

## Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de Caz

Andrei Ion<sup>1</sup>

### Abstract

The present paper aims at analysing the current Assessment Center (AC) practices in Romania by examining both the scientific and the utility perspectives necessary for any personnel assessment endeavour. Starting from a case study, the key features of an AC will be analyzed, as well as the methodological flaws of the AC project presented. AC is a complex personnel assessment method, which should be founded on thorough knowledge of personnel assessment principles and practices. This paper will outline the major risks and limitations of an AC which is not designed on a solid scientific foundation and which does not take into account the major utility criteria.

**Keywords:** assessment center, personnel assessment, scientific vs. utility perspective.

### Résumé

Cet article vise l'analyse des pratiques utilisées dans les Centres d'Évaluation (Assessment Center, AC) en termes d'utilité pratique et du caractère scientifique nécessaires pour toute approche de l'évaluation du personnel. L'article commence par la présentation d'une étude de cas, et puis met en évidence les principaux aspects d'un AC, comme aussi les principales erreurs méthodologiques de projet d'évaluation de type AC, présentées dans l'étude de cas. L'AC est une méthode d'évaluation complexe, qui nécessite une connaissance approfondie des principes de base de l'évaluation psychologique du personnel. Cet article montrera les risques et les limites majeures d'un AC qui n'est pas construit sur une base scientifique solide et qui ignore le critère d'utilité pratique.

**Mots clés:** Centre d'Évaluation, l'évaluation du personnel, la perspective scientifique versus celle d'utilité pratique.

### Rezumat

Articolul își propune analiza practicilor utilizate în Centrele de Evaluare (Assessment Center, AC), din perspectiva utilității aplicative și a caracterului științific necesar oricărui demers de evaluare a personalului. Pornind de la prezentarea unui studiu de caz, în cadrul articolului vor fi evidențiate principalele aspecte ale unui AC, precum și principalele erori metodologice ale proiectului de evaluare de tip AC redat în cadrul studiului de caz. AC-ul reprezintă o metodă de evaluare complexă, care presupune cunoașterea aprofundată ale principiilor de bază ale evaluării psihologice a personalului. Acest articol va demonstra care sunt riscurile și limitările majore ale unui AC care nu este construit pe o bază științifică solidă și care nu ține cont de criteriul utilității aplicative.

**Cuvinte-cheie:** centru de evaluare, evaluarea personalului, perspectivă științifică vs. de utilitate.

<sup>1</sup> Scoala Nationala de Studii Politice si Administrative, Facultatea de Comunicare – Departamentul de Psihologie  
Adresa de contact: gabriel.andrei.ion@gmail.com

## Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

### 1. Introducere

În ultimii ani metoda de evaluare *Assessment Center* (AC) a devenit din ce în ce mai populară în România. După o scurtă căutare online, persoanele interesate pot contacta zeci de firme de consultanță care oferta acest „serviciu de evaluare”. În plus, evaluarea de tip AC a fost integrată în practica departamentelor de resurse umane din cadrul multor companii. Specialiștii și consultanții în resurse umane prezintă AC-ul ca fiind una dintre cele mai valide și complexe metode de evaluare.

În acest scurt articol oferim o perspectivă critică asupra acestei proceduri de evaluare a personalului. Ca în multe alte proceduri din domeniul resurselor umane, practica se abate mult, uneori radical, de la prescripțiile trasate de știința după care aceiași practicieni susțin că se ghidează. Această abatere atrage, de obicei, un rabat serios de la calitate și transformă o procedură promițătoare într-una lipsită de validitate, diletantă și care uneori deviază și de la principiile etice care ar trebui urmate de profesia noastră. Viziunea practicianului aduce după sine însă și un calcul de utilitate, care este mult prea des ignorat de argumentele pur științifice. În această lucrare încercăm să descriem ambele perspective, științifică și de utilitate, pe baza unor studii de caz, care sunt proceduri AC reale, derulate în România.

În cele ce urmează, vom discuta pe scurt istoricul procedurii de AC, apoi vom prezenta un caz concret și îl vom analiza din punctul de vedere al adecvării științifice și al utilității practice.

