

## PERSPECTIVE EUROPENE ÎN SELECȚIA DE PERSONAL

**Mihaela NEGRU**

*Catedra Psihologie Aplicată*

La sélection du personnel est un processus fondé sur un modèle de prédiction de la performance professionnelle. Ce processus a pour cadre les politiques du personnel de l'organisation, les réglementations législatives et déontologiques du pays ou de la région. Tous ces éléments influencent la sélection professionnelle de différentes façons.

Dans notre article, nous analysons l'influence des facteurs contextuels (la globalisation, l'évaluation des formes organisationnelles, les changements démographiques) sur les relations de travail.

Selecția de personal a fost și continuă să rămână una dintre temele centrale ale psihologiei muncii, a organizării, dar mai ales a managementului resurselor umane. Înaintea deciziei de a angaja sau nu o anumită persoană pentru un anumit post sunt întreprinși un șir de pași. La început se va stabili o listă de cerințe pentru acest post. Apoi vor fi testate abilitățile, cunoștințele și alte caracteristici pe care candidatul trebuie să le posede pentru a face față cerințelor postului. Urmează evaluarea acestor caracteristici prin tehnici și metode specifice, pentru ca mai apoi, în baza unui model de predicție a performanței, să fie luată decizia de a selecta candidatul/ candidații potriviți.

Acest model prescriptiv, care în ultimele decenii a dominat teoria și practica selecției de personal [14], are caracteristici particulare în situații concrete. El depinde de angajator, de specificul postului, de specificul relațiilor din sfera muncii. McCourt a insistat în mai multe studii asupra următorilor factori care pot influența procesul de selecție de personal: mărimea întreprinderii, strategia organizațională, tehnologiile, existența departamentului de resurse umane, cultura națională, dispozițiile legale și regulatorii, condițiile de pe piața forței de muncă. La rândul său, relațiile în sfera muncii sunt supuse și ele unui șir de factori contextuali cum ar fi: globalizarea, evoluția formelor organizaționale și schimbările demografice.

Deși Europa a fost caracterizată drept un spațiu al diversității și chiar al conflictelor, în special din cauza multitudinii de popoare, limbi, culturi și etnii, odată cu formarea Uniunii Europene și alinierea statelor aderente la standardele politice, economice și sociale, dar și la cadrul legislativ comun al comunității, poate fi observat un anumit grad de convergență a politicilor și a practicilor selecției de personal [17].

Pentru început, să analizăm relațiile în sfera muncii în spațiul european. Slomp (1990) distingea trei modele de relații în sfera muncii în Europa, care rezultă din intersecția a trei actori principali (uniunile profesionale, angajatorii și guvernarea) cu trei niveluri (întreprindere, sector și întreaga economie) [23]. Astfel, *modelul britanic* (1) este caracterizat prin consultări între uniuni profesionale și angajatori la nivelul întreprinderilor; *modelul german*, sau nord-european (2) presupune consultări între uniuni profesionale și angajatori la nivelul sectorului economic, consultări care se încheie prin semnarea acordurilor colective de muncă; iar *modelul francez*, sud-european (3), este caracterizat prin negocieri între uniuni profesionale și guvernare la nivel central cu un înalt grad de confruntare. Putem observa că, indiferent de cluster, uniunile profesionale au o poziție puternică și un grad înalt de influență asupra relațiilor din sfera muncii și nemijlocit asupra politicilor de personal, inclusiv asupra selecției profesionale.

Globalizarea, caracterizată prin creșterea competitivității, internaționalizarea mediului de afaceri și expansiunea din ultimele decenii în domeniul serviciilor și tehnologiilor informaționale, a condus la apariția și dezvoltarea unor forme noi de organizare a muncii. Începând cu anii 1990, apare și se dezvoltă outsourcing-ul, parteneriatele strategice, organizarea matriceală și pe proiecte. Aceste noi forme de organizare presupun un proces de decentralizare urmat de micșorarea nivelurilor ierarhice și creșterea autonomiei în diviziunile marilor companii. În aceste condiții are loc redefinirea relațiilor angajat-angajator. Observăm trecerea de la conceptul de planificare a carierei, care presupunea avansarea „mecanică” pe scară ierarhică, la gestionarea competențelor și accentul pus pe abilitatea de a găsi un loc de muncă - „employability”, versus faptul de a avea un loc de muncă stabil - „employment”. De aici pornesc și investițiile în training, formare și dezvoltare profesională. În Franța, de exemplu, legea din 4 mai 2004 referitoare la „dialogul social și formarea profesională pe parcursul întregii vieți” stipulează că toate întreprinderile cu mai mult de 10 angajați sunt obligate să cotizeze organismelor paritare colectoare cel puțin 1,6% (0,55% pentru cele mai mici de 10 angajați) din

