

Tema: Analiza și descrierea posturilor

1. Post: noțiune și principalele componente

În concepția modernă postul este tratat nu numai ca o subdiviziune organizatorică, dar și ca o componentă a evoluției profesionale a fiecărui angajat sau a dezvoltării acestuia.

În literatura de specialitate *postul este definit, în general, prin ansamblul obiectivelor, sarcinilor, autorităților și responsabilităților care revin spre exercitare în mod permanent unei persoane din cadrul organizației*. Prin urmare, postul reprezintă adaptarea unei funcții la particularitățile fiecărui loc de muncă și la caracteristicile titularului care îl ocupă, deoarece funcția constituie factorul de generalizare a unor posturi asemănătoare și are în vedere aceleași caracteristici principale referitoare la obiective, sarcini, autoritate și responsabilitate.

Din definiția prezentată rezultă că postul presupune următoarele componente:

- *Obiectivele* (definirea cantitativă și calitativă a scopurilor).
- *Sarcinile* (acțiune clar formulată, orientată spre realizarea unui obiectiv precis).
- *Autoritatea* (limitele în cadrul cărora titularul postului are dreptul de a acționa pentru realizarea obiectivelor și exercitarea atribuțiilor).
- *Responsabilitățile* (obligația titularului postului de a îndeplini sarcinile și atribuțiile sale derivate din obiectivele postului).

2. Analiza postului: noțiune, obiective, metode

Analiza posturilor este una dintre cele mai importante activități ale MRU și se referă la conținutul și cerințele posturilor, și nu la analiza persoanelor care le ocupă.

Principalele obiective ale analizei posturilor:

- Simplificarea muncii (studiul metodelor de muncă și reproiectarea posturilor).
- Stabilirea standardelor de muncă (normarea muncii).
- Susținerea altor activități de personal (elaborarea fișelor de post, etc.).

Procesul analizei posturilor:

- Analiza structurii organizatorice
- Folosirea informațiilor pentru analiza posturilor
- Selectarea posturilor ce vor fi analizate
- Colectarea datelor folosind tehnici acceptate de analiză
- Pregătirea descrierii postului
- Pregătirea specificației postului
- Proiectarea postului
- Implementarea proiectului postului.

Potrivit literaturii de specialitate există următoarele metode și tehnici de analiză a posturilor:

- *Analiza documentelor existente* (permite analistului cunoașterea și înțelegerea naturii postului sau a specificului sarcinilor de muncă, nu este suficientă și trebuie folosită în cuplu cu alte metode, cere o competență înaltă a analistului).
- *Observarea* (una din cele mai precise metode, presupune ca unul sau mai mulți experți în domeniu să observe un executant individual sau colectiv și să înregistreze fără a interveni ce, de ce, când, unde și cum se efectuează activitatea, datele sunt înregistrate într-un formular standard).
- *Interviul* (constă într-o discuție liberă și pertinentă sub forma unor întrebări-răspunsuri între analistul postului și deținătorul acestuia, având drept obiective culegerea datelor și obținerea unor opinii).
- *Chestionarul pentru analiza postului* (deoarece se consideră că timpul consumat și cheltuielile efectuate cu analiza posturilor sunt relativ ridicate, multe organizații au în vedere chestionarele ca una din principalele metode rapide și eficiente de a obține date și informații relevante despre un număr de posturi, acest chestionar conține un ansamblu de întrebări adresate deținătorului postului dispuse într-o succesiune logică și corespunzătoare scopului analizei).
- *Tehnica incidentelor critice* (urmărește identificarea principalelor tipuri de comportamente critice, speciale, neobișnuite, erorilor și insuficiențelor observate în realizarea sarcinilor, precum și influența pe care acestea o exercită asupra rezultatelor obținute, incidentul critic nu are semnificația de conflict, ci aceea de aspect particular, pozitiv sau negativ al comportamentului deținătorului postului sau a performanțelor acestuia).
- *Procedeele grafice* (înregistrarea datelor și informațiilor necesare se realizează prin observarea directă a activității angajaților, iar pentru reprezentarea acțiunilor specifice necesare realizării sarcinilor se elaborează grafice ale proceselor sau activităților desfășurate pe diferite posturi, exemple: schema generală a procesului, graficul desfășurării procesului, graficul executant-mașină).
- *Analiza funcțională a posturilor* (este folosită pentru a descrie natura posturilor, a pregăti descrierea posturilor, precum și pentru a furniza detaliile necesare privind specificațiile posturilor, are în vedere și unele dimensiuni ca: instrucțiunile specifice pentru îndeplinirea sarcinilor, abilități matematice, facilități verbale, etc.).

3. Conținutul descrierii și specificației postului. Fișa de Post

Analiza posturilor presupune nu numai desfășurarea procesului propriu-zis de analiză, ci și prezentarea rezultatelor sale de bază sub forma descrierii postului și specificației postului.

Fișa Postului este unul din documentele de formalizare a structurii organizatorice, care definește locul și contribuția postului în atingerea obiectivelor individuale și organizaționale și care este caracteristic și individului și organizației, deoarece constituie baza contractului de angajare.

Descrierea postului constă în prezentarea tuturor aspectelor importante ale postului sau în prezentarea funcțiilor postului. De aceea, descrierea postului depinde de natura activităților desfășurate și de scopul pentru care aceasta se întocmește.

În general, descrierea postului trebuie astfel elaborată încât să acopere următoarele elemente ale postului: denumirea postului, obiectivele postului, nivelul ierarhic, superiorul direct, relațiile organizatorice, sarcinile-cheie, autoritatea acordată, principalele cerințe (pregătire, experiență, etc.).

Descrierile de post nu au caracter permanent, ci trebuie să fie reexamineate și actualizate ori de câte ori se constată că au intervenit schimbări importante în conținutul muncii, la nivelul postului sau în cadrul organizației.

Specificația postului derivă din analiza postului, este un rezultat de bază al acesteia și se determină din descrierea postului. Specificația postului conturează îndemânările specifice, cunoștințele, abilitățile și alte caracteristici fizice și personale care sunt necesare pentru îndeplinirea unei lucrări. Specificația postului pune accentul și conține o descriere sumară a cerințelor umane ale postului.

Prin urmare, dacă descrierea postului este un rezultat al analizei postului orientate spre descrierea sarcinilor sau a funcțiilor postului, specificația postului derivă din analiza postului orientată spre persoane.

Este foarte important ca Fișele de post să fie clare, să conțină obiective realizabile și să reflecte nevoile reale ale organizației.

În elaborarea specificației postului există unele riscuri:

1. Ne bazăm pe descrierea calităților ocupantului anterior.
2. Specificarea excesivă și exagerarea nivelului cerințelor.
3. Folosirea unor fraze vagi, fără sens.
4. Introducerea unor criterii nejustificat de restrictive.