

globalizarea, fenomenul migraționist dar și revoluția științifică din ultimele decenii, distanțele tind să se reducă și spațiile culturale rigid delimitate tind să se uniformizeze. Un exemplu îl reprezintă marile companii multinaționale care funcționează în diferite țări având culturi diferite dar care impun ca politici de personal un stil propriu la nivel internațional, global.

Abordând aspectele prezentate atât din perspectiva teoriei, cât și a celei practice, cartea de față constituie un ghid introductiv util în gestionarea celei mai de preț resurse din cadrul unei organizații, și anume cea umană.

Mihaela Popa-Craif

Horia D. Pitariu & Mihaela Popa-Craif (2009). *Analiza psihologică a muncii. Proiectarea fișelor de post*. București: Colegiul Psihologilor din România, Comisia de Psihologia Muncii, Organizațională și Transporturi în colaborare cu Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională (69 pagini)

De nenumărate ori, în calitate de practicieni ne confruntăm cu lipsa instrumentelor de lucru sau cu o discrepanță majoră între ceea ce este prezentat în conținutul lucrărilor de specialitate teoretice și ceea ce se întâmplă realmente în domeniul resurselor umane. Cu toate că în există numeroase lucrări care abordează problematica managementului resurselor umane, puține dintre ele ne schițează instrumente de lucru esențiale pentru a dezvolta și valorifica la maximum potențialul celei mai prețioase resurse din organizații, și anume cea umană. Eficientizarea resurselor umane este apanajul unui bun management, al îmbinării riguroase a elementelor teoretice cu cele practice. Această abordare de tip cercetător-practician este surprinsă excelent în colecția de broșuri care au drept tematică o serie de aspecte ale managementului resurselor umane, cum ar fi: *Analiza psihologică a muncii, având ca rezultat proiectarea fișelor de post, Recrutarea și selecția profesională, Evaluarea psihologică a personalului, Evaluarea performanțelor profesionale*. Obiectivul elaborării acestei valoroase colecții este acela de a contribui la „formarea continuă în profesia de psiholog”. Deși abordează activități de resurse umane deja consacrate, broșurile oferă cititorului deja

familiarizat cu aceste aspecte, posibilitatea de a-și lărgi baza de „cunoștințe profesionale cu date noi din literatura de specialitate”. Suntem puși totodată și în fața unei excelente transpuneri în practică a teoriei, modelelor și cercetărilor existente în domeniul resurselor umane, broșurile cuprinzând în paginile lor un amplu „cadru teoretic și practic științific, util fiecărui psiholog practician”.

Într-un mod impresionant, prima broșură din această colecție abordează problematica analizei muncii și a proiectării fișelor de post. Conținutul său este rezultatul coroborării excelente a cunoștințelor teoretice și experienței profesionale a celor doi autori, Horia Pitariu și Mihaela Popa-Craif. Înainte de a ne prezenta detaliat analiza muncii, autorii aduc în discuție competențele aferente trecerii dintr-o treaptă de specializare în alta, insistând de asemenea și asupra unor standarde de calitate privind activitatea psihologilor care activează în domeniul muncii, serviciilor și transporturilor. Astfel, sunt prezentate laborios standardele de calitate privind activitatea de analiză a muncii, proiectarea unui sistem de evaluare psihologică în scop de selecție și de evaluare a performanțelor profesionale, evaluarea stresului ocupațional, proiectarea și implementarea intervențiilor de management al stresului ocupațional. După această scurtă incursiune privind ceea ce are de făcut un specialist din domeniul resurselor umane, următoarele secțiuni ale acestei broșuri sunt dedicate procesului de analiză a muncii, văzută de autori ca o activitate care „ocupă un loc central în managementul resurselor umane”. De altfel, importanța acestei activități complexe este ilustrată foarte bine prin implicațiile sale asupra planificării resurselor umane, recrutării, selecției, reținerii și disponibilizării personalului, instruirii și dezvoltării personalului, evaluării muncii și a performanțelor profesionale, sănătății psihologice și siguranței la locul de muncă, relațiilor de muncă și nu în ultimul rând asupra legalității acțiunilor de resurse umane. Pentru a evidenția practic rolul analizei muncii în intervențiile psihologice din organizații, autorii fac apel la o schemă generală de proiectare a unui sistem de selecție profesională pe care o discută în detaliu.