masa salarială pentru formarea profesională. Angajaților le sunt accesibile o serie de dispozitive, reglementate și ele prin lege, pentru a urma formări profesionale și a-și dezvolta sau confirma competențele profesionale [13].

De altfel, o diferență majoră între Uniunea Europeană și alte regiuni ale lumii îl constituie gradul de reglementare a relațiilor de muncă. Este vorba despre regulamente stricte privind protecția angajaților, numărul orelor de muncă și, după cum am menționat mai sus, a celor de training și formare profesională [27]. De exemplu, în 1997 apare Directiva UE privind instituirea obligatorie în companiile și grupurile mai mari de 1000 de angajați a comitetelor de întreprindere<sup>1</sup>, special formate pentru informarea și consultarea salariaților.

Întreprinderile europene se mai deosebesc și prin modul în care sunt conduse, în special prin implicarea angajaților în procesele decizionale, inclusiv cele legate de politicile de personal. Modelul european de conducere corporatistă este format din două paliere: bordul executiv, responsabil de mersul afacerii; și bordul supervizor, care deține controlul asupra politicilor pe termen lung. În tot mai multe țări, reprezentanți ai comitetelor de întreprindere fac parte din bordul supervizor, iar în Germania, de exemplu, prin legislație jumătate sau o treime din bordul supervizor al companiei (în dependență de mărimea întreprinderii) trebuie să fie reprezentat de către angajați.

Deci, politicile de personal și respectiv selecția de personal nu rămân doar la discreția angajatorului. După cum am observat, uniunile profesionale, guvernul, iar uneori chiar și angajații, au un cuvânt de spus în acest sens.

Selecția de personal influențează nu doar organizația și angajatul propriu-zis, ci la o scală mai largă întreaga societate prin oferirea oportunităților și a șanselor egale pentru toți cetățenii de a accede la un post de muncă. Politicile de personal, altfel denumite în Europa sub eticheta de „management strategic al resurselor umane”, includ elemente specifice acestui spațiu: responsabilitate socială, democrație industrială și securitatea angajaților [22].

În acest sens, promovarea unui sistem de selecție bazat pe principii etice (de ex., nondiscriminarea, corectitudinea și relevanța evaluării, accesul liber la informații legate de posturi vacante) este esențial. Creșterea diversității culturale, etnice, religioase în rândul angajaților, dar și a candidaților la posturile vacante, datorită în special unui grad înalt al migrației și mobilității profesionale [7], determină acordarea unei atenții sporite elementelor deontologice în selecția și evaluarea de personal în spațiul european.

Astfel, Federația Europeană a Asociațiilor de Psihologi (EFPA) a dezvoltat și a aprobat în 1995 un cod comun al principiilor etice, denumit Meta-Cod. Acest cod a servit drept reper pentru elaborarea codurilor deontologice în diverse țări europene, care trebuiau să reunească cele patru principii etice de bază ale practicii profesionale și științifice (Respect, Competență, Responsabilitate și Integritate). Voskuil et al. au comparat 19 coduri deontologice ale asociațiilor de psihologi din mai multe țări din Europa cu Meta-Codul EFPA [29]. Studiul a arătat că toate codurile deontologice analizate au întrunit 100% primele trei principii de bază, pe când al patrulea principiu, integritatea, a fost acoperit în proporție de 65%. Procentajul mediu de acoperire a subprincipiilor, 21 la număr, a fost de 85%. Țările nordice, Belgia, Olanda și Slovenia au coduri deontologice foarte apropiate de Meta-Codul EFPA (între 100% și 95% de acoperire a subprincipiilor). Alte țări au o acoperire situată între 55% și 90%.

