

## ANALIZA ȘI DESCRIEREA POSTURILOR

### 1. Definirea noțiunilor de element de muncă, post, funcție, meserie, specialitate

Munca într-o întreprindere sau instituție este divizată pînă la nivelul sarcinilor.

**Sarcina de muncă** presupune eforturi fizice și intelectuale pentru aplicarea în practică a unor cunoștințe teoretice și practice dintr-un domeniu, în vederea realizării unui scop determinat.

Sarcina de muncă se caracterizează prin aspecte calitative, care se referă la ce se face și aspecte cantitative, care se referă la mărimea efortului și la timpul necesar prestării lui.

Aspectele calitative țin de pregătirea persoanei respective pentru îndeplinirea sarcinii încredințate, iar cele cantitative țin de balanța energetică a acesteia. Nimeni oricât de pregătit ar fi, nu poate presta muncă peste limita determinată de această balanță.

Fiecare angajat în organizația care lucrează, îndeplinește un ansamblu de atribuții de care depinde realizarea obiectivelor stabilite.

**Postul** sau locul de muncă reprezintă un grup de sarcini, obligații și responsabilități, similare, pe care le îndeplinește un salariat, care se înscriu în balanța energetică a unei persoane ce devine responsabilă pentru îndeplinirea lor.

În cazul când îndeplinirea unei sarcini depășește balanța energetică a unei persoane sarcina se divide și se încredințează mai multor posturi, iar în cazul când îndeplinirea unei sarcini nu solicită întreaga energie a unei persoane, diferența se completează cu o altă sarcină. În acest din urmă caz, postul se constituie din 2 sarcini, care presupun aceeași pregătire profesională.

O sarcină de muncă este compusă din mai multe elemente de muncă.

**Elementul de muncă** este cea mai mică porțiune de muncă, având un conținut bine individualizat în ansamblul sarcinii de muncă.

De multe ori termenii “post”, “funcție”, “serviciu” sînt folosiți unul în locul celuilalt (corespondentul în limba engleză este “job”). Totuși între ele există unele diferențe. Astfel, dacă un atelier mecanic are 5 mecanici, putem spune că pentru funcția de mecanic există 5 posturi.

**Funcția** este definită prin activitatea pe care o prestează o persoană, în mod sistematic și organizat, în schimbul unui salariu. Pentru realizarea unei funcții pot exista unul sau mai multe posturi. De exemplu, pot fi funcții de economist, inginer, etc., care pot fi ocupate de una sau mai multe persoane, fiecare ocupând câte un post.

**Serviciu** se poate defini ca îndatorie / ocupație pe care o persoană o are în calitate de salariat.

Este necesară, de asemenea, o precizare prin raportul dintre noțiunea de “post” și noțiunile de “meserie”, “specialitate” și “specializare”.

Prin “**meserie**” se înțelege “complexul de cunoștințe obținut prin școlarizare și prin practică, care permite celui care le posedă să execute anumite operații de transformare și prelucrare a obiectelor muncii sau să presteze anumite servicii.

Acest complex de cunoștințe conferă, celui care le posedă, o recunoaștere publică în domeniul respectiv, ca muncitor calificat.

Prin “**specializare**” se înțelege o ramură de activitate, de obicei, științifică, restrânsă la un anumit domeniu. Când se referă la oameni pregătiți într-o anumită specialitate, desemnează competența acestora în raport cu ramura de activitate respectivă.

Noțiunea de “**specialitate**” se folosește, de obicei, cu privire la categoriile de personal cu pregătirea superioară și medie. Prin extindere, se folosește și în cazul unor meserii de înaltă calificare, de exemplu, ceasornicar, (depanator de radio și televizoare) ș.a.

Prin “**specializarea forței de muncă**” se înțelege procesul de adâncire a diviziunii sociale a muncii în vederea practicării unei activități într-un domeniu foarte îngust, respectiv într-o fracțiune a unei meserii sau a unei specialități.

Așa cum s-a arătat mai sus postul nu se referă la meserie, specialitate sau specializare, ci la un volum de muncă corelat cu balanța energetică a persoanei care-l deține.

