resursă, rezultatele sunt bune. Când managerii folosesc acest sistem ca pe o amenințare sau nu-i înțeleg limitele, sistemul dă greș. Rezultatele sunt bune atunci când managerii înțeleg menirea evaluării și o aplică în mod corect.

**Tabelul 1.1. – Obiectivele evaluării performanțelor.**

<b>Obiective</b>	<b>Facilități</b>
Obiective organizaționale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concordanța performanțelor și contribuțiilor individuale cu misiunea și obiectivele organizaționale.</li> <li>- Sesizarea neconcordanțelor între obiectivele organizaționale și strategiile privind resursele umane.</li> <li>- Descrierea posturilor și ajustarea conținutului lor.</li> <li>- Ameliorarea eficacității organizaționale.</li> <li>- Garanția că responsabilitățile sunt bine definite iar planurile sunt echilibrate.</li> <li>- Realizarea unei concordanțe între oamenii și funcțiile existente în structura organizatorică.</li> </ul>

Obiective	Facilități
Obiective psihologice	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilitatea individului de a situa contribuția sa în raport cu normele și de a atrage atenția superiorilor.</li> <li>- Șansa dialogului.</li> <li>- Cunoașterea de către fiecare individ a contribuției sale la realizarea obiectivelor organizației.</li> <li>- Perceperea poziției și a relațiilor în ierarhia organizației.</li> </ul>
Obiective de dezvoltare	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilitatea fiecărui salariat de a cunoaște șansele de evoluție în funcție de performanțele proprii și de obiectivele organizației.</li> </ul>
Obiective procedurale	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizarea unui diagnostic permanent al resurselor umane.</li> <li>- Gestiunea carierei (promovare, schimbare din funcție, retrogradare, concediere).</li> <li>- Identificarea nevoilor de formare și perfecționare.</li> <li>- Ameliorarea relațiilor inter-personale.</li> <li>- Dimensionarea salariilor.</li> <li>- Sesizarea deficiențelor structural și actualizarea grilelor de calificare.</li> </ul>

[Sursa: R. Mathias (et al.), *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Economică, București, 1997, p.165]

### 1.3. Etape ale procesului de evaluare

Proiectarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale ridică numeroase probleme constructive de control și fundamentare științifică astfel încât acestea să reflecte cât mai obiectiv realitatea. Progresele realizate în domeniul sistemelor de evaluare au dus la o modificare de optică, atât din partea organizației, cât și a evaluatorilor și a persoanelor evaluate. Principala schimbare produsă este aceea că pentru organizații, evaluările reprezintă în prezent o măsură a calității personalului și nu în cele din urmă a organizației însăși. Pentru evaluatori, aprecierile de personal servesc ca bază de discuție cu aceștia în scopul optimizării performanțelor individuale și ale colectivului pe care îl coordonează. Pentru cei evaluați, aprecierile reprezintă un mijloc de autocunoaștere, de punctare a calităților și particularităților individuale care necesită aducerea unor corective. Informațiile despre performanțele profesionale constituie o sursă potențială ce poate afecta atât motivația personalului muncitor, cât și satisfacția profesională. Sistemul informațional instituit prin aprecierea performanțelor profesionale la nivel organizațional are repercursiuni asupra cantității și calității muncii sau a productivității.



Procesul de evaluare conține mai multe etape principale:<sup>6</sup>

- definirea obiectivelor evaluării performanțelor;
- stabilirea politicilor de evaluare a performanțelor, a momentelor când se efectuează, periodicitatea acestora, precum și stabilirea persoanelor cu sarcini și responsabilități în acest domeniu;
  - pregătirea și mediatizarea cât mai atentă a sistemului de valori și a procedurilor de evaluare;
  - stabilirea a ceea ce trebuie și urmează să se evalueze: rezultatele obținute, comportamentul angajaților sau potențialul acestora;
  - determinarea, în prealabil, a celor mai adecvate criterii de evaluare, respectiv a elementelor specifice sau a atributelor care definesc performanțe;
  - stabilirea standardelor de performanță, respectiv a nivelului dorit sau așteptat al acestora;
  - alegerea metodelor și tehnicilor de evaluare, avându-se în vedere avantajele și dezavantajele acestora;
  - evaluarea propriu-zisă a performanțelor;
  - sintetizarea și analiza datelor și informațiilor obținute;
  - stabilirea modalităților de comunicare a rezultatelor obținute pentru preîntâmpinarea unor nemulțumiri, a unor reacții de adversitate sau de contestare a rezultatelor și a deciziilor, precum și pentru evitarea unor eventuale resentimente sau chiar conflicte care pot afecta comportamentul angajaților;
  - identificarea căilor de îmbunătățire a performanțelor și a viitorului comportament în muncă;
  - consilierea și sprijinirea celor cu performanțe slabe în vederea îmbunătățirii acestora.

În practică, procesul de evaluare a performanțelor cunoaște o serie de particularități datorate condițiilor concrete în care acesta se desfășoară.

Preocupările de îmbunătățire a procedurilor de evaluare au dus la elaborarea unor liste de control pentru dezvoltarea procesului de evaluare, care, după Gary Dessler<sup>7</sup> poate cuprinde următoarele:

- analiza posturilor în vederea stabilirii caracteristicilor și standardelor necesare evaluării performanței;

---

<sup>6</sup> A. Manolescu, op.cit.

<sup>7</sup> G. Dessler, apud. A. Manolescu, op.cit.

- integrarea caracteristicilor stabilite într-un sistem de evaluare;
- transmiterea standardelor de performanță atât managerilor sau evaluatorilor, cât și persoanelor evaluate;
- folosirea dimensiunilor individuale ale performanței care sunt clar definite în raport cu cele nedefinite sau cu măsurile globale ale performanței;
- dacă caracteristicile performanței nu pot fi definite în funcție de anumite comportamente observabile, când se folosesc scale grafice de evaluare trebuie evitate denumirile abstracte ale caracteristicilor respective;
- pregătirea corespunzătoare a evaluatorilor sau managerilor în vederea folosirii cât mai corecte a metodelor și tehnicilor de evaluare în general și de aplicare a standardelor de performanță, în special;
- un contact zilnic și substanțial al evaluatorilor sau managerilor cu angajații evaluați;
- deși evaluările trebuie conduse în mod independent, ori de câte ori este posibil, se recomandă mai mulți evaluatori sau manageri care să conducă evaluarea;
- folosirea, ori de câte ori este cazul, a unor forme de consultanță sau îndrumare a angajaților în vederea îmbunătățirii performanțelor obținute.

Acțiunile periodice de evaluare a calității activității profesionale îl fac pe angajat să conștientizeze importanța prestației sale în firmă și, prin feedback-ul pe care îl primește, să facă eforturi de a-și recupera lipsurile profesionale. Aceleași demersuri pun la dispoziția managerului o “radiografie” a nivelului de performanță generală a angajaților firmei. Rezultatele pot fi folosite în luarea deciziilor de promovare, trimitere la specializare sau recompensare materială, dar și pentru efectuarea disponibilizărilor.

Evaluarea performanței pe un post se poate realiza în trei etape:

1. Se stabilesc standardele de performanță ale postului.
2. Se compară performanța ocupantului postului cu aceste standarde.
3. I se oferă celui evaluat un feedback pentru a-l motiva să se străduiască să își îmbunătățească performanța sau să continue să obțină rezultate bune în muncă.

Adesea, la sfârșitul evaluării unei persoane se organizează un interviu de evaluare în cadrul căruia i se comunică angajatului, de obicei de către superiorul său direct, rezultatele evaluării și se face un plan de acțiuni. Astfel:

- dacă performanța este satisfăcătoare și este posibilă promovarea angajatului, se întocmește un plan de dezvoltare a acestuia din punct de vedere educațional și profesional, pentru a putea ocupa noul post;
- dacă performanța este satisfăcătoare dar nu este posibilă promovarea persoanei, se elaborează un plan de menținere a nivelului performanței, care poate include: acordarea de timp liber suplimentar, mărirea salariului, sporirea autorității persoanei în colectiv;
- dacă performanța este nesatisfăcătoare, dar poate fi corectată, se face un plan de remediere a deficiențelor.

De cele mai multe ori, și pe bună dreptate, se consideră că cel mai bun predictor al performanțelor viitoare îl constituie performanțele din trecut. Problema care apare este că de multe ori, indivizi care sunt excepționali într-un anumit post de muncă se dovedesc ulterior, după promovare, ca fiind ineficienți. Avem de-a face în acest caz cu celebrul “principiu al lui Peter”, care susține ca indivizii tind să avanseze spre propriul lor nivel de incompetență. Dacă cineva este promovat pe baza meritelor dobândite în trecut, fără să se examineze atent calitățile sale raportate la noul post de muncă, probabil că va eșua spectaculos, nefiind pregătit pentru noua poziție.

Odată evaluările efectuate este important ca ele să fie comunicate celor interesați. Rezultatele trebuie să fie discutate cu angajații, astfel încât aceștia să aibă o imagine clară a modului în care sunt văzuți de superiori. În interviul de apreciere, accentul trebuie pus pe dezvoltare, pe potențialul angajatului de perfecționare. Pentru individ, evaluarea performanței are și o componentă emoțională sau psihologică deosebită, deoarece în procesul de evaluare individul trebuie să se raporteze atât la el însuși, cât și la ceilalți membri ai organizației în care își desfășoară activitatea. Totodată, această încărcătură emoțională a procesului de evaluare poate afecta, uneori, semnificativ comportamentul angajaților față de organizație și față de ei înșiși.

#### **1.4. Surse de erori ale procesului de evaluare**

Evaluarea performanțelor, deși este necesară, nu este nici ușoară și nici necontroversată. Pentru ca rezultatele evaluării să fie aplicate corect, o astfel de activitate trebuie corelată cu o tehnologie de evaluare avansată, apelându-se la logică și “bun simț” pentru stabilirea criteriilor, a standardelor de performanță și a metodelor folosite. Datorită complexității sale, în procesul de evaluare pot apare o serie de erori.

Există mai multe surse posibile de erori dintre care amintim:

**Probleme ale variației standardelor** – trebuie să se evite folosirea de standarde diferite pentru persoane care îndeplinesc funcții similare.

**Problema rezultatelor recente** – apare atunci când rezultatelor recente li se acordă o pondere mai mare decât performanțelor mai vechi.

**Înclinația evaluatorului** – când valorile, credințele sau prejudecățile evaluatorului denaturează evaluarea. Vârsta, religia, vechimea în muncă, sexul, aparențele sau alte clasificări arbitrare pot fi reflectate în aprecieri dacă procesul de evaluare nu este proiectat în mod potrivit.

**Diferențele între evaluatori** – există diferențieri în modul de evaluare a performanțelor de la un evaluator la altul.

**Erori de indulgență** – sunt rezultatul tendinței unor superiori de a nu acorda aprecieri slabe. Cei care evaluează găsesc că este dificil să acorde evaluări negative.

**Efectul de halou** – apare atunci când un angajat este apreciat nu în legătură cu munca depusă ci în funcție de o serie de caracteristici personale.

**Efectul de tendință centrală** – când sunt mulți angajați, evaluatorii au tendința de a situa cele mai multe persoane în zona de mijloc, cu rezultate medii, diminuând categoriile extreme, cu rezultate slabe sau foarte bune.

**Efectul criteriului unic** – atunci când evaluarea se efectuează având în vedere un singur criteriu, angajații sunt tentați să se concentreze pe îndeplinirea acestui criteriu, neglijându-le pe celelalte.

**Efectul de contrast** – rezultă din compararea persoanelor între ele și nu cu cerințele posturilor sau cu standardele de performanță stabilite înainte de evaluarea propriu-zisă. Astfel, persoane mai slab cotate într-un grup bun, vor fi mai bine apreciate într-un grup slab.

**Efectul de succesiune** – evaluarea performanței unui individ poate fi influențată de performanța relativă a individului precedent.

Cauze care duc la supraevaluarea performanțelor:

- tendința managerilor de a evita prezentarea unor aspecte negative care ar putea afecta nefavorabil imaginea organizației;
- dorința managerilor de a câștiga bunăvoința subordonaților prin generozitate;
- preocuparea de a preveni înregistrarea scrisă a unei performanțe slabe a angajatului care poate deveni parte a aprecierii nefavorabile permanente a acestuia;

- incapacitatea evaluatorilor de a realiza evaluări diferențiate sau de a sesiza deosebirile dintre angajați din punctul de vedere al performanțelor, ca urmare a cunoștințelor limitate;
- dorința de a recompensa angajații care dovedesc o îmbunătățire a performanței, deși aceasta nu este încă importantă;
- teama că aceia care vor primi calificative inferioare sau nefavorabile vor reliefa incompetența, incorectitudinea evaluatorului sau a managerului;
- frica de represalii;
- tendința pacifistă a evaluatorului pentru a evita discuțiile neplăcute cu angajații și care se manifestă, în cele din urmă, printr-o îmbunătățire artificială a rezultatelor evaluării;
- preocuparea managerilor pentru protejarea sau încurajarea angajaților cu performanțe scăzute datorate unor probleme personale (boală, deces etc.);
- lipsa de interes față de performanțele subordonaților.

Cauze ce duc la subevaluarea performanțelor:

- preocuparea managerilor de a menține angajații cât mai aproape de realitate și de a-i atenționa în legătură cu necesitatea îndeplinirii sarcinilor;
- dorința managerilor de a se impune mai mult, de a părea mai autoritari în fața subordonaților sau de a "demonstra" puterea lor;
- intenția managerilor de a fi "bine văzuți" de șefii ierarhici;
- teama managerilor că angajații care obțin calificative excelente le-ar putea afecta autoritatea proprie;
- întocmirea unei documentații scrise privind slaba performanță a unui angajat, astfel încât acesta să poată fi concediat;
- spiritul critic excesiv;
- tendința managerilor foarte exigenți cu ei înșiși de a aplica același sistem de valori și la aprecierea performanței celorlalți;
- percepția greșită a noțiunii de exigență;
- dorința de a se transmite un mesaj unui angajat, deoarece consideră că acesta trebuie să părăsească organizația.