#### *Scurt Istoric al AC*

În timpul celui de-al Doilea Război Mondial, *U.S Office of Strategic Services* a utilizat un program de evaluare pentru selecția candidaților la postul de agent de informații, program care a inclus diferite probe de evaluare (teste creion-hârtie, discuții de grup, interviuri și exerciții situaționale), aceasta fiind considerată forma incipientă a AC-ului actual (Thornton & Rupp 2006). Apariția AC-ului modern este legată de munca lui Douglas Bray, considerat inventatorul acestei metode de evaluare (Pesci, 2006). Acesta a coordonat în cadrul companiei AT&T un studiu longitudinal – *Management Progress*

*Study* – bazat pe analiza traiectoriei de carieră pentru managerii respectivei companii. Sistemul inițial de evaluare dezvoltat de Bray s-a bazat pe interviuri, teste și discuții de grup pentru a evalua diferite atribute personale, cum ar fi motivația pentru muncă (Pesci, 2006). Cele două sisteme de evaluare prezentate mai sus stau la baza AC-ului actual.

#### *Ce este un AC?*

Răspunsul la această întrebare nu este unul unitar. Fiecare companie care livrează sau folosește aceasta metodologie de evaluare va prezenta o viziune diferită cu privire la ceea ce înseamnă AC. Există totuși un consens, fiecare furnizor de AC prezintă această procedură ca fiind cea mai validă și complexă metodă de evaluare. Din punct de vedere formal, AC-ul implică utilizarea unor metode diferite pentru a trage concluzii despre nivelul de dezvoltare al anumitor dimensiuni sau atribute personale, de obicei relaționate fie cu performanța profesională, fie alte variabile criteriu.

În continuare, va fi descris un studiu de caz pe baza căruia procedura AC-ului va fi analizată în funcție de două criterii diferite, cel al adecvării științifice și cel al utilității practice.

### 2. Studiu de caz

#### *Organizația și obiectivul evaluării*

Organizația client, al cărei nume nu va fi prezentat din cauza clauzelor de confidențialitate din contract, a utilizat un AC, construit și implementat de o firmă de consultanță, pentru a evalua personalul din cadrul a două mari divizii care urmau a fuziona. Ierarhizarea persoanelor a fost realizată în funcție de performanța obținută în cadrul AC-ului și în funcție de scorul obținut la un test de cunoștințe profesionale. În procesul de evaluare au fost incluși toți angajații celor două divizii. Acest AC a avut două obiective, unul de selecție, constând în păstrarea în noua divizie a celor mai potrivite persoane din personalul existent și al doilea de dezvoltare, constând în oferirea unui feedback de dezvoltare de către managerul persoanelor evaluate, pe baza rapoartelor interpretative întocmite de evaluatori.

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

#### Dimensiunile evaluate

Pentru funcțiile de coordonare și pentru cele de execuție au fost evaluate aceleași cinci dimensiuni cheie. Dimensiunile formulate de către organizația client au fost următoarele: *Capacitatea de Inovare*, *Capacitatea de Implementare*, *Capacitatea de Interacțiune*, *Capacitate de Generare a Profitului și Capacitatea de Conducere*. Fiecare dimensiune a fost alcătuită din câte patru sub-dimensiuni, după cum urmează: *Capacitatea de Inovare* (Idei, Analiza în profunzime a problemelor, Deschidere spre exterior, Adaptabilitate), *Capacitatea de Implementare* (Luarea Deciziilor, Implementarea Sistematică, Formularea Obiectivelor, Angajament), *Capacitatea de Interacțiune* (Relațiile interpersonale, Evaluarea contextelor sociale, Generarea acordului, Oferirea de feedback), *Capacitate de Generare a Profitului* (Orientarea către client, Optimizarea activităților, Rapiditate, Orientarea spre rezultate) și *Capacitatea de Conducere* (Generarea angajamentului, Viziune, Optimizarea performanței, Dezvoltarea potențialului). Probele de evaluare au fost construite în așa fel încât pe durata procesului de evaluare consultanții-evaluatori să ofere scoruri pentru fiecare din cele 20 de dimensiuni. Definițiile dimensiunilor măsurate au fost sumare, pentru toate cele 20 de dimensiuni media cuvintelor utilizate fiind  $M = 10.3$  ( $SD = 3.11$ ). Cea mai scurtă definiție a fost pentru dimensiunea Rapiditate – „acționează proactiv, mai rapid decât concurența”, cea mai extinsă definiție a fost cea a dimensiunii Dezvoltarea potențialului, înregistrând 16 cuvinte – „identifică și încurajează potențialul de carieră al membrilor echipei, stabilește un sens pentru muncă și învățare”. Pe lângă definițiile dimensiunilor, evaluatorii au primit și o descriere a dimensiunii, cum ar fi: „Are un impact puternic asupra motivației celorlalți prin entuziasmul și devotamentul personal; acționează energic și proactiv. Impune obiective înalte, încurajează și dă un exemplu prin eforturi suplimentare. Susține munca în echipă și rezolvarea de probleme; stabilește obiective și responsabilități clare, făcând rezultatele măsurabile” pentru optimizarea performanței, sau „Lucrează într-un ritm alert; își concentrează atenția; reacționează rapid și face eforturi pentru a obține succesul personal. Este

energic și dinamic, acționează dinamic și eficient. Filtrează rapid esența unei probleme pentru a ajunge la o decizie. Acționează prudent, proactiv și și ține cont de concurență” pentru orientare spre rezultate.