Ca urmare, în cele mai multe cazuri, persoanele calificate într-o meserie, specialitate sau specializare, nu pot presta muncă în domeniile în care sînt pregătite decât în limitele balanței lor energetice. Pregătirea lor fiind mai largă decât cerințele unui anumit post, ele pot fi utilizate la nevoie, și în alte posturi de același profil, dar care au sarcini diferite. Deci persoane cu aceeași pregătire pot presta munca în posturi cu sarcini diferite.

## **2. Conținutul și scopul analizei postului de muncă**

Analiza postului este o investigație sistematică a sarcinilor, îndatoririlor și responsabilităților postului, precum și a îndemnării, cunoștințelor și abilităților necesare ocupantului, pentru a avea performanțe bune.

Realizarea unei analize fundamentale a postului presupune găsirea răspunsurilor la o serie de întrebări, cum ar fi:

- Care sînt activitățile ce trebuiesc executate în cursul unei zile de lucru?
- Ce aptitudini și calități trebuie să posedă cei ce ocupă postul?
- Munca se desfășoară sub presiunea timpului sau se poate lucra în timpul prestabilit?
- Postul implică responsabilități speciale?

Analiza postului presupune colectarea tuturor informațiilor asupra caracteristicilor postului. Aceste informații se referă la activitățile desfășurate în cadrul postului, la cerințele de comportament, la condițiile de muncă, legăturile cu alte posturi, performanțele așteptate, mașinile și echipamentele folosite. Toate aceste informații ajută la identificarea persoanei care ar putea să ocupe postul respectiv.

În analiza unui post de lucru trebuie să se aibă în vedere ce se face în realitate la acest post, activitățile executate și nu ce ar trebui să se facă (deci postul așa cum se prezintă el, nu cum ar trebui să fie).

La analiza postului se folosesc surse variate de culegere a informațiilor. O primă sursă de informare este persoana care ocupă funcția analizată, care poate descrie cât mai exact activitățile efectuate în cadrul funcției și să facă judecăți și aprecieri asupra activităților specifice necesare pentru îndeplinirea funcției. De asemenea, informații asemănătoare trebuie să fie obținute de la persoane care ocupă funcția imediat superioară funcției analizate, precum și de la un analist pregătit în domeniul respectiv.

Rezultatele analizei postului sînt concretizate în descrierea și specificarea postului. **Descrierea postului** indică ce este de făcut, de ce, unde și cum trebuie de făcut, respectiv: sarcini, îndatorii și responsabilități.

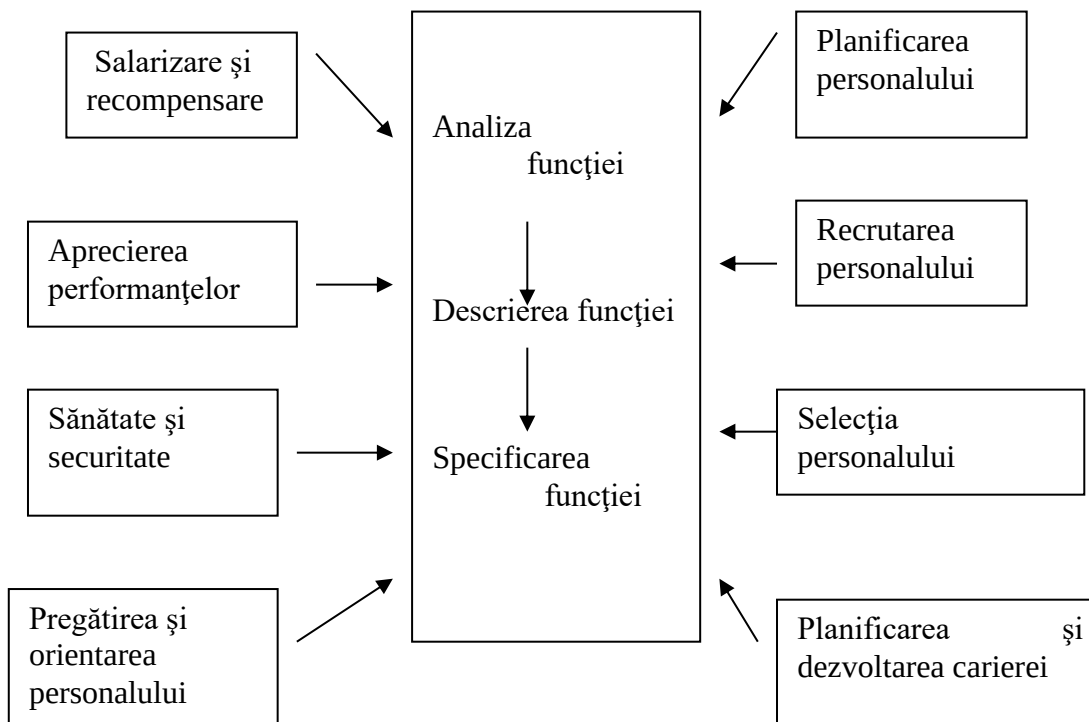
**Specificarea postului** precizează cunoștințele, deprinderile și abilitățile necesare unei persoane pentru a îndeplini funcția în mod satisfăcător. De exemplu, pentru o funcție de dactilograf sau secretar se prevede numărul de cuvinte pe minut; numărul maxim de greșeli admise; nivelul școlii absolvite, cunoașterea uneia sau mai multor limbi străine ș.a.

