

de grup și organizațional, prin introducerea unor factori suplimentari (normele specifice grupului și exercitarea conducerii).

Analizând partea a doua a lucrării, care prezintă demersul experimental dezvoltat pentru testarea modelului, remarcăm în primul rând prezentarea clară, concisă a obiectivelor și ipotezelor cercetării în cadrul capitolului 4 „Obiectivele, ipotezele și metodele cercetării”. Maniera riguroasă dar în același timp accesibilă în care este structurată informația recomandă demersul autorului ca un exemplu util pentru cei care doresc să dezvolte o cercetare pe domeniul fenomenelor psihosociale. Marius Milcu subliniază dificultatea întâmpinată de cercetători în investigarea competiției și conflictului, dificultate datorată complexității acestor fenomene, și în același timp oferă o soluție pentru cercetările desfășurate în domeniu, propunând și argumentând necesitatea utilizării „unui ansamblu bine organizat, convergent de metode și tehnici de cercetare”, sesizând că „în ceea ce privește metodele considerate *auxiliare* sau secundare (chestionarul, observația, etc.), prezentarea lor lipsește cu desăvârșire din lucrările de specialitate”.

Ca principale atu-uri ale investigației, remarcăm rigurozitatea ce caracterizează demersul experimental realizat de autor, dar și adecvarea utilizării și combinării metodelor de cercetare (ancheta psihosocială pe bază de chestionar, experimentul psihosocial și observația) pentru surprinderea aspectelor de interes. Apreciem de asemenea atenția acordată de autor justificării relevanței metodelor utilizate în cadrul cercetării și discutarea detaliată a rezultatelor și a implicațiilor acestora, realizată în cadrul capitolului 5 „Prezentarea și interpretarea rezultatelor”.

Din punct de vedere al structurării informației pe parcursul întregii lucrări, apreciem pozitiv prezentarea concisă a obiectivelor operaționale urmărite, în partea introductivă a fiecărui capitol, rezumarea aspectelor importante, și oferirea, la finalul fiecărui capitol, a unui set de întrebări și exerciții de verificare, elemente ce transformă lucrarea într-un instrument util pentru cititorii mai puțin familiarizați cu problematica investigării competiției și conflictului.

Datorită clarității și conciziei prezentării informațiilor și rigurozității științifice a cercetării realizate, lucrarea se recomandă atât specialiștilor din domeniul științelor sociale

interesați de investigarea competiției și conflictului, cât și cititorilor mai puțin familiarizați cu problematica acestor fenomene, care, urmărind obiectivele operaționale din cadrul fiecărui capitol al lucrării, vor ajunge la o înțelegere mai adecvată a acestor fenomene psihosociale atât de prezente în viața de zi cu zi.

Roxana Capotescu

Mike Smith & Pam Smith (2005). *Testing People at Work – Competencies in psychometric testing*. BPS Blackwell (421 p).

Cartea apărută în 2005 este, potrivit și autorilor, rezultatul unei îndelungate preocupări pentru calificarea psihologilor în domeniul aplicării testelor psihometrice în industrie. Nevoia redactării acestei lucrări decurge din lipsa informațiilor publice cu privire la utilizarea testelor în mediul ocupațional. Ca urmare, discursul autorilor este structurat pornind de la o serie de considerente introductive asupra competențelor necesare în testare, analiza muncii, oferirea feedback-ului și finalizând cu un capitol de maximă importanță privind etica în testare.

Un prim capitol al acestei lucrări este centrat pe diferențierea testelor psihometrice utilizate în diferite domenii din prisma competențelor necesare pentru utilizarea adecvată a acestora. Astfel, autorii diferențiază între probe utilizate în selecție, în orientarea și dezvoltarea carierei, în cercetare și în auditul forței de muncă. Pe parcursul întregii cărți unul dintre scopurile autorilor este acela de a forma competențele necesare în vederea achiziționării de teste adecvate, competențe care să fie ulterior completate cu cele necesare operării cu acestea.

Cel de-al doilea capitol este destinat analizei muncii și îndeosebi analizei muncii centrate pe deținătorul postului de muncă. Deși procedura de analiză a muncii reclamă un efort considerabil, ea este absolut necesară nu numai pentru selecție profesională, ci și pentru evaluarea trebuințelor de instruire, design organizațional, evaluarea posturilor, dezvoltarea angajaților ș.a.m.d. Autorii propun un demers posibil de analiză a muncii, listând atât principalele categorii de informații care trebuie incluse într-o fișă a postului, cât și principalele metode de investigație pentru realizarea acesteia. În ceea ce privește

categoriile de informații conținute în fișa postului, acestea sunt destul de restrânse, autorii oferind doar un cadru general, mult mai puțin dezvoltat decât alte modele actuale în literatura de specialitate (vezi O*NET). Metodele de investigație sunt din nou cele clasice în literatura de specialitate, un accent deosebit fiind pus pe metodele de investigație, în vederea realizării profilului ocupantului postului de muncă. Aici sunt tratate metode mai complexe de investigare cum ar fi *Repertory Grids*. Capitolul este finalizat cu o parte dedicată justiției în analiza muncii precum și cu un exemplu de fișă de post după modelul propus.