#### Metodele de evaluare

Pentru evaluarea celor 20 de dimensiuni specifice au fost utilizate trei probe de evaluare, un joc de rol, un exercițiu de tip identificare de informații („*fact-finding*” în limba engleză) și un interviu comportamental bazat pe competențe. În cadrul fiecărei probe, consultanții evaluatori aveau libertatea de a observa și cota oricare din cele 20 de dimensiuni, deși au fost formulate anumite recomandări, cum ar fi de exemplu cele legate de observarea subdimensiunilor din cadrul dimensiunii „leadership și interacțiune” doar pe durata jocului de rol.

Jocul de rol a constat în explicarea activităților pe care trebuie să le realizeze un nou angajat în companie. Unul din cei doi evaluatori din cadrul echipei de evaluare juca rolul noului angajat. Evaluatorul implicat în jocul de rol a primit indicații de a adresa un set de nouă întrebări legate de colegi sau de activitățile profesionale și una dintre întrebări pe un ton agresiv.

În cadrul exercițiului de indentificare de informații, persoanele evaluate primeau sarcina de a lua o decizie cu privire la achiziția unor produse/utilaje. Sarcina lor consta în a adresa întrebări despre respectivele utilaje, cum ar fi: prețul, garanția sau diferitele costuri asociate cu acestea.

În vederea realizării interviului, evaluatorii au primit o listă cu un număr total de 19 de întrebări, fiecare urmărind de la una până la cinci dimensiuni. Procedura de evaluare nu a utilizat un ghid de interviu și nici un sistem prestabilit de cotare și luare a deciziilor, evaluatorii notând întrebările adresate și răspunsurile oferite de persoanele evaluate, într-un interval de timp de maximum 90 de minute.

#### Evaluatorii

Evaluatorii au participat la două sesiuni de pregătire, fiecare sesiune având o durată de aproximativ 120 de minute. Evaluatorii consultanți au primit și înregistrări video ale unor evaluări anterioare, pentru a se putea familiariza cu

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

desfășurarea procesului de evaluare. Evaluatorii au avut o pregătire diferită, unii fiind manageri de resurse umane, alții specialiști în formare profesională și training și o parte psihologi. Procesul de evaluare a durat aproximativ 40 de zile lucrătoare, fiecare evaluator făcând parte dintr-o echipă de evaluare format din doi evaluatori. Fiecare echipă de evaluare derula sesiuni de evaluare pe durata a patru zile consecutiv, evaluând de la patru până la șase persoane pe zi.

#### *Cotarea dimensiunilor*

Pentru fiecare dimensiune, evaluatorii puteau oferi scoruri pe o scală tip Likert formată din patru trepte interpretative: „4 – Performanță deosebită (îndeplinește cel puțin jumătate din caracteristicile oferite în descrieri), 3 – Performanță standard (îndeplinește bine o parte din caracteristicile descrierii, până la jumătate dintre acestea sau îndeplinește în general bine toate cerințele) 2 – Performanță scăzută (îndeplinește mai puțin de jumătate dintre cerințele din categoria respectivă) 1 – Performanță slabă (îndeplinește mai puțin de un sfert dintre cerințele din descrierea respectivă sau nu îndeplinește niciuna).

Pentru a facilita procesul de cotare, atât pentru jocul de rol, cât și pentru exercițiul de identificare de informații, au fost oferite exemple de răspunsuri posibile pentru nivelurile 3 și 4 de dezvoltare. Aceste răspunsuri au la bază descrierile dimensiunilor menționate anterior.