Sursele de erori ale procesului de evaluare trebuie tratate ca problem ce pot fi rezolvate și nu ca obstacole de netrecut, care să determine renunțarea la procesul respectiv. În teoria și practica din domeniul resurselor umane există o serie de căi de acțiune care pot conduce la prevenirea sau estomparea problemelor generate de erori:

- folosirea criteriilor multiple ;
- evitarea absolutizării caracteristicilor;
- folosirea mai multor evaluatori;
- practicarea evaluărilor selective;
- pregătirea evaluatorilor.

Putem spune, în concluzie, că sistemele de evaluare a performanțelor constituie o parte intrinsecă și deosebit de importantă a sistemului de managementul resurselor umane. Din perspectiva viziunii sistemice, după J. T. Austin și P. Villanova, evaluarea performanței este o activitate centrală care afectează numeroase decizii ale managementului resurselor umane (Fig.1.2.).

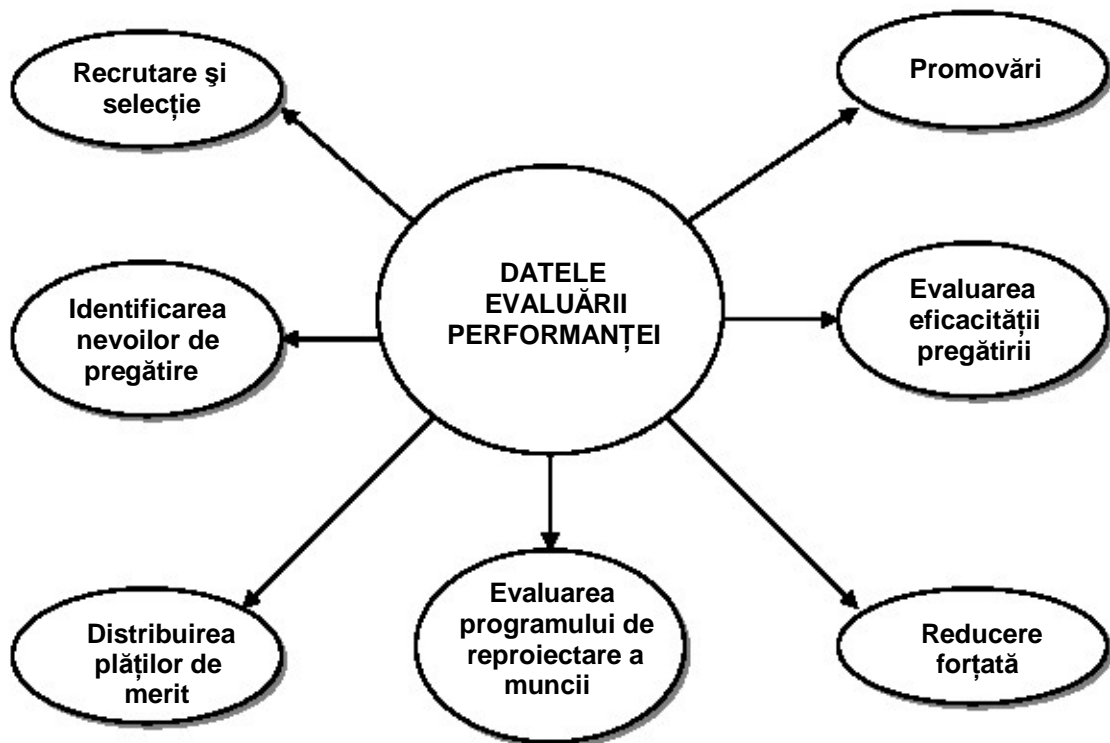


Fig. 1.2. – Legăturile evaluării performanței cu alte activități ale managementului resurselor umane

[Sursa: J.T. Austin, P. Villanova, H.D. Hindman, apud. A. Manolescu, *Managementul resurselor umane*, Ed. Economică, București, 2001, p. 383]

## **Capitolul II**

# **METODE ȘI TEHNICI PENTRU EVALUAREA PERFORMANȚELOR**

### **2.1. Metodele de evaluare și clasificarea lor**

Evaluarea performanțelor servește atât angajatului - întrucât îi permite să afle cum răspunde la ceea ce se așteaptă de la el -, cât și organizației. În organizații, rezultatele evaluării se folosesc pentru a se lua sau a se justifica unele decizii de personal, pentru stabilirea salariului, repartiția adecvată pe post, promovarea, și pentru a se organiza instruirea sau perfecționarea profesională, atunci când se constată că performanțele angajaților sunt scăzute. În plus, se mai recurge la evaluarea persoanelor înainte și după un program de formare profesională sau de perfecționare, pentru a se verifica eficiența acestuia.

În general termenul de evaluare are o accepțiune mult mai largă decât cel de măsurare: măsurarea conduce la o descriere cantitativă, în timp ce rezultatul evaluării constă într-o descriere cantitativă și calitativă a obiectului.

De obicei, evaluarea performanțelor are în vedere o perioadă de câteva luni, până la un an. Se evaluează fie întreaga performanță în muncă, fie unul sau mai multe aspecte ale performanței, cum sunt: calitatea muncii, punctualitatea la serviciu sau câștigul realizat.

De-a lungul timpului, datorită necesității de a evalua personalul și performanța acestuia, au fost elaborate numeroase metode și tehnici de apreciere. De aceea diversitatea metodelor, tehnicilor, procedeelelor sau sistemelor de evaluare a performanțelor este relativ mare, iar dinamica dezvoltării acestora înregistrează o evoluție ascendentă. De asemenea, calitatea aprecierii personalului sau a evaluării performanțelor a devenit în timp tot mai ridicată, calitatea determinărilor legate de performanță depinzând în bună măsură de calitatea metodelor sau a sistemelor de evaluare.

Criteriile după care se face evaluarea sunt diferite de la un post de muncă la altul. De exemplu, productivitatea muncii poate constitui un criteriu

de evaluare atunci când rezultatul muncii prestate într-un interval de timp fixat este concretizat într-un număr de produse, dar nu are sens pentru postul de profesor. În funcție de scopul urmărit, metodele utilizate pentru evaluarea personalului sunt și ele diferite, dar ele vizează în general trei aspect principale: calitatea muncii, datele personale despre angajat și aprecierile periodice.

*Calitatea muncii* – este măsurată în funcție de două elemente esențiale: precizia și absența defectelor sau erorilor la produsul realizat.

*Datele personale* – problema este centrată pe comportamentul persoanei în contextul activității de muncă.

*Aprecierile sau evaluările periodice* – sunt cel mai frecvent utilizate drept criteriu al eficienței profesionale.

O evaluare trebuie să aibă în vedere cel puțin trei lucruri:

- o sursă de informare, de preferință rezultatul unei observări sau o fișă de înregistrare a evenimentelor care fac obiectul aprecierii;
- organizarea și rememorarea informațiilor necesare acțiunii de evaluare;
- evaluarea cantitativă a evenimentelor rememorate pe baza unor reguli bine precizate.

Există mai multe modalități de clasificare a mijloacelor de evaluare a performanțelor. După Pitariu, Saal, Knight<sup>8</sup>, ele pot fi clasificate astfel:

- a) date obiective – sunt măsuri ale rezultatelor muncii din punct de vedere al cantității și calității;
- b) date legate de comportamentul în muncă al angajatului;
- c) aprecieri ale performanței în muncă a angajatului făcute de persoane care îl cunosc.

O altă clasificare împarte în două mari categorii de mijloacele de evaluare: metode obiective și subiective.

Metodele obiective sunt cele care nu țin cont de efectele subiective ale atitudinilor, opiniilor sau informațiilor asupra persoanei care realizează evaluarea. Dintre acestea fac parte testele de cunoștințe, probele de competență profesională. Fiind probe standardizate permit evaluarea angajaților în funcție de răspunsurile lor la întrebări sau probleme. O altă categorie de probe obiective sunt cele care se raportează la rezultate, în termeni de produs final, ale activității angajaților pe un interval de timp determinat.

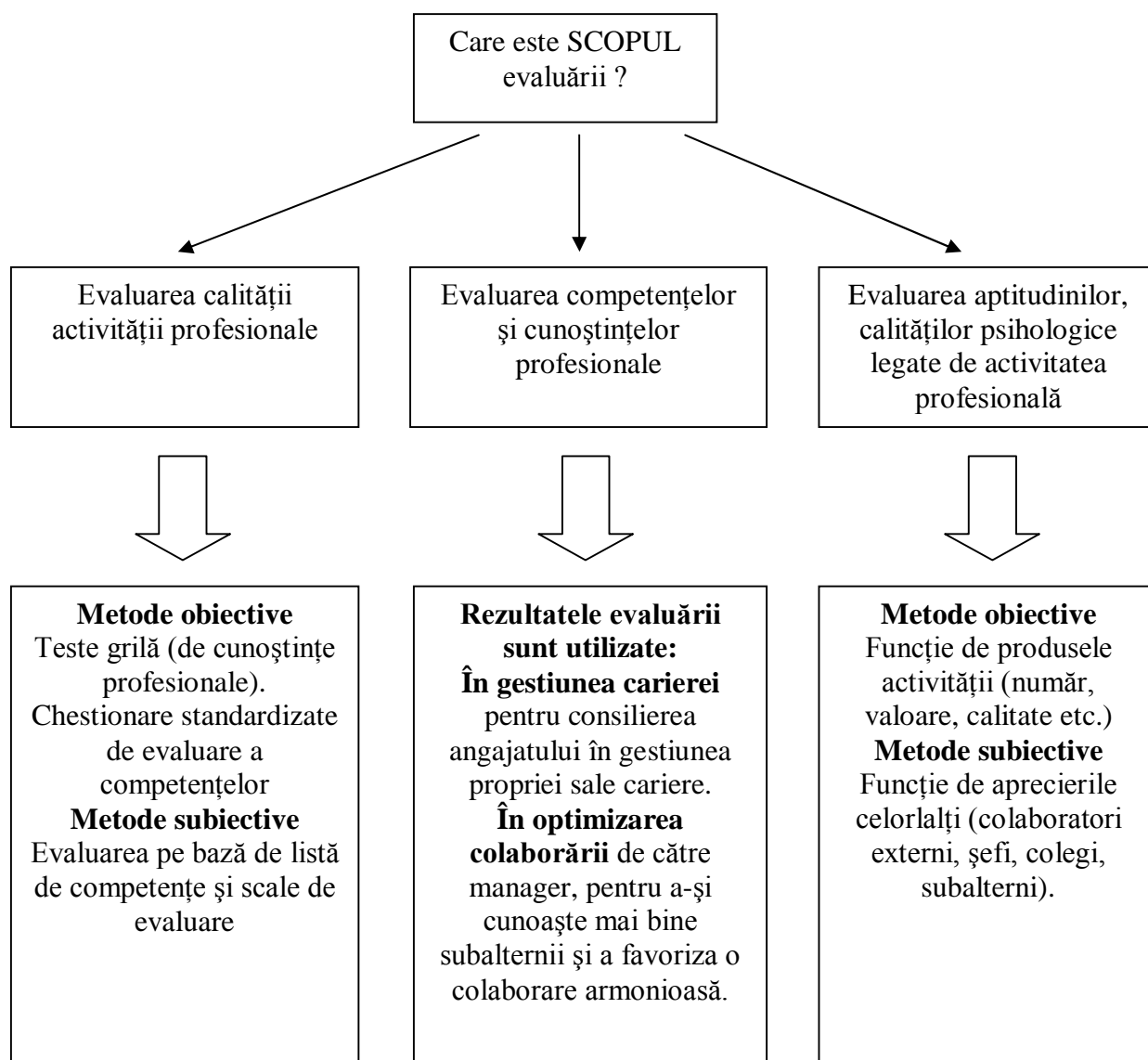
---

<sup>8</sup> Albu, Monica, *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Ed. Argonaut, Cluj Napoca, 2000.



Metodele subiective se bazează pe aprecierile, opiniile persoanelor semnificative. În general constau în completarea periodică a unor fișe de evaluare standard, de către persoanele cu funcții de conducere.

Într-un proces de evaluare, într-o primă etapă se definește scopul evaluării.<sup>9</sup> În funcție de acesta, demersul de evaluare se poate realiza prin modalități diferite. Fig. 2.1.



**Fig. 2.1.**

[Sursa: T. Constantin, A. Stoica-Constantin, *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002, p. 68]

<sup>9</sup> T. Constantin, A. Stoica-Constantin, *Managementul Resurselor Umane*, Ed. Institutul European, Iași, 2002.

În a doua etapă se aleg criteriile de evaluare, în funcție de scopul evaluării. Pentru obținerea unor rezultate valide, aceste criterii trebuie să fie:

- precis formulate, în termeni simpli și să nu presupună generalități;
- în număr limitat, vizând aspectele esențiale ale activității;
- ușor de cuantificat, să permită descrieri de atitudini sau comportamente măsurabile, ușor de observat și măsurat;
- aplicabile tuturor angajaților supuși evaluării, angajați care au sarcini și responsabilități similare și lucrează în condiții similare;
- formulate în termeni univoci, cu relevanță similară pentru evaluatori, manageri și angajat.

Pentru fiecare criteriu se stabilesc anumite niveluri de satisfacere sau se raportează la anumite standarde de performanță stabilite anterior.