Koene menționează că în ceea ce privește evaluarea de persoane, precum și elaborarea și utilizarea testelor și a instrumentelor de măsurare psihologică, asemenea principii lipsesc din majoritatea codurilor deontologice ale țărilor europene [10]. Cu toate acestea, asociații de psihologi din unele țări cum ar fi Belgia, Olanda și Marea Britanie au adoptat regulamente și principii separate privind testarea și evaluarea psihologică, elaborate în mare parte pe baza Standardelor de testare APA (Asociația Americană de Psihologie).

Să analizăm în continuare selecția de personal din Europa prin prisma paradigmei psihometrice. Conform lui Masterman's (1970), citat de McCourt [14, p.1012], paradigma psihometrică conține trei componente: (1) modelul prescriptiv; (2) asumțiile teoretice și (3) asumțiile metodologice și procedurale.

În ceea ce privește modelul prescriptiv, descris succint la începutul acestui articol, asistăm la o tot mai mare raționalizare a procesului de selecție, care urmărește atenuarea efectelor subiectivității și asigurarea unei echități în rândul candidaților [11].

Roe și Van den Berg enumeră șase principii care stau la baza selecției profesionale în țările europene [17]. Acestea sunt: (1) *meritocrația* – pentru un anumit post trebuie să fie selectat cel mai bun candidat, iar cel mai bun post trebuie să fie ocupat de cel mai performant și calificat angajat; (2) *prevenirea de riscuri* – evitarea de a

<sup>1</sup> [http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga\\_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=31994L0045&model=guichett](http://eur-lex.europa.eu/smartapi/cgi/sga_doc?smartapi!celexapi!prod!CELEXnumdoc&lg=EN&numdoc=31994L0045&model=guichett)

angaja persoane care pot prezenta, din punct de vedere fizic sau psihologic, un risc pentru sine și/sau ceilalți; (3) *echitatea* - alocarea echitabilă de posturi și oportunități de carieră pentru toate grupele de candidați, principiu care are la bază „justiția distributivă” [5] și se exprimă prin discriminare pozitivă; (4) *șanse reale* – principiu care se opune nepotismului și stipulează că procedurile de selecție trebuie să fie lipsite de erori și discriminare, iar toți candidații trebuie să fie tratați echitabil oricare ar fi cerințele postului; (5) selecția profesională ca *proces bilateral* – principiu care presupune că ambele părți implicate, angajatorul și candidatul, au interese și drepturi legitime, iar selecția este un proces democratic; (6) *implicarea terțelor părți*, altele decât angajatorul și candidatul – se exprimă prin participarea la procesul de selecție a angajaților din întreprinderea în cauză, a membrilor bordului de conducere, sau, la nivelul politicilor de personal, a guvernării și a uniunilor profesionale.

Aceste principii sunt întâlnite în diferite proporții în selecția profesională din diferite țări sau regiuni europene, în dependență de caracteristicile culturale definite de Hofsted [9]. Astfel, principiul meritocrației este specific țărilor cu o cultură mai degrabă individualistă (Marea Britanie), pe când cel al implicării mai degrabă celor cu o cultură colectivistă (țările din Europa Centrală și de Sud-Est). Prevenirea de riscuri este un principiu mai pregnant în țările cu o cultură caracterizată prin evitarea incertitudinii (țările nordice și Germania), iar principiul procesului bilateral e mult mai prezent în selecția profesională din țările cu distanță mică față de putere (țările nordice). În linii generale însă, spațiului european îi este caracteristic accentul pus pe rolul candidatului în procesul de selecție, acceptabilitatea socială a deciziei și utilizarea limitată a principiului meritocrației [17].

Cele mai recente studii privind utilizarea metodelor și procedurilor de selecție profesională din diferite țări europene datează de la mijlocul și sfârșitul anilor '90. Referitor la frecvența cu care sunt utilizate diverse practici de selecție profesională, savanții au interviuat 595 organizații din 20 de țări [6, 20]. În tabelul 1 și 2 sunt prezentate rezultatele acestui sondaj. Cea mai privilegiată metodă este interviul față în față, urmat de nivelul de educație (studii), formele de aplicare, referințele angajatorilor și interviurile în grup. Dintre teste și chestionare, cel mai des utilizate sunt testele de personalitate, urmate de testele de abilități cognitive și exercițiile de simulare. În medie se folosesc între 4 și 5 tehnici și metode diferite pentru o procedură de selecție.

