

Capitolul 4

Proiectarea și Analiza Postului

4.1. Proiectarea Postului

4.1.1. Definirea procesului de “proiectare a postului”

Proiectarea postului reprezintă procesul prin care sunt create și determinate nivelul de specializare, caracteristicile și calitățile postului. Postul reprezintă un ansamblu de sarcini de muncă ce vor fi realizate de o persoană sau un grup de persoane. Posturile se proiectează cu scopul obținerii:

- Eficienței – găsirea celor mai bune căi pentru realizarea produselor cu costuri minime;
- Productivității – folosirea la parametrii maximi a resurselor umane și fizice;
- Adaptării – identificarea mecanismelor prin care organizația se poate adapta la o forță de muncă tot mai diversă – în termeni de sex, vârstă, stil de viață, și abilități;
- Motivării – proiectarea și folosirea celor mai bune metode de motivare pentru a asigura previziunea comportamentului resurselor umane față de sarcinile de îndeplinit..

Cele patru scopuri identificate mai sus se pot atinge numai printr-un proces complex de proiectare a posturilor în organizație. De fapt, în prezent, organizațiile acordă acestui proces o atenție tot mai mare pentru că au înțeles condiționalitatea dintre asigurarea calității totale și procesul de „îmbogățire a posturilor” și crearea de echipe înzestrate cu capacitate de autocontrol.

4.1.2. Metode de proiectare a postului.

Procesul de proiectare a postului poate fi abordat din mai multe perspective, și anume:

- **Metoda științifică.** Conform acesteia, analiștii de post (de obicei inginerii din domeniul industrial) proiectează posturile astfel încât sarcinile de îndeplinit să nu depășească abilitățile lucrătorilor. Proiectarea postului în aceste condiții are ca rezultat fragmentarea activităților în segmente mici și standardizate. Sarcinile identificate astfel, sunt fundamentate ca durată, mișcări și sistem de plată, cu scopul obținerii unei productivități ridicate. Această tehnică este și în prezent folosită în organizații productive
- **Metoda individuală.** Datorită faptului că abordarea științifică nu asigură întotdeauna eficacitate, s-au făcut cercetări pentru metode alternative de proiectare a postului. Astfel, s-a plecat de la corelarea legăturilor posibile între caracteristicile de bază ale postului, cerințele psihologice și rezultatele așteptate. În funcție de caracteristici se stabilesc categoria, profunzimea și sistemul de relații pentru fiecare post. Un alt element ce trebuie determinat pentru fiecare post este „nivelul de specializare”, reprezentând varietatea sarcinilor ce se atribuie unui post. Nivelul de specializare se identifică în funcție de gradul de: repetitivitate a sarcinilor, control al ritmului de lucru, atenție impus, calificare a lucrătorului, specificare a metodelor de muncă.

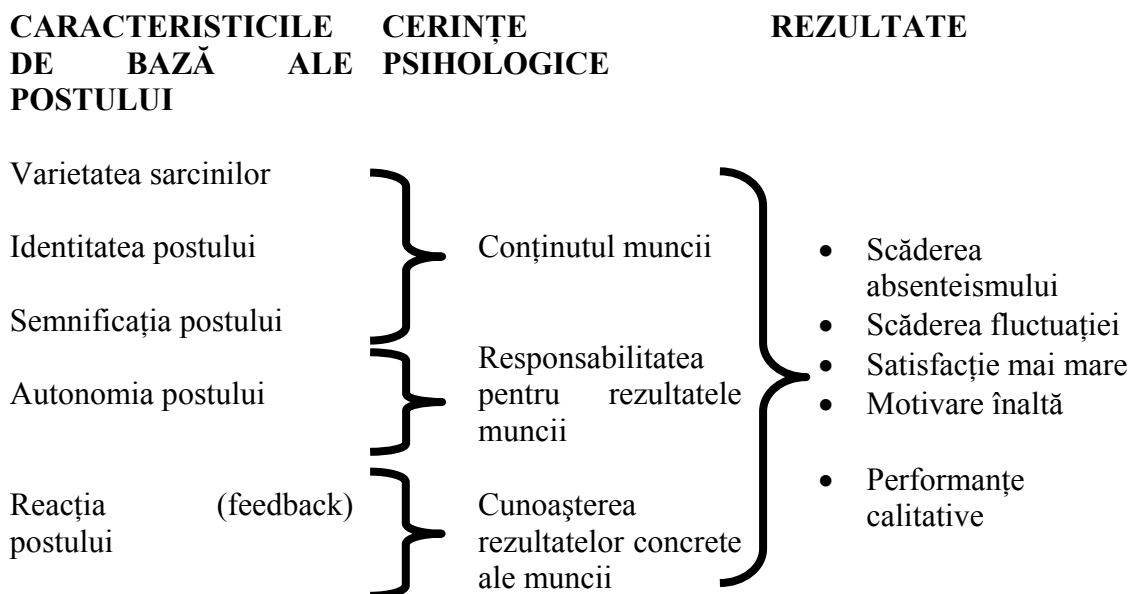


Figura 4.1. „ Modelul caracteristicilor de bază”

O aplicație modernă a metodei individuale este „îmbogățirea postului”. În figura 4.1. sunt prezentate cinci efecte ce depind de caracteristicilor personale și conținutului muncii: motivarea înaltă, performanță calitativă, satisfacție, absenteism, și fluctuație. Efectele pot fi pozitive atunci când lucrătorii sunt lăsați să opereze într-un mediu care permite indivizilor să perceapă: rolul și scopul muncii lor, responsabilitatea, gradul de participare și satisfacția cunoașterii rezultatelor.

Hackman și Oldham, doi psihologi de renume, au arătat că există o legătură între ce percep angajații și cele cinci caracteristici de bază ale unui post: (1) varietatea sarcinilor – gradul în care nivelul de performanță impus unei sarcini impune anumite abilități și expertize; (2) semnificația postului – gradul în care postul are o importanță substanțială; (3) identitatea postului – gradul în care o sarcină de muncă identificabilă se poate finaliza printr-un rezultat vizibil (palpabil); (4) autonomia – gradul de libertate în luarea deciziilor în legătură cu organizarea în timp și alegerea procedurilor alocate ocupantului; (5) feedback – cantitatea de informații, ce ajung la nivelul postului, referitor la eficacitatea performanțelor.

Câteva alternative ce se pot aplica în procesul de proiectare a postului mai pot fi: „rotația posturilor” și „lărgirea posturilor”.

Rotația posturilor nu schimbă natura unui post, dar crește numărul de sarcini posibile de a fi realizate de un angajat, prin mutarea sa pe diferite posturi din cadrul aceluiași compartiment sau chiar din compartimente diferite. În felul acesta prin „rotația posturilor” crește varietatea sarcinilor și identitatea postului atâta timp cât lucrătorul execută mai multe sarcini diferite.

Lărgirea postului este o metodă prin care se mărește varietatea îndatoririlor pe un post, având ca efecte diversificarea abilităților necesare ocupantului, și creșterea identității postului. Lărgirea postului se poate face prin „**încărcare pe orizontală**”, când se adaugă noi îndatoriri dar păstrând același tip de caracteristici ale sarcinilor, sau prin „**încărcare pe verticală**” când se crează posturi cu mai multă autonomie și responsabilitate.