În etapa a treia a evaluării se aleg metodele sau tehnicile de evaluare și se întreprinde măsuri de asigurare a climatului favorabil unei evaluări corecte: se realizează instructajul celor care vor efectua evaluarea, se informează personalul cu privire la strategia, metodele, criteriile de evaluare, se pregătesc instrumentele, măsurile de respectare a confidențialității, se stabilește calendarul, datele incluse și forma de prezentare a rezultatelor etc.

Etapa a patra este cea a aplicării concrete a procedurilor de evaluare – culegerea datelor. Urmează etapele de analiză a datelor, de comunicare a rezultatelor și de stabilire a strategiilor sau măsurilor de îmbunătățire a performanțelor individuale și colective.

O altă clasificare<sup>10</sup> împarte procesul de evaluare în două etape:

- culegerea datelor despre obiectul evaluat
- prelucrarea datelor obținute

I. Metodele utilizate în prima etapă pot fi clasificate în funcție de rolul persoanei evaluate în obținerea de informații, astfel:

A. Metode în care informațiile nu sunt furnizate direct de către cel evaluat, cum ar fi:

- analiza produselor activității;
- interviuarea unor persoane care îl cunosc pe cel evaluat;
- administrarea de chestionare unor persoane care îl cunosc pe cel evaluat;
- completarea de liste de către persoane care îl cunosc pe cel evaluat.

B. Metode care obțin informații directe de la persoana evaluată, sub una din următoarele forme:

---

<sup>10</sup> Albu, Monica, *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Ed.Argonaut, Cluj Napoca, 2000.

B1. Informațiile sunt comunicate – verbal sau non-verbal – de către cel evaluat și sunt înregistrate de evaluator. Asemenea metode sunt:

- observarea celui evaluat;
- administrarea de chestionare celui evaluat, de către operatori;
- convorbirea cu cel evaluat;
- interviuarea celui evaluat.

B2. Informațiile sunt înregistrate chiar de cel evaluat folosind instrumente precum:

- chestionare auto-administrate;
- teste;
- liste de bifare auto-administrate.

B3. Informațiile sunt reprezentate de valorile unor parametri fiziologici care sunt înregistrați la cel evaluat folosind diverse aparate.

II. Metodele pentru prelucrarea datelor culese despre cei evaluați pentru formularea descrierilor pot fi clasificate după mai multe criterii. Astfel:

A. După numărul de persoane evaluate concomitent:

- metode care evaluează o mulțime de persoane;
- metode care evaluează o singură persoană.

B. După utilizarea de instrumente:

- metode care nu folosesc nici un fel de instrument pentru formularea descrierilor;
- metode care utilizează instrumente pentru a-l ghida pe evaluator cum să realizeze descrierile.

În funcție de componența grupului de evaluatori se pot face următoarele clasificări:

A. Pentru metodele care servesc la evaluarea concomitentă a unui grup de persoane:

- metode în care fiecare evaluat este și evaluator pentru toate persoanele, ceea ce înseamnă că grupul de evaluatori coincide cu grupul de evaluați;
- metode în care toate persoanele din grup sunt evaluate de o persoană din afara grupului.

B. Pentru metodele care servesc la evaluarea unei singure persoane la un moment dat:

- evaluarea persoanei de către o altă persoană;
- autoevaluarea persoanei.

Alegerea metodelor de evaluare este dependentă de:

- criteriul folosit în evaluare;
- scopul evaluării;
- vârsta persoanei evaluate.

Conform lui H. Pitariu<sup>11</sup>, elementul central al evaluărilor este rememorarea evenimentelor/observațiilor, pe care se bazează procesul de notare. Taxonomie propusă de el este următoarea:

- Scale de evaluare
  - a. scale grafice,
  - b. scale de evaluare cu pași multipli,
  - c. scale standardizate,
  - d. scala de puncte.
- Sisteme de comparare a persoanelor
  - a. sistemul de ierarhizare pe baza ordinei de merit,
  - b. sistemul comparării pe perechi,
  - c. sistemul distribuirii forțate,
  - d. sistemul comparării între grupuri.
- Liste prescalate
  - a. metoda intervalelor aparent egale,
  - b. metoda evaluărilor sumative.
- Descreri comportamentale
  - a. scale de evaluare cu ancore comportamentale (SEAC),
  - b. scale de evaluare standard mixate (SESM),
  - c. scale de observare a comportamentului (SOC),
  - d. scale comportamentale rezumative (SCR).
- Alte tipuri de scale și tehnici de evaluare
  - a. evaluarea prin alegere forțată,
  - b. tehnica incidentelor critice,
  - c. listele de responsabilități,
  - d. notarea binară,
  - e. metoda Zapan de apreciere obiectivă a personalității,
  - f. tehnica "feedback 360°".

Fiecare din metodele de apreciere amintite se bazează pe diferite proceduri de evaluare, fiecare își are propriile avantaje și dezavantaje, una este mai potrivită pentru realizarea unui obiectiv, alta pentru altul.

---

<sup>11</sup> Pitariu, Horia D., *Managementul resurselor umane*, Ed. All Beck, București, 2000.

**Scalele de evaluare** sunt printre cele mai populare sisteme de apreciere a persoanelor. În esență, sarcina celui care face aprecierea este să aprecieze gradul în care un individ posedă o anumită calitate sau nu. Principiul de bază constă în evaluarea indivizilor separat, la fiecare aspect dintr-un grupaj ce cuprinde setul de însușiri ale angajaților, specifice unei profesii.

*Scalele grafice* – au fost introduse de D.G. Peterson în anii 1922, fiind larg utilizate în experimentele de psihologie generală. Ele constau din atribuirea de etichete calităților evaluate, scurte definiții ale acestor etichetări și linii continue pe care sunt trecute un anumit număr de adjective sau simple cifre. Indiferent de forma lor, ele se bazează pe atribuirea de calificative conform unor standarde externe.

*Scalele de evaluare cu pași multipli* – constau din alcătuirea unor liste de aspecte, fiecare detaliată pe câteva grade.

*Scalele standardizate* – utilizează un set de repere standard, persoane, utilizate ca exemple sau ancore pentru comparare.

*Scala pe puncte* – constă dintr-o listă de adjective sau atribute, iar evaluatorul trebuie să le marcheze pe cele care sunt definatorii pentru persoana evaluată.

**Sisteme de comparare a persoanelor** operează cu grupuri de indivizi care sunt comparați unii în raport cu alții. Rezultatul este o ierarhizare în care cel mai bun individ primește rangul 1, următorul rangul 2 etc.

*Sistemul de ierarhizare pe baza ordinii de merit* – constă în scrierea numelor celor evaluați pe câte un bilețel, apoi se cere evaluatorului să le ierarhizeze conform unui anumit criteriu, de la cel mai bun la cel mai slab.

*Sistemul comparării pe perechi* – este o tehnică sistematică de comparare a unui individ cu toți ceilalți din grup. Evaluarea se poate face pe însușiri sau pe baza eficienței profesionale globale.

*Sistemul distribuirii forțate* – atunci când numărul persoanelor este foarte mare și nu se pretinde realizarea unei discriminări foarte fine se poate folosi această metodă. Evaluatorului i se cere să respecte distribuția gaussiană și să încadreze fiecare subiect într-o clasă în baza unor procente de distribuire.

*Sistemul comparării între grupuri* – este folosit atunci când se lucrează cu mai multe grupuri, pentru a nu apare diferențe de evaluare între persoane. Se identifică mai întâi “oamenii cheie” din fiecare grup, aceștia sunt evaluați, iar apoi sunt folosiți ca puncte de referință pentru evaluarea celorlalți membri ai grupurilor.

**Liste prescalate** sunt utilizate frecvent ca tehnică de apreciere, ele constând în liste de comportamente descriptive din care trebuie selectate pe acelea considerate caracteristice persoanei evaluate.

*Metoda intervalelor aparent egale* – recurge la o listă care cuprinde un set de comportamente sau rezultate ale activității de muncă prezentat sub formă de propoziții afirmative, care se presupune că ar caracteriza cel mai potrivit persoana deținătoare a postului respectiv. Evaluatorul selecționează afirmațiile raportându-le la persoana evaluată.

*Metoda evaluărilor sumative* – răspunsurile la itemii unei fișe de apreciere pot fi dispuși de-a lungul unei scale de evaluare grafice, în final obținându-se o cotă de evaluare prin însumarea categoriilor de răspunsuri alese de evaluator.

### **Descrierile comportamentale**

*Scalele cu ancore comportamentale* – evaluatorul notează comportamentul “așteptat” din partea unei persoane în timpul desfășurării activității sale de muncă. “Expectanța” nu este altceva decât o estimare bazată pe observarea comportamentului manifestat anterior în mod sistematic.

*Scalele de evaluare standard mixte* – apar sub forma unei liste de descrieri comportamentale specifice unei anumite profesii. Evaluatorul trebuie să noteze dacă persoana evaluată este superioară, inferioară sau identică cu exemplele.

*Scalele de observare a comportamentului* – utilizează seturi comportamentale specifice cerințelor unui loc de muncă, grupate în diferite dimensiuni. Evaluatorul trebuie să estimeze frecvența cu care se manifestă comportamentele respective la persoana evaluată.

### **Alte metode de evaluare**

*Evaluarea prin alegere forțată* – constă în solicitarea evaluatorului de a selecta dintr-un grupaj de însușiri sau propoziții afirmative a unui număr fixat anterior.

*Tehnica incidentelor critice* – constă în colectarea de evenimente sau întâmplări semnificative care au dus la elaborarea unor strategii de rezolvare și la comportamente umane bine precizate, considerate a fi cazuri particulare.

*Lista de responsabilități* – constă într-un grupaj de cerințe care revin unui anumit loc de muncă, iar persoana evaluată este comparată cu fiecare item.

*Notarea binară* – constă în selectarea și identificare unor itemi comportamentali pe baza cărora se construiește o fișă de apreciere cu o scală pe cinci puncte pe care evaluatorii sunt puși să noteze măsura în care celui mai bun, respectiv celui mai slab profesionist, i se poate atribui un anumit comportament. Se selectează apoi cei mai discriminativi itemi pentru a intra în construcția fișei finale.

*Metoda Zapan* – elaborată de Gh. Zapan, constă în aprecierea de către fiecare membru al grupului a celor mai slabi și a celor mai buni din grup.

*Tehnica "Feedback 360°"* – persoana evaluată este apreciată de superiori, de colegi, subalterni la care se adaugă și o autoevaluare.

Este greu de spus despre o metodă că este mai bună decât alta, fiecare din acestea fiind folosite cu mai mult sau mai puțin succes, în funcție de necesitățile evaluării. Fiecare metodă are propriile avantaje și dezavantaje, dar eficiența unui sistem de evaluare depinde de mai mulți factori, cum ar fi: pregătirea sesiunii de evaluare, modul de construire a scalelor, pregătirea evaluatorilor etc.

## 2.2. Instrumente folosite în evaluare

Se poate spune că o metodă este un ansamblu de acțiuni practice și/sau intelectuale care se desfășoară conform unui plan, pentru atingerea unui anumit scop, urmărindu-se evitarea greșelilor.

Unele metode fac uz de instrumente. Un instrument este un mijloc de captare a informațiilor, care se interpune între cercetător și realitatea studiată. În mod obișnuit, un instrument de evaluare conține două componente:

- a. un set de variabile stimuli (calitățile care se evaluează);
- b. un pattern de răspunsuri posibile (valori care se pot obține după utilizarea instrumentului).

Principalele atribute avute în vedere atunci când se apreciază un instrument de măsură sunt validitatea și fidelitatea. Validitatea arată cât de bine măsoară instrumentul ceea ce trebuie să măsoare, iar fidelitatea indică dacă instrumentul realizează măsurători consistente, adică relativ neafectate de erori de măsură.

Cele două caracteristici avute în vedere au fost studiate mai ales pentru testele psihologice, datorită faptului că acestea sunt standardizate, în sensul că sunt administrate în aceleași condiții și scorurile lor sunt calculate cu aceeași formulă pentru toți subiecții. Atunci când un instrument este standardizat se poate presupune că el măsoară aceeași însușire la toate persoanele examinate cu ajutorul lui și, prin urmare, are sens să se analizeze dacă ceea ce măsoară el este ceea ce se dorește să se măsoare și dacă măsoară cu precizie.

Definițiile și formulele de calcul pentru validitate și fidelitate au fost propuse de teoria testelor psihologice, dar ele sunt valabile și pentru alte instrumente de măsură (interviuri structurate, chestionare, scale de evaluare).

Principalele instrumente folosite în evaluare sunt: chestionarul, testele psihologice, testele de cunoștințe, interviul, observația.

### **Chestionarul**

Un chestionar este un ansamblu de întrebări scrise și/sau imagini, alese și aranjate astfel încât să servească obținerii de informații despre o temă fixată, și au rolul de a determina din partea celui care răspunde un comportament verbal sau non-verbal ce se înregistrează în scris<sup>12</sup>. Chestionarul poate fi administrat de persoane calificate sau autoadministrat. Unele chestionare sunt utilizate ca teste psihologice, iar altele servesc în cadrul anchetelor, pentru culegerea de informații. Comportamentul declanșat de administrarea unui chestionar este diferit de la un individ la altul, fiind influențat de o multitudine de factori: personalitatea celui chestionat, personalitatea celui ce administrează chestionarul, situația în care se răspunde la întrebări, structura chestionarului.

Orice chestionar se compune din:

- consemn;
- întrebări.

Consemnul reprezintă instrucțiunile care se dau persoanelor care răspund la chestionar. Ele sunt pregătite înaintea administrării chestionarului și sunt prezentate într-o manieră identică tuturor subiecților.

Sub denumirea de "întrebare", într-un chestionar pot figura atât întrebări propriu-zise, cât și afirmații față de care cel care răspunde trebuie să-și manifeste acordul sau dezacordul, propoziții în care trebuie să se completeze unul sau mai multe cuvinte ori liste de elemente care trebuiesc ordonate. Majoritatea întrebărilor din chestionar au drept scop să obțină informații de la subiect cu privire la ceea ce se dorește să se evalueze sau despre tema cercetată.