Tabelul 1

**Practicile de selecție profesională în 11 țări europene  
[17, p.268], adaptat după [20]**

<i>Practicile de selecție<sup>2</sup></i>	Suedia	Germania	Olanda	Marea Britanie	Irlanda	Belgia	Franța	Portugalia	Spania	Italia	Grecia	EU
<i>Interviul față în față</i>	4.84	4.65	3.78	3.88	3.34	4.70	4.85	4.77	4.70	4.93	4.92	4.49
<i>Interviul panel</i>	2.82	1.88	4.30	3.82	4.00	2.75	2.06	3.29	2.45	1.50	2.71	2.87
<i>Nivelul de educație</i>	4.30	4.47	4.68	4.32	4.42	3.19	4.37	4.91	2.43	4.08	4.32	4.14
<i>Formele de aplicare</i>	1.19	3.65	3.55	4.26	3.46	3.4	4.09	3.40	4.192	4.19	2.92	3.44
<i>Referințele profesionale</i>	4.49	2.03	2.72	4.37	4.53	2.64	2.43	3.14	2.43	2.69	2.30	3.15
<i>Autobiografia</i>	1.59	2.77	1.53	1.23	1.18	1.52	1.20	2.29	1.68	1.92	3.87	1.89
<i>Testele de abilități cognitive</i>	2.86	1.90	3.76	3.08	2.79	3.85	2.29	3.27	3.75	1.33	2.54	2.86
<i>Chestionarele de personalitate</i>	3.68	1.70	3.29	3.46	3.17	3.75	3.42	3.00	4.43	1.86	3.14	3.17
<i>Exerciții de simulare</i>	1.72	1.70	1.82	2.572	1.44	2.73	1.82	2.57	2.15	1.57	1.85	2.08
<i>Grafologie</i>	1.27	1.00	1.24	1.0	1.00	1.56	3.26	1.00	1.75	1.00	1.21	1.40
<i>Control medical</i>	3.26	4.45	4.18	3.91	4.31	3.50	1.76	4.14	3.54	2.33	2.36	3.43
<i>Numărul de teste</i>	5.23	3.40	5.34	4.74	3.31	5.78	3.50	6.77	6.40	3.00	4.28	4.70
<b><i>Numărul de organizații</i></b>	<b>91</b>	<b>35</b>	<b>66</b>	<b>108</b>	<b>49</b>	<b>68</b>	<b>35</b>	<b>31</b>	<b>24</b>	<b>29</b>	<b>27</b>	<b>563</b>

<sup>2</sup> Răspunsuri pe scala de la 1 la 5, cu excepția nr. de întreprinderi.

