

Un posibil model de integrare a rezultatelor la inventarul NEO PI-R în cadrul demersului de evaluare specific selecției de personal

VIOREL ROBU¹

La ora actuală, modelul Big Five reprezintă un reper în domeniul teoriilor cu privire la structura personalității și la evaluarea acesteia. În ciuda numeroaselor critici care i-au fost aduse, constructive de altfel pentru evoluția conceptualizării și rafinarea instrumentelor derivate, tot mai mulți autori au demonstrat cu date empirice robustețea modelului, susținând utilitatea acestuia pentru evaluarea comprehensivă și destul de cuprinzătoare a personalității în diverse scopuri practice: consiliere și psihoterapie, selecție și dezvoltare de personal. Această prezentare trece în revistă o serie de studii reprezentative întreprinse în ultimii zece ani de autori consacrați care s-au ocupat de modelul Big Five și de evaluarea resurselor oferite de acesta în diferite domenii ale practicii psihologice. Este prezentat unul dintre cele mai cunoscute instrumente destinate operaționalizării modelului: Inventarul NEO PI-R (Costa și McCrae, 1989; 1992). Datele oferite insistă pe domeniul ocupațional, în legătură cu care au apărut în ultimul timp numeroase lucrări. În final, este propus un model propriu de interpretare a rezultatelor unei persoane la Inventarul NEO PI-R și de integrare a acestora în ansamblul celorlalte informații obținute în etapa de evaluare specifică selecției de personal.

Cuvinte cheie: *modelul Big Five, inventarul NEO PI-R, selecția de personal, profilul personal*

Modelul Big Five – o tendință accentuată în psihologia personalității

Astăzi, un cadru de lucru influent este reprezentat de modelul Big Five (Guion, 1998), dezvoltările sale reflectând o nouă tendință în studiul personalității (Zlate, 1994): trecerea de la abordarea analitică a structurii și organizării personalității la cea sintetică, bazată îndeosebi pe utilizarea tehnicii analizei factoriale. Cercetările asupra structurii personalității au demonstrat în mod convingător că numeroasele caracteristici personale non-cognitive pot fi rezumate la cinci factori fundamentali pentru descrierea funcționării cotidiene și profesionale a unui individ: nevrotism (sau stabilitate emoțională), extraversiune, deschidere, agreabilitate și conștiinciozitate.

Modelul Big Five (*Five-Factor Model* sau FFM), așa cum a fost conceptualizat de autorii americani P.T. Costa și R.R. McCrae (1994), prezintă cei cinci factori în calitate de dispoziții psihice fundamentale care au o serie de baze biologice, nu sunt direct observabile și pot oferi explicații pentru ceea ce autorii denumesc *adaptări psihice caracteristice* (apud Minulescu, 1996). Acestea din urmă sunt dobândite și includ obiceiuri, atitudini, deprinderi, valori sau motive. La rândul lor, adaptările caracteristice pot furniza explicații pentru comportamentele observabile (gânduri, sentimente, acțiuni, adică ceea ce evaluăm de obicei la persoanele din jur). Modelul conceptualizat de autorii americani explică așadar, în cadrul dinamic al dezvoltării personalității, felul în care dispozițiile bazale interacționează cu un mediu în schimbare pentru a produce expresiile

¹ Asistent universitar doctorand, Universitatea "Petre Andrei" din Iași

fenotipice ale personalității: valori, proiecte personale, relații interpersonale, imaginea de sine.

Ultimele dezvoltări ale modelului Big Five acreditează ideea unei structuri ierarhice a personalității: în vârf se găsesc cei cinci *superfactori*, la un nivel inferior fiind plasate diversele *fațete*, mai „înguste” în ceea ce privește conținutul psihologic (Costa și McCrae, 1995; Barbaranelli și Caprara, 1996; Rossier, Meyer de Stadelhofen și Berthoud, 2004). Fațetele pot fi regăsite printre variabilele măsurate de chestionarele de personalitate clasice. În ceea ce privește setul optim de fațete, autorii nu au ajuns încă la un acord unanim. De pildă, în timp ce modelul AB5C propus de olandezii Hofstee, de Raad și Goldberg (1992) cuprinde 45 de fațete (trăsături) bipolare, americanii Costa și McCrae propun 30 de fațete ale personalității, care pot fi măsurate cu inventarul NEO PI-R (1992).

În ciuda criticilor aduse de unii autori (McAdams, 1992), justificabile în primul rând prin orientarea către o abordare clinică (idiografică) a personalității și comportamentului, modelul Big Five (așa cum a fost prezentat de P.T. Costa și R.R. McCrae – 1989, 1992, 1994) își dovedește punctele tari prin aceea că:

- nu neglijează influențele biologice asupra personalității și comportamentului individului; cei cinci factori sunt concepuți în calitate de dispoziții psihice având o bază biologică care contribuie, alături de influențele legate de mediu, la expresia fenotipică a personalității;
- diferențiază clar între trăsături și comportamente (relația dintre acestea fiind mediată de ceea ce autorii modelului numesc *adaptări specifice*), pornind de la premisa că trăsăturile sunt doar niște constructe, realități care nu pot fi observate direct dar pot fi deduse din autoevaluările individului și confirmate prin heteroevaluări. Costa și McCrae au prezentat, în cea de-a patra ediție a inventarului NEO PI-R, fundamentele teoretice și bazele unui model de evaluare a stilurilor comportamentale ale unei persoane (domeniile cuprinse referindu-se la interese, atitudini, stil de învățare, stil de activitate, stil de interacțiune) (Costa și McCrae, 1998). Autorii au pornit de la premisa ca fiecare persoană poate fi caracterizată mai bine printr-o combinație unică și specifică de trăsături a căror interacțiune determină un anumit stil predominant de comportament (acțiune și interacțiune). Descrierea funcționării psihice cotidiene și profesionale a unei persoane va fi mai relevantă pentru scopurile practicianului dacă va fi făcută în termeni de combinații de trăsături (stiluri) decât sub forma înșiruirii unor caracteristici de personalitate izolate;
- este bine fundamentat teoretic și empiric. De-a lungul celor peste 20 de ani de cercetări, Costa și McCrae, împreună cu o serie de colaboratori constanți au întreprins zeci de cercetări ale căror rezultate sunt publicate în numeroase studii și câteva volume. Trecând în revistă referințele prezentate la sfârșitul manualului american (ediția 1992), am identificat peste 80 de titluri;
- față de abordarea propusă de H. J. Eysenck (modelul PEN), Big Five completează structura personalității cu încă doi factori (deschiderea și conștiinciozitatea), unul dintre ei dovedindu-se a juca un rol foarte important în

predicția succesului într-un anumit domeniu profesional. În raport cu abordarea lui R. B. Cattell (destul de stufoasă și, în unele puncte, mai puțin comprehensivă), modelul se dovedește o soluție mai bună pentru psihologul practician al cărui timp trebuie să se împartă între parcurgerea unei rute diagnostice (anamneză, aplicarea de teste, interviuri aprofundate etc.) și luarea unor decizii pe baza informațiilor obținute;