Chestionarele pot fi administrate oral sau în scris, individual sau colectiv.

### **Testul psihologic**

Evaluarea psihologică are drept scop să aprecieze individul, în general în legătură cu una sau mai multe probleme specifice, cum sunt: funcțiunile intelectuale, trăsăturile de personalitate, aptitudinile speciale, problemele de sănătate, dificultățile de învățare, comportarea școlară, diverse variabile emoționale și sociale. Ea a apărut odată cu testele de inteligență, la începutul

---

<sup>12</sup> Albu, Monica, *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Ed. Argonaut, Cluj Napoca, 2000.



acestui secol. S-a dezvoltat pe măsură ce au fost elaborate testele de personalitate, educaționale și vocaționale, din necesitatea de a se pune la punct proceduri statistice care să permită crearea, analizarea și îmbunătățirea testelor.

Pentru evaluarea psihologică a persoanei se pot folosi mai multe tehnici:

- observarea comportamentului;
- limbajul corpului;
- testele și chestionarele psihologice;
- anamneza;
- producțiile spontane;
- analiza performanțelor, etc.

Testarea psihologică reprezintă o încercare de a obține date obiective care să fie folosite împreună cu date subiective pentru a lua decizii cât mai bune referitoare la o persoană. Ea constă din administrarea unuia sau mai multor teste psihologice urmată de interpretarea scorurilor acestora.

Testele psihologice sunt folosite, în principal, pentru a stabili un diagnostic psihologic, prin evaluarea comportamentului, a abilităților mintale și a altor caracteristici de personalitate, pentru a face aprecieri și predicții referitoare la subiecți și pentru a lua decizii asupra persoanelor. În general, testele predictive și cele pentru decizie se utilizează în selecția și evaluarea profesională, iar cele diagnostice servesc la măsurarea unor caracteristici psihice, fie pentru aprecierea efectelor unui program de instruire, fie pentru cunoașterea individului de către psihologul clinician.

Predicția se referă la estimarea performanței viitoare a individului, de exemplu la un anumit loc de muncă, dar nu numai. Practic, după cum spunea A. Anastasi, toate testele psihologice sunt eșantioane de comportament pe baza cărora se pot face predicții asupra altor comportamente.

Pe de altă parte, luarea unei decizii corecte se bazează de obicei pe efectuarea unei prognoze asupra consecințelor deciziei. De exemplu, într-o selecție de personal decizia de încadrare pe un post se ia în urma comparării performanțelor trecute și actuale ale indivizilor cu un set de condiții, considerate a fi absolut necesare pentru îndeplinirea muncii respective. Scopul deciziei este de a identifica acele persoane care vor realiza cele mai bune performanțe pe postul pe care vor fi încadrate. Variabilele care servesc ca bază pentru decizie și asupra cărora sunt fixate condițiile eliminatorii trebuie să aibă valoare predictivă.

În privința definiției testului psihologic, nu s-a ajuns la un consens, fiecare autor oprindu-se asupra altor aspecte sau reținând alte caracteristici.

De exemplu:

- Testul psihologic este o măsurătoare obiectivă și standardizată a unui eșantion de comportamente (Anastasi).
- Testul psihologic este o situație standardizată care generează un comportament semnificativ (Klausnitzer).
- Testul psihologic constă dintr-o probă, mai frecvent dintr-o serie de probe, construite în scopul stabilirii prezenței (sau absenței) unui aspect psihic, a particularităților de comportare sau a gradului de dezvoltare psihică (Roșca).
- Un test psihologic este definit prin următoarele caracteristici: materiale și proceduri standardizate; motivație optimă; înregistrare imediată; cotare obiectivă; norme potrivite și validitate verificată (Dahlstrom).
- “Este o probă definită, implicând o sarcină de îndeplinit, identică pentru toți subiecții examinați, cu o tehnică precisă pentru aprecierea succesului și a eșecului sau pentru notația numerică a reușitei. Sarcina poate să presupună o punere în aplicare fie a cunoștințelor achiziționate (teste pedagogice), fie a funcțiilor senzorial-motrice sau mintale (teste psihologice).” (Asociația Internațională de Psihotehnică). Se observă la această definiție excluderea din rândul testelor a construcțiilor destinate investigării personalității.
- “Procedeu standardizat de investigație psihodiagnostică, punând în evidență, prin modalități de stimulare a subiecților, comportamente relevante diagnostice, exploatabile informațional, pe baza comparării rezultatelor obținute cu cele aparținând unor eșantioane reprezentative de persoane aflate într-o situație de examinare identică și care folosește, în descrierea și explicarea concluziilor, termeni științifici specifici teoriei pe care se bazează construcția sa.” (Aurel Stan).

Există mai multe moduri în care se pot clasifica testele psihologice. După modul de procesare implicat (ce i se cere persoanei să facă pentru a da un răspuns) testele se pot clasifica în:

- teste de eficiență (teste intelective):
  - teste de aptitudini;
  - teste de dezvoltare mintală sau de inteligență;
  - teste de cunoștințe;
  - probe de lucru;
  - teste situaționale.

- teste de personalitate (teste nonintelective):

- chestionare de personalitate;
- tehnici (teste) proiective;
- teste obiective de personalitate.

Chestionarele de personalitate sunt compuse din una sau mai multe scale. O scală de personalitate este alcătuită dintr-o mulțime finită de declarații descriptive, numite itemi, care sunt relevante pentru o anumită trăsătură comună, adică pentru o anumită dimensiune a personalității, prezentă în grade diferite la indivizi diferiți.

După conținutul aspectelor cercetate, chestionarele de personalitate pot fi clasificate astfel (Al. Roșca):

- chestionare de adaptare – în care subiectul dă informații asupra propriei conduite, a propriilor trăiri – se mai numesc și inventare de personalitate;
- chestionare de interese;
- chestionare de atitudini.

Chestionarele de personalitate constau, în general, în afirmații sau întrebări, iar persoanei examinate i se cere să își manifeste acordul sau dezacordul față de ele. Acestea sunt formulate astfel încât, prin răspunsurile date, subiectul dă informații asupra stării sale de sănătate fizică sau psihică și a comportamentelor sale specifice în situații diverse.

Chestionarele de personalitate sunt compuse din una sau mai multe scale. Fiecare scală este alcătuită dintr-o mulțime de declarații descriptive care sunt relevante pentru starea sau trăsătura psihică al cărei nume figurează în denumirea scalei (de anxietate, agresivitate, introversiune/extroversiune etc.). Chestionarele de personalitate constau, în general, din afirmații și întrebări, iar persoanei examinate i se cere să își manifeste acordul sau dezacordul față de ele. Acestea sunt formulate în așa fel încât, prin răspunsurile date, subiectul dă informații asupra stării sale de sănătate fizică sau psihică și a comportamentelor sale specifice în situații diverse.

Evaluarea calităților psihologice, aptitudinilor se realizează la angajare, în vederea restructurării/promovării/trimiterii la specializare sau în scop formativ. Se realizează de către persoane specializate și este comunicată angajatului dar și managerului. Servește la o mai bună cunoaștere a atuurilor și calităților, a punctelor slabe, a ariilor de dezvoltare etc.

Aceste evaluări se fac în cadrul demersului general de dezvoltare a resurselor umane, angajatul putând fi consiliat pentru o valorificare optimă a potențialului său și o evoluție cât mai benefică în carieră. Aceasta se face pornind de la aptitudinile și calitățile psihologice de bază, la care se adaugă treptat diverse competențe și abilități achiziționate pe parcursul evoluției profesionale.

Managerii pot folosi aceste evaluări pentru o mai bună cunoaștere a subalternilor.

### Testele de cunoștințe

Este un set de probe sau de întrebări cu ajutorul cărora se evaluează nivelul asimilării cunoștințelor și capacitatea de a opera cu ele.

### Interviul

Interviul este o formă particulară de schimb de informații, în care sunt implicați un intervievator și unul sau mai mulți intervievați.

Există o serie de elemente care deosebesc un interviu de o conversație.

**Tabel 2.1. – Deosebiri între interviu și conversație**

<b>Conversație</b>	<b>Interviul</b>
Fiecare participant la discuție întreabă și răspunde, ocupând cam același interval de timp din întreaga durată a convorbirii	În majoritatea timpului intervievatorul întreabă și intervievatul răspunde
Fiecare participant discută liber despre ceea ce crede sau simte	Numai intervievatul își face cunoscute părerile și simțurile
Unii participanți pot încerca să schimbe punctele de vedere ale celorlalți	Intervievatorul nu încearcă să schimbe părerile intervievatului
Dacă în timpul discuției unele fapte sunt relatate cu greșeli, cei care le sesizează pot încerca să le corecteze	Intervievatorul nu corectează nici o relatare făcută de intervievat
Fiecare participant poate să schimbe tema discuției	Intervievatorul controlează desfășurarea discuției și încearcă să evite trecerea la subiecte irelevante pentru ceea ce se urmărește să se afle prin interviu
Discuțiile pot avea o încărcătură emoțională (pozitivă sau negativă) puternică	Intervievatorul încearcă să mențină o atmosferă destinsă, dar serioasă

[Sursa: Adaptare după Neuman, apud. M. Albu, *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Ed. Argonaut, Cluj Napoca, 2000]

Interviul servește unuia din următoarele scopuri:

- obținerea unei informații de la persoanele care cunosc un anumit fapt;
- cunoașterea părerilor unei populații despre un obiect, o persoană, un grup social, un eveniment etc.;
- identificarea schimbărilor de comportament și/sau de convingeri;
- rezolvarea unei probleme sau luarea unei decizii.

Prin interviu se obțin informații noi și/sau se detaliază ori se precizează datele culese anterior prin observații sau chestionare.

Interviul folosit în organizații servește în primul rând intereselor companiei, fiind investigate acele aspecte ale persoanelor care au influență asupra rezultatelor muncii, celelalte fiind neglijate.

Indiferent de motivul pentru care are loc interviul, interviuatorul are datoria să stabilească o relație de cooperare cu cel interviuat, să încerce să îi câștige încrederea. Atmosfera care se creează în timpul interviului depinde atât de personalitatea și experiența interviuatorului, cât și de atitudinea interviuatului, de faptul că acesta a dorit sau nu interviul ori de modul în care s-a pregătit pentru interviu.

Orice interviu constă dintr-o serie de întrebări și răspunsuri. Tipul întrebărilor, formatul lor, precum și ordinea acestora determină gradul de structurare a interviului.

În **interviul nestructurat**, întrebările sunt cu răspunsuri deschise și nu sunt construite în prealabil. Interviuatorul își fixează doar subiectele pe care dorește să le abordeze, urmând să formuleze întrebările chiar în timpul interviului, în funcție de răspunsurile date de cel interviuat.

**Interviul structurat** se desfășoară după un plan al subiectelor ce vor fi abordate. Pentru fiecare subiect sunt formulate întrebările principale, iar în funcție de răspunsurile subiecților, interviul poate fi completat cu alte întrebări.

**Interviul puternic structurat** are toate întrebările fixate, ele fiind în majoritate cu răspunsuri închise.

**Interviul puternic structurat standardizat** se deosebește de precedentul prin faptul că toate întrebările sunt cu răspunsuri închise. Aceste răspunsuri pot fi și scale de evaluare. Un astfel de interviu este de fapt un chestionar oral.

Gradul de structurare al interviului depinde de scopul în care este folosit. Întrebările adresate depind de scopul interviului. Ele trebuie să ajute la completarea informațiilor care au fost obținute din alte surse, la elucidarea unor neclarități etc.

### Observația

Constă în urmărirea atentă, conform unui plan, și înregistrarea exactă, sistematică, a caracteristicilor și transformărilor unui obiect ori a diferitelor manifestări ale unui individ sau grup de persoane, împreună cu contextul în care au loc. Observarea poate fi simplă, sau se poate servi de instrumente, pentru amplificarea sau completarea simțurilor observatorului, sau pentru înregistrarea faptelor în vederea analizei lor ulterioare.

După R. Mucchielli, pentru a se putea face interpretări corecte, orice observație efectuată asupra unor persoane trebuie să îndeplinească trei condiții:

1. comportamentele și atitudinile să fie observate cu atenție, să fie notate și descrise așa cum se prezintă, întrucât sensul lor real este de multe ori ascuns;
2. să se încerce să se surprindă contextul în care se produc comportamentele observate, astfel încât să se poată identifica semnificația situației respective pentru persoana observată.
3. Observatorul să dispună de empatie pentru a putea înțelege trăirile subiectului.

Este important de asemenea să se efectueze mai multe observații, în condiții variate, pentru a se putea distinge o manifestare caracteristică persoanei observate de una întâmplătoare, deoarece comportamentul poate diferi mult de la o situație la alta.

Un instrument de evaluare este util numai dacă rezultatele pe care le furnizează permit predicția performanțelor profesionale pe acel post, adică dacă are o validitate predictivă.

Predictor este orice mijloc verificat științific, capabil să ne spună ceva despre performanțele profesionale viitoare ale unui individ (ex. – date biografice, rezultate la teste, date de interviu etc.). Condiția esențială ca o metodă de selecție să fie predictivă este ca ea să posede validitate, adică între instrumentul de predicție respectiv și performanțele profesionale să existe o corelație semnificativă.

Este destul de greu de stabilit o ierarhie a instrumentelor și metodelor de evaluare în funcție de validitatea lor predictivă. Rezultatele obținute de diverse cercetări având ca obiectiv validitatea predictivă diferă de la un autor la altul, fiind influențate de organizațiile, posturile și instrumentele sau metodele avute în vedere.