- **Metoda echipei.** Spre deosebire de metoda științifică și cea individuală, prin această metodă se proiectează posturi pentru fiecare membru al unei echipe. Acest tip de abordare ia în considerare atât nevoile sociale ale indivizilor cât și restricțiile impuse de tehnologiile folosite. În cadrul echipei se produc permanent o rotații ale posturilor între membrii acesteia făcând astfel posibil ca un lucrător să participe la toate stadiile de execuție ale unui produs. În felul acesta se asigură satisfacerea nevoilor legate de realizare și îndeplinire a sarcinilor ca și o serie de nevoi pentru interacțiune socială. În fața unor probleme, membrii echipei încearcă să se implice cu toții în procesul decizional (lucru în echipă). Dacă deciziile și comportamentul din echipă conduc la rezultate foarte bune, toți membrii echipei beneficiază de recompense. De obicei echipele încep să apară în cazul în care membrii unui grup participă la luarea câtorva decizii. Cu timpul, după ce lucrează împreună și se cunosc mai bine, membrii echipei încep să ia decizii tot mai importante ceea ce este un proces de **delegare de autoritate** – acordarea libertății și autorității necesare luării deciziilor la nivel de membru al echipei pe postul său. Delegarea autorității se face gradual, pas cu pas lucrătorii iau decizii tot mai numeroase, iar echipa se poate autoconduce. Sarcinile și responsabilitățile cele mai frecvente în legătură cu care echipa poate lua decizii sunt prezentate în continuare.

Responsabilități ale membrilor echipei:

- întreținerea de rutină a echipamentelor;
- menținerea curățeniei la locul de muncă;
- stoparea activității în cazul apariției unor abateri de la calitate;
- alocarea pe persoane a sarcinilor zilnice;

Responsabilități ale echipei împreună cu supraveghetorii:

- identificarea nevoilor de instruire;
- stabilirea și dezvoltarea metodelor de muncă sau procedurilor;
- asigurarea securității locului de muncă;
- monitorizarea și raportarea indicatorilor de performanță
- stabilirea obiectivelor de producție ale echipei;
- desfășurarea instruirii personalului;
- coordonarea muncii funcție de furnizori.

Responsabilități ale supraveghetorilor:

- respectarea disciplinei de către angajați;
- întocmirea bugetului;
- conducerea procesului de evaluare a resurselor umane ale echipei.

- **Metoda ergonomică.** Cu acest tip de abordare posturile se proiectează astfel încât să fie adaptate cât mai bine caracteristicilor și abilităților fizice ale lucrătorilor pentru a evita apariția efectelor de natură biologică. Studiile efectuate arată că atunci când posturile se proiectează conform principiilor ergonomice, productivitatea lucrătorilor este mai mare

4.1.3. Alegerea metodei de proiectare a postului.

Alegerea unei metode de proiectare a postului trebuie să țină cont nu numai de: cultura organizației, caracteristicile resurselor umane, filosofia organizației în domeniul resurselor umane și mediul intern și extern, dar și de avantajele și dezavantajele oferite de metodele prezentate anterior. În continuare vom prezenta o listă a avantajelor și dezavantajelor pentru fiecare metodă de proiectare a postului. Alegerea finală mai trebuie să țină cont și de costul și echipamentele (tehnologiile) disponibile, necesare pentru fiecare metodă în parte.

Avantajele și dezavantajele celor patru metode de proiectare a postului prezentate anterior sunt:

METODA	AVANTAJE	DEZAVANTAJE
Științifică	Asigură predicție Oferă precizie Adaptează postul la abilitățile oamenilor Poate fi eficientă și productivă	Poate deveni plictisitoare Poate conduce spre absenteism și fluctuație
Individuală	Satisface nevoile individuale pentru responsabilitate, creștere profesională și cunoașterea rezultatelor. Permite creșterea calității și moralei Reduce plictiseala Reduce fluctuația Oferă oportunități dezvoltarea a carierei	Unii oameni doresc predictibilitatea rutinii S-ar putea să fie nevoie de fonduri suplimentare dacă se cer abilități noi Este greu să îmbogățești anumite posturi Nu toată lumea este de acord cu rotirea posturilor.
Echipei	Oferă interacțiune socială Oferă varietate Facilitează suportul social Reduce absenteismul.	Persoane ce nu doresc interacțiunea Necesită instruire pentru dezvoltarea abilităților interpersonale Grupul nu va fi niciodată mai bun decât cel mai slab membru al său.
Ergonomică	Acomodează posturile cu oamenii Sparg barierele fizice Crează mai multe posturi accesibile pentru mai multe persoane.	Poate fi costisitor să proiectezi anumite posturi Caracteristicile structurale ale organizației pot face imposibilă schimbarea posturilor.

4.2. Analiza Postului

4.2.1. Definirea procesului de „analiză a postului”

Baza managementului resurselor umane într-o organizație o constituie procesul de „analiză a postului” prin care se culeg și se analizează sistematic informații legate de: conținutul posturilor, cerințele impuse resurselor umane și contextul în care se desfășoară activitatea postului. Pentru a înțelege mai bine procesul de „analiză a postului” considerăm necesare câteva precizări legate de termenii: „post” și „poziție”. Postul, așa cum s-a mai arătat, este un ansamblu de poziții similare cuprinzând sarcini comune, atribuții și responsabilități, ce pot fi realizate de un grup de persoane. Poziția este o „colecție” de sarcini, atribuții și responsabilități îndeplinite de o singură persoană. Datorită diferenței de sens semantic foarte redusă cei doi termeni sunt interșanjabili în multe situații. Identificarea diferenței se poate face luând în considerare următorul caz: dacă un magazin alimentar are 7 lucrători la 7 case de marcat, atunci magazinul are 7 poziții asociate unui singur post, cel de casier.

Analiza postului constă în culegerea informațiilor legate de caracteristicile unui post ce se deosebește de alt post.

4.2.2. Scopul și importanța analizei postului.

Prin procesul de analiză a postului se oferă informațiile necesare pentru a întocmi două documente foarte importante și anume: „descrierea postului” și „specificația postului”. În figura 4.2. se prezintă locul procesului de analiză a postului față de alte activități ale managementului resurselor umane.