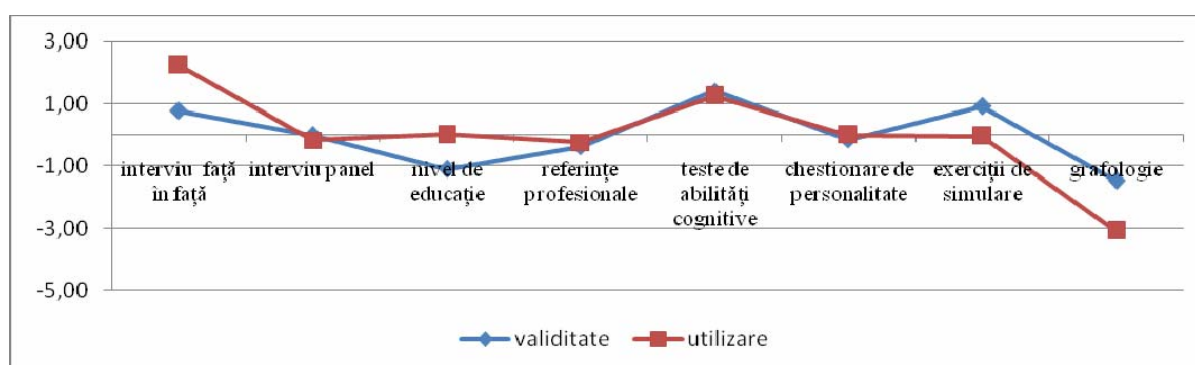
Tabelul 2

## Validitatea versus utilizarea tehnicilor și metodelor de selecție [21, 17]

	Tehnici și metode de selecție	Validitate	Scoruri z	Utilizare	Scoruri z
1	Interviul față în față	0,51	<b>0,81</b>	4,49	<b>1,47</b>
2	Interviul panel <sup>3</sup>	0,34	<b>-0,01</b>	2,87	<b>-0,15</b>
3	Nivel de educație	0,1	<b>-1,05</b>	4,14	<b>1,12</b>
4	Referințe profesionale	0,26	<b>-0,32</b>	3,15	<b>0,13</b>
5	Teste de abilități cognitive	0,65	<b>1,45</b>	2,86	<b>-0,16</b>
6	Chestionare de personalitate <sup>4</sup>	0,31	<b>-0,10</b>	3,17	<b>0,15</b>
7	Exerciții de simulare	0,54	<b>0,95</b>	2,08	<b>-0,94</b>
8	Grafologie	0,02	<b>-1,42</b>	1,4	<b>-1,62</b>
	Media	0,33	---	3,02	---
	Deviația Standard	0,22	---	1,00	---

În diferite țări putem observa anumite similarități în utilizarea procedurilor de selecție profesională, dar și o anumită variabilitate. De exemplu, întâlnim o mai mare utilizare a referințelor profesionale în Marea Britanie și Irlanda; în Spania și Portugalia se recurge mai des la chestionarele de personalitate și testele de abilități cognitive; calificările profesionale (diplome, certificate de studii) și formele de aplicare sunt mai des întâlnite în Germania, Belgia, Grecia, Italia și Franța. Germania se deosebește însă prin utilizarea mai rară a testelor și chestionarelor psihometrice, pe când Franța se distinge prin utilizarea grafologiei.

Roe și Van den Berg citează mai multe studii care conclud că procedurile de selecție cele mai preferate nu sunt și cele mai valide [17]. De exemplu, Smith și Abrahamson (1992) au demonstrat o corelație negativă ( $r=-.25$ ) între utilizarea și validitatea diverselor tehnici și metode de selecție profesională [24]. Graficul<sup>5</sup> 1 reprezintă o compilare a datelor<sup>6</sup> privind frecvența de utilizare a diverselor tehnici și metode de selecție în Europa cu gradul lor de validitate. Pentru aceasta am recurs la coeficienții de validitate după Schmidt și Hunter [21] citați de Robertson și Smith [16, p.443], coeficienți care exprimă validitatea predictivă în selecția profesională a tehnicilor și metodelor menționate. Pentru validitatea chestionarelor de personalitate a fost utilizat coeficientul estimat de Hermelin și Robertson [8], iar pentru cea a interviurilor panel a fost utilizat coeficientul estimat de Roth și Campion [18].



Graficul 1. Validitatea versus utilizarea tehnicilor și metodelor de selecție profesională

<sup>3</sup> Coeficient de validitate după Roth și Campion (1992).

<sup>4</sup> Coeficient de validitate după Hermelin și Robertson (2001).

<sup>5</sup> Precauție: graficul a fost elaborat în scop ilustrativ; din cauza unei mari variabilități a coeficienților de validitate printre diverse studii, și a multitudinii de variabile moderatoare care intervin în procesul de estimare a validității predictive în selecția profesională (tipul de muncă, complexitatea activităților profesionale, experiența profesională, grupele de vârstă etc.) concluziile reprezintă tendințe generale în utilizarea versus validitatea metodelor de selecție profesională.

<sup>6</sup> Pentru a putea fi comparate, toate datele au fost standardizate. Datele brute și scorurile z sunt prezentate în tabelul 2.

Observăm că interviurile față în față și nivelul de educație sunt folosite mai des în pofida unei validități predictive scăzute și, viceversa, exercițiile de simulare au o validitate mai înaltă, dar sunt mai rar utilizate.