- structura în cinci factori a personalității a fost confirmată pe eșantioane provenite din diverse culturi (franceză, italiană, spaniolă, olandeză, coreeană etc.) (Rolland, 2003; Caprara, Barbaranelli și Borgogni, 2001; De Fruyt, McCrae, Szirmak și Nagy, 2004; Yoon, Schmidt și Ilieș, 2002);

- cercetări sistematice (Costa și McCrae, 1992; Caprara, Barbaranelli și Borgogni, 2001; Rolland, 2003) au confirmat stabilitatea temporală a factorilor / fațetelor;

- de asemenea, au fost furnizate numeroase date privind validitatea de construct a modelului; factorii de personalitate au demonstrat relații semnificative cu măsuri legate de sănătatea mentală, bunăstarea psihologică, stilurile de adaptare la stres și mecanismele de apărare, dinamica relațiilor interpersonale, nevoile și motivațiile individuale, creativitatea și gândirea divergentă (Costa și McCrae, 1992); structura în cinci factori a personalității a fost evidențiată prin tehnicile de analiză factorială, utilizându-se inventare de personalitate care nu au fost explicit concepute pentru a evalua modelul Big Five (Cattell, 1996; Barbaranelli și Caprara, 1996; Rossier, de Stadelhofen și Berthoud, 2004);

- metaanalize recente (Hogan și Holland, 2003; Barrick, Mount și Judge, 2001), ca și studii pe eșantioane restrânse (Salgado și Rumbos, 1997) au furnizat date sistematice pentru validitatea de criteriu a modelului, multe dintre ele utilizând ca măsură a personalității inventarul NEO PI-R (Costa și McCrae, 1992). Factorii *nevostim*, respectiv *conștiinciozitate* s-au dovedit a fi cei mai buni predictorii ai performanței profesionale globale sau în diferite domenii de activitate (Lévy-Leboyer, 1990; de Fruyt, 2001), *conștiinciozitatea* corelând cu o serie de comportamente contraproductive, precum consumul de alcool în timpul programului de lucru, întârzierea la program, absenteismul, navetismul profesional (Salgado, 2002). Pe de altă parte, metaanalize sistematice (Schmidt și Hunter, 1998; Lévy-Leboyer, 1990; de Fruyt, 2001) demonstrează că, dintre cei cinci factori descriși de modelul Big Five, *conștiinciozitatea* este, alături de aptitudinea mentală generală, un factor general de performanță, condiționând reușita într-o varietate de ocupații;

Toate aceste caracteristici fac din modelul Big Five o paradigmă de cercetare consistentă, permițând satisfacerea unor scopuri practice de evaluare pentru: consiliere și psihoterapie (înțelegerea clientului, oferirea unui feed-back, alegerea și planificarea cursului terapiei adecvate), clinic, consiliere vocațională (cunoașterea propriilor resurse și competențe jucând un rol foarte important în decizia pentru o anumită carieră), selecția și dezvoltarea personalului.

Dacă în țările occidentale și în SUA, putem trece în revistă un număr foarte mare de cercetări asupra modelului Big Five (cele mai multe căutând testarea acestuia în diferite culturi și contexte), precum și asupra relațiilor factorilor de personalitate cu alte aspecte ale funcționării cotidiene a individului, în România preocupările în acest sens sunt abia în fașă. Amintim aici seria de studii condusă de profesor Mihaela Minulescu de la Universitatea din București în vederea construirii și dezvoltării chestionarului ABCD-M (Minulescu, 1996, 1997), respectiv un articol de sinteză al profesorului Mielu Zlate, vizând acumulările istorice, dezvoltările actuale și influențele modelului Big Five asupra studiilor despre personalitate (Zlate, 1997). După 2000, preocupări legate de modelul Big Five și de instrumentele derivate din acesta și cunoscute în literatura străină au mai avut Nicolae Martin de la Universitatea din Constanța care a aplicat inventarul NEO PI-R în mod repetat, la un interval de 1-2 ani, unui număr de 320 persoane tinere și adulte, ocupate în mediul industrial, evaluând, pe baza rezultatelor obținute, o serie de caracteristici psihometrice ale acestuia și Dragoș Iliescu de la D&D Research, SNSPA din București care, împreună cu un colectiv de colaboratori (Cătălin Nedelcea și Mihaela Minulescu), a experimentat și standardizat pe un eșantion normativ național de 1800 subiecți chestionarele nonverbale de personalitate NPQ (Nonverbal Personality Questionnaire – Jackson și Paunonen, 2004) și FF NPQ (Five Factor Nonverbal Personality Questionnaire – Jackson, Paunonen și Ashton, 2004) (vezi Conferința Națională de Psihologie de la Cluj-Napoca. Volum cu rezumate, 2006).

Inventarul NEO PI-R. Descriere și avantaje

Inventarul NEO PI-R (Costa și McCrae, 1992) constituie una dintre cele mai cunoscute operaționalizări ale modelului Big Five, fiind foarte bine fundamentat teoretic și empiric (numeroase studii de validare pentru domenii precum: ocupațional, consiliere, orientare profesională, clinic). În construcția sa, autorii au pornit de la ideea că trăsăturile de personalitate sunt organizate ierarhic de la global la particular, putând fi abordate la două niveluri:

- unul specific – analiza detaliată a comportamentelor observabile ale unei persoane (prin intermediul notelor la trăsături sau fațete);
- altul global – gruparea trăsăturilor în cinci mari domenii, prin care personalitatea poate fi descrisă mai general;

Această interpretare a personalității pe două niveluri se caracterizează, în primul rând, prin simplitate, garantând totodată și o finețe și precizie în descrierea particularităților individuale ale unei persoane. Trăsăturile și factorii mășurați fac posibilă o evaluare amplă a personalității adolescenților și adulților de orice vârstă. Factorii și trăsăturile măsurate de inventarul NEO PI-R sunt:

Nevrotismul (N) care se referă la stabilitatea emoțională a unei persoane. Acest factor este legat de tendința generală a unei persoane de a trăi afecte cu încărcătură negativă (teamă, tristețe, jenă, mânie, vinovăție, deznădăjduit). Scorurile ridicate semnifică existența unor riscuri legate de dezvoltări psihiatrice, fără prezența obligatorie a semnificației patologice. Scorurile scăzute arată stabilitatea emoțională: persoane calme, relaxate și

controlate. Nevrotismul prezintă următoarele fațete: *anxietate* (N1) – tendința de a trăi temeri, îngrijorări, neliniști, nervozitate; *furie-ostilitate* (N2) – tendința spre stări frecvente de mânie, frustrare, înverșunare; *depresie* (N3) – cel mai bun predictor pentru bunăstarea personală; *timiditate socială* (N4) – descris ca factor de anxietate socială și timiditate în sensul stărilor afective de rușine, sensibilitate la ridicol, sentimente de inferioritate; *impulsivitate* (N5) – incapacitatea de autocontrol a propriilor impulsuri și dorințe care sunt percepute ca fiind prea puternice; *vulnerabilitate* (N6) – aspectele psihice ale acestei trăsături se referă la vulnerabilitatea față de stres.

Extraversiunea (E) cuprinde o multitudine de trăsături, în special dintre cele ușor sesizabile în comportamentul cotidian al unei persoane. Persoane cu scoruri ridicate apar ca fiind sociabile, se simt în largul lor în situații publice, sunt active și vorbărețe. În schimb, persoanele cu scoruri scăzute sunt mai degrabă rezervate, fără a fi neapărat neprietenoase, sunt independente și liniștite. Fațetele extraversiunii cuprind: *căldură* (E1) – comportament dominat de afectivitate și atitudine prietenoasă, exemplificând persoane care se apropie și se atașează ușor de ceilalți; *gregaritate* (E2) – preferința pentru compania altora; *asertivitate* (E3) – comportament dominant, plin de forță, cu ascendență în planul relațiilor sociale; *activism* (E4) – tempoul ridicat, plin de energie, nevoia de a face mereu ceva în cadrul grupurilor și nu numai; *căutarea senzațiilor* (E5) – preferința pentru stimulare, pentru o viață plină de excitații; *emoții pozitive* (E6) – tendința de a trăi stări emoționale pozitive, precum bucuria, veselie, „fericirea” etc.

Deschiderea (O) se referă la imaginația creativă, la sensibilitatea estetică, atenția acordată propriilor trăiri interioare, căutarea varietății, curiozitatea intelectuală, independența în gândire a unei persoane. La celălalt pol, avem un comportament conservator, cu preferință pentru familiar, cu o viață afectivă „tăcută”. Fațetele deschiderii se împart în: *deschidere spre reverie* (O1) – imaginație vie, viață interioară plină și bogată; *deschidere spre estetică* (O2) – aprecierea artei și a frumosului, fără neapărat posedarea implicită a talentului; *deschidere spre sentimente* (O3) – apreciere față de sentimentele și trăirile interioare; *deschidere spre acțiuni* (O4) – dominantă este dorința de a încerca tot felul de activități, de a vizita locuri noi, de a servi mâncăruri noi și neobișnuite; *deschidere către idei* (O5) – deschidere a interesului, a minții pentru noi idei, aspecte neconvenționale, preferința pentru discuții și argumentări filosofice; *deschidere spre valori* (O6) – tendința de a reexamina valorile sociale și morale, politice, religioase, neluând nimic de-a gata.

Agreabilitatea (A) apare ca o dimensiune pregnant interpersonală, cuprinzând în nucleul său altruismul, comportamentul cooperant, atitudinea simpatetică, de într-ajutorare, cu tendința de a-i considera pe ceilalți la fel de simpatetici și pregătiți pentru a ajuta. Scorurile joase descriu un comportament dominant și antagonist, egocentric, sceptic față de intențiile altora, competitiv. Fațetele sunt: *încredere* (A1) – dispoziția individului de a fi încrezător în ceilalți, de a-i considera onești și bine intenționați; *franchețe* (A2) – modul deschis, sincer, franc și ingenios de manifestare; *altruism* (A3) – manifestarea unui interes activ pentru binele altora, generozitatea, considerația pentru bunăstarea acestora; *amabilitate* (A4) – tendința de a ceda rugămintelor celorlalți, de inhibare a agresivității, de uitare a neplăcerilor și de iertare a greșelilor celorlalți; *modestie* (A5) – atitudine modestă, fără a se putea vorbi de o lipsă de încredere în propriile forțe;

sensibilitate (A6) – atitudinea de simpatie și preocupare față de semenii, sensibilitatea față de nevoile celorlalți.

Conștiinciozitatea (C) face referire la autocontrol, sub aspectul capacității de autoorganizare, îndeplinirea sarcinilor și planificarea riguroasă a obiectivelor. Fațetele acestui factor se referă la: *competență* (C1) – sentimentul competenței personale, prudența, capabilitate, eficiența în întreprinderile personale; *ordine* (C2) – persoane bine organizate, care își aranjează și păstrează lucrurile la locul lor; *simțul datoriei* (C3) – asumarea conștiință de responsabilități, respectarea principiilor etice, urmărirea îndatoririlor morale; *căutarea reușitei* (C4) care presupune fixarea unui nivel de aspirare, precum și perseverența în atingerea acestuia; *autodisciplină* (C5) – capacitatea de a începe și finaliza o sarcină, precum și motivarea pentru finalizarea proiectelor începute; *deliberare* (C6) – tendința de a gândi și calcula atent înainte de a acționa, chipzuința și precauția fiind elementele centrale ale fațetei.

Instrumentul cuprinde 240 de itemi care permit măsurarea celor cinci factori independenți de personalitate, precum și a fațetelor (trăsăturilor) – câte șase pentru fiecare factor în parte. Subiectul poate răspunde pe o scală Likert în cinci trepte: de la *DP – Dezacord puternic* la *AP – Acord puternic*. Inventarul poate fi administrat individual sau colectiv. Itemii se completează ușor, având formulări inteligibile care fac referire la aspecte concrete ale funcționării psihologice cotidiene. În medie, inventarul necesită un timp de completare de 30-40 de minute.

Inventarele de personalitate și selecția de personal

Caracteristicile personale se numără, alături de educație, experiența anterioară în muncă și comportamentele semnificative ale candidaților (care pot fi estimate pe baza referințelor), printre criteriile de bază de care se ține cont actualmente într-o selecție profesională (Prodan și Gaspar, 2004).