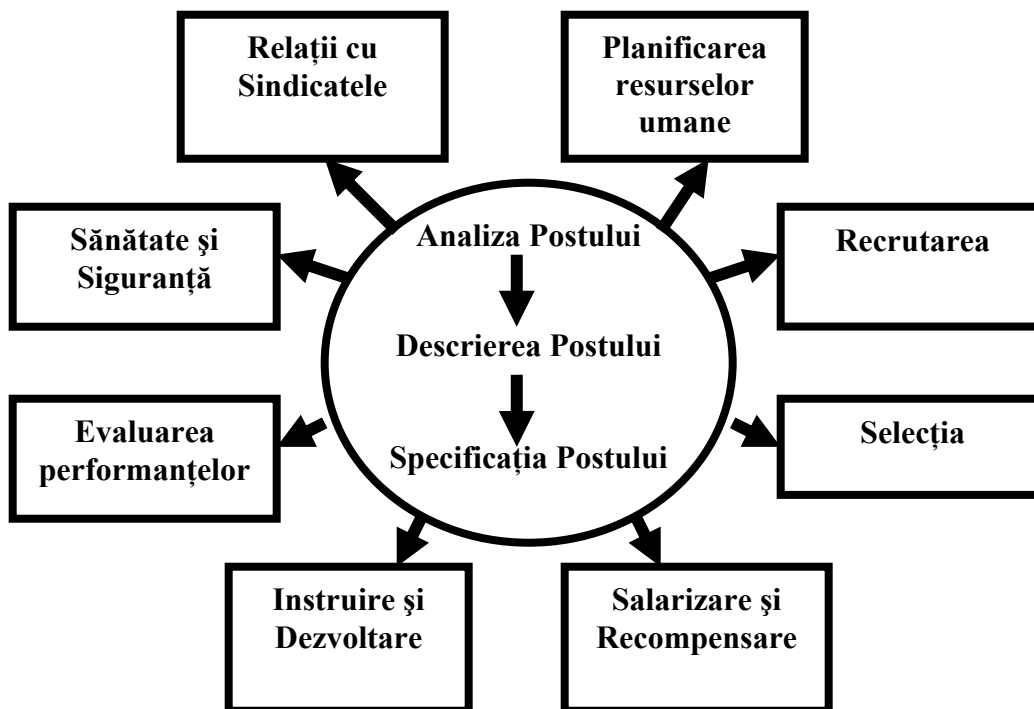


Fig. 4.2 "Analiza postului și alte activități ale managementului resurselor umane.

De asemenea, analiza postului mai servește și alte scopuri specifice cum ar fi:

- Oferă candidaților pentru post informații realiste despre post legate de îndatoriri, condiții de lucru și cerințe.
- Identificarea relațiilor existente între șefi și subordonați;
- Ajută la definirea fiecărei obligații și a sarcinilor aferente acesteia;
- Servește ca o bază pentru instruire, planificarea carierei și dezvoltarea carierei;
- Se folosește pentru determinarea valorii relative a postului și în felul acesta, permite menținerea echității în plata resurselor umane atât față de mediul intern cât și față de mediul extern organizației;
- Poate servi ca un instrument pentru facilitarea reproiectării sau schimbării posturilor;
- Poate facilita schimbarea organizațională prin identificarea redundanțelor ce pot apare în urma asocierii, achiziției de alte structuri și/sau reducerii activității;
- Orientează managerii în scrierea referințelor pentru lucrătorii ce pleacă din organizație în urma găsirii altor locuri de muncă.

4.2.3. Procesul de Analiză a postului.

Procesul de conducere a analizei postului se face într-o manieră logică ce urmează practici psihometrice adecvate. Din această cauză, în funcție de metoda de analiză folosită, se dezvoltă un proces format dintr-o serie de pași, după cum urmează:

- Identificarea posturilor și revederea documentației existente pentru fiecare:
 - Primul pas constă în identificarea posturilor ce trebuie analizate: dacă sunt posturi de execuție sau de conducere, dacă sunt grupate într-un singur compartiment sau răspândite în toată organizația. În această fază procesul de identificare mai cuprinde revederea documentației ce urmează a fi schimbată, cum ar fi: descrierile de post existente, organigrama, informațiile provenite din analiza anterioară a postului, etc. În această fază, se nominalizează toate persoanele ce vor fi implicate în conducerea analizei de post și se specifică metodele ce vor fi folosite.
- Explicarea procesului, managerilor și angajaților:
 - O etapă crucială o reprezintă explicarea procesului de analiză, managerilor și lucrătorilor ce vor fi afectați de acesta. Se vor da explicații referitor la: scopul analizei postului, pașii procesului, programarea în timp a procesului, modul în care vor participa managerii și lucrătorii, cine va face analiza, cine va fi contactat în cazul apariției unor întrebări.
- Conducerea analizei de post folosind Interviuuri, Chestionare sau Observația:
 - Acest pas constă în colectarea efectivă a informațiilor legate de analiza postului, prin distribuirea chestionarelor, desfășurarea interviurilor și/ sau efectuarea observațiilor.
- Întocmirea documentelor „Descrierea postului” și „ Specificația postului”:
 - Pe baza informațiilor culese din analiza postului, se schițează Descrierea și Specificația postului pentru fiecare post analizat. Schițele se trimit pentru analiză, managerilor și lucrătorilor potriviți. După ce aceștia finalizează analiza, toate schimbările necesare sunt efectuate și se întocmește forma finală a Descrierii și Specificației postului.

- Menținerea și actualizarea documentelor de mai sus.
 - Odată întocmite descrierea și Specificația postului în forma nouă, trebuie construit un mecanism pentru actualizarea acestor documente, permanent. Dacă nu se realizează acest mecanism, întregul proces, începând cu analiza postului trebuie repetat.

4.2.4. Metodele de analiză a postului.

Culegerea informațiilor despre post se poate face în mai multe feluri, cel mai adesea fiind folosite următoarele metode: **observarea, interviuarea, completarea chestionarelor, analiza structurală**. Adesea se folosește combinarea acestor metode în funcție de situație și de organizație.

- **Observarea.** Conform acestei metode, un manager, un analist de post sau un inginer observă felul în care un angajat lucrează pe post și ia notițe ce descriu sarcinile și îndatoririle lucrătorului. Folosirea metodei observației este limitată pentru că, multe posturi nu cuprind cicluri complete și ușor de observat. De asemenea, observarea nu este la fel de utilă pentru analiza posturilor ce conțin „muncă inteligentă” ca în cazul posturilor ce conțin „muncă fizică”. În plus, mulți manageri nu au abilitățile necesare pentru a ști ce să observe și cum să analizeze ceea ce văd. Observarea este utilă în cazul posturilor cu sarcini repetitive și complementar cu alte metode.

- **Interviura.** Metoda interviului necesită ca un manager sau un specialist în resurse umane, să viziteze fiecare post și să discute cu lucrătorul aflat pe acel post. Informațiile se culeg pe baza unui interviu structurat proiectat anterior vizitei. În mod frecvent, interviul se adresează atât lucrătorului cât și managerului ierarhic direct pentru a se înțelege cât mai cuprinzătoare conținutul postului. În timpul interviului, specialistul trebuie să judece informațiile ce vor fi luate în considerație și gradul lor de importanță. În cazul posturilor ce se definesc greu se poate folosi un grup de interviuatori. Metoda interviului este consumatoare de timp și de bani, mai ales atunci când se discută cu mai mulți lucrători ce au același post sau se cercetează un post managerial. Din aceste motive sugerăm ca metoda interviului să fie combinată cu alte metode.

