
Horia D. Pitariu (2006). *Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului. Un ghid practic pentru managerii de resurse umane*. Editura Irecson (343 p.)

Ținem să felicităm apariția noii ediții a cărții “Proiectarea fișelor de post, evaluarea posturilor de muncă și a personalului” a profesorului Horia D. Pitariu de la Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca. Cartea ne aduce aminte încă o dată și ne uimește pentru profunzimea cu care sunt abordate temele de actualitate. De-a lungul întregii cărți notăm nu doar elementele de noutate, ci și elementele de practicitate cu care autorul ne-a obișnuit deja. Pentru oricare din practicienii care se confruntă zilnic cu probleme de rezolvat în domeniul resurselor umane, cartea vine să le arate modul corect în care aceste activități trebuie realizate. De aceea, ținem să precizăm că această nouă ediție este într-adevăr un “ghid practic pentru managerii” orientați spre performanță în domeniul resurselor umane. Cartea abundă în exemple concrete și practice, demonstrând încă o dată simțul și experiența de consultant a profesorului Horia Pitariu. Ținem să elogiem de asemenea și noutățile pe care volumul le aduce, atât pentru partea academică, cât și pentru cea practică.

Începând cu prima parte, care ne introduce în domeniul analizei muncii și proiectării fișelor de post, autorul ne îndrumă spre o noutate care va apărea în curând pe piața românească, și anume F-JAS sau Fleishman – Job Analysis System. F-Jas, unul dintre cele mai performante instrumente de “job specification” ne este prezentat de autor și explicat astfel încât poate fi înțeles chiar și de cei care nu sunt în domeniul psihologiei resurselor umane. De cele mai multe ori, în practica organizațională, fișele de post se limitează la un sumar “job description”, adică la o simplă înșiruire de responsabilități ale ocupantului postului și, în cel mai bun caz, pe lângă acestea întâlnim o descriere a încadrării postului în structura organizațională și a beneficiilor care i se pun la dispoziție. Aici, cele mai multe fișe de post se opresc. Ei bine, așa cum ne arată profesorul Horia Pitariu în cartea sa, partea atât de absentă, cea a specificațiilor postului este acum accesibilă prin utilizarea sistemului Fleishman Job Analysis System. Trebuie amintit că această parte a fișelor de post este extrem de utilă când se realizează selecții de personal sau chiar evaluări, așadar această parte devine vitală pentru activitatea

de resurse umane din cadrul organizației. Tot în cadrul acestui capitol ținem să lăudăm exemplele de analiza muncii pe care autorul le oferă, începând de la exemple existente în O*Net și până la exemple din practica de consultant a autorului. Aici autorul insistă pe structura O*Net, pe modul în care acesta a fost construit, ceea ce poate constitui o sugestie și un punct de plecare pentru reînnoirea Clasificării Ocupațiilor din România (COR). Structura extrem de complexă, dar logică și ușor de urmărit a O*Net, este ceva ce poate constitui un punct de referință în selecțiile de personal.

În cadrul acestui prim capitol, trebuie menționat că autorul amintește mai multe metode de analiză a muncii. Extrem de utilă ni se pare metoda KSAO sau CDAA (knowledge – cunoștințe; skills – deprinderi; abilities – abilități; others – altele), precum și faptul că autorul propune o definiție a cunoștințelor. De asemenea, autorul ne dă ca exemplu și un studiu realizat de Smith & Smith (2005), care precizează care sunt competențele la care fac apel cel mai frecvent marile companii.

O distincție pe care autorul o face este extrem de bine venită, existând pentru mulți studenți și practicieni o confuzie de termeni. Este vorba de distincția dintre ocupație, funcție și meserie.

Autorul aduce pentru prima dată în discuție ideea comportamentelor contraproductive la locul de muncă, adică acele comportamente care sunt realizate de către angajați și sunt în dauna companiei. De asemenea, găsim interesantă abordarea problematicii erorilor de muncă și a analizei acestora, precum și precizarea tipurilor de erori umane și a factorilor care le cauzează.

A doua parte ne aduce în discuție evaluarea posturilor, activitate practic inexistentă în cadrul celor mai multe organizații din România. Și în cadrul acestui capitol autorul furnizează o serie de indicații practice și chiar instrumente care pot fi utilizate pentru evaluarea posturilor. Activitățile de evaluare a posturilor au ca scop poziționarea postului în cadrul organigramei. Pentru cei care sunt încă convingși că organigrama este doar un desen și că poate fi realizat prin discuții cu managerii de departamente și cu managementul de top, le reamintim că ei continuă să rămână în sfera diletantismului. Aici autorul descrie pe larg sisteme precum NEMA și HAY, instrumente care de-a lungul timpului au câștigat recunoaștere internațională și sunt folosite cu succes în companii mari de peste hotare.