Scorurile pentru cele cinci dimensiuni generale au fost calculate prin însumarea scorurilor oferite de evaluatori la cele patru sub-dimensiuni specifice fiecărei arii sau dimensiuni generale. Procedura de obținere a scorului final a implicat calcularea mediei între scorurile oferite de cei doi evaluatori la fiecare sub-dimensiune, urmată de însumarea acestora. Pentru fiecare sub-dimensiune, a fost necesar ca evaluatorii coteze doar cu numere întregi (fără zecimale). Chiar dacă pe durata procesului de evaluare, unul din consultanți a oferit un scor de 3, de exemplu, pe durata interviului și un scor de 4 pe durata jocului de rol, acesta a fost obligat să aleagă doar unul dintre cele două scoruri, iar nu să calculeze media acestora. Calcularea mediei a fost permisă doar între scorurile celor doi evaluatori. Scorul final la fiecare dimensiune majoră

a reprezentat media scorurilor totale obținute la fiecare sub-dimensiune. Acestea la rândul lor reprezentau o medie între scorurile acordate de evaluatori. Dacă între scorurile oferite evaluatorilor au existat diferențe mai mari de 1 punct, procedura prevedea ca aceștia să revizuiască modul în care au acordat respectivul scor, încercând să ajungă la a nu avea o diferență mai mare de pragul specificat anterior.

#### *Raportul interpretativ*

În cadrul raportului interpretativ care urma a fi redactat de evaluatori, au fost redate grafic scorurile la cele cinci dimensiuni majore. Trebuie menționat faptul că nivelul așteptat de compania client pentru aceste dimensiuni a fost 3, pentru toate posturile vizate de evaluare. Pe lângă reprezentările grafice, în partea de început a raportului a fost inclus un paragraf în care evaluatorul descria modul general în care persoanele evaluate s-au implicat în procesul de evaluare, descriind „atitudinile” persoanelor evaluate, pe durata fiecărei din cele trei probe ale sistemului de evaluare.

Partea de conținut a raportului a fost alcătuită din descrierea celor cinci dimensiuni generale. În cadrul acestei descrieri, evaluatorilor li s-a solicitat să ofere exemple concrete de comportamente sau atitudini pe care persoana evaluată le-a manifestat și care justifică scorul acordat pentru respectiva dimensiune. Dacă în cadrul unei dimensiuni puteau fi identificate puncte tari sau puncte care trebuiau dezvoltate, la nivel de sub-dimensiune, evaluatorii menționau acest fapt, precizând care au fost comportamentele manifestate de persoana evaluată care au condus la concluzia că respectiva sub-dimensiune este un punct forte sau o arie care necesită dezvoltare. Nivelul de analiză utilizat în cadrul raportului interpretativ a fost unul concret, axat pe relatarea, cu cât mai multe detalii, a modului în care persoanele evaluate s-au comportat pe durata exercițiilor propuse. În cadrul instrucțiunilor oferite evaluatorilor a fost specificat faptul că aceștia nu trebuie să includă în raportul de evaluare interpretări sau concluzii personale, păreri sau orice alte informații care nu au fost observate direct pe durata procesului de evaluare.

### 3. Analiza utilității și a fundamentării științifice

Structura și modul de desfășurare al procesului de evaluare de tip AC prezentat anterior urmează a fi analizate din perspectiva adecvării științifice, precum și din perspectiva utilității practice.

#### *Dimensiunile evaluate*

Chiar și pentru posturile cu un grad scăzut de complexitate a muncii este necesară analiza muncii pentru a putea construi o imagine precisă despre activitățile implicate de respectivul post, precum și despre trăsăturile și caracteristicile de care oamenii au nevoie pentru a putea realiza respectiva activitate (Spector, 2008). Analiza muncii este primul pas în construirea oricărei proceduri de management al resurselor umane, fiind o etapă esențială pentru validitatea oricărui proces evaluare a personalului (Brannick, & Levine, 2002).

Din punct de vedere științific, un proces de evaluare care nu se bazează pe analiza muncii nu poate fi considerat valid. Atunci când nu a fost realizată analiza muncii, nu există nicio dovadă empirică cu privire la relația dintre diferitele dimensiuni evaluate și performanța profesională a angajaților. Evaluarea unor dimensiuni care nu sunt în mod obiectiv relaționate cu performanța poate fi similară cu evaluarea persoanelor pe baza altor taxonomii sau clasificări ale comportamentului uman, cum ar fi zodiacul chinezesc și extinderea acestor concluzii asupra unor criterii precum performanța în sarcină sau performanța contextuală. Dacă nu există dovezi ale relației dintre sistemul de dimensiuni sau competențe evaluate și performanța profesională, din punct de vedere metodologic, se poate considera că acestea au aceleași șanse de a fi predictive pentru performanță ca tipurile zodiacului chinezesc sau ca oricare alte sisteme sau taxonomii de clasificare a comportamentului.