De exemplu, R.R. Reilly și G.T. Chao,<sup>13</sup> comparând opt metode de evaluare folosite în selecție (formularul de angajare, evaluarea făcută de egali, interviul, auto-evaluarea, referințele, nivelul de studii, aprecierea făcută de experți și tehnicile proiective) cu testele standardizate de abilități, considerate de ei ca având cea mai bună validitate predictivă, au constatat că numai formularul de angajare și evaluarea făcută de egali dau rezultate apropiate de cele ale testelor.

În schimb, N. Schmitt și R. Noe au stabilit următoarea ierarhie a metodelor și instrumentelor de evaluare:

- cu validitate predictivă foarte bună: probele de lucru, centrele de evaluare, evaluarea făcută de egali;
- cu validitate predictivă moderată: teste de abilități cognitive și de aptitudini speciale, probele de aptitudini fizice, informațiile biologice și autoevaluările;
- cu validitate predictivă scăzută: chestionarele de personalitate, chestionarele de interese, interviul, referințele și nivelul de studii.

În legătură cu valoarea predictivă scăzută a chestionarelor de personalitate se impune o observație. Pentru unele posturi, performanțe superioară în muncă este asociată cu scoruri medii ale unor scale de personalitate, nu cu cele mari sau mici, adică relația dintre scale și performanța profesională nu este liniară. Acest fapt explică valoarea scăzută a coeficientului de validitate. Mai trebuie menționat că și în cazul în care un chestionar de personalitate nu oferă o validitate predictivă foarte bună în ansamblu, scale particulare din acestea pot oferi predicții foarte bune pentru anumite componente legate de personalitate.

Pentru alegerea instrumentelor folosite în evaluarea performanțelor există în principal două căi. Ambele pornesc de la analiza muncii, și mai precis de la descrierea postului. Pe baza sarcinilor și a responsabilităților cuprinse în descrierea postului se identifică aspectele care trebuie avute în vedere atunci când se stabilește dacă o persoană care ocupă postul respectiv are sau nu succes profesional. Aceste aspecte pot fi legate de:

- producție (cantitate, calitate);
- comportamentul în muncă;
- felul în care este apreciată performanța de către superiori, colegi.

---

<sup>13</sup> M.Albu, *Metode și instrumente de evaluare în psihologie*, Ed. Argonaut, Cluj Napoca, 2000.

---

Atunci când se urmărește selecția sau evaluarea potențialului unei persoane în vederea promovării sau a ocupării altui post este necesar să se folosească instrumente care să asigure predicția performanțelor. Prima modalitate de a face acest lucru pornește de la specificațiile postului, după care, pentru fiecare criteriu se caută sau se construiește un instrument care să asigure predicția performanței. A doua metodă este de a folosi instrumente sau metode despre care se știe că pot prezice succesul în muncă pentru postul respectiv.



## **Capitolul III**

### **EVALUAREA POTENȚIALULUI DE PERSONAL**

#### **3.1. Descrierea cercetării**

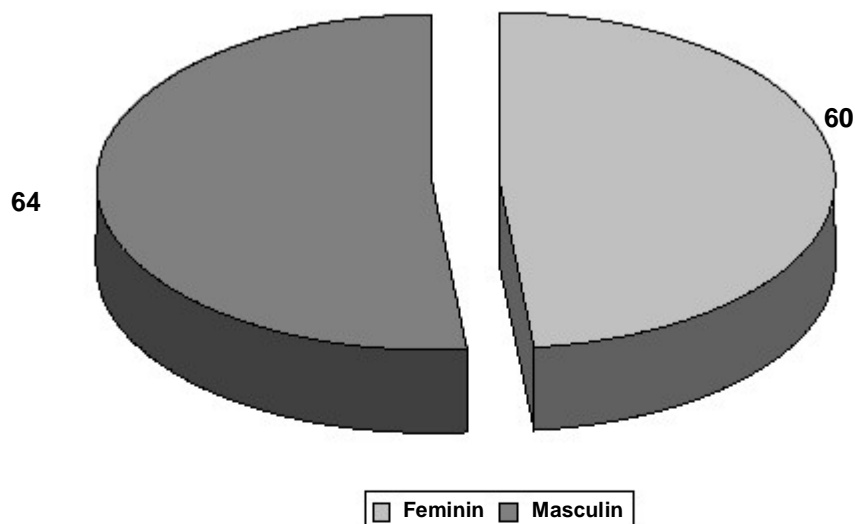
Cercetarea are în vedere o evaluare a potențialului angajaților, iar aceasta a constat în aplicarea unor teste psihologice (Bateria DAT, Inventarul de personalitate SOSIE), a unui chestionar, și a unui interviu.

Au fost evaluate 174 de persoane cu studii superioare, de ambele sexe, deținând funcții de conducere sau posturi de răspundere din societate. Deoarece evaluarea a avut drept scop evidențierea potențialului, vârsta persoanelor a fost cuprinsă între 23 și maxim 40 de ani.

Cercetarea și-a propus ca pornind de la datele colectate cu acest prilej să efectueze un studiu asupra validității unor factori din componența inventarului de personalitate SOSIE care se referă la potențialul de conducere, precum și a scalei de leadership, așa cum a fost ea concepută. Pentru aceasta am comparat rezultatele obținute la chestionarul de personalitate cu un chestionar cu răspunsuri deschise, tip eseu, care a fost administrat persoanelor evaluate.

Din totalul de 174 persoane evaluate, din diverse motive unele nu au completat chestionarul-eseu privind cariera, iar altele pentru că nu au participat la testarea psihologică. Din cele 151 de persoane rămase au mai fost eliminați cei care nu au răspuns la întrebarea privind promovarea și cei care au dat răspunsuri ambigue, care nu puteau fi interpretate, de exemplu: conform pregătirii, post în departamentul ..., etc. În acest fel în final au rămas doar 124 de persoane. Repartiția pe sexe este redată în tabelul și graficul de mai jos. După cum se poate observa ponderea este destul de echilibrată: 48,4 % femei și 51,6 % bărbați.

## Distributia pe sexe a persoanelor evaluate



Tabelul și figura 3.1. – Distribuția pe sexe a persoanelor evaluate

	Frecvență	Procente
Feminin	60	48,4
Masculin	64	51,6
Total	124	100,0

### 3.2. Instrumentele folosite

Pentru evaluare s-au folosit: Inventarul de personalitate SOSIE, Bateria de teste DAT, Chestionarul-eseu privind cariera, formular de autoprezentare, interviu.

Din aceste probe, cercetarea noastră a folosit doar inventarul de personalitate și chestionarul.

#### I. Chestionarul

A fost conceput sub forma unui eseu privind cariera, prin care trebuia să se răspundă la cinci întrebări referitoare la activitatea persoanelor în cadrul firmei, referitoare la postul ocupat, realizările, planurile de viitor, felul prin care intenționează să realizeze aceste planuri, etc. Dintre acestea, pentru cercetare pe care o întreprindem am preluat răspunsurile persoanelor la întrebarea referitoare la tipul de post dorit în următorii ani de către subiecți.

## II. Inventarul de personalitate SOSIE

SOSIE s-a născut din cele trei inventare ale lui L.V. Gordon:

- GPP-I<sup>14</sup> care evaluează 9 trăsături de personalitate;
- SIV<sup>15</sup> care evaluează 6 valori interpersonale;
- SPV<sup>16</sup> care evaluează 6 valori personale.

Combinarea celor trei inventare a permis asocierea în cadrul aceluiași instrument a unor factori de personalitate și stabilirea unor stiluri de comportament reieșite din analiza factorială.

Trăsăturile de personalitate reprezintă resursele proprii individului, potențialitățile pe care le va utiliza în activitatea sa profesională. Personalitatea este mai mult sau mai puțin afirmată în funcție de vârstă. Astfel, în cazul unui subiect tânăr, va trebui întotdeauna să ne întrebăm dacă a atins deplina sa maturitate.

Valorile sunt elemente motorii, surse de motivare sau de mobilizare care inspiră în mare parte reacțiile și comportamentele indivizilor în muncă. Mediul permite satisfacerea unor așteptări, iar câteodată le frânează. Poate chiar să existe incompatibilitate sau conflict. Astfel, performanțele și reușita în muncă se întâmplă, uneori, să fie afectate.

Cunoașterea valorilor unei persoane ne permite să ne asigurăm că postul, întreprinderea sau orientările care îi vor fi propuse îi vor conveni, și deci nu vor exista probleme deosebite în acest sens, iar persoana va putea să ofere un randament mult mai ridicat în ceea ce privește munca sa.

Dimensiunile evaluate în acest chestionar sunt grupate în două tipuri: personalitate și valori, care au fost regrupate empiric în patru axe pentru ușurarea interpretării rezultatelor.

Astfel, pe axa „**Dimensiuni personale**” sunt regrupate cinci trăsături de personalitate ale GPP-I: *Ascendența*, *Stabilitate emoțională*, *Stima de sine*, *Dinamismul* și *Perseverența*, reprezentând indicatori ai comportamentului persoanei.

Pe axa „**Aspirații**” intervin trei valori interpersonale ale SIV: *Considerația socială*, *Libertatea de acțiune*, *Interesul pentru alții*, care se manifestă în relația cu ceilalți, și două valori personale ale SPV: „*Challenge-ul*” personal și *Varietate/Noutate*. Acest ansamblu de valori indică așteptările proprii individului.

<sup>14</sup> Gordon Personal Profile-Inventory.

<sup>15</sup> Survey of Interpersonal Values.

<sup>16</sup> Survey of Personal Values.

Pe axa „**Muncă**” sunt regrupate îndeosebi patru valori personale: *Materialismul*, *Implicare/Decizie*, *Organizare/Metodă* și *Claritatea obiectivelor*, indicând așteptările pe care persoana le are în activitatea sa, cu două trăsături de personalitate: *Circumspecția* și *Curiozitatea de spirit* care completează așteptările precedente prin două trăsături manifeste ale comportamentului în muncă.

În fine, axa „**Schimbările**” fac să intervină două trăsături de personalitate: *Sociabilitatea*, *Acceptarea celorlalți*, și trei valori evidențiate în relații, și anume *Căutarea aprobării*, *Conformismul* și *Gustul puterii*.

La realizarea adaptării în limba română s-au modificat o serie de denumiri ale factorilor astfel încât ele să reprezinte cât mai bine ceea ce definește factorul respectiv. Redăm în tabelul 3.2. echivalența termenilor francezi cu cei românești.

**Tabel 3.2. – Corespondența denumirii factorilor**

SOSIE	Varianta română
Ascendență	Afirmare/Ascendență
Stabilitate emoțională	Stabilitate/Autocontrol
Stima de sine	Autovalorizare/Stima de sine
Dinamism	Energie/Dinamism
Perseverență	Autodisciplină/Perseverență
Considerație socială	Recunoaștere social/Considerație
Libertate de acțiune	Libertate de acțiune și decizie
Interes pentru alții	Sprijin acordat altora/Suport
“Challenge” personal	Obiective înalte/Autodepășire
Varietate/Noutate	Noutate/Varietate
Materialism	Avantaje imediate/Valori material
Implicare/Decizie	Convingeri proprii/Implicare
Organizare/Metodă	Mediu structurat/Organizare
Claritatea obiectivelor	Obiective clar definite
Circumspecție	Circumspecție/Prevedere
Curiozitate de spirit	Curiozitate/Deschidere
Sociabilitate	Extraversiune/Sociabilitate
Acceptarea celorlalți	Încredere/Toleranță
Căutarea aprobării	Sprijin din partea altora/Aprobare
Conformism	Norme de conduit/Conformism
Gustul puterii	Poziții de conducere/Putere

Pentru realizarea evaluării de potențial, factorii au fost împărțiți în patru scale care au urmărit două direcții principale de evaluare: potențialul și disponibilitatea pentru formare/dezvoltare și direcții de orientare și stiluri de comportament/management.

I. *Potențialul și disponibilitatea pentru formare* a cuprins două scale:

- Raționament – potențial intelectual general;
- Autodezvoltare – disponibilitate pentru formare.

II. *Direcții de orientare și stiluri de comportament/management* a cuprins 3 scale:

- Leadership – influență și dinamism;
- Mediere – deschidere și control;
- Execuție – conformitate și aplicare.

Pentru cercetarea de față am avut în vedere în special scala de *Leadership* care a fost compusă din următorii factori:

- Ascendență (A)
- Sociabilitate (S)
- Dinamism (E)
- Independență (IN)
- Conducere (CD)

### **3.3. Interpretarea rezultatelor**

Răspunsurile subiecților la întrebarea privind postul dorit în următorii ani au fost directe și deschise ele au fost folosite pentru realizarea corelațiilor cu factorii inventarului de personalitate, cu scopul de a vedea care este legătura dintre dorința de promovare și celelalte trăsături ale personalității.

Pentru început am studiat dacă există o corelație între sexul persoanelor și dorința de promovare/conducere. În tabelul 3.3. sunt prezentate distribuțiile pe sexe ale rezultatelor la chestionar. Tabelul 3.4. prezintă rezultatele corelației, care este nesemnificativă, ceea ce înseamnă că nu există nici o legătură între dorința de conducere și componenta sex.