Evaluarea specifică selecției de personal pentru un post sau pentru o familie de posturi presupune compararea și ierarhizarea candidaților în raport cu o serie de criterii de referință sau competențe care compun *profilul de candidat ideal*. Informațiile privind traseul educațional, experiența profesională pe posturile anterioare, referințele, aptitudinile și capacitățile relevante pentru specificul activităților pe care candidatul urmează să le desfășoare pe post, o serie de trăsături de personalitate și comportamente în relație directă cu adaptarea la exigențele postului, obținute prin diferite metode de evaluare (teste, interviu, anamneză), sunt comparate cu informații relevante conținute în *specificațiile postului* (conținute de regulă în fișa postului) (Prodan și Gaspar, 2004). Astfel se poate ajunge la o *ierarhizare relativă a candidaților* în funcție de competențele necesare pentru satisfacerea exigențelor muncii pe care aceștia urmează să o presteze. Concluziile evaluării se concretizează într-o listă a angajaților posibili (însoțită, de regulă, de fișele individuale de evaluare a acestora). Sistematizate, rezultatele procesului de evaluare vor constitui principala sursă de informații necesare managerului pentru luarea deciziei finale a cărei eficiență (utilitate) va fi resimțită mai târziu, prin dinamica economică a organizației.

Literatura ultimilor ani a accentuat asupra necesității și profitabilității utilizării în domeniul ocupațional a unor metode de selecție bazate pe o fundamentare științifică

riguroasă (Cascio, 1992; Muchinsky, 2000). Ne referim aici la testele pentru măsurarea aptitudinii mentale generale (Schmidt și Hunter, 1998; Salgado, 2001), chestionarele și inventarele de personalitate (Barrick, Mount și Judge, 2001; de Fruyt, 2001; Hogan și Holland, 2003; Rolland, 2003), testele de integritate (Sackett, Burris și Callahan, 1989; Ones, Viswesvaran și Schmidt, 1993; Muchinsky, 2000), probele de lucru (Schmidt și Hunter, 1998), interviurile structurate de angajare (Schmidt și Hunter, 1998). În legătură cu toate aceste metode, s-au adus numeroase dovezi (Schmidt și Hunter, 1998) privind validitatea pentru domeniul ocupațional (capacitatea de a prezice performanțele în diferite posturi sau reușita în programele de formare).

În ultimii ani s-a petrecut o mutație semnificativă în dezvoltarea instrumentelor utilizate pentru selecția personalului. Meta-analizele (Schmidt și Hunter, 1998; Salgado, 2001) au demonstrat că testele care măsoară aptitudinea cognitivă generală sunt printre cei mai buni predictorii ai performanțelor într-o varietate de ocupații. Unii autori cred chiar că acest factor este singurul predictor sigur al performanțelor profesionale. În acest sens, Muchinsky (2000) afirma: „dacă am cunoaște o singură caracteristică a unui candidat pe baza căreia să facem o predicție, ar fi de dorit ca aceasta să fie o măsură a inteligenței”. Alți autori au adus argumente pentru măsurarea aptitudinilor multiple (de grup sau specifice), care permite atât aproximarea nivelului inteligenței generale, cât și stabilirea profilului aptitudinal al candidatului (Prodan și Gaspar, 2004).

În cadrul procedurilor de evaluare pentru selecție, însă, luarea în considerare a trăsăturilor de personalitate – pe lângă măsurile legate de aptitudinea mentală generală – este importantă din cel puțin trei motive (de Fruyt, 2001):

- trăsături precum conștiinciozitatea, stabilitatea emoțională sau extraversiunea s-au dovedit a contribui la creșterea validității ansamblului de metode care pot fi utilizate în selecția de personal, completând într-o manieră utilă informațiile obținute din măsurile referitoare la inteligența generală;
- operaționalizând aceste trăsături, inventarele de personalitate sunt relativ ușor de aplicat, în sensul în care nu necesită costuri ridicate de timp sau bani; ele pot fi aplicate atât individual, cât și colectiv; rezultatele pot fi restituite relativ ușor, mai ales în cazul existenței unor versiuni computerizate ale inventarelor;
- la ora actuală, marile corporații de teste dispun de versiuni ale inventarelor tradiționale actualizate conform cu dezvoltările teoretice recente și autorizate (calități psihometrice sunt recunoscute);

Evaluarea trăsăturilor de personalitate relevante pentru adaptarea pe un post este adesea dificilă în absența unor instrumente de măsurare și evaluare obiective, fundamentate pe o teorie bine încheată și consistentă și care să-și dovedească validitatea (capacitatea de a permite predicții testabile asupra comportamentelor viitoare ale unei persoane sau asupra performanțelor sale în diferite activități). Simplele aprecieri „*la feeling*” ale comportamentelor și personalității cuiva, bazate pe observații directe și nesistematizate pot fi, de cele mai multe ori, subiective – reflectând cadrele valorice și experiența celui care percepe și analizează. Iar atunci când evaluarea personalității este parte componentă a selecției de personal într-un anumit domeniu de activare profesională, „erorile” în aprecierea unor caracteristici-cheie pe baza cărora

trebuie să se facă predicții cu privire la performanța așteptată pe un post sunt nepermise. A angaja indivizi „neprofitabili” sub aspectul eficienței pe post (valoarea adăugată exprimată prin creșterea productivității sau, în ultimă instanță, creșterea financiară), indiferent de domeniu de activitate sau de post, trimite către o selecție ineficientă sau inutilă. Iată de ce, atunci când sunt bine construite, permit măsurarea unor trăsături relevante pentru reușita în anumite domenii profesionale și își dovedesc validitatea (mai ales cea cu privire la criteriile de reușită profesională), testele de personalitate sunt utile în evaluarea pentru formare/selecție.