Din punctul de vedere al utilității, problema majoră a sistemului prezentat mai sus constă în utilizarea aceluiași dimensiuni pentru a explica performanța în peste 100 de posturi diferite și pentru peste 5000 de persoane angajate. Este puțin probabil ca acele variabile care

stau la baza performanței unui coordonator de resurse umane, să poată avea aceeași putere explicativă și pentru performanța unui dispecer sau a unui inginer electronist utilaje grele. Utilizarea aceluiași dimensiuni pentru a explica varianța performanței într-un număr atât de mare de posturi este în cazul cel mai fericit o convingere utopică.

Pe de altă parte, tot din perspectiva utilității practice, o astfel de abordare creează percepția corectitudinii și a lipsei discriminărilor între angajații celor două divizii. Astfel, persoanele incluse în procesul de evaluare vor fi comparate din perspectiva unui set comun de dimensiuni. Acesta pare a fi principalul avantaj practic al acestui sistem de dimensiuni.

Desigur, utilizarea unei asemenea abordări poate fi tentantă din perspectiva aplicării unui sistem unitar de evaluare, fiecare angajat urmând a fi evaluat pe baza aceleiași proceduri sau metodologii. Însă, așteptarea ca procesul de evaluare să fie cu adevărat relevant pentru performanță este cel puțin iluzorie, indiferent de validitatea probelor incluse în evaluare sau de pregătirea și competența evaluatorilor.

O altă problemă de ordin aplicativ a sistemului de dimensiuni propus de compania consultant constă în faptul că diferitele sub-dimensiuni nu au un grad suficient de mare de diferențiere, conținutul, respectiv comportamentele specifice acestor dimensiuni având un grad ridicat de întrepătrundere. Vom lua drept exemplu Optimizarea activităților – o sub-dimensiune inclusă în Capacitatea de Generare a Profitului, Optimizarea performanței și Dezvoltarea potențialului din cadrul dimensiunii Leadership. Din moment ce dezvoltarea potențialului persoanelor din subordine implică comportamente prin care liderul asistă angajații în procesul de dezvoltare profesională, optimizarea performanței se referă la activități, fiind redundantă varianta ca optimizarea performanței să fie legată de persoane, devenind astfel dezvoltarea potențialului. Ne întrebăm care ar fi în acest caz diferențierea între optimizarea performanței și optimizarea activităților?

#### *Metodele de evaluare*

Tehnicile și metodele de evaluare utilizate într-un AC trebuie să ofere multiple oportunități

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

pentru a observa comportamentele complexe, specifice dimensiunilor relevante pentru performanță, dimensiuni identificate pe baza analizei muncii (Thornton & Rupp, 2006). Din punct de vedere practic, aplicativ, modul în care a fost structurată metodologia de evaluare recomandă observarea unor anumite dimensiuni cu precădere în cadrul unei singure probe. Practic, fiecare probă fiind construită pentru a observa una sau două dimensiuni. Validitatea unui AC se datorează în parte posibilității de a evalua o dimensiune prin utilizarea a două sau mai multe probe diferite, vizând astfel diminuarea erorilor de măsurare specifice fiecărei probe, considerată individual. Scorul de validitate asociat unui sistem de tip AC se bazează pe încercarea de a reduce cât mai mult erorile de măsurare. Astfel, fiecare dimensiune va fi evaluată pe cât posibil prin două sau mai multe metode diferite. Observațiile multiple vor fi preluate de doi sau mai mulți evaluatori instruiți anterior. În cadrul AC, există posibilitatea de a crește validitatea de conținut a sistemului de evaluare prin includerea unor exerciții specifice de simulare a muncii. Astfel, pentru ca un sistem de evaluare să fie considerat AC, acesta trebuie să se bazeze pe o abordare de evaluare care include mai mulți evaluatori, mai multe metode de evaluare care evaluează convergent anumite dimensiuni și multiple dimensiuni care au capacitatea de a explica o proporție semnificativă din varianța performanței profesionale. Din perspectivă metodologică, acest AC nu utilizează decât un număr limitat de probe de evaluare. Acesta nu conține exerciții de simulare a muncii și nici metode cantitative de evaluare (teste de personalitate sau de abilități cognitive). Din punct de vedere aplicativ, jocul de rol și exercițiul de identificare de informații care implica luarea unei decizii de achiziții nu reprezintă componente ale activității profesionale ale majorității personalului evaluat, fiind activități specifice pozițiilor de conducere. Astfel, o parte considerabilă a participanților a perceput acest tip de probă ca fiind nefamiliar sau ca fiind activități pe care nu le-au realizat niciodată și pe care nu le vor utiliza în viitorul apropiat. Se poate lesne presupune că aceste două probe vor fi evaluate de către personal ca nefiind legate de performanța în activitatea lor, deci vor avea o validi-

