

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 practicienii care sunt debutanți în domeniul resurselor umane, cât și pe cei care au un bagaj valoros de cunoștințe și practici de resurse umane.

În prima parte a acestei broșuri, cei trei autori subliniază specificitatea realității contemporane și influența acesteia asupra practicilor de resurse umane, în special asupra selecției și evaluării psihologice periodice. O activitate de resurse umane cum este recrutarea, selecția și evaluarea personalului nu poate fi înțeleasă fără a face referire la contextul distal și proximal în care acestea urmează să fie implementate. Un atuu al acestei broșuri, ca de altfel al întregii colecții care o include, îl constituie tocmai accentul pus pe rolul contextului în derularea activităților de management al resurselor umane. Într-un spirit critic, sunt prezentate aspecte pozitive și negative ale practicilor existente pe piață în ceea ce privește recrutarea, selecția și evaluarea psihologică periodică a resurselor umane.

Cititorului este ghidat pas cu pas în sfera unor noțiuni precum recrutare, selecție, evaluare, insistându-se rafinat asupra diferențelor existente între ele. Fără a fi mai prejos decât numărul dedicat analizei muncii, și în broșura de față aceste aspecte teoretice sunt completate de informații cu caracter practic privind modul în care poate fi realizată o recrutare și selecție psihologică. Autorii pun la dispoziția cititorului o serie de tehnici de recrutare internă și externă dintre care pot fi amintite: informarea angajaților prin mijloace de comunicare internă, informarea directă prin operarea cu o bază de date de personal și nominalizarea posibililor candidați, anunțurile, agențiile de angajare etc.

Prin schițarea unui proces de recrutare și selecție, ale cărui etape sunt descrise succint, broșura de față poate fi de un larg interes atât persoanelor care derulează astfel de activități, cât și posibililor candidați pentru un post de muncă. Autorii puntează faptul că în toate etapele acestui proces, „psihologul are un rol esențial, fiind implicat ca specialist prin intermediul căruia sunt aplicate o serie de proceduri de angajare, respectiv selecție și ulterior de integrare profesională și stabilire a planului de carieră”. Chiar mai mult, pornind de la rezultatele unui studiu care a avut drept scop identificarea metodelor de selecție și a procentului de utilizare a acestora în companii din diferite țări, cititorului îi sunt prezentate câteva concluzii esențiale privind instrumentele utilizate în selecția psihologică. În strânsă legătură cu aceste aspecte, este cântărită importanța practică a selecției personalului considerată ca fiind „domeniul cu cea mai consistentă contribuție din psihologia muncii”. Totodată sunt prezentate într-un limbaj simplu

metodele clinice și statistice care permit obținerea unor date necesare luării unei decizii de selecție sau de avizare pe post a unei persoane.

Recrutarea, selecția și evaluarea periodică a personalului nu poate fi înțeleasă fără a aduce în discuție utilizarea testelor psihologice. În această secțiune a broșurii, autorii prezintă câteva elemente introductive privind măsurarea psihologică. Pentru a desprinde o definiție a testului psihologic, asistăm la o scurtă prezentare a evoluției sale ca instrument de evaluare. Astfel, testul este văzut ca o „măsură obiectivă și standardizată a unui eșantion de comportament (Anastasi, 1976)”. Ulterior, sunt prezentate niște clasificări ale testelor psihologice, pe care autorii ne sfătuiesc să nu le privim ca fiind exclusiviste (clasificarea elaborată de autoarea Monica Albu (1999) și Horia Pitariu (2003)) cât mai degrabă complementare. A utiliza un test psihologic înseamnă a respecta câteva cerințe în ceea ce privește prezentarea testului și examenul propriu-zis de testare. În acest context, ne sunt propuse câteva „rețete”, demne de urmat, cu privire la modul în care putem asigura intimitatea și confidențialitatea datelor persoanei evaluate, modalitatea în care putem comunica rezultatele evaluării și respecta drepturile acestor persoane.

