

ANALIZA ȘI DESCRIEREA POSTURILOR

Subiecte

- Definirea și variabilele postului
- Analiza posturilor și obiectivele acesteea
- Metode de analiză a posturilor
- Descrierea posturilor

Postul – componentă de bază a structurii organizatorice

- **Postul** reprezintă cea mai simplă subdiviziune organizatorică putând fi definit ca fiind ansamblu obiectivelor, sarcinilor, competențelor și responsabilităților, care revin spre spre exercitare unui salariat al companiei
- **Postul** poate fi definit ca fiind acea poziție geografică, ierarhică, funcțională și de un anumit nivel profesional, descrisă în funcție de competență, pregătire și remunerare
- **Postul** se poate defini ca un ansamblu de activități care presupun interacțiunea cu echipamentele de lucru și cu alte persoane
- **Postul** este expresie a statutului social al individului, a nevoilor, dorințelor și aspirațiilor acestuia

Definirea și variabilele postului

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.

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.

Caracteristicile postului

- ✓ **Varietatea calificării** - gradul în care un post presupune efectuarea unei multitudini de activități sau sarcini care implică folosirea și dezvoltarea unui volum mare de cunoștințe sau a unui număr mare de calități, aptitudini și calificări ale titularului de post.
- ✓ **Identitatea sarcinii** - gradul în care activitatea specifică la nivelul unui post poate fi descompusă în unități complete de muncă, activități sau sarcini de muncă complete identificabile și de sinestătătoare
- ✓ **Importanța sarcinii** - gradul în care o sarcină de muncă (modul de realizare acesteia) sau un post influențează alte posturi sau munca altor angajați
- ✓ **Autonomia** - gradul de libertate sau independență de care titularul postului dispune în adoptarea deciziilor sau realizarea sarcinilor de muncă ce îi revin
- ✓ **Feedback-ul** - gradul sau măsura în care titularul postului are posibilitatea de a-și cunoaște rezultatele muncii depuse, de a se autoevalua.

Ce este analiza posturilor?

!!! Analiza posturilor reprezintă activitatea de identificare, prelucrare și transmitere a informațiilor referitoare la un anumit post.

- *Importanța* activității de analiză a posturilor constă în faptul că reprezintă unul dintre instrumentele de bază ale managementului resurselor umane, care permite aprecierea performanței în muncă sau calității muncii pe baza informațiilor furnizate cu privire la situația unui anumit post.
- *Scopul* activității de analiză a posturilor îl reprezintă furnizarea unor informații cât mai clare și mai concrete cu privire la post, în vederea realizării unui echilibru între caracteristicile postului și condițiile pe care trebuie să le îndeplinească un angajat în vederea ocupării acestuia.

Analiza posturilor urmărește

!!! conținutul și cerințele posturilor - nu analiza persoanelor care le ocupă

- Se axează pe:

- 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.).

Principiile analizei posturilor

simplificarea muncii ca obiectiv al activității de analiză a posturilor presupune respectarea următoarelor principii:

- **principiul separării sarcinilor** în sarcini de execuție și sarcini de conducere sau control, care vor fi delegate titularilor de post
- **principiul descompunerii sarcinilor**, conform căruia sarcinile pe care trebuie realizate la nivelul unui post trebuie descompuse în operațiuni elementare
- **principiul analizei mișcărilor**, conform căruia operațiunile pe care titularul unui post trebuie să le realizeze trebuie descompuse în mișcări elementare
- **principiul măsurării timpilor de muncă**, conform căruia pentru fiecare sarcină se stabilește un timp standard în care aceasta trebuie realizată de către titularul postului.

Obiectivele analizei posturilor

stabilirea standardelor de muncă în scopul măsurării timpului de muncă aferent operațiunilor fiecărei sarcini în funcție de obiectivul urmărit, de gradul de precizie pe care îl solicită fiecare element de muncă în parte. Stabilirea timpului standard de muncă pentru o anumită sarcină presupune parcurgerea următoarelor etape:

- descompunerea fiecărei sarcini de muncă pe operațiuni elementare
- determinarea operațiunilor elementare absolut necesare pentru realizarea sarcinii de muncă
- calculul timpilor de muncă necesari pentru realizarea fiecărei operațiuni
- calculul timpului de muncă total pentru realizarea sarcinii, prin însumarea timpilor aferenți fiecărei operațiuni
- stabilirea unor timpi de muncă suplimentari pentru realizarea sarcinii de care trebuie să se țină cont
- determinarea timpului standard de muncă pentru realizarea sarcinii prin însumarea timpului total pentru realizarea sarcinii și a timpilor suplimentari alocați

Procesul de analiză a 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.