tate de aspect scăzută. Consecințele utilizării într-un mod neadaptat activității a acestui tip de probă pot fi dintre cele mai serioase, pornind de la evaluarea procesului ca fiind incorect, până la contestarea rezultatelor pe cale administrativă sau judecătorească.

Fiecare din cele trei probe de evaluare surprinde doar parțial constructele pe care intenționează a le măsura, validitatea de conținut a acestora raportat la cele 20 de sub-dimensiuni fiind relativ limitată. Pentru cea mai mare parte a probelor, scorul pentru o sub-dimensiune urma a fi acordat doar dacă participantul prezenta un anumit comportament. În mod evident, astfel de variabile includ multiple manifestări comportamentale posibile.

#### Cotarea Dimensiunilor

Ca o primă observație, cotarea dimensiunilor pe baza scalei în patru trepte nu beneficiază de o descriere detaliată a fiecărui nivel de dezvoltare, scale de cotare ancorate comportamental sau ancore comportamentale (*behaviorally anchored rating scales* – BARS). BARS reprezintă o scală de cotare în cadrul căreia diferitele variante de răspuns sunt definite în termeni comportamentali (Spector, 2008). Scalarea comportamentală permite evaluatorilor să urmărească pe durata fiecărui exercițiu acele comportamente specifice fiecărui nivel de dezvoltare al dimensiunilor investigate. În cadrul unui exercițiu de tip discuție de grup fără leader pentru dimensiunea Luarea deciziilor, evaluatorii primesc descrieri comportamentale specifice fiecărui nivel al respectivei dimensiuni. Cel mai scăzut nivel de dezvoltare poate fi însoțit de descrierea „refuză luarea unei decizii sau nu exprimă o decizie clară cu privire la două sau mai multe aspecte sau probleme pe care grupul trebuie să le rezolve”. Oferirea acestor descrieri comportamentale specifice permite urmărirea directă a comportamentelor relevate și centrarea atenției evaluatorilor pe apariția unor anumite comportamente. Atunci când nu sunt folosite ancorele comportamentale sau alt tip de descriere comportamentală, există riscul ca evaluatorii să nu identifice acele comportamente specifice dimensiunilor pe care le urmăresc sau să considere că alte manifestări comportamentale sunt reprezentative pentru o anumită dimen-

**Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz**

siune. Un exemplu ar fi considerarea unui discurs fluent, drept un indicator al dimensiunii leadership. După cum se poate observa, diferențierile între nivelurile intermediare sunt foarte greu de identificat. Atât nivelul 2, cât și 3 implică faptul că persoana evaluată va manifesta mai puțin de jumătate dintre comportamentele așteptate în cadrul unei anumite dimensiuni.

Pentru niciuna din probele de evaluare nu au fost formulate descrieri comportamentale, acestea având un rol foarte important pentru modul de realizare al cotării dimensiunilor. Mai mult, lipsa ancorelor comportamentale predispune evaluatorii la a compara indivizii și a acorda scoruri într-o manieră comparativă, iar nu prin raportarea la un standard sau un nivel minimal așteptat. Nici măcar în ghidul interviului comportamental nu au fost incluse descrierile comportamentale pentru fiecare competență evaluată, deși acestea reprezintă o componentă cheie a acestui tip de interviu (Hoevemeyer, 2006).

Una din problemele critice ale sistemului de cotare a fost acela că evaluatorilor nu li s-a permis să calculeze mediile atunci când au avut oportunitatea de a identifica anumite comportamente specifice unei dimensiuni în două sau chiar în toate cele trei probe de evaluare. Această restricție elimină posibilitatea de a adăuga o validitate mai mare procesului de evaluare, eliminând una din componentele centrale ale AC, și anume posibilitatea de a evalua aceleași competențe sau dimensiuni prin intermediul unor probe de evaluare diferite. Mai mult, scorurile finale au reprezentat medii între scorurile oferite de diferiți evaluatori.