- **Metoda chestionarului.** Utilizarea chestionarelor reprezintă o tehnică larg răspândită pentru culegerea informațiilor. Specialistul în analiza postului trebuie să proiecteze un instrument de analiză generală - chestionar – pe care îl dă managerilor și lucrătorilor pentru a fi completat. Un chestionar de destinat analizei postului cuprinde de obicei, întrebări referitoare la:

- Îndatoririle și procentul de timp consumat pentru îndeplinirea fiecăreia;
- Sarcini deosebite a căror frecvență de apariție este mică;
- Legăturile informaționale interne și externe ale postului;
- Condițiile de muncă și responsabilitățile șefilor;
- Tipul de materiale și echipamente folosite;
- Libertatea de luare a deciziilor și gradul de confidențialitate alocat postului;
- Modul de raportare;
- Cunoștințele și abilitățile folosite;
- Nevoile de instruire;
- Activitățile de natură fizică și caracteristicile acestora;

Uneori, este bine ca managerul și lucrătorul să răspundă la chestionar separat pentru a se evidenția diferențele de percepție a postului. Avantajul major al metodei chestionarelor constă în posibilitatea de a culege un volum mare de informații în timp relativ scurt și cu costuri reduse. Oricum, observațiile și discuțiile de clarificare trebuie să aibă loc după completarea chestionarelor, pentru a elimina folosirea unor informații inadecvate datorate completării greșite a chestionarelor. Ipoteza ce stă la baza metodei este că lucrătorii pot analiza și comunica corect informațiile legate de posturile pe care le ocupă.

• **Metode structurate.** O serie de metode de analiză a postului au la bază chestionarele. Cele mai folosite sunt: **Chestionarul de analiză a poziției (PAQ-eng.), analiza computerizată a postului și analiza managerială a postului.**

– **Chestionarul de analiză a poziției (PAQ-eng.)** este o metodă ce utilizează chestionare specializate de tipul „listă de verificare”. Fiecare post este analizat din perspectiva a 27 de dimensiuni compuse din 187 de „elemente” ale postului. PAQ este împărțită în șase capitole, fiecare capitol cuprinzând numeroase elemente ale postului. Capitolul cuprinde:

- ⇒ **Informații de intrare** – de unde și cum ia lucrătorul informațiile necesare îndeplinirii sarcinilor sale?
- ⇒ **Procesul mental** – ce nivel de rezonabilitate este necesar postului?
- ⇒ **Rezultate ale muncii** – ce activități fizice se realizează și care sunt rezultatele palpabile?
- ⇒ **Relații cu alții** – ce relații sunt necesare pentru îndeplinirea sarcinilor?
- ⇒ **Contextul lucrului de muncă** – care sunt condițiile de muncă și contextul social?
- ⇒ **Alte informații** – ce alte informații sunt relevante pentru post?

Exemplu de „Chestionar de analiză a poziției” pentru procesele mentale

Activități de procesare a informațiilor	CODUL	Importanța pentru post
Mai jos sunt prezentate diverse activități executate pentru procesarea informațiilor sau datelor. Se vor ierarhiza activitățile, prin acordarea unor note, în funcție de importanța activității pentru post, în urma prelucrării chestionarelor.	N	Nu se aplică
	1	Foarte mică
	2	Scăzută
	3	Medie
	4	Mare
	5	Foarte mare

Combinarea informațiilor - combinarea, sintetizarea, sau integrarea informațiilor sau datelor de la două sau mai multe surse pentru a stabili noi ipoteze de lucru. De exemplu: un economist care folosește informații din diverse surse pentru a previziona viitoarele condiții economice; un pilot în timpul zborului, un judecător în timpul unui proces, etc.

Analizarea informațiilor sau datelor – are scopul de a identifica, sublinia principiile sau evidenția acțiuni prin gruparea informațiilor. De exemplu: interpretarea rapoartelor financiare, diagnosticarea defectelor sau a simptomelor unei boli, etc.

Compilarea - culegerea, gruparea, clasificare sau aranjarea într-un anumit fel a informațiilor sau a datelor. De exemplu: întocmirea rapoartelor, întocmirea corespondenței în funcție de conținut, selectarea unor date specifice pentru a fi culese, etc.

Codificarea/decodificarea – codificarea informațiilor sau conversia informațiilor codificate în forma originală. De exemplu: „citirea” codului „Morse”, traducerea dintr-o limbă străină

sau folosirea altor sisteme de codificare, cum ar fi stenografierea, simbolurile matematice, limbajul calculatoarelor, etc.

Transcrierea – copierea sau fișarea datelor sau informațiilor cu scopul folosirii lor ulterioare. De exemplu: întocmirea registrelor de diverse tipuri, completarea fișierelor de date, înregistrarea tranzacțiilor în bilanțul contabil, etc.

Alte activități de procesare a informațiilor specifice.

- **Analiza computerizată a postului** este o metodă ce folosește tehnologia informatică. Sistemele IT permit realizarea bazelor de date ce cuprind îndatoririle, sarcinile, abilitățile, etc. pentru fiecare post. După ce chestionarele completate de lucrători sunt scanate și salvate formând astfel baze de date, se pot genera descrieri specifice ale comportamentului pe post. Acestea permit identificarea importanței relative a fiecărei îndatoriri, sarcini și responsabilități.

De exemplu, pentru a identifica informațiile referitoare la sistemul de control al informațiilor din cadrul unei organizații, la nivelul postului de manager de resurse umane, se pot introduce în baza de date răspunsurile date la următoarele întrebări:

SCOPUL: Aveți acces la contracte confidentiale? Ce limbi străine cunoașteți? (scris/citit) și cât de bine? Care este valoarea totală în bani a conturilor clienților pe care îi reprezentați? Cât de mult călătoriți (%) ca obligație de serviciu?

SARCINI (includeți timpul consumat pentru supravegherea și realizarea următoarelor sarcini): Analizarea nevoilor de instruire; Fundamentarea și recomandarea cumpărării diverselor echipamente; Introducerea datelor în calculator; Intervievarea candidaților pentru ocuparea posturilor vacante; Dezvoltarea metodelor pentru îmbunătățirea activității.

Un avantaj al analizei computerizate îl reprezintă reducerea substanțială a timpului și efortului de întocmire a descrierii postului. Un alt avantaj este acela că rezultatele se pot folosi și pentru procesul de evaluare și de ierarhizare a posturilor în vederea stabilirii sistemului de salarizare. Metoda se bazează pe informații de natură comportamentală ceea ce permite o identificare mai precisă a cunoștințelor, deprinderilor și abilităților specifice cerute de post, îmbunătățind astfel procesul de recrutare, selecție și instruire a resurselor umane.

- **Analiza postului managerial** a fost dezvoltată deoarece managerii diferă în capacitatea lor de a observa activitățile de rutină și procedurile. Unul dintre cele mai cunoscute chestionare folosite este: „**Chestionarul pentru descrierea poziției manageriale**”, compus din peste 200 de întrebări ce examinează o varietate mare de activități manageriale incluzând conducerea și procesul de formularea a deciziilor. Un alt tip de chestionar este „**Lista de verificare a managerului**” în care există aproximativ 250 de situații legate de planificare, procesul decizional, cercetare – dezvoltare, desfacere – vânzare, etc. În anumite cazuri cele două metode se pot completa cu interviuri pentru a identifica și mai bine informațiile necesare întocmirii Descrierii și Specificației postului.

4.2.5. Întocmirea „Descrierii postului” și a „Specificației postului”

Rezultatele analizei postului se concretizează în doua documente de bază ale organizației și anume: „Descrierea postului” și „Specificația postului”. Cele două documente se pot întâlni separat sau combinate într-unul singur.