Una dintre explicațiile acestui fenomen este faptul că în Europa procesul de selecție profesională nu se bazează în totalitate pe principiul meritocrației. Alte principii precum cel al echității, al șanselor reale sau implicarea terțelor părți prevalează în alegerea metodelor de selecție. Este necesar a considera și utilitatea diverselor metode, costul lor în termen de bani, timp și resurse umane implicate. De exemplu, exercițiile de simulare profesională sunt considerate a fi una dintre metodele cu o înaltă validitate predictivă în selecția profesională, conform lui Schmidt și Hunter, însă elaborarea și realizarea lor implică costuri destul de mari pe care unele întreprinderi nu și le pot permite [21].

Trebuie să menționăm, de asemenea, că metodele cel mai des utilizate în selecția de personal, interviul și formele de aplicare, sunt doar într-o mică măsură surse de informație predictivă. Interviul are mai degrabă o funcție comunicativă pentru că el permite schimbul de informații între cele două părți implicate în selecție. De asemenea, Roe și Van den Berg menționează că sursele de informație predictivă sunt combinate mai degrabă rațional decât mecanic [17]. Toate aceste argumente explică de ce atestăm un astfel de fenomen precum utilizarea mai frecventă a metodelor și tehnicilor cu validitate predictivă mai redusă.

Deși teoria și practica selecției de personal relevă anumite discrepanțe comentate anterior, există totuși și puncte de convergență. De exemplu, utilizarea centrelor de evaluare, a exercițiilor de simulare și a interviurilor structurate, metode reclamate în literatura științifică ca având un grad înalt de validitate predictivă în selecția de personal, este din ce în ce mai frecventă. În ultimul deceniu, grație dezvoltării noilor tehnologii, se practică tot mai des evaluarea 360 grade, testele multimedia, testele on-line sau cele pe DVD/CD în mai multe limbi. Unele sisteme informatizate de selecție efectuează nu doar administrarea propriu-zisă a instrumentelor de măsurare, ci elaborează rapoartele și generează decizia finală [17].

În aceste condiții, tot mai multe cercetări s-au orientat spre perspectiva candidaților față de procesul de selecție profesională. Pe lângă subiectele legate de deontologie, cum ar fi discriminarea, observăm un curent de studii referitor la selecția profesională ca proces social. Impactul advers al metodelor de selecție asupra candidaților [15], noțiunea de „validitate socială”, acceptabilitatea și reacțiile candidaților față de tehnicile și metodele de selecție [3, 25] sunt subiecte pe care le găsim tot mai des în ultimul deceniu în literatura științifică europeană. Sub influența diversilor factori contextuali asistăm, de asemenea, la o schimbare de paradigmă în acest domeniu.

Tradițional, selecția de personal înseamna a găsi „persoana potrivită pentru postul potrivit”. Această paradigmă presupune că atât candidații, cât și posturile sunt entități stabile, care urmează doar să fie compilate astfel, încât să se potrivească cel mai bine. Astăzi asistăm însă la o evoluție continuă a conținutului și organizării diverselor ocupații profesionale. Candidații, precum și angajații, sunt percepuți mai degrabă ca fiind flexibili, capabili să învețe. Parcursurile profesionale sunt tot mai des acompaniate de formări și mobilități profesionale. În aceste condiții, Roe (1996) sugerează apropierea unei paradigme alternative, pe care o denumește „paradigma teatrului”.

Metafora utilizată descrie selecția profesională ca fiind în proces de organizare a unui nou „spectacol” - o misiune sau un proiect care va fi efectuat într-o perioadă anumită de timp, utilizând anumite resurse. „Actorii” vor fi selectați dintr-o multitudine de candidați disponibili, în dependență de rolul pe care îl vor avea, abilitățile pe care le posedă, caracteristicile personale etc. Selecția are loc înaintea spectacolului propriu-zis și se bazează, în general, pe performanțele anterioare în spectacole similare. Cu siguranță, aceasta nu este suficient pentru o bună performanță în acest spectacol și, de aceea, candidații selectați vor fi instruiți pentru sarcini concrete, dar și pentru a lucra în comun unul cu altul, astfel încât calitățile, abilitățile și cunoștințele fiecăruia să formeze un întreg armonios care să se reflecte în performanța întregului „show”. Capacitatea de învățare a rolului atribuit este foarte importantă în momentul selecției, pentru că doar cei care vor putea să își însușească rolul vor face parte din spectacol. Spectacolul va fi jucat o dată sau de mai multe ori, de fiecare dată actorii fiind îndrumați de către un mentor și încurajați să lucreze în echipă, dar și să obțină fiecare dintre ei o performanță unică. Odată ciclul de spectacole închis, actorii vor fi antrenați în alte proiecte, diferite sau similare. Un nou spectacol va fi montat, actori noi, dar și cei experimentați vor fi selectați și astfel ciclul se repetă asigurând organizației o viață de succes.