Metode de analiză a posturilor

- *Analiza documentelor existente* - permite analistului cunoașterea și înțelegerea naturii postului sau a specificului sarcinilor de muncă.
- *Observarea* - unul sau mai mulți experți în domeniu, să observe un executant individual sau colectiv și să înregistreze fără a interveni activitatea, datele sunt înregistrate într-un formular standard.
- *Interviul* - discuție liberă și pertinentă sub forma unor întrebări-răspunsuri între analistul postului și deținătorul acestuia.
- *Chestionarul pentru analiza postului* - conține un ansamblu de întrebări adresate deținătorului postului dispuse într-o succesiune logică și corespunzătoare scopului analizei.
- *Tehnica incidentelor critice* - identificarea de comportamente speciale observate în realizarea sarcinilor și influența pe care o exercită asupra rezultatelor.
- *Procedeele grafice* pentru reprezentarea acțiunilor specifice necesare realizării sarcinilor.
- *Analiza funcțională a posturilor* - descrie natura posturilor, are în vedere : instrucțiunile specifice pentru îndeplinirea sarcinilor, abilități matematice, facilități verbale.

Observarea

AVANTAJE

- metodă directă de analiză a posturilor
- simplitate
- poate fi orientată spre obținerea doar a anumitor aspecte specifice unui anumit post

DEZAVANTAJE

- solicită o perioadă de timp îndelungată
- limitată în special la analiza posturilor cu cicluri de muncă repetitive
- subiectivismul analistului de resurse umane care face observarea
- aspectele relevante ale unui post nu pot fi puse în evidență în momentul în care se face observarea
- tendința analistului care face observarea de a deține cont de datele și informațiile obținute cu ocazia derulării unor observări anterioare.

Chestionarul pentru analiza postului

- ✓ *Anchetă în formă scrisă*
- ✓ *Întrebările trebuie să respecte o ordine logică*
- ✓ *Rezultatele trebuie să fie prelucrabile, utilizabile, măsurabile*

AVANTAJE

- economia de timp realizată în procesul de culegere a datelor
- posibilitatea de a centraliza datele și informațiile obținute
- pot fi utilizate în cazul unui număr mare de posturi supuse analizei
- posibilitatea titularilor de post de a se exprima fără nici o un fel se stânjeneală
- prelucrarea și raportarea rezultatelor analizei este foarte mult simplificată etc.

DEZAVANTAJE

- posibilitatea ca informațiile să fie interpretate greșit de către titularul postului
- timp destul de mare pentru elaborarea anchetei
- neadecvarea pentru exprimarea liberă a răspunsurilor neanticipate etc.
- dificultățile care apar în procesul de interpretare a întrebărilor de tip deschis etc.

Interviul pentru analiza posturilor

- Întrebările să fie foarte clar formulate
- Numărul maxim de întrebări – 20
- Reținerea unor fapte și nu a unor opinii nefundamentate
- Atmosfera trebuie să fie una încredere
- Posibilitatea interlocutorului de a-și exprima în mod liber opiniile

Chestionar pentru analiza funcției (ex.)

I Informații personale

Numele și prenumele.....

Titlul oficial al postului/funcției

Timpul de muncă al postului/funcției

Timp parțial Permanent

Timp complet Temporar

Sezonier

Numărul de ani în postul actual

Numele și clasa/categoria superiorului imediat

Numele și clasa superiorului următor

Departamentul/compartimentul de muncă

Divizie, sector, unitate

Adresa

II Dificultatea muncii

Procent de timp

Expunerea sarcinilor

- Ce acțiuni îndeplinește?

- Cu cine sau ce?.....

- Ce instrumente folosește, echipament, ajutoare de muncă, procese?.....

- Ce cunoștințe, proceduri, practici, politici și alte orientări sunt folosite în îndeplinirea îndatoririlor prezenta te?
.....