Tabel 3.3. – Distribuția pe sexe a rezultatelor la chestionar

		CHEST		Total
		același post	promovare	
SEX	Feminin	26	34	60
	Masculin	24	40	64
Total		50	74	124

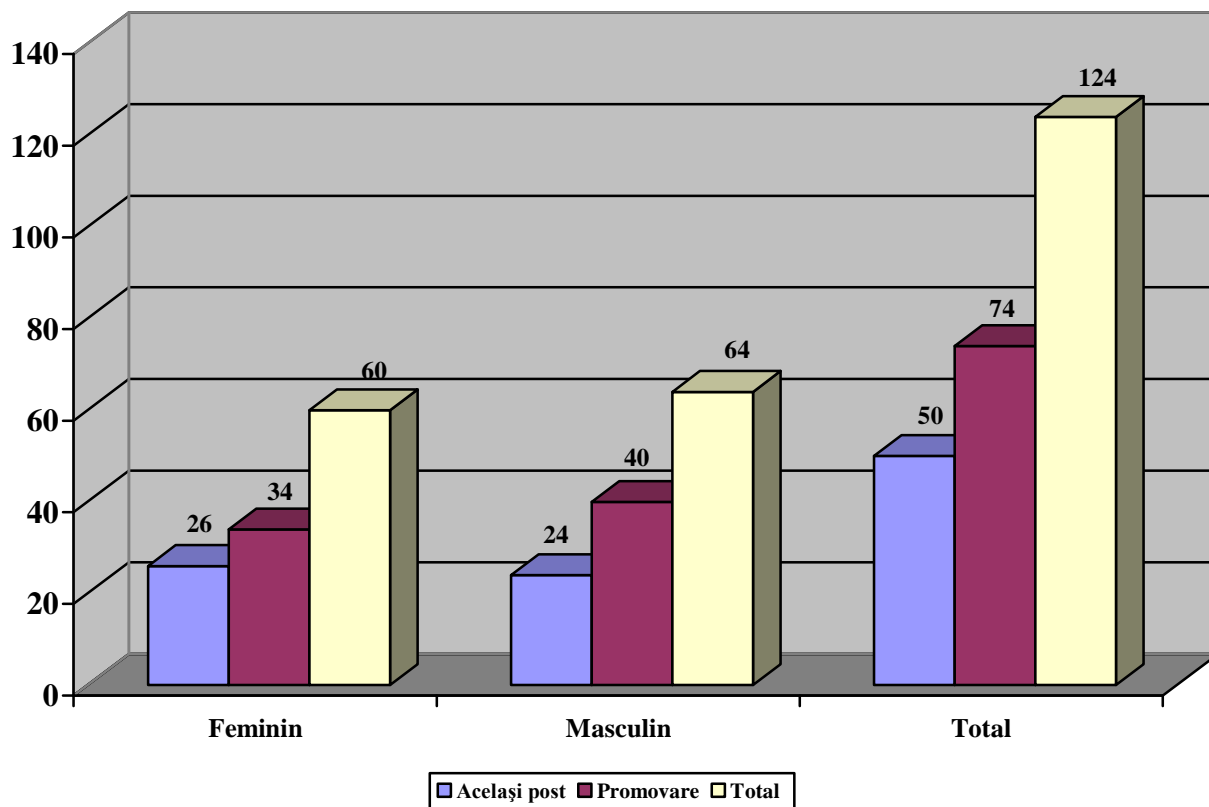


Fig. 3.2. – Distribuția pe sexe a rezultatelor la chestionar

Tabel 3.4. – Corelația între rezultatele chestionarului și variabila sex

		SEX	CHEST
SEX	Pearson Correlation	1.000	.059
	Sig. (2-tailed)	.	.512
CHEST	Pearson Correlation	.059	1.000
	Sig. (2-tailed)	.512	.

Următoarea etapă a studiului nostru a constat în evidențierea corelațiilor dintre rezultatele chestionarului și factorii de personalitate ai Inventarului SOSIE. Rezultatele obținute sunt prezentate în Anexa II, tabelele 1 și 2.

Tabelul 1 din anexa II prezintă corelațiile puternice, semnificative statistic dintre factorii de personalitate și dorința de promovare. S-au pus în evidență corelații cu următorii factori:

- *Ascendență* (A) – descrie capacitatea de afirmare, încrederea în sine, inițiativă și capacitate de influențare, persoanele care joacă roluri active în grupuri.
- *Stabilitate emoțională* (SE) – caracterizat prin autocontrol, controlul emoțiilor și al tensiunilor interioare, stabilitate. Există o corelație negativă cu acest factor, ceea ce ar însemna o anumită instabilitate emoțională ca fiind caracteristică pentru persoanele cu dorință de promovare. Credem că aceasta reprezintă mai degrabă un temperament asemănător celui coleric, cu unele ieșiri bruște de mânie/furie, descărcări de energie nervoasă, mai degrabă decât o instabilitate emoțională caracterizată prin hipersensibilitate, anxietate, încordare.
- *Sociabilitate* (S) – extraversiune, ușurința în stabilirea de contacte sociale și în munca cu ceilalți.
- *Dinamismul* (E) – energie, disponibilitate pentru efort, activism, tempou ridicat, capacitate bună de mobilizare.
- *Independență* (IN) – tendința de afirmare independentă, fără susținere, libertatea de acțiune și decizie, dreptul de a face ce vrea. În acest caz există de asemenea o corelație negativă, ceea ce poate părea surprinzător la prima vedere. Dacă avem în vedere însă că un lider are nevoie să se consulte și cu alții atunci când ia o decizie, că cel mai apreciat model de leadership este cel democratic, care presupune colaborarea cu alții, că independența înseamnă de multe ori și încălcarea regulilor, ceea ce un lider nu-și poate permite, atunci această corelație negativă devine mai ușor de înțeles. Credem că este vorba mai degrabă de o limitare a dreptului de a face ce vrea, sau cum îl taie capul.

Aceștia sunt factorii care au prezentat corelații puternice cu rezultatele chestionarului. După cum se poate observa și din scurta lor descriere, toți sunt importanți pentru definirea personalității de lider, reprezentând trăsături definitorii pentru aceasta. Alături de acești factori există alții care deși prezintă corelații importante acestea nu sunt semnificative statistic (Anexa II, Tabelul 2).

Totuși ei contribuie cu informații suplimentare de aceea îi redăm în continuare:

- *Perseverența* (R) - autodisciplină, responsabilitate, asumarea și urmărirea sarcinilor în curs de realizare. În acest caz există o corelație negativă. Considerăm că este vorba nu de o neasumare a responsabilității ci mai degrabă de faptul că un lider este cel care distribuie sarcinile și responsabilitățile, urmărind mai puțin realizarea lor directă cât mai ales rezultatele finale.
- *Circumspecție* (C) - prevedere, reflecție și deliberare în luarea deciziilor și a inițiativei, caracterizează persoanele extrem de prudente, care reflectează îndelung înainte de a lua decizii, cărora nu le place să-și asume riscuri. Corelația negativă din acest caz este de înțeles dacă avem în vedere că în general, un lider, nu-și poate permite deliberări nesfârșite și amânarea deciziilor, asumarea de riscuri fiind inerentă oricărei funcții de conducere, acesta fiind cu atât mai mare cu cât poziția este mai înaltă.
- *Stima de sine* (SS) – autovalorizarea, încredere în sine. Se traduce prin existența unei reprezentări pozitive despre sine, despre propriile realizări, despre rolul și capacitățile proprii. Permite angajarea individului fără probleme în relațiile sociale și în acțiune.
- *Conducere* (CD) – gustul puterii, al exercitării influenței sau autorității, dirijarea altor persoane, autoritatea asupra acestora, poziția de conducere.

După cum se poate observa, deși au corelații mai scăzute, totuși acești factori sunt definitorii pentru poziția de conducere.

O altă corelație puternică între rezultatele chestionarului și cele ale inventarului de personalitate o găsim în cazul scalei de Leadership. Această scală a fost construită pe baza factorilor din test, la fel ca și celelalte (autodezvoltare, mediere, execuție) ele neexistând în inventarul original. Având în vedere că scopul evaluării a fost cel de a identifica potențialul persoanelor, aceste scale au fost construite astfel încât să asigure identificarea direcții de orientare sau stiluri comportamentale cu valoare predictivă. Faptul că există o corelație ridicată demonstrează validitatea scalei, ea fiind alcătuită din patru factori care prezintă corelații puternice (ascendența, sociabilitatea, dinamismul, independența) și doar unul care prezintă o corelație mai redusă (conducere).



Alte două scale (mediere, execuție) prezintă corelații importante dar fără semnificație statistică. Faptul că aceste corelații sunt negative se poate explica prin faptul că poziția de lider este aproape opusă celei de executant, accentul în primul caz punându-se pe mai ales pe luarea deciziilor, și transmiterea acestora, de îndeplinirea lor ocupându-se persoanele cu funcții de execuție. În cazul celei de a doua scale, cea de mediere, care de asemeni prezintă o corelație negativă, credem că este vorba de specificul funcției de conducere care presupune mai puțin un control strict al sarcinilor și mai degrabă a rezultatelor acestora.

## CONCLUZII

Evaluarea potențialului personalului este o activitate importantă a procesului de evaluare a performanțelor, tocmai prin implicațiile pe care le are. Dacă în cazul evaluărilor se apreciază activitatea trecută, în aprecierile de potențial se evaluează ce va fi în viitor, și pe această bază se iau decizii. De aceea este de cea mai mare importanță ca instrumentele folosite în astfel de evaluări să fie de cea mai bună calitate, pentru a putea garanta o evaluare corectă. În acest sens unul din cele mai importante criterii în măsurarea preciziei instrumentelor este validitatea lor. Tocmai de aceea în studiul nostru ne-am propus validarea, fie și parțială, a unui astfel de instrument.

Concluziile pe care le putem desprinde în urma acestei cercetări arată că există o corelație puternică între dorința de promovare exprimată deschis prin intermediul chestionarului și o serie de factori care măsoară diversele trăsături de personalitate, cum ar fi: ascendența, stabilitatea emoțională, sociabilitatea, dinamismul, independența, responsabilitatea, circumspecția, stima de sine, comanda. Chiar dacă corelațiile nu sunt întotdeauna foarte puternice, se poate observa că acești factori sunt definitorii pentru personalitatea unui lider. Aparent surprinzător, faptul că tocmai factorul care măsoară gustul puterii, nu a avut o corelație puternică cu rezultatele testului, s-ar putea datora mărimii insuficiente a lotului de persoane. În acest sens considerăm că o evaluare efectuată pe un lot mult mai mare de persoane, preferabil peste 300, ar putea aduce o serie de clarificări în acest sens. De asemeni, pentru a putea realiza o discriminare mai bună, ar fi util ca răspunsul afirmativ la dorința de promovare să fie încadrat de subiecți pe o scală, în funcție de intensitatea acesteia. Acest lucru ar permite comparații mult mai fine și ar putea clarifica și o serie de corelații care nu apar ca semnificative statistic.

Unul din cele mai importante rezultate obținute este acela de confirmare a validității scalei pentru leadership, cu componentele sale: ascendența, sociabilitate, dinamism, independență, comandă, factori care de asemeni au corelații puternice cu rezultatele chestionarului. Corelația negativă, deși fără semnificație statistică, confirmă și scala de execuție ca fiind optim alcătuită, ea fiind de fapt la polul opus celei de leadership.

Un alt aspect care merită de reținut este faptul că principalele componente ale leadership-ului, și cele care au obținut și cele mai mari corelații sunt factori temperamentalii, energetici (ascendența, stabilitatea emoțională, sociabilitatea, dinamismul), care țin mai curând de constituție și ereditate, și nu factori care țin de motivație, sisteme de valori (independența). Acest fapt dă o nouă perspectivă asupra capacității de leadership, ca fiind determinată mai curând de factori înnăscuți și mai puțin de ceea ce se acumulează în timp.

În final apreciem că prin studiul nostru am reușit să arătăm valoarea de instrument de predicție a performanței a inventarului SOSIE care, folosit alături de alte instrumente, poate oferi o bună evaluare a potențialului personalului. Totodată trebuie menționată validitatea scalei de leadership, care face ca aceasta să poată fi utilizată nu doar în evaluarea performanței ci și în selecția personalului, atât la angajare, cât și mai târziu.