Conținutul broșurii relevă într-un mod foarte structurat cele două direcții majore în analiza muncii: cea orientată pe postul de muncă (Job description) și cea orientată pe deținătorul postului de muncă (Job specifications), insistându-se pe elementelele

care le diferențiază. Parcurgând secțiunile dedicate acestor două direcții de analiză a muncii, puteți afla răspunsul la următoarele întrebări „Care sunt responsabilitățile, sarcinile, activitățile și acțiunile contextualizate la nivelul unui anumit post de muncă?”, “Ce calități psihologice sunt solicitate unui candidat pentru a ocupa un astfel de post?”.

Analiza muncii centrată pe postul de muncă este discutată în extenso în contextul evidențierii diferențelor dintre ceea ce înseamnă activitatea prescrisă, activitatea agentului de muncă și reprezentarea activității, respectiv a relațiilor dintre responsabilitate, sarcină, activitate și acțiune. Printre aceste aspecte teoretice, cei doi autori au inserat o serie de exemple și aplicații practice desprinse din literatura de specialitate și bogata lor experiență profesională. Sunt abordate și competențele postului de muncă, trecându-se în revistă clasificări și caracteristici ale acestora, modul în care pot fi operaționalitate pentru a le putea evalua cât mai bine. Autorii ilustrează competențele care sunt cerute de marile companii din lume, însoțindu-le o scurtă descriere și procentajul de utilizare a lor în aceste companii. Nu este uitată nici problematica contextului în analiza muncii, accentul fiind pus pe elementele sale: relații interpersonale, condiții fizice ale muncii, caracteristici structurale ale locului de muncă.

În scopul consemnării particularităților psihologice solicitate de un post de muncă, Horia Pitariu și Mihaela Popa-Craif aduc în prim plan Modelul cu șapte puncte propus de Roger și Modelul KSAO care cuprinde patru elemente fundamentale: cunoștințe, deprinderi, aptitudini și alte particularități individuale. La fel ca în secțiunea dedicată analizei postului de muncă, sunt punctate exemple și aplicații care au rolul de a ilustra modul în care pot fi folosite aceste două modele în practică.

Un atu al acestei broșuri îl constituie faptul că abordarea analizei muncii nu se oprește la a prezenta definiția și direcțiile majore ale acesteia, ci este laborios expus un adevărat „arsenal” de metode și tehnici de analiză a muncii. Astfel, cititorul fie el student, manager, psiholog sau specialist în resurse umane poate desprinde specificul unor metode și tehnici de analiză a muncii, cum ar fi: modelarea, inventarierea sarcinilor de muncă, tehnici interogative (chestionarul, tehnica explicitării provocate, tehnica interviului grupului), tehnici de observare directă (observația deschisă, observarea descriptivă standardizată), analiza erorilor,

metoda incidentelor critice. În ceea ce privește aceste metode și tehnici, citind această broșură aflăm care este scopul aplicării lor, ce tipuri de informație relevantă ne pot oferi, care sunt elementele lor componente, situațiile când pot fi aplicate, avantajele și limitările lor.

Totodată, din perspectiva abordării teoretice și practice, autorii punctează succint niște observații și comentarii utile privind analiza muncii, cum ar fi ideea că surse diferite de informații pot duce uneori la inferențe eronate sau faptul că nici o metodă de analiză a muncii nu este superioară alteia.

Rezultatul aplicării unui demers de analiză a muncii similar celui descris în această broșură este sintetizat într-o schemă posibilă a unei fișe de post care ar trebui să includă în principal date despre denumirea postului de muncă, integrarea acestuia în structura organizatorică, responsabilități, sarcini, activități și acțiuni specifice postului de muncă, competențele postului de muncă, contextul muncii, cunoștințe, deprinderi, aptitudini, personalitate și interese, pregătirea necesară postului de muncă, salariul și condițiile de promovare. În plus, sunt exemplificate și trei fișe de post realizate pentru trei posturi de muncă diferite.

Îmbinând excelent aspectele teoretice și cele practice privind analiza muncii, această broșură constituie un element valoros în dezvoltarea și valorificarea la maximum a potențialului resurselor umane din organizații.

Claudia Rus

Horia D. Pitariu, Mihaela Popa-Craif & Ioan Radu (2009). *Selecția personalului și evaluarea psihologică periodică*. București: Colegiul Psihologilor din România, Comisia de Psihologia Muncii, Organizațională și Transporturi în colaborare cu Asociația de Psihologie Industrială și Organizațională (104 pagini)

„Selecția personalului și evaluarea psihologică periodică” reprezintă cea de-a doua broșură din colecția dedicată activităților din domeniul resurselor umane. Conținutul ei îi vizează atât practicieni care sunt debutanți în domeniul resurselor umane, cât și pe cei care au un bagaj valoros de cunoștințe și practici de resurse umane.