- Ce abilități/îndemânări sunt necesare pentru poziția ocupată? (abilitatea de a scrii rapoarte, a pregăti pe noii angajați, a conduce un utilaj etc.).....
.....

- Care este nivelul minim și ce educație este necesară pentru succesul în îndeplinirea îndatoririlor și responsabilitățile postului?

- Cât timp a fost necesar pentru a îndeplini satisfăcător nivelul de eficiență al funcției și ce fel de pregătire a trebuit să primească pentru a îndeplini acest nivel?.....

Chestionar pentru analiza funcției (continuare)

III. Responsabilități

a) **Numele si titlul clasei / categoriei angajaților subordonați, șefului imediat superior (sau categoria și numărul la fiecare categorie).....**

a) **Extinderea supravegherii:**

- **munca repartizată;**
- **supravegherea și revizuirea muncii;**
- **aprobarea muncii;**
- **pregătirea (profesională) muncitorilor;**
- **evaluarea performanțelor;**
- **recomandarea angajării, eliberării, promovării;**
- **disciplina;**
- **metode de planificare, proceduri, desfășurarea muncii;**
- **altele (explicații).....**
- **Ce orientări/indicații sunt folosite în completarea sarcinilor? (include lucrări de referință, manuale, instrucțiuni orale și scrise, căi metode standard, proceduri etc.).....**
- **Cine revede sau urmărește munca?.....**
 - **Ce este revăzut?.....**
 - **Când este revăzut?.....**
- **Ce se întâmplă când se găsește o eroare?.....**
 - **Cum va fi ea găsită?**
 - **Cât de repede va fi nășită?.....**
- **Postul necesită cerințe neobișnuite fizice ca poziția în picioare, înclinare, cățărare, ridicare sau orice alte cerințe fizice speciale, (coordonare ochi-mână, acuitate auditivă etc.)?.....**
- **In ce condiții de mediu fizic este îndeplinită funcția ? Există unele riscuri? Este munca îndeplinită în condiții extreme de microclimat (temperaturi, umiditate si curenți de aer etc.)?.....**
- **Asigură acest post întreaga responsabilitate pentru alți angajați sau pentru public?.....**
- **Eventualele contacte (personale, prin telefon sau în scris) cu alți oameni decât superiorii direcți sau subordonați, care se realizează ca o activitate regulată / curentă în cadrul postului. Cât de frecvent, cu cine și de ce se realizează aceste contacte.....**

Rezumatul componentelor în vederea analizei posturilor

Denumirea departamentului și a postului	
Obiectivul principal al postului	
Responsabilitățile postului	
Nume prenume angajat	

Acele 2 coloane se completeaza de catre angajat		Acele 2 coloane se completeaza de seful direct	
Enumerati activitățile curente importante (de bază) pe care le desfasurati pe postul ocupat	Probleme si dificultăți (întâmpinate) in realizarea activitatilor	Clasif. activ. 1-10	Aptitudini, cunoștințe, deprinderi de îmbunătățit / nedobândite pentru activitățile curente

Nota : Clasificarea activităților se face cu note de la 1 la 10, funcție de importanța activității, astfel: activitate de rutină -1, activitate foarte importantă -10

Rezumatul componentelor în vederea analizei posturilor (recomandări)

Aceste coloane se completeaza de seful direct			
Activități anticipate = activitati pe care trebuie sa le faca ocupantul postului pe langa cele pe care le face deja	Probleme si dificultăți posibile vis-a-vis de activitati anticipate	Clasif. activ. 1-10	Aptitudini, cunoștințe, deprinderi necesare pentru activitățile anticipate

Nota : Clasificarea activităților se face cu note de la 1 la 10, funcție de importanța activității, astfel:
activitate de rutină -1, activitate foarte importantă -10