## Anexa 1

### Rezultatele obținute de persoanele evaluate la Inventarul de Personalitate SOSIE și la chestionar

Nr.	Sex	A	R	SE	S	C	O	RP	E	SS	PR	RS	VA	DE	OG	OS	DP	CO	CS	IN	BU	CD	PI	R	L	M	D	E	CHEST
1	F	3	4	4	5	5	3	3	7	3	5	2	4	8	5	8	6	4	5	6	5	7	5,0	3,5	5,4	3,8	5,0	5,2	P
2	M	6	7	7	4	7	5	4	7	8	8	6	4	5	4	5	6	3	5	5	3	9	4,0	3,5	6,2	6,0	5,3	5,2	P
3	M	1	3	10	1	6	1	3	1	1	8	5	4	1	7	6	8	5	4	8	7	1	5,5	4,3	1,4	4,6	2,5	5,4	A
4	M	4	4	8	2	5	6	7	4	4	4	3	5	6	5	8	6	5	2	6	9	3	7,0	6,3	3,6	6,0	5,2	5,4	A
5	M	7	7	4	6	4	5	6	5	6	5	3	4	5	7	7	4	6	7	2	5	9	4,0	3,3	6,8	5,2	4,4	6,2	P
6	M	4	7	5	5	6	5	5	8	5	7	6	5	5	4	6	6	6	9	3	3	5	7,0	6,3	5,4	5,6	6,2	5,8	P
7	F	5	6	5	7	6	9	6	7	6	3	5	4	5	7	8	6	8	5	3	9	2	4,5	3,3	5,2	6,4	6,1	7,0	P
8	M	5	5	5	5	6	5	5	5	4	4	5	5	6	7	4	6	8	6	5	5	3	4,0	3,3	4,6	5,2	5,0	6,0	A
9	M	6	5	7	6	5	6	10	3	8	2	6	5	5	7	5	5	8	5	1	9	4	5,0	4,3	5,0	6,6	5,0	6,0	P
10	M	8	5	4	7	3	6	8	4	8	6	10	8	7	1	2	5	3	6	6	2	10	7,5	6,8	7,0	5,2	6,7	2,8	P
11	F	7	6	3	8	6	7	6	6	8	5	7	7	4	5	5	5	3	7	5	5	6	7,5	5,8	6,6	5,6	6,3	5,0	P
12	F	5	4	6	5	4	1	2	6	4	4	6	4	9	3	7	4	8	3	6	4	6	4,0	4,0	5,8	3,4	5,2	5,2	P
13	M	4	8	6	4	8	7	9	2	5	5	5	7	6	5	4	1	6	1	7	7	7	7,5	5,5	5,4	7,6	5,1	6,2	P
14	F	5	2	3	10	3	2	6	9	5	5	6	7	9	4	3	8	4	9	4	8	2	4,5	3,8	5,8	3,2	5,9	3,2	P
15	M	6	4	5	6	6	5	7	2	5	6	3	6	4	5	8	7	3	8	8	4	3	6,5	6,3	4,2	5,4	4,1	5,2	P
16	F	6	7	7	5	8	6	5	6	8	2	8	4	6	7	5	7	8	3	4	4	5	4,5	4,0	5,2	6,6	6,0	7,0	A
17	M	6	7	5	5	8	7	5	7	5	5	5	4	5	6	7	2	7	4	5	3	9	6,5	5,8	7,2	6,4	6,0	7,0	P
18	F	3	5	4	4	5	6	4	7	3	4	7	5	7	5	4	4	5	6	3	7	5	5,0	4,5	5,2	4,8	6,4	4,8	P
19	F	5	4	3	8	9	3	6	5	4	5	3	4	4	6	9	7	6	7	6	6	2	8,0	7,5	4,8	5,0	4,6	6,8	A
20	F	5	7	5	5	8	6	5	4	5	2	8	5	6	6	5	5	4	8	4	7	5	6,5	6,0	5,0	6,2	6,1	6,0	A
21	M	4	5	7	6	3	5	8	5	5	5	3	10	4	4	3	4	3	6	8	4	6	6,0	5,8	5,6	5,6	4,6	3,6	P
22	M	7	5	8	5	7	7	7	7	8	4	6	5	9	4	5	4	5	4	7	1	9	6,0	5,5	7,0	6,8	6,9	5,2	P
23	M	9	5	5	5	6	7	5	5	8	8	3	4	6	3	8	5	7	4	5	1	8	7,5	6,5	6,6	5,6	5,7	5,8	P
24	F	2	9	8	3	7	3	7	2	4	6	3	5	7	5	6	7	4	7	6	6	3	7,0	5,5	2,8	6,8	4,4	6,2	A
25	F	7	5	6	5	5	6	5	7	6	3	5	9	10	1	3	3	2	9	6	3	8	4,5	3,3	7,0	5,4	6,5	3,2	A
26	F	5	7	5	7	5	6	4	5	8	5	5	5	3	6	9	7	6	3	8	8	1	8,0	7,0	4,4	5,4	5,4	6,6	P
27	F	6	6	7	3	6	7	6	10	5	6	3	4	6	3	9	2	8	2	6	8	4	6,0	5,5	6,4	6,4	6,3	6,4	A
28	M	5	8	8	4	6	7	5	7	8	4	6	5	6	4	7	2	8	4	6	3	6	4,0	3,5	6,2	6,8	5,9	6,6	A
29	M	5	5	5	7	2	7	6	4	5	6	8	9	5	4	1	5	7	4	6	7	3	7,0	6,5	5,0	5,0	6,2	3,8	A
30	F	5	7	8	3	5	6	8	5	6	8	8	8	4	2	3	7	4	3	6	7	4	8,5	7,5	4,2	6,8	6,6	4,2	A

Nr.	Sex	A	R	SE	S	C	O	RP	E	SS	PR	RS	VA	DE	OG	OS	DP	CO	CS	IN	BU	CD	PI	R	L	M	D	E	CHEST
31	F	6	4	5	6	5	3	3	5	5	1	4	4	6	6	10	6	6	7	1	7	6	4,0	3,0	5,6	4,0	4,2	6,2	P
32	F	5	6	5	7	4	5	1	5	6	5	6	7	4	2	8	7	5	8	6	4	4	6,5	6,0	5,0	4,2	5,2	5,0	P
33	M	8	5	5	6	3	6	4	5	6	5	5	7	7	3	5	6	4	3	7	6	6	6,5	5,8	6,0	4,6	5,9	4,0	A
34	M	3	4	6	1	7	6	6	3	3	6	7	1	5	6	5	4	8	6	6	5	3	9,0	7,8	3,4	5,8	5,8	6,0	A
35	M	6	7	8	3	5	8	5	5	6	6	4	4	3	5	10	8	6	8	2	5	3	8,0	7,3	4,0	6,6	5,6	6,6	A
36	M	8	3	1	9	1	5	3	7	6	7	6	8	7	1	3	6	5	5	6	8	2	6,5	5,8	6,2	2,6	6,3	2,6	P
37	M	5	7	7	5	5	6	7	4	6	5	6	7	6	3	8	4	4	5	9	1	7	4,5	4,0	5,6	6,4	5,2	5,4	A
38	F	5	4	6	6	5	6	6	5	5	6	6	7	8	1	3	7	2	7	5	5	8	5,5	4,3	5,6	5,4	6,0	3,0	A
39	F	5	3	5	8	6	8	9	2	5	2	3	7	6	6	6	7	5	8	4	6	4	4,0	2,8	4,6	6,2	4,2	5,2	A
40	F	7	5	5	5	5	5	6	5	6	8	4	8	6	3	3	6	3	2	8	5	7	6,0	5,8	5,8	5,2	5,2	3,8	P
41	M	6	7	6	5	5	6	7	4	8	7	3	5	3	9	4	7	6	6	5	6	4	7,0	6,3	4,6	6,2	4,5	6,2	P
42	M	6	6	7	5	5	6	5	7	6	5	6	7	8	2	6	5	1	6	8	3	8	8,0	6,5	6,4	5,8	6,7	4,0	A
43	F	3	6	8	3	6	4	8	2	4	5	7	5	5	7	4	4	6	4	6	6	5	6,0	5,8	4,0	6,4	4,8	5,8	A
44	F	7	7	4	7	6	7	6	6	8	5	9	7	4	6	1	5	5	7	1	8	6	6,5	5,8	6,4	6,0	6,5	5,0	P
45	F	6	7	8	5	3	8	7	5	8	2	8	8	7	4	4	8	3	8	4	6	5	6,5	6,0	4,8	6,6	6,8	4,2	P
46	M	7	4	5	6	6	7	4	5	5	4	5	4	6	7	5	6	5	2	9	4	5	9,5	8,3	5,6	5,2	6,4	5,4	A
47	M	7	7	6	5	3	6	7	3	8	5	7	8	6	3	5	6	3	4	6	6	7	6,5	6,3	5,4	5,8	5,7	4,2	P
48	M	4	5	5	6	6	4	6	3	4	4	3	5	5	9	5	7	6	6	6	5	4	4,5	3,8	4,2	5,2	3,9	6,2	A
49	F	7	4	5	5	3	5	4	9	5	2	8	7	7	4	4	4	4	7	5	7	6	6,0	5,3	6,8	4,2	7,0	3,8	A
50	F	6	7	5	6	7	5	9	6	8	5	5	7	7	5	3	5	4	8	6	3	6	5,0	4,5	6,0	6,6	5,4	5,2	A
51	M	6	2	2	2	2	4	2	5	2	8	3	7	4	3	8	5	5	6	6	4	6	6,0	5,5	5,0	2,4	4,4	4,0	P
52	M	6	5	5	7	3	8	8	5	8	3	4	8	4	6	5	2	5	4	6	6	7	6,5	5,3	6,8	5,8	5,5	4,8	P
53	F	6	7	5	5	6	8	4	7	6	5	4	4	6	6	6	5	5	4	6	4	8	5,5	4,8	6,4	6,0	5,8	6,0	A
54	F	9	5	4	7	6	7	7	5	8	4	4	3	4	6	10	6	4	8	3	4	7	6,5	5,3	6,6	5,8	5,3	6,2	A
55	M	10	2	3	9	2	8	6	6	8	6	9	8	7	3	2	7	7	5	2	6	5	6,0	5,0	6,8	4,2	7,2	3,2	P
56	F	10	3	6	3	2	5	3	8	5	6	4	7	7	2	7	4	3	7	9	1	7	6,0	5,3	7,0	3,8	6,0	3,4	A
57	F	3	7	7	5	9	7	6	5	5	9	5	7	3	5	3	6	6	7	6	8	2	4,0	3,3	4,0	7,2	4,8	6,0	A
58	M	4	6	7	5	7	3	7	4	5	2	4	4	7	7	7	3	8	5	6	3	6	6,0	5,5	5,4	6,0	4,8	7,0	A
59	M	5	5	7	8	5	6	5	4	8	6	6	10	6	1	2	6	1	4	10	2	7	7,5	6,3	5,8	5,6	5,8	2,8	P
60	M	5	1	3	2	2	1	3	1	1	7	6	5	6	5	4	8	5	5	6	6	3	4,5	3,8	2,8	2,0	3,7	3,4	A
61	M	4	5	7	3	5	4	3	9	4	5	8	3	6	5	5	3	7	4	6	7	5	6,0	5,0	5,8	4,8	6,6	5,4	A
62	F	4	8	9	2	10	3	6	2	5	5	5	3	3	7	8	5	5	10	3	4	6	5,0	4,5	4,0	7,2	3,6	7,6	A
63	M	3	9	5	3	5	3	4	6	4	4	4	3	4	9	9	6	5	6	3	5	8	6,5	5,3	5,0	5,2	4,7	7,4	A
64	F	1	6	5	3	7	6	5	1	3	6	5	5	4	6	4	4	8	4	5	7	3	5,5	4,0	3,0	5,8	4,3	6,2	A
65	M	6	5	7	5	3	7	8	5	8	6	7	5	6	6	4	7	4	7	7	2	5	6,0	5,5	5,0	6,0	6,2	4,4	A
66	F	4	9	5	5	7	7	7	1	5	6	6	5	9	4	3	8	4	2	8	4	5	6,0	5,0	3,6	7,0	5,8	5,4	A
67	F	3	5	5	3	4	5	5	5	3	3	9	7	6	5	2	7	7	8	4	3	4	4,5	3,3	3,8	4,8	5,8	4,6	P
68	F	3	4	5	4	7	1	5	3	3	6	3	8	6	4	4	3	4	7	6	5	5	2,5	2,0	4,6	4,4	3,1	4,6	P
69	F	9	5	4	5	5	6	7	7	6	5	5	6	6	4	5	2	6	6	4	7	7	5,5	4,5	7,4	5,4	5,7	5,0	P
70	F	5	5	5	7	2	9	5	2	6	3	6	10	9	1	2	8	2	5	7	6	4	7,0	5,8	4,2	5,2	6,6	2,4	A