Meta-analizele au aratat că, dintre factorii de personalitate, *conștiinciozitatea* (în modelul Big Five propus de Costa și McCrae, având ca fațete simțul ordinii, sentimentul competenței personale, sentimentul datoriei, căutarea reușitei, autodisciplina și deliberarea) este, alături de aptitudinea mentală generală, un factor general de performanță, condiționând reușita în majoritatea domeniilor de activitate profesională. Ones și Viswesvaran (1997) arată că luarea în considerație a trăsăturii legate de conștiinciozitate, în evaluarea pentru selecție sau pentru promovare, ar fi importantă din următoarele cinci motive (apud de Fruyt, 2001):

- indivizii conștiincioși acordă mai mult timp rezolvării sarcinilor care le sunt încredințate, ceea ce poate fi asociat unei mai mari productivități;
- implicarea mai responsabilă și mai serioasă în rezolvarea sarcinilor poate fi asociată și cu creșterea volumului și a varietății de achiziții (cunoștințe) profesionale, precum și a modalităților de valorificare practică a acestora;
- indivizii conștiincioși și responsabili trec dincolo de exigențele rolului și/sau postului lor profesional – ceea ce, credem noi, ar putea fi asociat cu o creștere a valorii capitalului uman dintr-o organizație, deci reprezintă un beneficiu pentru aceasta;
- astfel de indivizi își fixează independent obiective clare, fiind perseverenți în atingerea acestora. Deci, s-ar putea spune, organizația nu mai are nevoie de a se ocupa mereu de trasarea sarcinilor sau specificarea obiectivelor parțiale de atins pentru fiecare individ în parte (timpul sau resursele energetice putând astfel fi direcționate în alte scopuri);
- indivizii conștiincioși evită comportamentele contra-productive, care ar însemna, în final, pierderi pentru organizația în care activează; este vorba despre lipsa de interes, lipsa de autoorganizare, absența motivației pentru muncă și dezvoltare profesională, impusivitatea deciziilor etc.;

Importanța dimensiunii *conștiinciozitate* este poate accentuată și mai mult atunci când vine vorba despre un post care implică lucrul cu publicul, interacțiunile frecvente cu oamenii, cooperarea. Schmidt și Hunter (1998) au arătat că dimensiunea *conștiinciozitate* crește validitatea predictivă a ansamblului de metode de selecție cu 18 %, atunci când criteriul este reprezentat de evaluările generale ale performanțelor profesionale. Mai mult (și acest lucru este esențial), s-a arătat (Schmidt și Hunter, 1998) că măsurile legate de anumite dimensiuni de personalitate (extraversiune, nevrotism,

conștiințiozitate) permit obținerea unei informații utile și neredundante, completând astfel, utilitatea celorlalte metode de evaluare pentru selecție, cum ar fi inteligența sau testele situaționale.

Profilul personal: o modalitate de integrare a rezultatelor la inventarul NEO PI-R

În lumina cunoștințelor achiziționate despre modelul *Big Five* și a posibilităților de utilizare a acestuia în evaluarea specifică domeniului ocupațional, orice psiholog practician își poate proiecta și evalua critic propria strategie de integrare a rezultatelor la inventarul NEO PI-R (sau la alte instrumente derivate din modelul în discuție) în ansamblul celorlalte informații pe care le deține despre o persoană care dorește asistență pentru orientarea vocațională sau despre un candidat pentru un anumit post și pe care le poate considera ca fiindu-i indispensabile în vederea luării unei decizii cât mai corecte.

Opțiunea noastră este pentru utilizarea unui profil care poate fi interpretat prin corelarea notelor standard la mai multe domenii ale funcționării personale, acestea fiind obținute prin conversia notelor brute utilizându-se norme „locale” adecvate. *Profilul personal*, așa cum l-am denumit, ar putea releva, pentru o persoană activând într-o anumită grupă ocupațională sau pe un anumit post, o serie de caracteristici psihologice specifice, prin care aceasta poate fi diferențiată în raport cu populația activă generală sau cu subpopulațiile activând în alte grupe profesionale sau pe alte posturi. Cunoașterea diferențelor în ceea ce privește nivelul și combinația diferitelor caracteristici psihologice legate de personalitate și aptitudini are o importanță practică. Ea poate oferi răspunsul la întrebarea: care sunt acele variabile de personalitate și cognitive, precum și combinațiile dintre acestea, care pot explica cel mai bine succesul într-un domeniu ocupațional sau altul sau, la un nivel de generalitate mult mai redus, pe un post sau altul și care sunt instrumentele cele mai valide prin care acestea pot fi măsurate?

În viziunea noastră, care se sprijină și pe rezultatele din literatura de specialitate, *Profilul personal* trebuie să includă: nivelul aptitudinii mentale generale, factorii globali de personalitate (*însușiri generale*), fațetele sau trăsăturile mai înguste prin care personalitatea și comportamentul unui individ activând într-un anumit domeniu ocupațional pot fi descrise (*însușiri specifice*), valorile care pot influența modul de raportare al individului la sarcinile cotidiene (inclusiv cele profesionale), precum și dinamica relațiilor interpersonale (*surse de motivare*), precum și stilurile de adaptare la situații stresante cu care indivizii activând în diferite domenii s-ar putea confrunta pe posturile pe care sunt angajați. Considerăm aceste variabile ca fiind relevante pentru descrierea funcționării profesionale a unei persoane, a cărei eficacitate depinde de stilul de abordare a sarcinilor și, pentru foarte multe posturi, de stilul de interacțiune cu ceilalți membri ai echipei în rezolvarea unor sarcini care necesită coordonare și cooperare. Desigur, practicianul, conștient de limitele utilizării testelor psihologice (mai ales a celor non-cognitive) în domeniul ocupațional, poate completa acest model de profil cu oricare dintre variabilele pe care le consideră importante pentru un diagnostic cât mai cuprinzător și mai informativ al angajaților pe sau al candidaților la un post sau altul.

O întrebare practică este: cu ce măsurăm valorile? Instrumente sunt destule, unele mai potrivite, altele mai puțin potrivite pentru investigarea acestui domeniu al funcționării individuale. Opțiunea noastră este pentru inventarele propuse de psihologul

american Léonard V. Gordon (1979, 1990). Cititorul se va întreba, cu siguranță, de ce această opțiune.

În primul rând, pentru că atât *Inventarul de valori personale* (SPV), cât și *Inventarul de valori interpersonale* (SIV), se prezintă sub forma unui ansamblu conținând 30 de itemi cu un format nou față de variantele clasice. Astfel, itemii se prezintă sub forma unor grupuri de câte trei enunțuri referitoare la diferite valori (echilibrate în funcție de indicii de preferință și de aspectul dezirabilității sociale). Pentru fiecare dintre triade, subiectul trebuie să aleagă și să indice enunțul care i se potrivește cel mai mult, iar dintre enunțurile rămase, pe cel care i se potrivește cel mai puțin. Este vorba despre o metodă de construire a itemilor bazată pe alegerea forțată (*forced choice*). Acest format al itemilor este considerat mai puțin sensibil la distorsiunile provocate de tendința respondenților de a oferi o bună impresie despre ei înșiși decât dispozitivele de răspuns clasice (de exemplu, alegerile multiple sau dihotomice) (Jackson, Wroblewski și Ashton, 2000).