Dincolo de partea poetică a acestei paradigme, pe care de altfel o apreciez la prof. Roe, este salutară abordarea cu totul diferită a procesului de selecție profesională. Noua paradigmă pune accent pe dezvoltarea

competențelor și modelarea performanței. În schimbul asumției de stabilitate, relevantă de paradigma „persoana potrivită pentru postul potrivit”, paradigma „teatrului” își asumă că oamenii și funcțiile profesionale într-o organizație sunt dinamice și că existența organizației depinde de nivelul de performanță al fiecărui angajat. Această paradigmă este mai ales specifică întreprinderilor, din ce în ce mai multe în Europa, care își organizează munca în proiecte, misiuni și grupuri de lucru.

### Concluzii

După cum am observat, selecția profesională este un proces complex, care depinde de o multitudine de factori contextuali. Totodată, în spațiul european acest proces este ghidat de principii specifice și de o paradigmă psihometrică care impune o cât mai mare rigoare și obiectivitate în decizia de a angaja sau nu un anumit candidat. Am observat, de asemenea, că există anumite discrepanțe între modelul prescriptiv al acestei paradigme psihometrice și practicile de selecție profesională. Unele devieri de la modelul prescriptiv se datorează și faptului că selecția profesională nu este totdeauna un proces mecanic și că raționamentele după care sunt luate deciziile de angajare urmează patternuri culturale, legale, deontologice și societale.

Una dintre provocările teoriei selecției de personal rămâne a fi stabilirea unei legături fiabile cu practica din acest domeniu și capacitatea mediului științific de a o influența. Mai mulți autori au reclamat o oarecare discrepanță între cercetarea științifică și practica selecției de personal [1, 2]. În aceste condiții este oportun să vorbim despre managementul bazat pe evidență (*Evidence Based Management*) care permite organizațiilor și managerilor să-și bazeze practicile pe evidența științifică [19].

Întrebările la care urmează să răspundă atât cercetătorii, cât și practicienii selecției de personal, nu doar din Europa, ci din întreaga lume, sunt: (1) există oare o discrepanță suficient de mare între practică și cercetare în selecția de personal, astfel încât aceasta să creeze disfuncționalități? (2) Dacă da, ce mecanisme pot fi implementate astfel, încât să creeze schimburi sinergetice între cele două ramuri ale disciplinei? (3) Cum poate cercetarea să informeze practica și, viceversa, cum dezvoltările în practica selecției de personal pot genera noi agende de cercetare? [2].

### Referințe:

1. Anderson N. Relationships between practice and research in personnel selection: Does the left hand know what the right hand is doing? // A. Evers, O. Smit-Voskuil, & N. Anderson (Eds.), *International handbook of selection*. - Oxford: Blackwell, 2005.
2. Anderson N., Lievens F., Van Dam K., & Ryan A.M. Future Perspectives on Employee Selection: Key Directions for Future Research and Practice. *Applied Psychology // International Review*. - 2004. - No53(4). - P.487-501.
3. Anderson N., & Witvliet C. Fairness Reactions to Personnel Selection Methods: An international comparison between the Netherlands, the United States, France, Spain, Portugal, and Singapore // *International Journal of Selection and Assessment*. - 2008. - No16 (1). - P.1-13.
4. Chaloff J. & Lemaitre G. Managing Highly-Skilled Labour Migration: a Comparative Analysis of Migration Policies and Challenges in OECD Countries. *OECD Social, Employment and Migration Working Papers No 79*, 2009.
5. Colquitt J.A., Conlon D.E., Wesson M.J., Porter C.O.L.H. & Ng K.Y. Justice at the millenium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research // *Journal of Applied Psychology*. - 2001. - No86. - P.425-445.
6. Dany F. & Torchy V. Recruitment and selection in Europe: Policies, practices and methods. In C. Brewster & A. Hegewisch (Eds.), *Policy and practice in European human resources management: The Price Waterhouse Cranfield survey*. - London: Routledge, 1994.
7. EC The European Commission's magazine on employment and social affairs. Issue, 2006, 13(3).
8. Hermelin E. & Robertson I.T. A critique and standardization of meta-analytic validity coefficients in personnel selection // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. - 2001. - No74. - P.253-277.
9. Hofstede G. *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.
10. Koene C.J. Tests and professional ethics and values in European psychologists // *European Journal of Psychological Assessment*. - 1997. - No13. - P.219-228.
11. Laberon S., Lagabrielle C. & Vonthron A.-M. Examen des pratiques d'évaluation en recrutement et en bilan de compétences // *Psychologie du travail et des organisations*. - 2005. - No11. - P.3-14.
12. Landy F.J., Shankster L. & Kohler S. Personnel Selection and Placement // *Annual Review of Psychology*. - 1994. - No45. - P.261-296.
13. Lelarge G. *La gestion des ressources humaines; nouveaux enjeux, nouveaux outils*. 2<sup>e</sup> edition, SEFI. - Paris: Quebec, 2006.