În urma analizei posturilor de lucru existente se obțin o serie de elemente de bază :astfel s-ar putea să rezulte că anumite posturi nu-și mai justifică existența, în alte cazuri e posibil ca unele posturi să fie doar parțial solicitate, după cum în alte situații să fie necesară crearea unor posturi suplimentare.

Analiza posturilor de lucru existente la un moment dat într-o întreprindere furnizează o serie de elemente de bază pentru managementul previzional al personalului în scopul luării unor decizii (fig. 1.) privind:

- stabilirea nevoilor de personal;

- aprecierea personalului;
- elaborarea unor planuri pentru promovarea lucrătorului;
- determinarea nivelului de salarizare;
- recrutarea și selecția salariaților.



**Fig.1 Analiza funcției și activitățile de personal**

Rezultatele analizelor făcute asupra posturilor de lucru trebuie să fie reflectate în mod corespunzător în fișa postului pentru perioadele viitoare. În urma analizelor și a definitivării pentru fiecare caz în parte a documentului fișa postului, se poate întocmi lista (inventarul) posturilor.

### **3. Metode folosite în analiza postului**

Procesul de culegere, prelucrare, interpretare și folosire a informațiilor cu privire la un anumit post, are scopul de a stabili ce activitate/muncă este îndeplinită, în ce condiții și care sînt abilitățile necesare unei persoane pentru a o îndeplini.

Pentru culegerea informațiilor se folosesc diferite metode și anume:

Observarea;

Interviul;  
Chestionarul;  
Analiza structurată.

**Observarea** constă în urmărirea desfășurării muncii angajatului de către analist la fața locului. Principalul ei scop este obținerea informației cât mai complete cu privire la sarcinile care revin postului respectiv, în succesiunea lor. Folosirea acestei metode este limitată mai ales în cadrul posturilor cu activități neciclice sau care se repetă la intervale mai mari sau neprecizate. Metoda este aplicabilă în cazul funcțiilor repetitive, ciclice și în combinație cu alte metode.

**Observarea prezintă următoarele avantaje:**

- este singura cale prin care se obțin direct informațiile despre munca ce se desfășoară în postul analizat;
- mărește încrederea atât a conducerii întreprinderii cât și a salariatului deoarece informațiile lor sînt culese în mod direct, la fața locului, dar nu din birou.

Pe de altă parte, **observarea prezintă și unele dezavantaje:**

- rezistența salariatului la analiza postului;
- timpul alocat pentru observare se poate dovedi insuficient;
- analizele anterioare ale analistului la posturi asemănătoare pot fi o tentație pentru analist spre superficialitate, folosind în observarea pe care o face elemente extrase din observațiile anterioare, scurtând timpul de observare.

**Interviul** constă în obținerea de informații direct de la angajații care ocupă o anumită funcție și superiorii lor. Cel mai adesea se folosește un formular structurat de interviu, în care se înregistrează informațiile în mod logic și sistematic.

Deși de regulă interlocutorii(angajații intervievați) cunosc cel mai bine conținutul funcției lor, percepția lor asupra funcției poate fi afectată de cele mai recente activități, omițând unele activități anterioare. De asemenea angajatul este conștient că ar putea beneficia dacă exagerează conținutul funcției, deoarece acestea se iau în considerație la luarea deciziilor de salarizare și de promovare.