În al doilea rând, valorile descrise și operaționalizate de Gordon ni se par cele mai relevante pentru descrierea surselor de motivare care pot influența conduita profesională a unui individ.

Inventarul de valori personale este destinat evaluării a șase valori care pot reprezenta surse motivaționale orientându-l pe individ în abordarea sarcinilor curente și a celor profesionale (Gordon, 1990). Este vorba despre:

- *spirit practic / valori materiale* (Pr) – caracteristic indivizilor materialişti, preocupați de profit și avantaje materiale. Astfel de indivizi urmăresc obținerea unor rezultate concrete și imediate, în urma acțiunilor întreprinse;
- *realizare de sine / obiective înalte* (Rs) – indicând persoanele care acordă importanță reușitei și autodezvoltării. Astfel de indivizi pot fi caracterizați prin obiective înalte, implicându-se în acele activități profesionale care presupun provocări și sarcini complexe, care solicită eforturi susținute;
- *varietate / noutate* (Va) – este caracteristică acelor persoane care nu se limitează numai la câmpul lor de acțiune, ci caută să se confrunte cu situații inedite, cât mai variate, uneori chiar riscante; astfel de indivizi resping sarcinile care implică rutina;
- *decizie și inițiativă / convingeri proprii și implicare* (De) – indică persoanele care valorizează convingerile ferme și angajamentul personal, își exprimă clar punctul de vedere, merg până la capăt în privința deciziilor luate, caută acele activități profesionale care implică decizii frecvente și importante;
- *organizare / nevoie de mediu structurat* (Og) – caracterizează indivizii care apreciază și valorifică organizarea, metoda fiind un mod sistematic al muncii lor. Astfel de indivizi preferă activitățile planificate în cadrul unei organizații structurate;

- *orientare spre scopuri / obiective clar definite (Os)* – este caracteristică acelor persoane care au obiective clar definite, având tendința de a se concentra asupra sarcinilor și de a-și limita câmpul de activitate în funcție de scopul propus;

Inventarul de valori interpersonale are drept scop măsurarea unor valori cheie care intră în jocul relațiilor individului cu ceilalți. Aceste valori sunt importante pentru adaptarea personală, profesională și socială a individului. Gordon (1979) descrie următoarele scale:

- *dependență / nevoie de aprobare (Dp)* – caracteristică persoanelor pentru care este important să fie tratate cu înțelegere, bunăvoință și grijă și să primească încurajări de la ceilalți;
- *conformism / norme de conduită (Co)* – specifică persoanelor care acționează ținând cont de conveniențele sociale, urmează regulile cu strictețe și fac ceea ce este acceptat și valorizat de societate;
- *considerație socială / nevoie de recunoaștere (Cs)* – întâlnită la acei indivizi care caută recunoașterea din partea celorlalți a propriilor merite (prin laude, remarci elogioase), respectul și admirația și, în același timp, să se impună;
- *independență / libertate de acțiune și decizie (In)* – prezentă la persoanele dornice de a avea libertate în deciziile și acțiunile proprii;
- *bunăvoință / sprijin acordat altora (Bu)* – prezentă la acei indivizi pentru care este important să-și ofere serviciile celorlalți, să împartă lucrurile cu alții și să fie generoși;
- *conducere / nevoie de putere (Cd)* – indică persoanele care acordă importanță faptului de a fi într-un post de conducere sau de a avea putere și autoritate asupra celorlalți;

Pentru evaluarea rapidă și comprehensivă a stilurilor de adaptare la situații stresante, poate fi utilizat binecunoscutul inventar CISS, care permite măsurarea aspectelor multidimensionale ale adaptării la stres. Acesta se aplică foarte ușor prezentând, comparativ cu alte instrumente, o serie de avantaje, printre care:

- permite corelarea notelor obținute de o persoană cu alte variabile referitoare la sănătatea și personalitatea sa.
- are o validitate predictivă bună, atunci când luăm drept criteriu stilurile preferențiale de adaptare.
- poate fi aplicat atât adolescenților, cât și adulților.

Inventarul evaluează stilul sau stilurile dominante pe care o persoană le poate avea (prefera), atunci când se confruntă cu diferite situații stresante. Este un inventar creion – hârtie, prezentând (în SUA) atât o versiune pentru populația normală, cât și una pentru

cea clinică. Itemii CISS-ului operaționalizează trei stiluri de adaptare la stres, independente din punct de vedere psihometric: *confruntarea cu situația/sarcina*, *emoții și evitarea situației* stresante, cu două componente - *orientarea către alte activități de timp liber/distractive* și *căutarea contactelor sociale*.

CISS poate fi aplicat utilizându-se două consemne: unul <<profesional>> (subiectul trebuie să răspundă referindu-se la situațiile stresante care apar în viața sa profesională, în definitiv la locul de muncă) și altul <<general>> (subiecții trebuie să se refere la situațiile stresante în general, întâlnite în propria lor viață). Inventarul poate fi administrat atât individual cât și colectiv, subiecții completându-l, în medie, în aproximativ zece minute. Este alcătuit din 48 de itemi (câte 16 itemi pentru fiecare dimensiune a adaptării la stres), la care subiectul poate răspunde pe o scală în cinci trepte, de la 1 – *Deloc* la 5 – *Mult*. Subiectului i se spune în consemn că își poate nuanța răspunsurile alegând și variante intermediare (2, 3, 4). Fiecare item este cotate în funcție de varianta aleasă de subiect. Pe baza răspunsurilor, pot fi calculate cinci note brute, corespunzătoare celor cinci stiluri de adaptare la situații stresante.

Un ansamblu de cercetări recente (Watson și Hubbard, 1996; Rolland, 1997; apud Rolland, 1998) au pus în evidență existența unor relații între dimensiunile personalității și stilurile de adaptare la situații stresante. De exemplu, pe un eșantion de 605 persoane au fost aplicate atât Inventarul CISS, cât și inventarul D5D (care măsoară cele cinci dimensiuni ale personalității descrise de modelul Big Five) (Rolland, 1998). Datele obținute au indicat o corelație semnificativ negativă între stilul de adaptare implicând *trăirea unor emoții* și factorul *stabilitate emoțională*. *Instabilitatea emoțională* (scoruri scăzute la factorul *stabilitate emoțională*) poate determina o persoană să perceapă și să resimtă mediul înconjurător ca fiind mai mult amenințător, problematic sau stresant. Astfel de persoane trăiesc preponderent emoții negative (anxietate, depresie, stări de furie, culpabilitate, etc.) aspect care poate interfera semnificativ cu capacitatea acestora de a face față unor situații stresante cotidiene. Pe de alta parte, s-a evidențiat o corelație semnificativ pozitivă între *conștiinciozitate* și *confruntarea cu situația*, indicând că acele persoane care sunt motivate de a depăși obstacolele, care sunt organizate și au simțul răspunderii au mai degrabă tendința de a încerca să se adapteze la situațiile stresante, prin abordarea directă a acestora.