**Raportul Interpretativ**

Informațiile cuprinse în raportul interpretativ pot avea cel mult o utilitate justificativă, permițând explicarea motivelor pentru care au fost acordate anumite scoruri. Aceste rapoarte au avut un scop exclusiv de dezvoltare, urmând a fi oferite superiorilor persoanelor evaluate pentru a fi discutate împreună cu persoanele evaluate pentru a-i asista pe aceștia să își dezvolte respectivele dimensiuni, atunci când este cazul.

Graficul prezentat în prima parte a raportului redă scorurile obținute de persoanele evaluate, precum și nivelul de dezvoltare pe care îl

așteaptă compania pentru respectivele dimensiuni. Este greu de imaginat că nivelul standard așteptat de companie este uniform pentru toate dimensiunile și pentru toate tipurile de posturi pe care le ocupau persoanele evaluate în cadrul celor trei divizii. Astfel, atât pentru posturile cu o activitate relativ simplă, care nu necesită studii superioare (arhivar, dispecer), cât și pentru posturile care necesită o pregătire universitară și care presupun o activitate cu un grad ridicat de complexitate, s-a considerat că nivelul 3 de dezvoltare pentru toate dimensiunile ar asigura o performanță optimă. Nu numai că această abordare are un caracter intuitiv, fiind evident chiar și pentru nespecialiști că pentru posturile complexe sunt necesare comportamente diferite față de cele solicitate de cele cu un grad redus de complexitate, dar abordarea aceasta nediscriminantă, încalcă unul din principiile fundamentale care stau la baza evaluărilor de personal. Astfel, fiecare variabilă, dimensiune investigată contribuie diferit la performanța într-un anumit post, varianța performanței pentru posturi diferite fiind explicată prin variabile diferite și implicit prin niveluri diferite de dezvoltare ale respectivelor variabile.

Prezentarea comportamentelor punctuale manifestate în procesul de evaluare nu reprezintă decât o proporție foarte mică din eșantionul de comportamente specifice fiecărei dimensiuni sau variabile evaluate. Rolul unui proces de evaluare de acest tip este acela de a identifica un nivel de dezvoltare al respectivei dimensiuni, iar ulterior, pe baza respectivului nivel de dezvoltare se pot prezenta descrieri ale unui număr mult mai extins de comportamente specifice respectivei dimensiuni, comportamente care nu pot fi surprinse pe durata unei singure sesiuni de evaluare. Mai mult, prezentarea comportamentelor punctuale va ajuta participantul să nu mai manifeste acele comportamente într-o situație viitoare în care se va confrunta cu probe de evaluare similare. Axarea doar pe câteva comportamente punctuale nu va ajuta persoanele evaluate să își dezvolte dimensiunea respectivă în ansamblu, privând practic participanții din a primi un volum mult mai extins de informații despre propriul comportament, precum și despre ce schimbări comportamentale se așteaptă de la aceștia. Astfel de informații au rolul de a face

### Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz

din participanți, intervievați sau persoane evaluate mai bune, dar nu niște angajați mai eficienți. În plus, o anumită dimensiune nu va avea ca manifestări comportamentale doar acele comportamente sau declarații oferite de participanți pe durata evaluării. Considerăm această abordare ca fiind reduționistă și neadecvată atât din perspectiva utilității aplicative, cât și din cea științifică, unul din scopurile fundamentale ale cercetării sau evaluării științifice fiind posibilitatea de a generaliza rezultatele obținute.

#### 4. Concluzii

Mulți consultanți care profesază în domeniul evaluării de personal tind să respingă paradigma științifică, considerând-o una mai degrabă teoretică, lipsită de aplicabilitate sau utilitate practică. Prin argumentele prezentate în cadrul analizei critice, s-a demonstrat faptul că respectarea principiilor științifice în evaluarea de tip AC nu numai că oferă rigoare și precizie evaluării, ci și oportunitatea de a crește gradul de aplicabilitate și utilitate al rezultatelor și al deciziilor care sunt luate pe baza tip de evaluare. Atunci când AC-ul este construit fie de persoane care nu au o pregătire solidă în evaluarea psihologică, fie refuză să aplice principiile și recomandările metodologice specifice acestui domeniu, nu numai că utilitatea procesului de evaluare este compromisă, ci și clientul beneficiar este expus unor riscuri ridicate din punct de vedere juridic și administrativ.