Descrierea postului cuprinde informații privind procesul de muncă: denumirea postului, activitățile, îndatoririle, sarcinile, echipamentele, condițiile de muncă și responsabilitățile postului. Cu alte cuvinte acest document evidențiază ce se face, unde se face și pe scurt, cum se face. Un astfel de document, cuprinde trei secțiuni principale: identificarea, sumarul general și funcțiile și îndatoririle principale.

- **Identificarea** reprezintă prima parte a „descrierii postului” în care apare: denumirea postului, relațiile de subordonare, compartimentul, locația și data întocmirii analizei de post.
- **Sumarul general** cuprinde o prezentare concisă a responsabilităților și componentelor generale ce diferențiază postul de altele – o descriere a esenței postului în maximum 30 de cuvinte.
- **Funcțiile și îndatoririle principale** sunt prezentate clar și precis subliniind responsabilitățile. Această secțiune necesită efortul și timpul cel mai mare. ce trebuie îndeplinite.

Specificația postului cuprinde cunoștințele, nivelul de educație, abilitățile și aptitudinile necesare persoanei ce va ocupa postul pentru a atinge nivelul de performanță.

Rezultatele procesului de analiză a portului se concretizează în documentul numit „Fișa Postului”.

STUDIU DE CAZ: REPROIECTARE SAU REAMPLASARE?

În ultimii cinci ani productivitatea și satisfacția lucrătorilor din întreprinderea de jucării „Pinochio” a scăzut permanent. Productivitatea a ajuns la un nivel atât de scăzut încât FD, președintele Consiliului de Administrație a ajuns la concluzia că întreprinderea trebuie închisă și mutată în altă zonă geografică a țării dacă se dorește evitarea falimentului. FD, inginer mecanic, a început afacerea în 1991, prin cumpărarea unei linii de asamblare ce a permis lucrătorilor să se specializeze pe posturile lor, devenind astfel foarte productivi. O parte dintre lucrătorii mai tineri, angajați în ultimii 2 ani, au început, după un timp, să se plângă că sarcinile sunt repetitive și astfel munca este plictisitoare. Cam în aceeași vreme FD a observat un declin în ceea ce privește productivitatea. Prima explicație a fost că, poate, salariile sunt prea mici și de aceea o parte din lucrătorii tineri lucrează suplimentar și în alte părți pentru a-și completa veniturile. Din această cauză, ei vin la lucru mai obosiți și efectul este scăderea eficienței. Din acel moment, FD a decis să crească salariul fiecărui lucrător cu 20%, ceea ce a însemnat un efort financiar important al companiei atâta vreme cât numărul de angajați era de 75. La aproximativ 2 luni de la mărirea salariilor FD a observat că nivelul productivității nu a crescut deloc, dimpotrivă înregistrase o ușoară scădere. În aceste condiții FD a apelat la serviciile de consultanță ale unui specialist în managementul resurselor umane. Acesta i-a sugerat să reproiecteze complet posturile din cadrul companiei sau să implementeze un program de rotație a posturilor – care ar costa mai puțin decât prima variantă.

Întrebări:

1. De ce a recomandat expertul reproiectarea posturilor?
2. Ce i-ați recomanda dumneavoastră lui FD? De ce?
3. A fost creșterea salariilor cu 20% o cale bună pentru a testa veridicitatea motivelor presupuse că au condus la scăderea productivității? Ce a-ți fi făcut dumneavoastră?

4.2.6. Organizarea resurselor umane în organizație.

Managerilor le revine sarcina de a organiza resursele umane în cadrul organizației. După ce s-a efectuat proiectarea și analiza posturilor, pe baza obiectivelor strategice, tactice și operaționale, se proiectează structura organizatorică sau „organigrama”. Structurile organizatorice reprezintă ansamblul unităților structurale ale organizației, legăturile (relațiile) între acestea și modul de corelare pentru asigurarea funcționării eficiente a organizației, sub aspect tehnic și economic.

Proiectarea organigramei intră în responsabilitatea și poate fi făcută numai de managerii de la nivel strategic datorită informațiilor ce trebuie folosite. La acest nivel se proiectează unitățile structurale (posturi și compartimente) și relațiile structurale de tip ierarhic ale organizației (aria de control și autoritatea). La nivel tactic și operațional se proiectează și asigură condițiile tehnic și se actualizează alocarea sarcinilor pe posturi.

Elementele componente ale unei structuri organizatorice sunt: posturi, compartimente, arii de control și autoritatea. Posturile se formează prin gruparea, după anumite criterii logice, a sarcinilor de muncă; compartimentele apar prin gruparea unor posturi sub o autoritate unică; aria de control (pondere ierarhică) reprezintă numărul de posturi (sau compartimente) aflat în subordinea unei autorități unice.

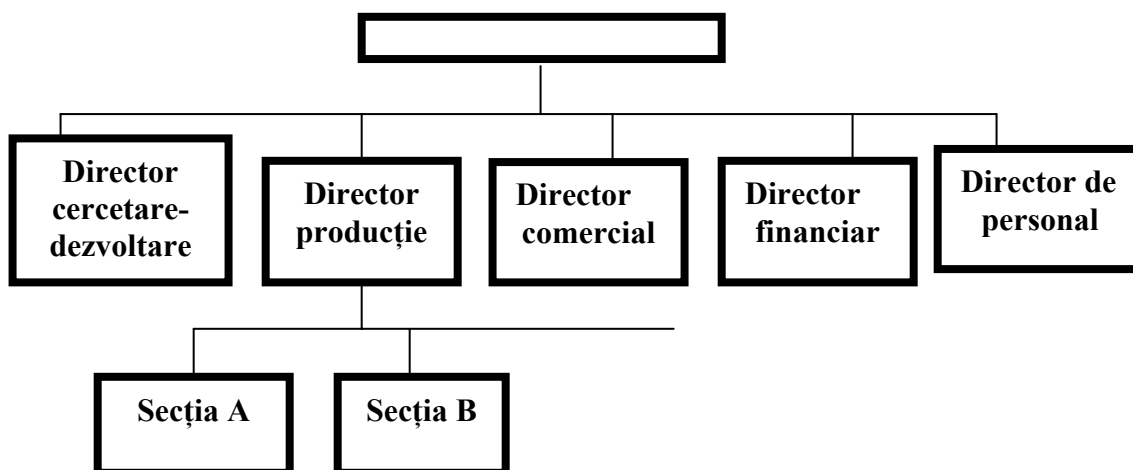
Structura de organizare este identificată prin două documente: (1) Organigrama – reprezentarea grafică a tuturor compartimentelor și relațiilor ierarhice dintre ele; (2) Regulamentul de organizare și funcționare – în care sunt descrise: mecanismul de luare a deciziilor, relațiile funcționale, aspecte legate de delegarea de autoritate, îndatoririle compartimentelor, fișele de post, schema relațiilor dintre compartimente.

Procesul proiectării structurii de organizare

Procesul de proiectare a organigramei se desfășoară în „cascadă” având ca punct de plecare misiunea și obiectivele pe termen lung ale organizației. Pe baza misiunii și obiectivelor strategice se face o identificare, grupare și dimensionare a activităților, sarcinilor și operațiilor schițându-se astfel concepția de organizare. Pe baza identificării și grupării de sarcini și operații se face organizarea funcțională, iar pe baza dimensionării se face organizarea structurală.