Aspectele metodologice și deontologice ale utilizării testelor psihologice în evaluarea personalului sunt completate de o serie de informații despre câteva dintre testele care se vehiculează și utilizează în țara noastră. O valoare practică de necontestat a acestei broșuri o constituie așadar prezentarea succintă a ceea ce măsoară, cum se aplică și de unde pot fi achiziționate instrumente de evaluare fidele precum: Bateria de teste psihologice CAS, testul GAMA, MAB-II, Inventarul de Personalitate Nonverbal- NPQ, Testele Torrance de Gândire Creativă- TTCT, NEO PI-R-P.T., Big Five Questionnaire- BFQ, Big Five Adjectives- BFA, Inventarul Psihologic California (CPI-2007) și Inventarul de personalitate DECAS.

Broșura de față oferă cititorului bazele proiectării unui sistem de selecție profesională, prezentându-se detaliat o secvență posibilă a unei proceduri decizionale de angajare. Informațiile despre acest demers sunt îmbogățite cu cele referitoare la modul în care poate fi conceput un CV, o scrisoare de intenție, un interviu de selecție sau analizate referințele despre un candidat. Aceste recomandări ale autorilor sunt foarte

diversificate și precise, bazate pe legislația care ghidează buna desfășurare a practicii în domeniul resurselor umane.

Practica ne pune uneori în situația de a elabora instrumente care să măsoare cât mai bine calitățile candidaților pentru un post de muncă. În sprijinul nostru, în paginile acestei broșuri regăsim un demers general de proiectare a unui instrument de evaluare, în care sunt aduse în prim plan considerațiile etice în selecția și evaluarea personalului. Elaborarea unui instrument de evaluare, consideră autorii, trebuie să aducă în discuție și calități psihometrice precum validitatea și fidelitatea. După o excelentă îmbinare a termenilor psihologici cu exemple practice privind conceptele de fidelitate și validitate, autorii prezintă detaliat și clar câteva metode de estimare a fidelității și cele mai cunoscute tipuri de validări, fiind dezbătute: Validitatea testului relativă la constructul măsurat, validitatea testului relativă la conținutul său, validitatea testului relativă la criteriu, validitatea predictivă și cea concurrentă. Înțelegerea unor astfel de noțiuni este facilitată de prezentarea unor exemple specifice de calcul a fidelității și validității.

Trecerea în revistă a unor concepte de bază referitoare la măsurarea și testele psihologice facilitează înțelegerea modului în care pot fi proiectate diverse proceduri de selecție profesională. Sunt prezentați detaliat toți pașii care pot fi urmați pentru a-i alege cu succes pe toți candidații care ar fi potriviți

pentru postul de muncă pentru care se derulează recrutarea și selecția profesională. Secțiunea dedicată acestui aspect include ca punct de start prezentarea unei scheme de validare a unei proceduri de selecție, continuându-se cu problematica modelelor în care pot fi combinați predictorii, stabiliți pe baza analizei muncii, astfel încât să se poată lua decizii optime de personal.

Deciziile de personal sunt abordate în ultima parte a lucrării, autorii insistând asupra modalității în care pe baza informațiilor provenite din aplicarea testelor predictor pot fi luate decizii de respingere sau acceptare a unora dintre candidații pentru un post. Pentru a spori încrederea în valoarea predictivă a unui instrument decizional este detaliat conceptul de validare încrucișată. Totodată sunt aduse în discuție și conceptele de utilitate și beneficiu a unui sistem de selecție profesională, fiind propuse și câteva formule de calcul ale acestora.

Reunind contribuții teoretice și practice ale unor autori români și străini, această broșură ar trebui să facă parte din portofoliul oricărui practician în domeniul resurselor umane. Mai multe răspunsuri privind întrebările stârnite de o derulare științifică a procesului de recrutare, selecție și evaluare periodică a resurselor umane, le veți obține doar studiind această colecție de broșuri.

Claudia Rus