14. McCourt W. Paradigms and Their Development: The Psychometric Paradigm of Personnel Selection as a Case Study of Paradigm Diversity and Consensus. *Organization Studies*. - 1999. - No2(6). - P.1011-1033.
15. Newman D.A. & Lyon J.S. Recruitment Efforts to Reduce Adverse Impact: Targeted Recruiting for Personality, Cognitive Ability, and Diversity // *Journal of Applied Psychology*. - 2009. - No94(2). - P.298-317.
16. Robertson I.T. & Smith M. Personnel Selection // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. - 2001. - No74. - P.441-472.
17. Roe R.A., Van den Berg P.T. Selection in Europe: context, developments and research agenda // *European Journal of Work and Organizational Psychology*. - 2003. - No12(3). - P.257-287.
18. Roth Ph.L. & Campion J.E. An analysis of the predictive power of the panel interview and pre-employment tests // *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. - 1992 -No65. - P.51-60.
19. Rousseau D.M. Is there such a thing as "Evidence Based Management"? *Academy of Management Review*. - 2006. - No31(2). - P.256-269.
20. Ryan A.M., McFarland L., Baron H. & Page R. An international look at selection practices: Nation and culture as explanations for variability in practice. *Personnel Psychology*. - 1999. - No52. - P.359-391.
21. Schmidt F.L. & Hunter J.K. The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings // *Psychological Bulletin*. - 1998. - No124. - P.262-274.
22. Schneider S.C. & Barsoux J.-L. *Managing Across Cultures* (2nd. ed.). Harlow (UK): Financial Times/Prentice Hall, 2003.
23. Slomp H. *Labor relations in Europe: A history of issues and developments*. Westport, CT: Greenwood, 1990.
24. Smith M. & Abrahamsen M. Patterns of selection in six countries. *The Psychologist*, 1992, P.205-207.
25. Steiner D.D. & Gilliland S.W. Procedural justice in personnel selection: International and cross-cultural perspectives // *International Journal of Selection and Assessment*. - 2001. - No9(1-2). - P.124-137.
26. Terpstra D.E. & Rozell E.J. Why some potentially effective staffing practices are seldom used. *Public Personnel Management*. - 1997. - No26. - P.483-495.
27. Van Diepen B., Van Iterson A., Roe R.A. Human Resources Management in Europe and North America: Similarities and Differences. In Burke, R.J., Cooper, C.L., (2006) *The Human Resources revolution*. - New York: Elsevier, 2006, pp.79-98.
28. Van Iddekinge C.H., Sager C.E., Heffner T.S. & Burnfield J.L. The Variability of Criterion-Related Validity Estimates Among Interviewers and Interview Panels // *International Journal of Selection and Assessment*. - 2006. - No14(3).
29. Voskuijl O.F., Evers A. and Geerlings, S. Is the Obvious Obvious? Considerations about Ethical Issues in Personnel Selection. In Evers, A., Anderson, N., Voskuijl, O.F. (Eds.) *The Blackwell Handbook of Personnel Selection*, Willey-Blackwell Publishing, UK, 2005.

*Prezentat la 27.05.2010*