Unitatea de bază a structurii organizatorice este postul. Gruparea mai multor posturi, după anumite criterii logice, sub o autoritate unică formează un **compartiment**. Pentru proiectarea unei structuri eficiente este necesar să se precizeze ce tipuri de compartimente sunt necesare (se identifică pe baza organizării structurale) sau ce tipuri de posturi sunt grupate (se identifică pe baza organizării funcționale). Compartimentarea în cadrul organigramei se face folosind o serie de criterii pe care le prezentăm în continuare împreună cu organigrama corespunzătoare (schiță) și avantajele/dezavantajele respective.

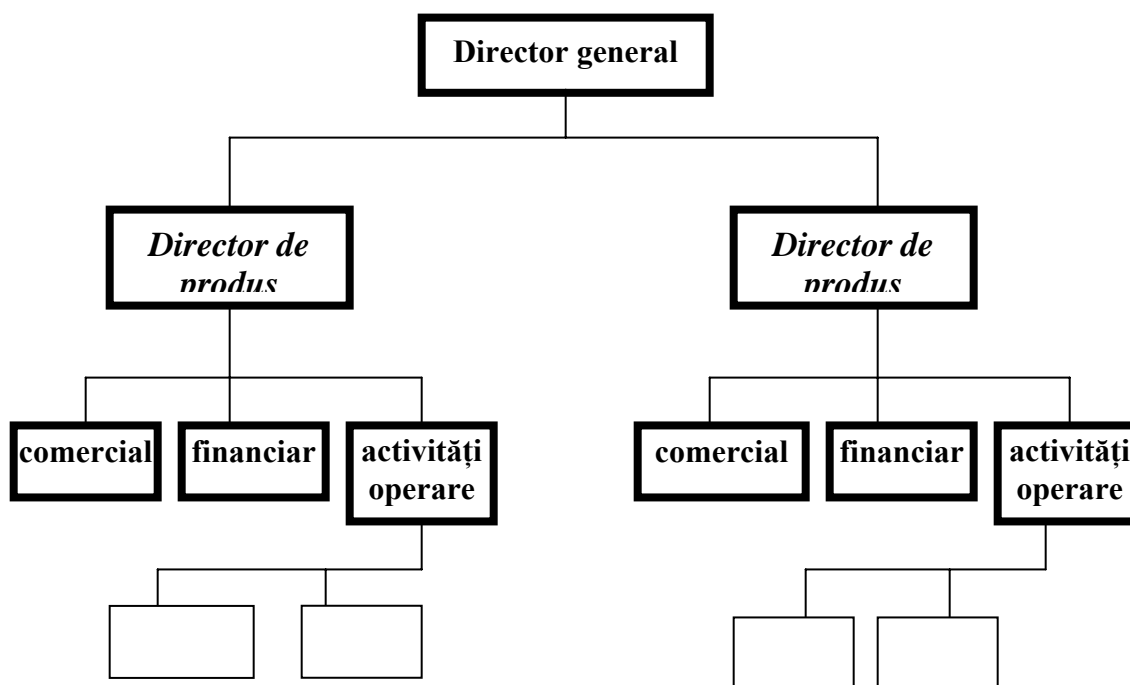
- **Principiul funcțional** - gruparea posturilor corespunzător funcțiilor organizației.



Avantaje: existența posibilităților de specializare pe post și număr redus de niveluri ierarhice.

Dezavantaje: lipsa răspunderii unitare pentru calitate și realizarea profitului; existența motivelor ce pot declanșa conflicte între oameni și compartimente.

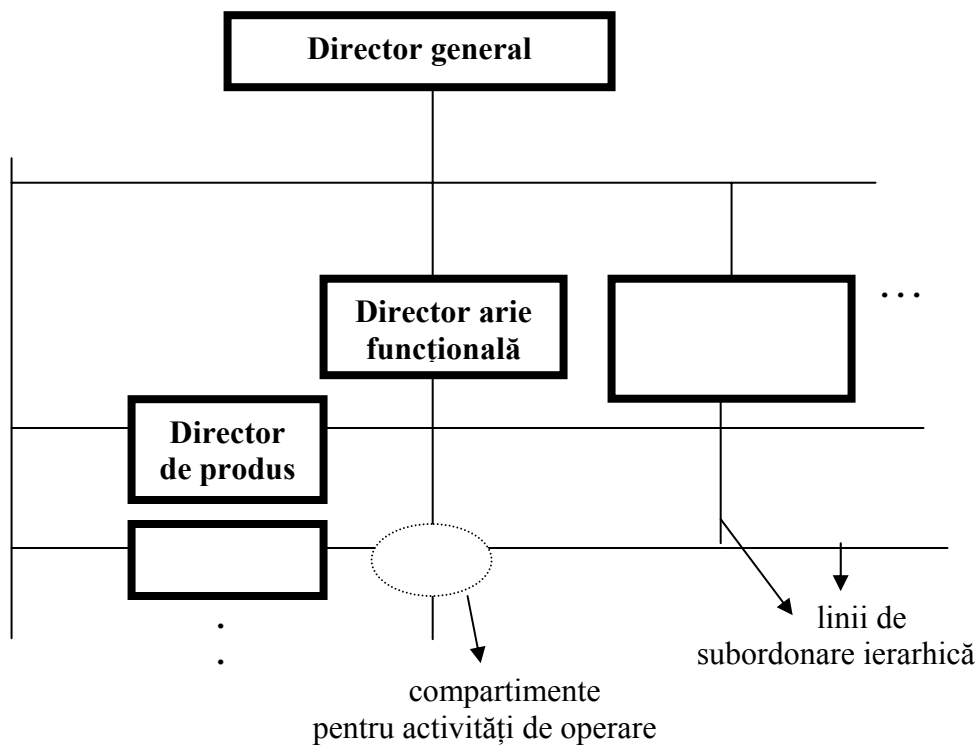
- **Principiul produsului:** gruparea posturilor în funcție de produsele la realizarea cărora contribuie activitățile atribuite.



Avantaje: răspundere unitară pentru calitate și profit; nu există motive de conflict.

Dezavantaje: apar mai multe niveluri ierarhice; este nevoie de un număr mai mare de manageri ceea ce ridică costul structurii.

- **Principiul teritorial:** constituirea compartimentelor în funcție de zona geografică (teritoriul) în care se desfășoară activitățile.
Organigrama seamănă cu cea anterioară dar în loc de Director de produs apare Director de zonă geografică.
- **Principiul clienților:** compartimentele se formează prin gruparea posturilor la care se realizează activități, sarcini și operații pentru un anumit grup de clienți, omogen după o serie de criterii.
- **Principiul matrice:** formarea compartimentelor conform principiului funcțional și coordonarea lor corespunzător principiului produsului.



Avantaje: există posibilități de specializare; există răspundere unitară; număr redus de niveluri ierarhice, nu sunt motive de conflict.

Dezavantaje: apare o dublă subordonare ceea ce poate conduce la situații de ambiguitate în luarea și transmiterea deciziilor și în cazul raportării.

STUDIU DE CAZ:

Analiza posturilor utilizând modelul caracteristicilor postului

În cadrul societății „TOPBERE PLUS“ SRL se solicită analizarea posturilor „Manager zonal“, „Supraveghetor al vânzărilor“ și „Agent comercial“ folosind modelul caracteristicilor posturilor.