În cadrul următoarelor trei capitole autorii abordează principalele categorii reprezentate în specificațiile postului de muncă: inteligența sau succesul în a realiza lucruri, personalitatea sau stilul de a realiza lucruri și motivația, sau de ce alegem să facem lucruri. Așa cum subliniază și autorii, capitolul dedicat inteligenței, sau abilității cognitive, este doar o trecere în revistă a subiectului, pornind de la definiția inteligenței, la structura conceptului, măsurarea acestuia, stabilitatea în timp și controversele legate de acest concept. Sunt tratate principalele teorii și probe de măsurare a inteligenței acordându-se o atenție deosebită problemelor practice implicate în exersare și coaching. Această structură este păstrată și în ceea ce privește personalitatea, pornind de la definiție și până la principalele teorii binecunoscute în studiul personalității unde sunt listate atât avantaje cât și critici dar cu o preocupare mai redusă pentru problema evaluării personalității. În cadrul capitolului dedicat motivației se insistă asupra definiției motivației, asupra diferențierii între trebuințe, valori, convingeri, atitudini și interese și a relevanței acestora pentru performanța profesională. Fiecare subtemă este însoțită de considerente legate de posibilitățile de măsurare ale conceptului. Un ultim capitol al primei părți este dedicat procedurii de selecție și se focalizează pe metode de atragere a aplicanților pe post.

O a doua parte a cărții se orientează înspre prezentarea caracteristicilor psihometrice generale în construirea, aplicarea și interpretarea testelor. Primele două capitole sintetizează statisticile de bază esențiale în operarea cu teste psihologice. Ulterior, în următoarele capitole, autorii detaliază caracteristicile psihometrice implicate în procedurile de selecție. Un loc deosebit îl ocupă, de asemenea, problema validității

unde, pe lângă considerentele generale legate de tipurile de validitate și modalități de măsurare și testare, este introdusă și problema procedurilor meta-analitice ca posibilitate de generalizare a validității precum și posibilități practice de creștere a validității. Aceasta este urmată de o problemă destul de actuală și importantă în evaluare, și anume, problema distorsiunilor în măsurare și evaluare, cu centrare pe diversele metode de detectare a existenței acestor distorsiuni, sau inechități, și pe sursele de apariție a acestora. Un ultim capitol al cărții abordează analiza utilității unei proceduri de selecție, o problemă esențială pentru argumentarea importanței unei astfel de proceduri realizată la nivel superior.

În secțiunea a treia ni se prezintă instrumentele de evaluare precedate de sugestii orientative cu privire la alegerea metodelor adecvate. O importanță majoră este acordată probelor psihometrice, temă care ocupă câteva capitole ale acestei părți și care este structurată pornind de la definiția testelor, comparații între teste analoage și cele analitice, sugestii cu privire la condițiile în care utilizăm sau nu teste psihometrice, tipuri de teste psihometrice și criterii de alegere între diferite teste. În cadrul acestui capitol autorii sintetizează în tabele asemănările și deosebirile dintre diferite teste care măsoară aceleași abilități ceea ce se dovedește foarte util într-o situație de decizie în practică. De asemenea, sunt prezentate critic diferitele tipuri de teste în funcție de metoda măsurării, teste de grup și individuale, electronice sau creion-hârtie, directe sau indirecte precum și criterii eliminatorii în situații de decizie între mai multe teste. Cea de-a doua parte a testelor psihometrice se referă la situația în care psihologul trebuie să construiască teste și aici ne sunt oferite informațiile și procedurile de bază ale acestui demers.

Ceea ce lucrarea de față nu putea să omită este subiectul legat de utilizarea calculatorului în evaluare. Astfel, calculatorul este analizat atât din perspectiva respondentului cât și din cea a proiectantului, ca instrumente de afișaj dar și ca instrumente responsive. Autorii insistă asupra testelor adaptive și posibilității de control al testării prin intermediul calculatorului însă atenția majoră este acordată calculării scorurilor la teste și interpretării generate de calculator. Deși ne este oferit un insight cu privire la regulile care stau la baza generării rapoartelor computerizate, poate cea mai utilă contribuție este diferențierea acestora în funcție de gradul

necesar de prelucrare ulterioară de către un specialist precum și problemele de etică implicate în recrutarea și selecția electronică care a luat o așa de mare amploare în ultimii ani.