Descrierea posturilor

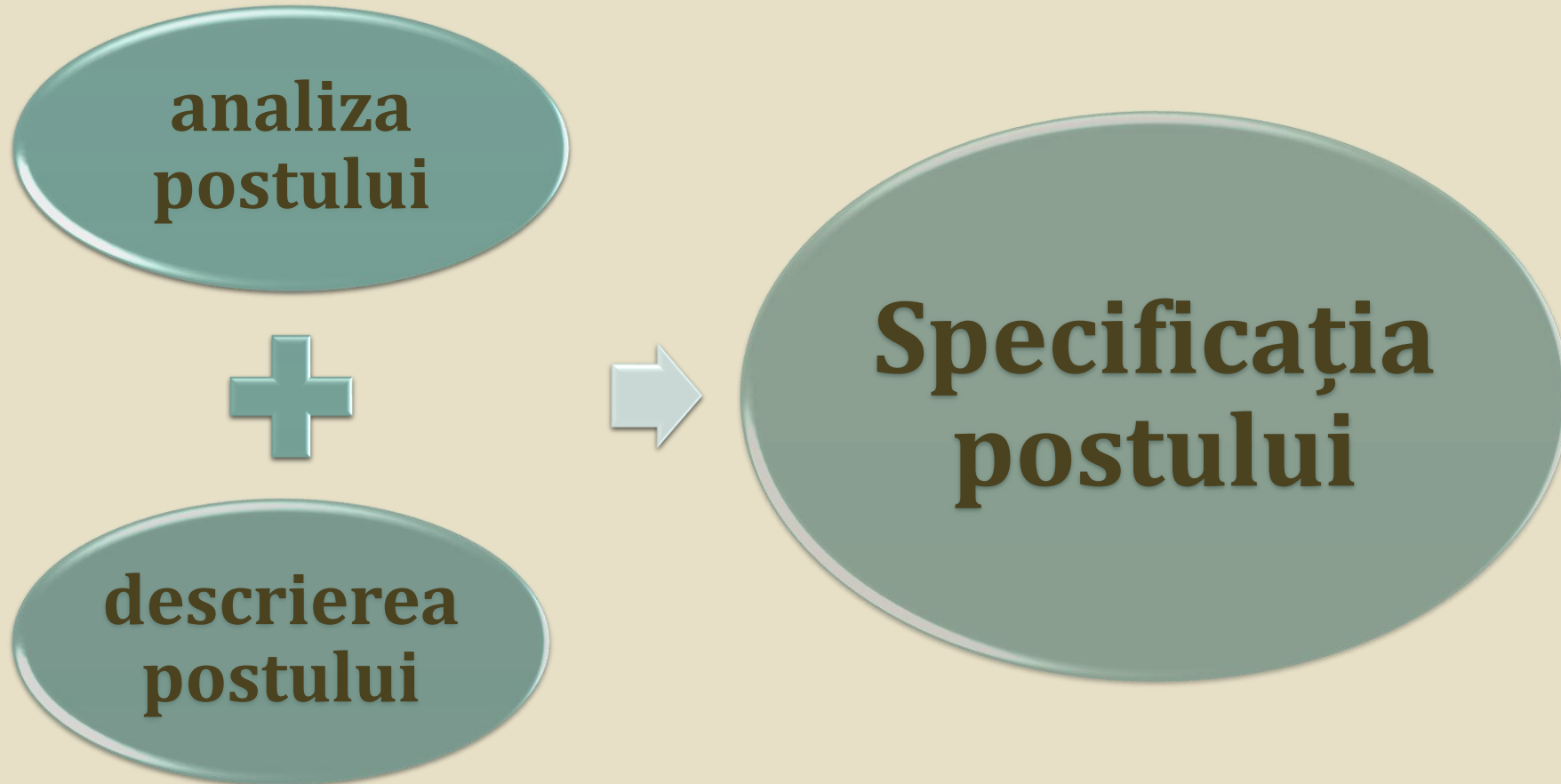
Prin **descrierea postului** se precizează îndatoririle postului, modul de îndeplinire a acestora necesitatea postului și codul. Descrierea postului este compusă din 2 părți:

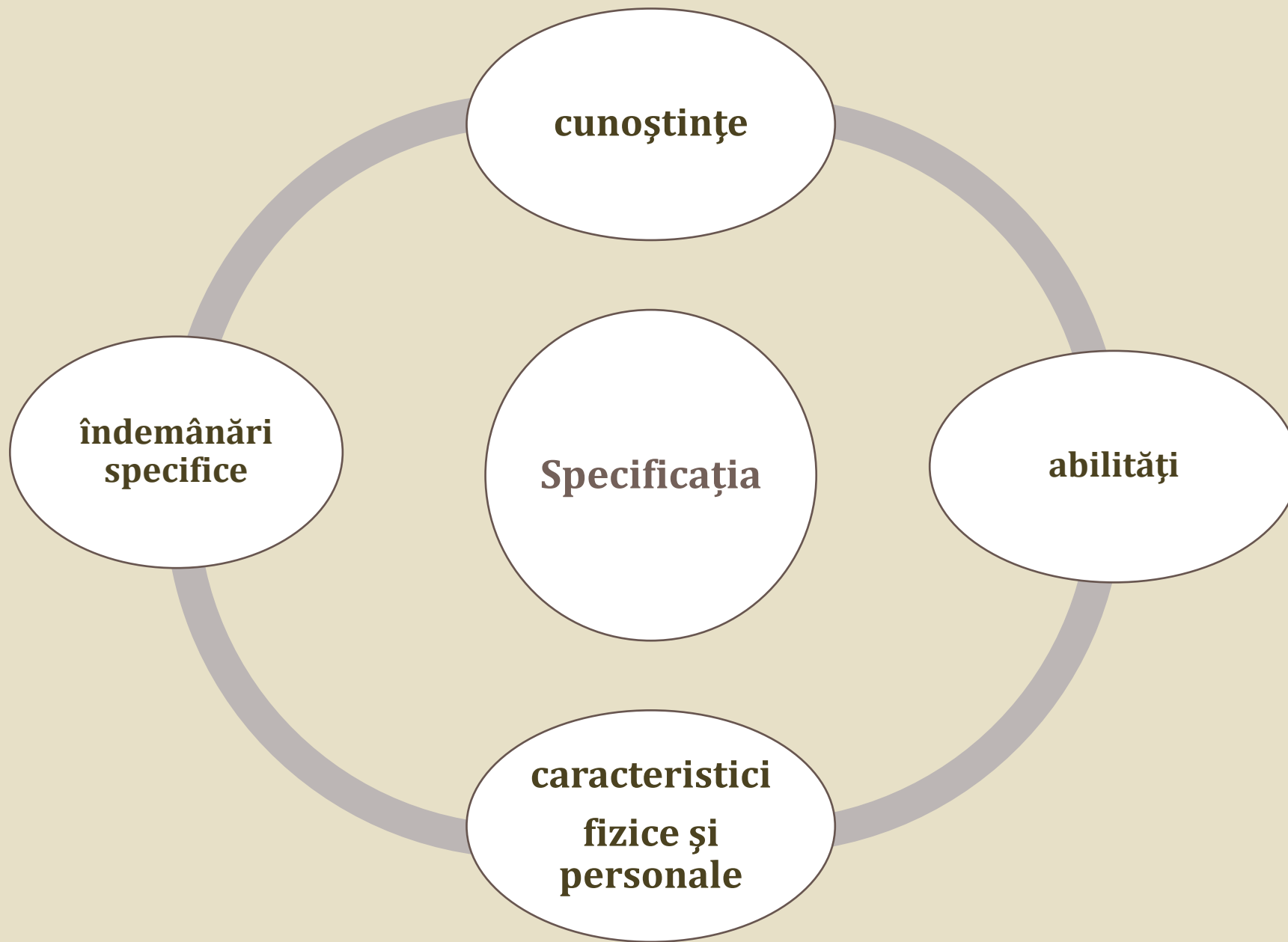
- *identificarea* postului, care constă în stabilirea rolului și poziției acestuia, precum și în precizarea atribuțiilor ce-i revin;

- *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 este cu mult mai dificilă pentru posturile de conducere