Fișele de post pentru cele trei posturi sunt redate în continuare:

Anexă la contractul de muncă nr.

FIȘA POSTULUI

DEPARTAMENTUL: VÂNZĂRI

FUNCȚIA: MANGER ZONAL

SUPERIOR IERARHIC DIRECT: MANAGER GENERAL

RESPONSABILITĂȚI:

- să promoveze imaginea companiei în regiunea alocată;
- să se asigure că activitatea de vânzări și marketing se desfășoară după cele mai înalte standarde de etică conform politicii companiei;
- să asigure cele mai ridicate standarde de deservire și satisfacere a cerințelor clientului;
- să asigure stricta implementare a politicii companiei de vânzări, în regiunea alocată;
- managementul activității de vânzare și marketing din regiunea alocată;
- conducerea și urmărirea activității supervisorilor zonali și a agenților comerciali, urmând ca în acest sens:
 - să organizeze programul săptămânal de vânzări pentru o mai bună utiliza-re a timpului;
 - să se asigure că toată regiunea de vânzări alocată a fost acoperită în cel mai eficient și direct mod posibil;
 - să se asigure că a fost promovată toată gama de produse a companiei;
 - să sprijine activitatea supervisorilor zonali și a agenților comerciali prin exemplul propriu, petrecând cel puțin 75% din timpul său pe teren;
 - să asigure o bună activitate și disciplină în cadrul echipelor de agenți comerciali;
 - să întrețină discuții periodice cu supervisorii zonali pentru promovarea spiritului și moralei de echipă;
- menținerea datelor privind clienții și potențialii clienți din regiunea alocată pe baza informațiilor puse la dispoziție de supervisorii zonali;
- să atragă atenția privind:
 - numărul de vizite lunare ale echipelor de agenți comerciali;
 - procentajul lunar de productivitate al vizitelor;
 - vânzările lunare ale echipelor de agenți;
- trecerea în revistă a nivelului productivității;
- monitorizarea implementării politicii de credite a companiei;
- monitorizarea debitorilor și acordarea de asistență supervisorilor zonali pentru reducerea debitorilor și clienților rău platnici;

- analizarea rezumatului vânzărilor și rapoartelor de activitate zilnice înmânate de supervizorii zonali și pregătirea raportului pentru managerul național;
- strângerea și centralizarea informațiilor privind vânzările și marketingul în regiunea respectivă puse la dispoziție de supervizorii zonali și agenții de vânzări și pregătirea rapoartelor împreună cu observațiile și recomandările personale pentru managerul național;
- orice sarcină dată de managerul național.

Anexă la contractul de muncă nr.

FIȘA POSTULUI

DEPARTAMENTUL: VÂNZĂRI

FUNCȚIA: SUPRAVEGHETOR AL VÂNZĂRILOR

SUPERIOR IERARHIC DIRECT: MANAGER ZONAL

RESPONSABILITĂȚI:

Sub directa îndrumare a managerului zonal:

- să dezvolte, mențină și extindă rețeaua de clienți în zona care i-a fost alocată, în concordanță cu cele mai înalte standarde ale eticii stabilite de companie;
- să promoveze imaginea companiei;
- să implementeze politica comercială a companiei;
- să controleze activitatea agenților comerciali prin:
 - organizarea programului zilnic de vânzări pentru folosirea cât mai eficientă a timpului;
 - asigurarea acoperirii directe și eficiente a zonei alocate;
 - promovarea tuturor produselor companiei;
 - conducerea și urmărirea activității echipei de agenți prin exemplul propriu, petrecând cel puțin 75% din timpul său pe teren;
 - asigurarea unei bune activități și a disciplinei în cadrul echipelor de agenți comerciali;
 - să întrețină discuții periodice cu agenții comerciali pentru promovarea moralei și spiritului de echipă;
- să păstreze date despre toți clienții și potențialii clienți din zona alocată;
- să dezvolte cu clienții un raport bazat pe deservirea și satisfacerea acestora;
- să dezvolte cu toți potențialii clienți un raport bazat pe contactarea lor, în special:
 - punctele de desfacere cu amănuntul;
 - punctele de desfacere angro;
 - instituții;
- monitorizarea aplicării politicii de credite a companiei de către echipele de agenți comerciali, îndrumându-le și ajutându-le în evidența debitorilor;
- să verifice și să întărească suportul comercial acordat clienților;
 - punctele de vânzare, material și echipament;
 - sfaturi privind plasarea și expunerea mărfii;
- să se asigure că clienții au un stoc din gama produselor companiei, evitând însă suprastocurile;
- să trateze prompt și eficient orice problemă sau plângere venită de la client, atunci când acestea nu pot fi tratate de echipa de agenți comerciali, asigurând satisfacerea cerințelor clientului la cel mai ridicat nivel;

- să pregătească rezumatul rapoartelor zilnice de vânzări și activitate a echipei de agenți comerciali, pentru managerul zonal;
- să pregătească un rezumat privind informațiile vânzare/marketing raportate de agenții comerciali alături de propriile observații și comentarii și să îl înmâneze managerului zonal;
- să se asigure că echipele de agenți comerciali și-au îndeplinit sarcinile;
- să cerceteze cauza pierderilor survenite și să anunțe managerul zonal.

Anexă la contractul de muncă nr.

FIȘA POSTULUI

DEPARTAMENTUL: VÂNZĂRI

FUNCȚIA: AGENT COMERCIAL

RĂSPUNDE ÎN FAȚA: SUPRAVEGHETORULUI VÂNZĂRILOR

RESPONSABILITĂȚI:

Sub directă îndrumare a supraveghetorului zonal al vânzărilor:

- să dezvolte o rețea de clienți în zona alocată, în concordanță cu înaltele standarde etice stabilite de companie;
- să păstreze un dosar personal al tuturor clienților și să dezvolte cu aceștia un raport bazat pe deservirea și satisfacerea cerințelor clienților;
- să contacteze toți potențialii clienți din zona alocată, în principal:
 - puncte de vânzare cu amănuntul;
 - puncte de vânzare engros;
 - instituții;
- să promoveze toată gama de produse ale companiei;
- să implementeze politica de vânzări a companiei;
- să aplice strict politica de credite a firmei;
- să ofere clienților lui suport comercial prin:
 - puncte de vânzare material și echipamente;
 - sfaturi privind plasarea și expunerea mărfii;
- să preia comenzile de la clienți;
- să livreze comenzile la clienți;
- să se asigure că clientul are un stoc suficient din gama de produse ale companiei, evitând însă suprastocurile;
- să încaseze plățile conform facturilor în concordanță cu programul de plăți stabilit;
- să plaseze imediat banii și documentele importante în seiful din mașina de livrare;
- să trateze prompt și eficient toate problemele menite să satisfacă cerințele clientului;
- să întocmească zilnic un raport de vânzări și activitate și să îl înmâneze supervizo-rului zonal la întoarcerea la punctul de distribuție;
- să raporteze orice pierderi vânzări/client;
- să raporteze zilnic informațiile privind vânzări/piață;
- să efectueze zilnic un control asupra service-lui și întreținerii mașinii lui în concordanță cu instrucțiunile de folosire în vigoare;
- să asigure securitatea vehiculului, stocului, lichidităților și documentelor în concordanță cu instrucțiunile de securitate.