Se pot practica și **interviuri de grup**, prin participarea membrilor experimentați ai unui colectiv de muncă, precum și superiorii acestora. Deși interviurile de grup sînt costisitoare, deoarece necesită prezența unor specialiști în domeniul resurselor umane ca mediator precum și a unui anumit număr de angajați, ele pot aduna la un loc persoane cu bună experiență.

**Chestionarele** sînt un mijloc general de înregistrări constînd din întrebări deschise-închise și care se înmînează angajaților și managerilor, respectiv celor imediat superiori postului, pentru a fi completat cu răspunsuri, independent de către angajați și superiori.

Avantajul principal al folosirii chestionarului este că informațiile, pentru un mare număr de funcții, se pot obține într-un timp relativ scurt și cu cheltuieli reduse.

**Metodele structurate.** Din ele fac parte:

1. Chestionarul pentru analiza postului;
2. Analiza funcțională a funcției.

**Chestionarul pentru analiza postului** este compus din 194 întrebări, din care 187 sînt legate de muncă, iar 7 se referă la metoda de plată, respectiv de salarizare. El poate fi folosit pentru analiza multor tipuri de posturi. Scopul care se stabilește pe fiecare post ajută la definirea poziției acestuia față de celelalte posturi din întreprindere. Chestionarul este împărțit în 6 diviziuni:

1. *Intrarea informației.* Unde și cum obține muncitorul informații pentru a îndeplini munca sa;
2. *Procese mintale.* Ce activități de judecare, luare de decizii, planificare, și de prelucrare a informației sînt îndeplinite în timpul efectuării sarcinilor;
3. *Prestarea de muncă.* Ce activități fizice face muncitorul și ce unelte sau instrumente sînt folosite;
4. *Relații cu alte persoane.* Ce relații cu alte persoane sînt necesare în îndeplinirea sarcinii;
5. *Contextul în care se află postul.* Ce condiții de muncă și în ce context social sînt implicate;
6. *Alte caracteristici ale muncii.* Ce alte activități, condiții, sau caracteristici sînt relevante pentru sarcina de lucru.

Un astfel de chestionar concentrează elementele care descriu comportamentele necesare îndeplinirii funcției, mai mult decât descrierea aspectelor tehnice.

Acest tip de formular poate fi completat de un analist care interviează pe angajați și observă modul cum sînt îndeplinite sarcinile, dar poate fi completat și de cel care ocupă postul respectiv.

**Analiza funcțională a funcției** ia în considerație:

1. Obiectivele(scopurile) organizației;
2. Ce fac angajații în cadrul funcției pentru a realiza aceste obiective;
3. Nivelul și orientarea a ceea ce fac angajații;
4. Conținutul pregătirii profesionale.

Analiza funcțională a postului poate să nu ofere informații suficiente pentru evaluarea postului însă ea poate fi folosită împreună cu alte metode pentru asemenea scopuri.

#### 4. Conținutul descrierii și specificației postului, cerințe privind descrierea postului

Rezultatele obținute din analiza funcției sînt cuprinse în descrierea și specificația funcției. Ambele însumează concis informațiile obținute pentru fiecare post.

Prin **descrierea postului** se precizează îndatoriile postului, modul de îndeplinire a acestora necesitatea postului și codul. Descrierea postului este compusă din 2 părți:

- identificarea postului, care constă în stabilirea rolului și poziției acestuia, precum și în precizarea atribuțiilor ce-i revin;
- specificarea postului prin care se precizează cerințele privind educația, experiența, trăsăturile de personalitate, aptitudinile necesare noului angajat pentru a putea ocupa postul respectiv.

Descrierea postului se elaborează, atât în întreprinderile mici, cu 20-30 salariați, cît și în cele mari, cu mii de angajați. Diferența este că în întreprinderile mari pot fi culese mai multe informații și posturile pot fi mai specializate.

Descrierea postului trebuie să conțină cerințele postului și nu cît de bine ar trebui îndeplinite sarcinile din acel post.