Nr.	Sex	A	R	SE	S	C	O	RP	E	SS	PR	RS	VA	DE	OG	OS	DP	CO	CS	IN	BU	CD	PI	R	L	M	D	E	CHEST
71	M	8	7	4	5	6	7	5	8	8	6	6	3	7	5	5	2	8	5	3	6	7	6,0	5,8	7,4	5,8	6,8	6,2	P
72	F	3	6	4	4	5	5	4	8	3	4	6	4	7	4	5	4	5	6	7	4	6	6,0	4,0	5,6	4,8	6,4	5,0	P
73	M	6	4	5	8	5	5	6	8	6	5	7	7	9	3	2	8	3	9	1	5	8	5,5	4,3	6,6	5,0	6,9	3,4	P
74	F	3	4	4	8	6	5	4	5	4	8	6	8	2	4	3	9	4	6	8	3	3	6,0	5,3	4,2	4,6	4,6	4,2	P
75	M	3	4	9	4	8	5	9	1	4	3	6	4	5	7	6	5	6	3	6	9	4	5,0	3,5	3,6	7,0	4,4	6,2	A
76	M	4	9	6	5	5	5	4	5	6	4	6	4	4	7	7	6	6	6	4	4	6	9,0	8,5	5,0	5,8	5,8	6,8	P
77	F	7	7	10	8	3	8	5	6	6	5	5	6	4	5	8	6	4	4	4	7	5	6,5	5,5	6,2	6,6	5,9	5,4	P
78	F	5	6	7	7	7	4	6	6	8	4	7	7	6	4	5	4	5	2	6	6	6	6,5	5,8	6,2	6,0	5,9	5,4	A
79	M	8	2	5	8	6	8	7	3	6	8	7	7	1	4	4	6	3	3	8	3	7	6,5	5,8	6,2	5,6	5,0	3,8	P
80	M	4	7	8	7	5	6	7	7	8	5	5	9	5	4	4	6	6	4	7	4	4	6,0	5,3	5,4	6,6	5,8	5,2	A
81	M	7	4	5	7	2	4	5	4	6	7	2	5	4	3	6	3	3	5	7	5	8	6,5	4,8	6,8	4,0	3,8	3,6	A
82	F	6	4	4	5	2	7	4	5	4	5	4	7	6	4	6	6	5	5	6	2	7	6,0	4,8	5,6	4,2	5,6	4,2	P
83	F	4	7	7	2	7	3	6	6	4	7	3	5	4	5	6	4	6	3	6	7	4	6,0	5,5	4,6	6,0	4,4	6,2	P
84	M	7	4	7	6	6	8	7	6	8	4	7	9	7	3	3	3	7	4	6	5	5	9,0	7,5	6,4	6,4	7,1	4,6	P
85	M	6	7	6	5	8	7	6	5	8	2	9	5	9	4	4	5	5	7	3	4	9	8,5	7,8	6,2	6,8	7,5	5,6	A
86	M	4	9	9	4	6	5	5	6	8	6	7	1	8	4	5	6	4	10	2	2	9	7,5	6,8	5,6	6,8	6,5	5,6	P
87	M	6	5	5	7	4	6	6	5	8	9	2	8	3	6	3	7	3	4	7	8	3	5,5	4,5	5,0	5,2	4,3	4,2	P
88	M	4	5	9	7	6	4	10	3	8	7	6	5	4	7	4	4	7	3	4	8	4	5,0	3,8	5,0	6,8	4,4	5,8	P
89	F	3	3	6	1	7	3	6	1	2	7	2	9	5	5	2	9	3	6	8	7	1	6,0	5,0	1,6	5,0	3,3	4,0	A
90	F	4	7	5	8	2	1	2	7	6	5	2	9	9	4	3	4	6	6	5	5	6	5,5	4,0	6,4	3,4	4,5	4,4	A
91	F	1	7	3	2	7	4	7	3	1	5	8	5	1	7	7	7	6	3	6	7	2	6,5	5,5	2,4	5,6	4,5	6,8	A
92	F	3	3	1	5	2	7	2	3	1	5	5	5	6	5	5	6	4	5	8	2	5	6,0	5,5	4,2	3,0	5,4	3,8	P
93	M	5	8	6	4	6	7	5	7	5	5	3	1	5	6	8	6	8	8	5	5	3	7,0	6,0	4,8	6,4	5,6	7,2	P
94	M	5	6	7	4	6	6	7	7	5	6	6	2	1	8	6	3	8	2	7	6	4	5,0	4,5	5,6	6,4	5,0	6,8	P
95	M	5	5	7	2	5	6	4	9	4	6	8	5	6	3	4	5	5	4	7	4	6	7,0	6,5	5,6	5,4	7,2	4,4	P
96	M	10	1	10	10	2	8	3	7	8	4	6	5	9	1	7	4	4	5	6	3	10	8,0	7,3	8,8	4,8	7,6	3,0	P
97	M	6	4	4	5	3	6	4	6	4	2	5	7	5	6	7	4	5	4	4	8	6	4,5	4,0	6,0	4,2	5,3	5,0	P
98	F	4	7	4	5	5	6	4	5	4	6	8	5	5	7	2	7	3	9	2	5	6	6,5	6,0	4,8	5,2	6,1	4,8	A
99	M	2	5	10	2	8	5	8	2	3	6	3	3	4	9	5	8	5	2	7	7	4	8,5	7,5	2,6	7,2	4,4	6,4	A
100	M	5	1	4	8	7	3	7	2	4	6	1	9	4	7	2	8	4	6	5	9	1	3,0	2,3	3,8	4,4	2,6	4,2	P
101	F	7	2	5	6	3	3	4	5	4	6	4	7	6	5	4	5	6	7	2	6	6	1,5	1,3	6,0	3,4	3,9	4,0	P
102	M	4	5	8	4	3	5	5	4	5	5	8	6	5	4	4	7	6	7	4	4	5	4,5	3,8	4,2	5,2	5,2	4,4	P
103	M	6	6	9	4	5	8	7	7	8	4	8	4	6	5	7	6	4	4	5	3	9	9,0	7,3	6,2	7,0	7,6	5,4	P
104	M	7	5	6	3	8	7	4	6	5	3	10	6	4	5	4	6	6	4	3	9	3	9,5	8,3	4,8	6,0	7,1	5,6	P
105	M	3	10	8	2	6	6	6	7	5	3	8	3	8	4	6	2	9	2	8	4	4	9,5	8,3	5,0	7,2	7,7	7,0	A
106	F	3	5	5	7	5	6	7	4	4	2	6	1	5	6	8	6	8	6	4	6	3	7,0	5,8	4,4	5,6	5,6	6,4	P
107	F	4	7	6	4	8	4	6	4	5	1	7	5	6	5	8	2	5	4	4	9	6	5,0	3,8	5,4	6,2	5,2	6,6	P
108	F	3	4	7	2	5	7	5	5	3	7	5	5	3	5	8	5	4	6	8	1	7	4,5	4,3	4,6	5,6	4,9	5,2	P
109	M	4	9	5	6	8	7	2	6	6	7	8	1	5	4	6	3	8	4	5	5	6	5,0	4,3	6,0	6,2	6,2	7,0	P
110	M	7	7	5	5	6	6	5	7	8	9	2	4	6	3	7	7	3	7	3	5	8	4,5	3,8	6,2	5,8	5,1	5,2	P

Nr.	Sex	A	R	SE	S	C	O	RP	E	SS	PR	RS	VA	DE	OG	OS	DP	CO	CS	IN	BU	CD	PI	R	L	M	D	E	CHEST
111	M	6	7	3	7	5	6	10	7	5	3	7	1	5	7	7	5	10	2	2	7	6	7,5	6,3	6,4	6,2	6,3	7,2	P
112	F	8	5	5	5	3	5	5	4	6	4	8	5	5	5	6	4	6	6	5	4	7	4,5	4,0	6,2	4,6	5,3	5,0	P
113	F	4	5	8	8	9	3	7	3	8	7	2	3	4	7	8	9	6	3	8	3	2	6,5	6,3	3,8	6,4	3,6	7,0	P
114	M	5	8	7	5	5	2	5	9	8	2	8	3	9	5	5	3	7	5	3	5	8	5,0	4,0	7,0	5,4	6,5	6,0	P
115	F	2	6	4	3	7	4	2	2	3	7	2	7	7	5	4	8	3	4	7	7	3	4,5	3,3	2,6	4,6	3,9	5,0	P
116	M	7	5	5	7	7	5	5	7	8	3	5	5	7	6	6	4	6	9	4	3	7	6,0	5,5	7,0	5,4	5,9	6,0	P
117	F	4	2	10	3	5	2	1	4	2	7	2	5	2	9	5	7	4	7	8	3	3	8,5	7,3	3,6	4,0	3,7	5,0	P
118	F	6	2	2	8	5	6	7	4	4	4	2	5	5	7	7	5	6	4	5	8	3	5,5	5,0	5,4	4,4	4,5	5,4	P
119	F	7	4	5	5	6	6	6	6	5	2	8	6	8	2	8	6	3	8	7	3	5	5,0	4,5	5,6	5,4	6,6	4,6	P
120	F	7	7	4	5	6	5	4	7	5	6	3	5	4	9	5	3	5	9	3	5	7	5,5	5,0	6,8	5,2	4,8	6,4	P
121	F	4	4	4	7	6	1	3	2	4	7	3	2	4	9	5	7	5	2	6	7	4	4,5	3,8	4,2	3,6	2,8	5,8	A
122	M	6	8	5	5	6	4	7	5	8	7	6	5	3	7	4	4	8	5	6	5	5	5,5	4,5	5,6	6,0	4,7	6,6	A
123	F	5	7	4	5	5	6	4	8	5	4	4	7	4	2	6	6	3	2	8	3	8	4,0	3,0	6,2	5,2	5,0	4,6	P
124	F	7	6	5	6	5	8	7	6	8	2	9	3	5	6	7	8	3	7	2	9	4	9,0	8,3	5,2	6,2	7,3	5,4	P

**Notă:**

A - Ascendență  
R - Responsabilitate  
SE - Stabilitate emoțională  
S - Sociabilitate  
C - Circumspecție  
O - Gândire originală  
RP - Relații personale/Toleranță  
E - Energie

SS - Stima de sine  
PR - Spirit practice/Materialism  
RS - Realizare de sine  
VA - Varietate  
DE - Decizie/Implicare  
OG - Organizare  
OS - Orientare spre scop  
DP - Dependență

CO - Conformism  
CS - Considerație  
IN - Independență  
BU - Bunăvoință  
CD - Spirit de comandă  
PI - Potențial intelectual  
R - Raționament  
L - Leadership

M - Mediere  
D - Dezvoltare  
E - Execuție

**La chestionar:**

P - Promovare  
A - Același post

## Anexa II

Tabelul 1 – Factorii care prezintă corelații semnificative cu rezultatele la chestionar

		CHEST	A	SE	S	E	IN	L
<b>CHEST</b>	Pearson Correlation	1.000	.232**	-.192*	.263**	.231**	-.201*	.295**
	Sig. (2-tailed)	.	.009	.033	.003	.010	.025	.001
<b>A</b>	Pearson Correlation	.232**	1.000	-.198*	.444**	.387**	-.194*	.754**
	Sig. (2-tailed)	.009	.	.027	.000	.000	.031	.000
<b>SE</b>	Pearson Correlation	-.192*	-.198*	1.000	-.323**	-.073	.142	-.157
	Sig. (2-tailed)	.033	.027	.	.000	.419	.116	.082
<b>S</b>	Pearson Correlation	.263**	.444**	-.323**	1.000	.142	-.139	.480**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000	.000	.	.115	.122	.000
<b>E</b>	Pearson Correlation	.231**	.387**	-.073	.142	1.000	-.218*	.704**
	Sig. (2-tailed)	.010	.000	.419	.115	.	.015	.000
<b>IN</b>	Pearson Correlation	-.201*	-.194*	.142	-.139	-.218*	1.000	-.226*
	Sig. (2-tailed)	.025	.031	.116	.122	.015	.	.012
<b>L</b>	Pearson Correlation	.295**	.754**	-.157	.480**	.704**	-.226*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.082	.000	.000	.012	.

**Notă:**

\*\* Corelația este semnificativă la nivelul 0.01 (2-tailed).

\* Corelația este semnificativă la nivelul 0.05 (2-tailed).



**Tabelul 2 – Factorii care prezintă corelații importante dar fără a atinge pragul de semnificație statistic**

		<b>R</b>	<b>C</b>	<b>SS</b>	<b>CD</b>	<b>M</b>	<b>E</b>	<b>CHEST</b>
<b>R</b>	Pearson Correlation	1.000	.371**	.322**	.190*	.651**	.582**	-.129
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.035	.000	.000	.152
<b>C</b>	Pearson Correlation	.371**	1.000	-.016	-.152	.611**	.669**	-.172
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.857	.092	.000	.000	.056
<b>SS</b>	Pearson Correlation	.322**	-.016	1.000	.395**	.423**	-.006	.167
	Sig. (2-tailed)	.000	.857	.	.000	.000	.946	.063
<b>CD</b>	Pearson Correlation	.190*	-.152	.395**	1.000	.074	-.160	.169
	Sig. (2-tailed)	.035	.092	.000	.	.417	.076	.060
<b>M</b>	Pearson Correlation	.651**	.611**	.423**	.074	1.000	.536**	-.166
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.417	.	.000	.065
<b>E</b>	Pearson Correlation	.582**	.669**	-.006	-.160	.536**	1.000	-.114
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.946	.076	.000	.	.209
<b>CHEST</b>	Pearson Correlation	-.129	-.172	.167	.169	-.166	-.114	1.000
	Sig. (2-tailed)	.152	.056	.063	.060	.065	.209	.

**Notă:**

\*\* Corelația este semnificativă la nivelul 0.01 (2-tailed).

\* Corelația este semnificativă la nivelul 0.05 (2-tailed).

## BIBLIOGRAFIE

1. Albu, Monica, **Construirea și utilizarea testelor psihologice**, Ed. Clusium, Cluj-Napoca, 1998.
2. Albu, Monica, **Metode și instrumente de evaluare psihologică**, Ed. Argonaut, Cluj-Napoca, 2000.
3. Chișu, Viorica Ana (coord.), **Manualul specialistului în resurse umane**, Casa de editură IRECSO, București, 2002.
4. Constantin, Ticu, Stoica-Constantin, Ana, **Managementul resurselor umane**, Ed. Institutul European, Iași, 2002.
5. Ionescu, Carmen, “Angajarea și evaluarea personalului”, în **Psihologia**, nr. 6, 2001, pp. 36 – 40.
6. Kummerov, Jean M., Barger, Nancy J., Kirbz, Linda K., **Stilul de muncă și tipul psihologic**, Ed. Teora, București, 2002.
7. Lefter, Viorel (et al.), **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, București, 1999.
8. Luca, Marcela, “Munca – o cale de succes pentru fiecare”, în **Psihologia**, nr. 5, 1999, pp. 35 – 36.
9. Manolescu, Aurel, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, București, 2001.
10. Matei, N.C., “Decizia – indicator de evaluare a personalității managerului”, în **Psihologia**, nr. 5, 1999, pp. 20 – 23.
11. Matei, N.C., “Personalitatea managerului – factor de progres și eficiență”, în **Psihologia**, nr. 5, 1999, pp. 4 – 7.
12. Mathis, Robert L., Jackson, John H., **Human Resource Management**, South-Western College Publishing, Ohio, 2000.

- 13 Mathis, Robert L., Nica, Panaite C., Rusu, Costache, **Managementul resurselor umane**, Ed. Economică, București, 1997.
- 14 Mihai, Alice, "Relația dintre leadership și personalitate din perspective psihologiei organizaționale", în **Revista de Psihologie Organizațională**, vol. I, nr. 2, 2001, pp. 61 – 71.
- 15 Minulescu, Mihaela, **Chestionarele de personalitate în evaluarea psihologică**, Ed. Garell Publishing House, București, 1996.
- 16 Nica, Panaite, Prodan, Adriana, Iftimescu, Adrian, **Management**, vol. I – III, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001.
- 17 Pitariu, Horia D., **Managementul resurselor umane**, Ed. ALL BECK, București, 2000.
- 18 Prodan, Adriana, **Managementul de succes**, Ed. Polirom, Iași, 1999.
- 19 Rotaru, Anton, Prodan, Adriana, **Managementul resurselor umane**, Ed. Sedcom Libris, Iași, 2001.
- 20 Stan, Aurel, **Testul psihologic**, Ed. Polirom, Iași, 2002.
- 21 \*\*\*, **SOSIE, Manuel d'application**, Les Editions du Centre de Psychologie Appliquée, Paris, 1999.