Pe lângă aceste variabile non-cognitive, *potențialul de adaptare* al unui individ pe un post cu anumite responsabilități specifice este condiționat și de o serie de variabile cognitive, dintre care *aptitudinea mentală generală* (GMA), care desemnează capacitatea de rezolvare a unor probleme practice și de învățare, ni se pare a fi cea mai importantă. O estimare rapidă, de tip *screening*, a aptitudinii mentale generale ar putea fi obținută cu *Testul de Personal Wonderlic* (Wonderlic Corporation, 1999). De asemenea, testele bateriilor *Differential Aptitude Tests* (DAT, Psychological Services, Inc., 2005) sau *Employee Aptitude Survey* (EAS, Psychological Services, Inc., 2005) permit estimări valide ale acestei variabile.

Indiferent de măsurile pe care psihologul practician va dori să le includă în abordarea descrisă succint mai sus, el trebuie să țină cont de faptul că validitatea testelor de personalitate depinde de capacitatea acestora de a reliefa cât mai precis caracteristicile psihice pe care le măsoară, precum și de puterea cu care pot prezice anumite comportamente sau performanțe semnificative pentru funcționarea cotidiană și

profesională a individului. Numeroși autori (Anastasi, 1976; Lévy-Leboyer, 1990; Mucchielli, 1991; Rolland, 2001) recomandă utilizarea precaută și rațională a rezultatelor la testele de personalitate, mai ales atunci când psihologul practician este interesat de a lua decizii în scopuri practice (orientare, angajare, tratament). Aceasta, întrucât practica evaluării psihologice a personalității în diferite scopuri a prilejuit în timp o serie de observații cu privire la problemele pe care le ridică utilizarea testelor de personalitate. De exemplu, cele mai multe teste psihologice (în afara celor destinate evaluării unor indicatori ai funcționării fiziologice) se bazează pe autoevaluările persoanelor care le completează. Ori, aproape întotdeauna, în cazul acestora, subiecții manifestă tendința de a se prezenta, în mod deliberat, într-o lumină favorabilă, care să-i avantajeze (Rolland, 2001). Această tendință poate fi mai accentuată în cazul în care persoana completează testul în scopul evaluării pentru angajarea pe un post sau pentru includerea într-un program de formare, deci miza este importantă pentru ea.

În evaluarea personalului, testele trebuie utilizate ținându-se cont de limitele intrinseci oricărei metode de evaluare. Practicienii din domeniul serviciilor de consultanță au înțeles deja că testele reprezintă instrumente utile, a căror *valoare* nu este însă absolută în raport cu celelalte metode de evaluare a personalului. Aceasta, în primul rând întrucât personalitatea și comportamentul unui individ sunt *variabile dinamice*, supuse permanent unui ansamblu complex de determinări și influențe. *Stabilitatea* și *coerența* reprezintă două caracteristici ale comportamentului care trebuie permanent aduse în discuție atunci când ne propunem să evaluăm ceea ce este și poate face o persoană, mai ales în contextul selecției. Din acest punct de vedere, psihologii se întreabă din ce în ce mai frecvent cât anume din stabilitatea și coerența personalității și conduitei unui individ poate fi surprins prin testele construite din perspectiva modelelor evaluării trăsăturilor? (pentru o discuție critică asupra acestei probleme a se vedea lucrarea lui R. Z. Crețu – 2005).

Literatura de specialitate recomandă adesea utilizarea inventarelor sau chestionarelor de personalitate în combinație cu alte metode, dintre care interviurile structurate sunt cel mai des citate (Lévy-Leboyer, 1990). Rezultatele la un test de personalitate obținute de un aspirant la un post pot servi ca punct de plecare pentru verificarea, în cadrul unui interviu aprofundat, unor ipoteze privind comportamentele și atitudinile pe care acesta le-ar putea manifesta în anumite situații specifice legate de munca pe care o va desfășura pe postul respectiv. O astfel de strategie ar putea fi urmată și în exploatarea rezultatelor la inventarul de personalitate NEO PI-R.

Încheiem precizând că *Profilul personal* pe care l-am propus trebuie discutat din perspectiva unor aspecte critice pentru utilizarea unei metodologii în evaluarea intrinsecă selecției de personal.

Prima și cea mai importantă este legată de *validitatea metodologiei*, care se referă la *măsura în care aceasta este adecvată scopului pe care și-l propune psihologul practician: de cele mai multe ori, precizarea unui anumit tip de comportament sau performanță relevante într-un anumit context*. În cadrul procesului de selecție, *validitatea de criteriu* a unei metodologii este esențială, de vreme ce se caută ca, pe baza rezultatelor candidaților, să se facă predicții cu privire la comportamentele relevante pentru munca pe care aceștia urmează să o desfășoare pe post sau performanțele așteptate și să se ia decizii corecte și profitabile pentru beneficiarul serviciilor de consultanță. Validitatea de criteriu trebuie legată de *utilitatea*

metodologiei în raport cu scopurile beneficiarilor: alegerea, pentru un post sau altul, a celor mai potrivite persoane în raport cu specificul, structura și nevoile organizației. Bineînțeles că nici celelalte aspecte ale validității nu trebuie neglijate. Cea de-a doua se referă la *eficiența metodologiei* din punctul de vedere al costurilor legate de materiale, timp și competențe. În cadrul unor viitoare articole, vom reveni asupra acestor chestiuni.