Descrierea postului este cu mult mai dificilă pentru posturile de conducere. Postul muncitorului și a superiorului său poate fi descris relativ ușor. Cu cît angajatul se află mai sus în ierarhia întreprinderii, cu atît este mai dificilă descrierea precisă a sarcinilor sale și a pașilor ce trebuie efectuați pentru realizarea lor. Deci, cu cît postul implică o răspundere mai mare, cu atît mai mari sînt ocaziile celui ce o execută de a încerca să evadeze de la îndatoriile sale. Pentru a diminua această posibilitate, este necesar ca personalul de conducere să precizeze în scris cea mai mare parte dintre sarcinile proprii (strategii și planuri de lucru, obiective bine definite).

**Specificația funcției** este o dezvoltare logică a descrierii funcției, care descrie calificarea cheie necesară unei persoane pentru a îndeplini funcția în mod satisfăcător. Factorii specifici identificați pot fi adesea grupați în 3 categorii: cunoștințe; talent/dibăcie și abilități. Factorii din aceste

categorii includ: educația, experiența, cerințele de dibăcie/talent în muncă, cerințe personale, cerințe fizice și intelectuale, precum și condiții de muncă și riscuri.

*Cunoștințele* reprezintă un corp de informații aplicat direct pentru efectuarea unei funcțiuni.

*Abilitate* sau *pricepere* înseamnă capacitatea de a face ceva, de ex.: abilitatea de a face judecăți independent, de a executa un desen tehnic.

*Calificarea* reprezintă ceva mai mult decât abilitatea, deoarece presupune recunoașterea capacității de aplicare a cunoștințelor teoretice și practice la un anumit nivel prevăzut într-un standard oficial. Definiția abilității și cea a calificării au elemente asemănătoare, dar nu trebuie să fie confundate.

*Pregătirea permanentă*, în special cu caracter aplicativ, după absolvirea formelor de învățământ, cu scopul executării sarcinilor specifice de bază. Această pregătire se mai numește și educație permanentă.

*Experiența* se exprimă prin vechimea în muncă și vechimea în specialitatea postului.

Toate aceste cerințe care compun specificația postului urmăresc să asigure execuția satisfăcătoare a sarcinilor ce revin unui anumit post.

### **Cerințe privind descrierea postului**

1.*Sursele de informații.* Cele mai bune rezultate sînt obținute atunci când descrierea postului se efectuează la locul de muncă, în timpul programului de muncă. În felul acesta nu sînt omise elementele esențiale despre postul respectiv.

2.*Sprijinul angajatului.* Sprijinul angajaților se poate obține dacă acestora li se explică scopul urmărit.

3.*Persoana care face descrierea.* Șansa ca un specialist(analistul funcției) să întocmească o descriere de post corectă este cu mult mai mare decât în cazul persoanelor fără experiență în domeniu.

4.*Finalitatea descrierii postului.* Descrierea postului depinde de natura activităților desfășurate și de scopul pentru care aceasta se întocmește. În forma sa cea mai simplă, descrierea postului poate consta într-un singur paragraf, în alte cazuri, poate cuprinde câteva pagini divizate în trei părți.

*Prima parte este de identificare*, care se face prin precizarea funcției titularului, superiorului imediat, precum și alte date privind numărul angajaților care îndeplinesc funcția, scala de salarizare.

*A doua parte este un rezumat general*, concis al responsabilităților și componentelor care diferențiază o funcție de alta. Se descrie în esență conținutul funcției.



A treia parte cuprinde îndatoriile specifice, în care se expune clar și precis sarcinile, îndatoriile și responsabilitățile implicate de îndeplinire a funcției.

5. *Stilul de descriere.* În general se poate folosi orice stil. Este de preferat, însă, stilul concis, astfel încât postul să poată fi identificat, fără dificultate, din descrierea lui. În descrierea funcției este important a folosi întrebări pe baza cărora să se dea răspunsuri precise care să descrie sarcinile, îndatoriile și responsabilitățile. Trebuie să se evite folosirea unor cuvinte sau expresii vagi. Descrierea postului este o reală artă, care trebuie să fie descriptivă, fără a fi supradetaliată. Este necesar de a se folosi un limbaj clar, fără a se ajunge la o descriere a analizei mișcărilor.

În unele cazuri descrierea funcției cuprinde unele secțiuni privind mijloacele materiale (obiectele și mijloacele de muncă) utilizate, condițiile de muncă, sau scule speciale.