Din punct de vedere aplicativ, o parte din erorile metodologice ale metodologiei expuse mai sus pot fi justificate. Astfel, utilizarea unei grile unice de competențe aduce avantajul lipsei discriminării între persoane din departamente diferite. Evaluarea unor dimensiuni diferite pentru angajați care ocupă diferite posturi atrage și utilizarea unor metode diferite de evaluare, astfel procesul de evaluare putând fi unul foarte diferit de la un departament la altul. Utilizarea unor sisteme diferite poate fi percepută de angajați ca fiind incorectă sau discriminatorie. Numărul relativ scăzut de dimensiuni ar putea fi explicat prin scăderea duratei totale de evaluare, crescând astfel rentabilitatea procesului. Cu toate acestea, în cadrul metodologiei prezentate mai sus, durata medie de evaluare a fost una foarte ridicată raportat la numărul relativ redus de dimensiuni investigate. Deși aparent procesul de cotare a dimensiunilor este unul mai flexibil, lipsa ancorelor comportamentale predispune evaluatorii la a acorda scorurile prin raportare la un set de criterii personal, care poate varia în funcție de experiența și cunoștințele fiecărui evaluator. Lipsa relativei standardizări a procesului de cotare fiind considerată o limită atât din punct de vedere științific, cât și din punct de vedere practic, aplicativ. Tot din punct de vedere aplicativ, modul de redactare al rapoartelor, prin raportarea exclusivă a comportamentului manifestat de angajat pe durata evaluării poate fi considerată insuficientă. În urma lecturării rapoartelor de evaluare, angajații vor învăța cum să se comporte într-un alt proces de evaluare, iar nu cum să

**Tabelul 1.** Analiza comparativă a adecvării științifice și utilității practice a demersului aplicativ

Arie de analiză	Adecvare științifică	Utilitate practică
Dimensiunile evaluate	Dimensiunile evaluate nu au fost extrase pe baza analizei muncii sau a modelării competențelor, iar relevanța lor pentru performanță nu este identificată;	Utilizarea aceluiași dimensiuni indiferent de postul ocupat de angajați poate crea percepția corectitudinii și echității procesului de evaluare.
Metodele de evaluare	Toate metodele utilizate au fost de natură calitativă, având un grad scăzut de standardizare. Validitatea acestora raportat la performanța în diferitele posturi investigate nu este cunoscută;	Metodele de evaluare au fost ușor de administrat, instruirea evaluatorilor fiind facilă.
Cotarea dimensiunilor	Cotarea nu a fost realizată prin ancore comportamentale; posibilitatea de a colecta observații prin diferite metode de evaluare a fost restricționată;	Lipsa descrierilor comportamentale, a ancorelor comportamentale sau a oricărui alt tip de descriere comprehensivă face dificilă identificarea nivelurilor de dezvoltare ale dimensiunilor;
Raportul interpretativ	Din punct de vedere științific, rapoartele interpretative prezintă un grad scăzut de semnificație.	Utilitatea practică a rapoartelor interpretative este scăzută, acestea fiind focalizate doar pe comportamente punctuale care sunt mai mult sau mai puțin relevante pentru obținerea performanței.

---

**Perspectiva științifică și cea a utilității în Assessment Center – Studiu de caz**

manifeste acele comportamente relevante pentru performanță pe care compania le așteaptă.

Se poate, astfel, concluziona faptul că procesul de evaluare prezentat mai sus întrunește cu greu condițiile pentru a fi numit AC, practic având doar două componente specifice acestui tip de evaluare – utilizarea a doi evaluatori și mai mult probe de evaluare. Mai mult, atât ca utilitate practică, cât și ca nivel de adecvare științifică, metodologia de evaluare prezentată anterior conține numeroase erori din punct de vedere științific. Se poate observa faptul că, deși nu sunt respectate solicitări științifice fundamentale pentru AC, modul în care a fost structurat procesul de evaluare nu răspunde nici unor criterii de utilitate practică. Concluziile trase pe baza unor asemenea procese de evaluare pot fi foarte ușor puse sub semnul întrebării. Există o

mare probabilitate ca o ierarhizare la fel de relevantă să fi putut fi realizată prin metode mai eficiente din punct de vedere al costurilor, cum ar fi alocarea randomizată sau zarurile.

### Bibliografie

- Brannick, M. R., & Levine, E. L. (2002). *Job Analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hoevermayer, V., A. (2006). *High Impact Interview Questions*. New York, NY: Amacom.
- Pesci, J. (2006). Obituary – Douglas Bray. *The Industrial Organizational Psychologist*, 44, 1, 173-175.
- Spector, P., E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment Centers in Human Resource Management*. NJ: New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.