Bibliografie

- Anastasi, A. (1976). *Psychological testing* (fourth edition). New York: Mcmillan Publishing Company, Inc.
- Barbaranelli, C., și Caprara, G. V. (1996). How many dimensions to describe personality ? A comparison of Cattell, Comrey, and the Big Five taxonomies of personality traits. *European Review of Applied Psychology*, 46 (1), 15-24.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., și Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next ? *International Journal of Selection and Assessment*, 9 (12), 9-30.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., și Borgogni, L. (2001). *Alter Ego – Les cinq facteurs fondamentaux de la personnalité. Manuel d'utilisation et d'interprétation*. Paris: Les Éditions et Applications Psychologiques.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources. Productivity, Quality of Work Life, Profits*. New York.: McGraw-Hill, Inc.
- Cattell, H. E. P. (1996). The original Big Five: A historical perspective. *European Review of Applied Psychology*, 46 (1), 5-14.
- Costa, P. T., Jr., Ph.D. și McCrae, R. R., Ph.D. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO PI-R™) and NEO Five-Factor Inventory (NEO-FFI)*. Professional manual. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Costa, P. T., Jr., Ph.D. și McCrae, R. R., Ph.D. (1995). Domains and facets: hierarchical personality assessment using the revised NEO Personality Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64 (1), 21-50.
- Costa, P. T., Jr., Ph. D. și McCrae, R. R., Ph. D. (1998). *Manual Supplement for the NEO 4*. Odessa, Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.
- Crețu, R. Z. (2005). *Evaluarea personalității. Metode alternative*. Iași: Polirom
- De Fruyt, F. (2001). Faut-il prendre en compte la personnalité dans les décisions de recrutement et de sélection ? Le rôle particulier de la dimension <<Conscience>>. În Cl. Lévy-Laboyer, M. Huteau, Cl. Loche, și J.-P. Rolland (coord.). *RH. Les apports de la psychologie du travail*. Paris: Éditions d'Organisation.
- De Fruyt, F., McCrae, R., Szirmak, Z., și Nagy, J. (2004). The Five-Factor Personality Inventory as a measure of the Five-Factor Model. Belgian, american, and hungarian comparisons with the NEO PI-R. *Assessment*, 11 (3), 207-215.
- Gordon, L. V. (1979). *Manuel de l'inventaire de valeurs interpersonnelles*. Paris: Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Gordon, L. V. (1982). *Manuel de l'inventaire de personnalité*. Paris: Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Gordon, L. V. (1990). *L'inventaire de valeurs personnelles*. Paris: Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Guion, R. M. (1998). *Assessment, Measurement, and Prediction for Personnel Decisions*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Hogan, J. și Holland, B. (2003). Using theory to evaluate personality and job-performance relations: a socio-analytic perspective. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 100-112.
- Jackson, D. N., Wroblewski, V. R., și Ashton, M. C. (2000). The impact of faking on employment tests: Does forced choice offer a solution ? *Human Performance*, 13 (4), 371-388.

- Lévy-Leboyer, Cl. (1990). *Évaluation du personnel: Quelles méthodes choisir ?* Paris: Édition d'Organisation.
- McAdams, D. P. (1992). The Five-Factor Model in personality. A critical appraisal. *Journal of Personality*, 60 (2).
- Minulescu, M. (1996). *Chestionarele de personalitate în evaluarea psihologică*. București: Garell Publishing House.
- Minulescu, M. (1997). Replicarea modelului *Big Five* în limba română. Specificul sociocultural exprimat în conținutul factorilor. Chestionarul ABCD-M. În Zlate, M. (coord.). *Psihologia vieții Cotidiene*. Iași: Polirom.
- Mucchielli, R. (1991). *L'examen psychotechnique. Connaissance du problème* (7^{ème} édition). Paris: Colection Formation Permanente en Sciences Humaines.
- Muchinsky, P. M. (2000). *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (6th edition). Belmont, California: Wadsworth.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., și Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive Meta-analysis of Integrity Test Validities: Findings and Implications for Personnel Selection and Theories of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 679-703.
- Prodan, A., Gaspar, M. (2004). *Managementul resurselor umane. Recrutarea și selecția personalului*. Iași: Altius Academy.
- Rolland, J. P. (1998). *CISS. Inventaire de Coping pour la Situations Stressantes* (traduction et adaptation française). Paris: Les Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Rolland, J.-P. (2001). Comment évaluer un test ? În Lévy-Laboyer, Cl., Huteau, M., Loche, Cl., Rolland, J.-P. (sous la direction de) *RH. Les apports de la psychologie du travail*. Paris: Editions d'Oganisation.
- Rolland, J.-P. (2003). Application en entreprise du NEO PI-R. În P. T. Costa, și R. R. McCrae. *NEO PI-R. Inventaire de personnalité-révisé. Manuel*. Paris: Éditions du Centre de Psychologie Appliquée.
- Rossier, J., Meyer de Stadelhofen, F., și Berthoud, S. (2004). The hierarchical structure of the NEO PI-R and the 16 PF. *European Journal of Psychological Assessment*, 20 (1), 27-38.
- Sackett, P. R., & Harris, M. M. (1985). Honesty Testing for Personnel Selection: A Review and Critique. Bernardin, H. J., & Bownas, D. (Eds.). *Personality Assessment in Organizations*. New York: Praeger, 236-267.
- Salgado, J. F., și Rumbo, A. (1997). Personality and job performance in financial services managers. *International Journal of Selection and Assessment*, 5 (2), 91-115.
- Salgado, J. F. (2001). Pourquoi faut-il utiliser des épreuves d'Aptitude Mentale Générale en recrutement. GMA et prédiction de la performance au travail. În Lévy-Laboyer, Cl., Huteau, M., Loche, Cl., Rolland, J.-P. (sous la direction de) *RH. Les apports de la psychologie du travail*. Paris: Éditions d'Oganisation.
- Salgado, J. F. (2002). The Big Five personality dimensions and contraproductive behaviors. *International Journal of Selection and Assessment*, 10 (12), 117-125.
- Schmidt, F. L., Viswesvaran, V., & Ones, D. S. (1997). Validity of Integrity Tests for Predicting Drug and Alcohol Abuse: A Meta-Analysis. *National Institute on Drug Abuse Research Monograph*, 170, 69-95.
- Schmidt, F. L., și Hunter, J. E. (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: practical and theoretical implications of 85 years of research findings. *Psychological Bulletin*, 124 (2), 262-274.

- Yoon, K., Schmidt, F., și Ilieș, R. (2002). Cross-cultural construct validity of the Five-Factor Model of personality among Korean employees. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33 (3), 217-235.
- Zlate, M. (1997). Big Five – o tendință accentuată în studiile despre personalitate. În *Eul și personalitatea*. București: Trei.
- *** (2006). *Conferința Națională de Psihologie. Volum cu rezumate*. Cluj-Napoca: Asociația Psihologilor din România și Catedra de Psihologie a Universității Babeș-Bolyai.

Aparut în *Revista de Psihologie și Științele Educației*, vol. I., nr. 3 / 2007. Revistă editată de Universitatea Transilvania din Brașov, Facultatea de Psihologie și Științele Educației