Ultimele trei capitole ale cărții ne prezintă metode alternative utilizate în selecție. În categoria metodelor științifice autorii includ interviuri situaționale sau structurate, biodate, evaluări din partea celorlalți, probe de lucru, *Repertory Grids*, proiectarea autobiografiei, și metode obiective care implică acordul inter-evaluatori sau măsurarea unui comportament deschis. Fiecare dintre aceste categorii este însoțită și de exemple de astfel de probe. În categoria probelor neștiințifice autorii includ interviurile tradiționale, recomandările, formularele de aplicare, grafologia, astrologia, somatotipurile etc., atrăgând atenția asupra popularității de care se bucură acestea și asupra pericolelor asociate cu utilizarea lor în selecția de personal. Partea a treia este finalizată prin introducerea câtorva considerente asupra unei metode din ce în ce mai populară în selecția de personal și nu numai, și anume „assessment centres” sau centre de evaluare. Aici autorii ne oferă indicii foarte valoroase cu privire la proiectarea unei astfel de proceduri, indicii nu foarte detaliate, dar suficiente pentru a proiecta o astfel de procedură. De asemenea, această metodă este evaluată critic, atât prin prisma avantajelor cât și a dezavantajelor, ceea ce poate fi foarte folositor în momentul în care decidem să folosim centrele de evaluare.

O ultimă parte a cărții tratează problemele legate de utilizarea testelor. Într-un prim articol ne sunt prezentate toate stadiile care preced administrarea testului și care pot fi folosite drept grilă de verificare în momentul în care lucrăm cu un test. Sunt abordate aici inclusiv principiile testării persoanelor cu diferite dizabilități. Un spațiu important este acordat problemei etaloanelor și a scorurilor standard datorită importanței lor pentru problematica următoare a interpretării scorurilor. Autorii atrag atenția asupra faptului că sensibilitatea testului (puterea discriminativă) validitatea și fidelitatea acestuia sunt factori care pot influența foarte mult în interpretare. De asemenea, ne sunt oferite câteva sugestii valoroase cu privire la sursele de informare în ce privește la semnificația scorurilor și ne sunt chiar sintetizate caracteristicile asociate cu principalele scale ale unor teste.

Ultimele secțiuni ale cărții sunt dedicate oferirii de feedback în urma evaluării și problemelor de etică în evaluare. În mod special acest ultim subiect este de mare importanță și foarte util pentru psihologii practicieni având în vedere amploarea pe care o ia problematica eticii în domeniul evaluării, nu numai la nivel internațional, ci și la nivel național.

În concluzie, putem afirma că lucrarea de față reprezintă un excelent ghid în evaluarea psihologică atât pentru studenți cât și pentru practicienii în resurse umane. Deși cu o structură uneori lipsită de consistență, cartea reușește să ofere soluții punctuale și să condenseze maximum de informație într-un format accesibil tuturor.

Daniela Onacă

Ticu Constantin & Ana Stoica-Constantin (2002). *Managementul resurselor umane*. Iași: Institutul European (248 p)

Globalizarea, creșterea forței de muncă, a cererii de servicii precum progresul tehnologic au devenit factori importanți pentru adaptabilitatea unei organizații. Supraviețuirea acesteia depinde nu doar de stabilitate și de gestionarea atentă a resurselor, ci și de competitivitatea pe piață, flexibilitate, modul de adaptabilitate la schimbare, etc. Pe măsură ce numărul angajaților din organizații crește, scade eficiența unui control direct asupra acestora, aceasta însemnând că motivația și caracteristicile de personalitate ale factorului uman devin tot mai importante. Meritul acestei cărți este faptul că sunt puse în discuție nu numai aspectele tehnice ale managementului resurselor umane, ci și importanța interacțiunilor umane din interiorul organizației, lucruri care cu ceva timp în urmă erau neglijate.

Cartea se adresează celor interesați de managementul resurselor umane, întrucât oferă o serie de informații concise, instrumente de cunoaștere și gestiune a personalului, acestea din urmă fiind însoțite și de metodologia utilizării lor. Utilitatea acestei lucrări rezidă și în faptul că poate fi folosită și pentru informații legate de implementarea politicilor legate de personal, explorarea și anticiparea schimbărilor viitoare și integrarea resurselor umane într-o strategie globală de dezvoltare.