A treia parte tratează evaluarea performanțelor profesionale. Dacă după parcurgerea primelor două părți ale cărții ne-am dat seama de experiența de practician a autorului, cea de-a treia parte nu poate decât să ne întărească această credință. Practic, citind capitolul 3 se demitizează eterna problemă a evaluării performanței, considerată fie un lucru extrem de dificil de realizat, fie realizată prin metode pe care le atribuim diletantismului profesional. Aici autorul ne explică că terminologia a început deja să se schimbe. Dacă înainte se vorbea despre "evaluarea performanței profesionale" văzută ca un fenomen relativ static, acum se vorbește de "managementul performanței" văzut ca un proces dinamic, care are menirea să crească performanța prin feedback continuu și evaluări periodice. În acest mod performanța se evaluează prin intermediul unor obiective specifice care se fixează și care sunt evaluate periodic, la 3 sau 6 luni, urmând ca pe baza acestora să se stabilească și promovări, trebuințe de instruire etc. De asemenea, autorul aduce aminte și instrumente bine cunoscute de evaluare a personalității, cum ar fi Inventarul de Personalitate California (CPI – 260 Spectrum), și ne oferă nouă, psihologilor sau celor abilitați să lucreze cu chestionarul, informații utile privind scalele CPI, precum și a celor patru tipuri mari de personalitate – alpha, beta, delta, gamma.

Așadar, cartea se transformă pentru adevărații profesioniști într-un instrumentar util care le permite să își îmbunătățească continuu performanțele în domeniul resurselor umane. De asemenea, pentru cei care încă nu sunt familiarizați cu terminologia specifică domeniului, ei pot găsi și un glosar de termeni.

Considerăm că această carte este într-adevăr un ghid practic care ne poate ajuta în realizarea a 3 funcții importante a departamentului de resurse umane: analiza muncii, evaluarea posturilor și managementul performanței, funcții care stau la baza altor funcții cheie în managementul resurselor umane, cum ar fi trainingul, care nu poate fi realizat fără analiza muncii și evaluarea muncii, promovarea care nu poate fi realizată fără analiza muncii și evaluarea muncii etc.

Sugerăm astfel celor care lucrează în consultanță resurse umane, consultanță organizațională, în cadrul departamentelor de resurse umane sau în domenii conexe în cadrul companiilor naționale și multinaționale să își îmbogățească cunoștințele, uneori limitate, pentru a-și îmbunătăți performanțele

individuale și a ieși, așa cum și autorul o spune, "din sfera diletantismului".

Cu siguranță, putem să îl asigurăm pe autor că, nu doar vom avea multe de învățat din această carte, dar că așteptăm cu nerăbdare și interes cărțile viitoare.

Daniela Vercellino

**Petre, Dan & Iliescu, Dragoș (2005).
Psihologia reclamei și a consumatorului.
Psihologia reclamei. București:
Comunicare.ro (274p).**

Psihologia reclamei este cel de-al doilea volum al lucrării *Psihologia reclamei și a consumatorului*. Acesta vine în completarea informației prezentate în primul volum, asigurând o înțelegere complexă a problematicii psihologiei aplicate în publicitate.

Cele patru capitole ale cărții prezintă mecanisme psihologice implicate în „consumul de publicitate” de către individ. Accentul este pus pe fenomenele perceptivă și cele emoționale. Sunt trecute în revistă și cercetările legate de implicațiile unor aspecte precum sexul și umorul în reclame.

Capitolul introductiv aduce clarificări conceptuale necesare înțelegerii termenilor utilizați în publicitate, realizând astfel o familiarizare a cititorului cu „jargonul” specific domeniului.

Cel de-al doilea capitol face o trecere în revistă a teoriilor legate de percepție, respectiv atenție, pornind de la definiții, clasificări, până la aplicabilitatea acestor teorii în domeniul publicitar. Sunt prezentate cele mai recente teorii, continuându-se cu expunerea modalității în care acestea pot explica percepția reclamelor și căile de captare a atenției consumatorului.

Cel de-al treilea capitol prezintă un aspect mult exploatat în reclame: cel al emoțiilor și al afectivității. Se remarcă analiza exhaustivă a teoriilor existente în acest domeniu. Capitolul este întregit de analiza făcută pe tema: emoție și afectivitate în publicitate (modalitățile de utilizare a emoțiilor în publicitate, teoriile privind emoțiile în reclame, modalitățile de evaluare/receptare a reclamelor care folosesc emoții, precum și aspecte privind utilizarea emoțiilor negative sau a suspansului în publicitate).

Ultimul capitol aduce un plus de ingeniozitate lucrării, prin prezentarea a două elemente majore care atenuază (conform