Specificația postului





- **Descriere sarcini**
- **Funcții ale postului**

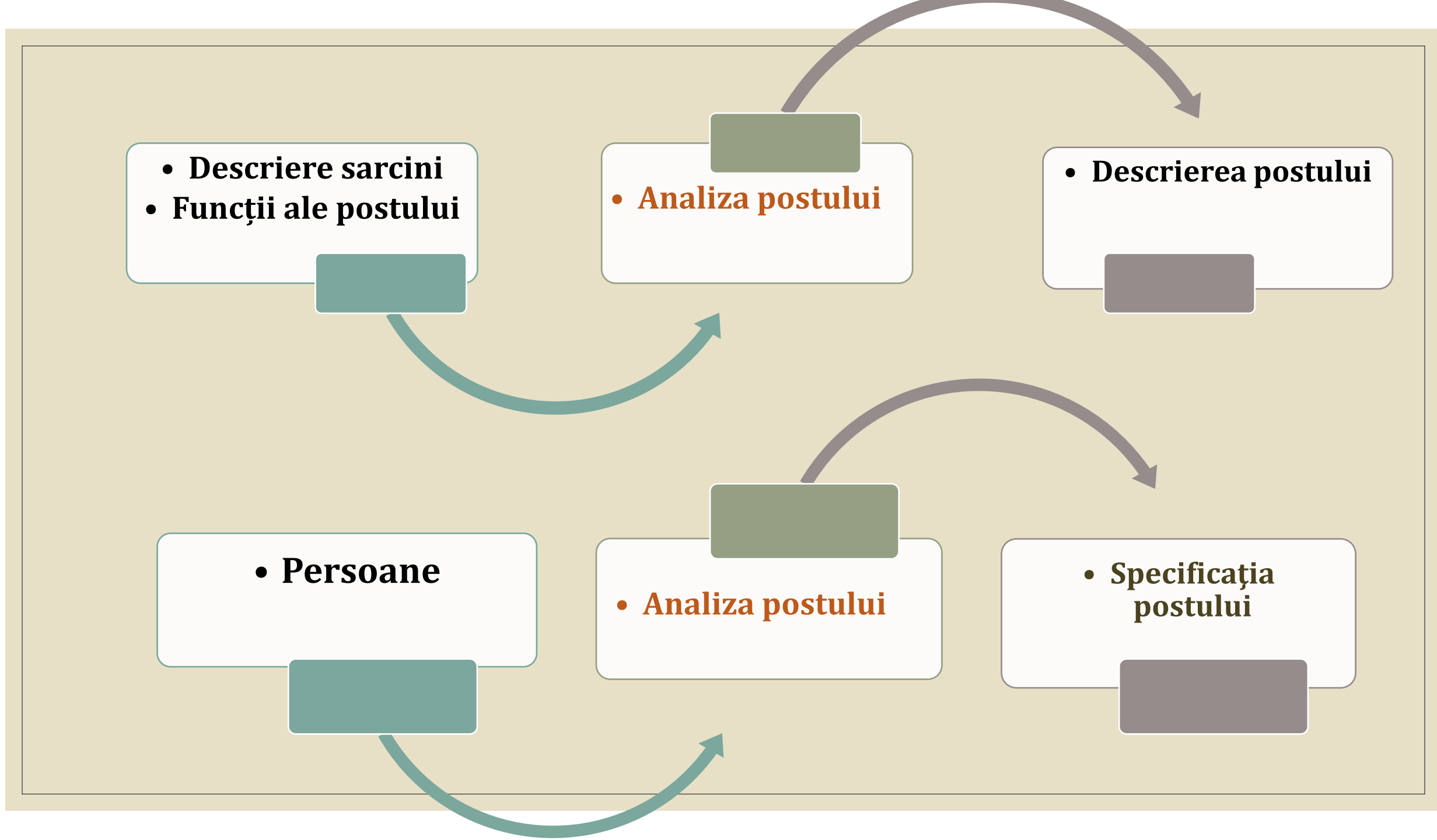
- **Analiza postului**

- **Descrierea postului**

- **Persoane**

- **Analiza postului**

- **Specificația postului**



Proiectarea posturilor

(Re)proiectarea posturilor – activitatea de (re)definire a conținutului specific al postului, a metodelor de muncă și a relațiilor acestuia cu alte posturi din cadrul organizației.

Conținutul postului reprezintă ansamblul sarcinilor, competențelor și responsabilităților pe care trebuie să le îndeplinească titularul postului pentru a realiza activitatea specifică acestuia, în vederea îndeplinirii obiectivelor individuale și organizaționale, alături de cunoștințele, abilitățile, calitățile și aptitudinile titularului de post.

Fișa postului

- Document organizatoric
- Anexă a contractului individual de muncă
- Fundament al proiectării posturilor