## **5. Etapele analizei postului. Impactul analizei postului asupra performanțelor**

De fiecare dată când apare un post vacant este necesară revizuirea sau elaborarea descrierii acelui post înainte de începerea recrutării și selecției. Etapele ce sînt parcurse la analiza postului sînt:

1. Identificarea postului și revizuirea documentației existente;
2. Explicarea scopului urmărit;
3. Culegerea informațiilor;
4. Elaborarea descrierii și specificației postului.
5. Menținerea și actualizarea descrierii și specificației postului

1. *Identificarea postului și revizuirea documentației existente.* Este necesar a se identifica ce fel de posturi trebuie analizate și numărul diferitelor categorii. De asemenea, trebuie revăzută documentația existentă, cum ar fi: descrierile existente ale postului, schema organizației, informații anterioare ale analizei postului, eventuale legi normative și metodologii existente. Se identifică și cei ce vor fi implicați în efectuarea analizei, metodele ce vor fi folosite, precum și titularii actuali, managerii care vor participa.

2. *Explicarea scopului urmărit.* Angajatului i se va explica clar ce se urmărește, cum se va proceda pentru a preîntâmpina rezistența din partea angajaților. Explicațiile trebuie să se refere la scopul analizei postului, motivele, etapele, și timpul afectat, cine participă ș.a.

3. *Culegerea informațiilor.* În această etapă se culeg informațiile existente privind analiza postului. Se distribuie chestionare și se explică modul de completare, se fac observații, au loc

interviuri care permit completarea informațiilor necesare. Informațiile obținute sînt analizate și verificate de specialiști pentru a sesiza eventualele lipsuri, neconcordanțe, erori.

4. *Elaborarea descrierii și specificației postului.* Informațiile despre analiza postului trebuie să fie sondate, examinate, prelucrate și folosite în proiectarea descrierii și specificației funcției.

Descrierea postului se prezintă sub forma unei sinteze a elementelor importante ce caracterizează postul respectiv. Proiectul pregătit este trimis managerilor și angajaților pentru revizuire. Pe baza observațiilor se fac eventualele corectări și sînt elaborate descrierea și specificația postului final.

5. *Menținerea și actualizarea descrierii și specificației postului.* Pe măsura aplicării este necesar un sistem de urmărire și ținere la curent a descrierii și specificației postului în sensul efectuării completărilor determinate de evoluția dinamică a organizației (schimbări economice, organizatorice, tehnico-științifice.). Trebuie identificate toate schimbările ce apar și efectuate revizuirile și completările necesare. Când apar posturi vacante descrierea și specificarea funcției trebuie să fie revăzute înaintea începerii acțiunii de recrutare și selecție.

Necesitatea revizuirii și actualizării descrierii și specificației funcției poate să apară și în diferite alte situații cum ar fi: în timpul evaluării performanțelor, în urma unor constatări rezultate din interviurile de plecare a unor angajați, în timpul eforturilor de planificare a RU, în perioadele de reorganizare și restructurare a activității organizației ș.a. situații.

### **Impactul descrierii postului asupra performanțelor**

La descrierea funcției trebuie luat în considerație contextul în care se desfășoară activitatea și influența funcției asupra angajaților. Atenția acordată descrierii funcției este determinată de trei motive majore:

1. descrierea postului poate avea un impact important asupra performanțelor în unele funcții, în special acelea în care motivarea angajaților poate conduce la diferențieri. Diminuarea costurilor prin reducerea absenteismului și a fluctuației cer, de asemenea, o descriere corectă a postului;
2. descrierea postului poate afecta satisfacția în muncă. Pentru ca oamenii să fie satisfăcuți este important să se identifice acele elemente care fac ca un post să fie considerat bun;
3. descrierea postului poate afecta sănătatea fizică și mintală a angajaților. Prin descrierea postului trebuie să se evite sau să se diminueze influența factorilor care pot duce la diminuarea anumitor funcții ale organismului uman, cum ar fi: munca în stres, la presiune înaltă, cu solicitarea în mod deosebit a auzului, văzului, afecțiuni ale coloanei vertebrale sau alte componente ale sistemului osos, influența asupra presiunii și circulației sîngelui.