I. Postul: Manager zonal de vânzări. („Area sales manager“)

Postul asigură o complexitate și o varietate foarte ridicată a sarcinilor de muncă, având în vedere faptul că titularul postului va derula activități foarte diverse dintre care o parte sunt legate direct de managementul vânzărilor, altele fiind efectuate de către acesta prin intermediul legăturii asigurate cu celelalte compartimente ale firmei (exemplu, activități financiare, care țin de urmărirea creditelor restante, stabilirea unor standarde în acest domeniu, activități de gestiune a stocurilor de marfă, activități de pregătire și perfecționare a personalului din subordine).

Munca aferentă postului are „identitate“, constituindu-se într-un modul complet. De asemenea, impactul postului asupra firmei este foarte puternic, activitatea directorului de vânzări influențând în mod decisiv potențialul forței de vânzare conduse. Putem considera că actuala proiectare a postului asigură titularului o muncă interesantă, care îi solicită la maximum abilitățile și talentele, și este motivantă chiar prin caracteristicile ei.

Autonomia acordată postului are un nivel acceptabil, în același timp fiind necesară o încercare de creștere a responsabilităților postului prin implicarea titularului în desfășurarea unor activități aflate în momentul de față în responsabilitatea directorului național de vânzări, cum ar fi: stabilirea și modificarea obiectivelor și standardelor pentru forța de vânzare aflată în subordinea sa (în prezent postul are ca responsabilitate doar menținerea performanțelor la nivelul obiectivelor), participarea la luarea unor decizii privind politica generală a firmei în domeniul vânzărilor etc.

Feed-backul primit de post este, în primul rând, un feed-back intrinsec (manifestat prin controlul pe care îl are titularul postului asupra eficienței activităților desfășurate) postul asigurând un răspuns rapid pentru majoritatea inițiativelor titularului prin intermediul indicatorilor de eficiență utilizați în domeniu. Feed-back-ul extrinsec este permanent (manifestat prin atitudinea celorlalți componenți ai firmei față de rezultatele postului) este exercitat de către directorul național de vânzări și supervizori de cele mai multe ori prin intermediul unor ședințe. Atitudinea agenților de vânzări față de inițiativele titularului postului este receptată de cele mai multe ori în cadrul unor întâlniri informale.

Problemele legate de controlul pe care îl are titularul postului asupra rezultatelor muncii apar în situația unor activități ale căror rezultate sunt mai greu de evaluat cel puțin pe termen scurt în indicatori cantitativi (exemplu: decizii asupra participării personalului la cursuri de pregătire, suportarea unor cheltuieli efectuate de salariați pentru absolvirea unor cursuri postuniversitare, alegerea unei anumite modalități de promovare a firmei sau a produselor, pe care aceasta le distribuie etc.).

Considerăm că se pot efectua anumite schimbări în proiectarea postului legate mai ales de nivelul de responsabilitate atribuit postului, dar în momentul de față nu se impune o re-proiectare a postului, modificările urmând să fie efectuate în momentul în care vor exista resurse financiare și umane pentru desfășurarea unui proces de re-proiectare a posturilor la nivelul întregii firme.

II. Postul: (supraveghetor al vânzărilor. „Sales supervisor“)

Sarcinile de muncă aferente postului sunt diverse și asigură utilizarea aptitudinilor și abilităților titularului postului, acesta având de îndeplinit atât sarcini de management (planificarea, organizarea și controlul agenților de vânzare din subordine), cât și sarcini de execuție (derularea directă a unor vânzări).

Specialiștii în domeniul managementului resurselor umane au optici diferite privind poziția acestui post în structura ierarhică a unei firme, controversa fiind legată de măsura în care acest post poate fi considerat ca făcând parte din managementul firmei. Se poate considera că la nivelul societății „TOPBERG PLUS“ SRL (situația fiind similară în cadrul majorității firmelor din domeniul distribuției produselor de larg consum) acest post face legătura între managementul firmei și nivelul de execuție (reprezentat de agenții de vânzări) și de multe ori trebuie să gestioneze conflictele, care apar între pozițiile conducerii firmei și cele ale subordonaților săi.

Sarcinile aferente postului îi conferă acestuia identitate și semnificație, munca desfășurată având atât o formă concretă, cât și un impact important asupra eficienței activităților agenților de vânzare, postul fiind responsabil pentru implementarea politicilor firmei în domeniul vânzărilor.

Autonomia atribuită în prezent postului este redusă. Asupra postului se exercită un control permanent legat de activitățile directe de vânzare, activitățile de creditare, de promovarea vânzărilor, logistice, inițiativele postului concretizându-se în efectuarea de recomandări/sugestii și rapoarte către directorul zonal de vânzări. Postul are o autonomie scăzută și în domeniul relațiilor cu agenții de vânzări, titularul având autoritate doar în evaluarea personalului din subordine; postul nu are autoritate pentru angajarea, concedierea sau transferarea acestuia.

Considerăm că este posibilă o creștere semnificativă a autonomiei postului prin elaborarea unui buget de venituri și cheltuieli de către conducerea firmei (cu consultarea supervizorilor) la nivelul fiecărei grupe de vânzări aflată în subordinea unui supervizor. Bugetul de venituri va avea în vedere toate veniturile obținute din vânzări (adaosul comercial). Bugetul de cheltuieli va cuprinde cheltuielile cu salariile, primele, cheltuielile aferente utilizării parcului de autoturisme (benzina, piese de schimb, amortizare), cota din cheltuielile administrative ale firmei repartizate asupra forței de vânzare etc. Prin trasarea acestui buget de venituri și cheltuieli se va putea acorda autonomie titularului postului în fixarea programului de lucru, stabilirea unor standarde privind cheltuielile cu autoturismele, pe care le va avea la dispoziție agenții, stabilirea unor prime suplimentare pentru agenți, pentru realizări care nu sunt legate direct de nivelul vânzărilor. Se va exercita un control periodic privind încadrarea în bugetul de venituri și cheltuieli trasat, fiind stabilite precis responsabilitățile supervizorului pentru nerealizarea obiectivelor. De asemenea, se impune creșterea autorității supervizorului în luarea deciziilor de angajare, concediere, transferare, acesta influențând pozitiv autoritatea globală pe care o are asupra agenților de vânzări.

Trecerea unor responsabilități spre supervizor ar simplifica foarte mult controlul exercitat de directorul zonal de vânzări, care ar câștiga timp pentru îndeplinirea celorlalte sarcini de management.

Această sporire importantă a autonomiei ar avea un efect motivațional foarte puternic și, în același timp, ar putea asigura o recompensare mai adecvată a postului pentru performanțele superioare obținute de forța de vânzare din subordine.

Feed-backul intrinsec și extrinsec recepționat de post este foarte puternic, datorită timpului scurt între luarea unei decizii și apariția rezultatelor și a contactelor strânse cu agenții de vânzări și directorul zonal de vânzări. Credem că ar fi eficientă o regândire a postului, în care să se regăsească schimbările menționate anterior (apar modificări atât la nivelul descrierii sarcinilor de muncă, cât și la cel al responsabilităților postului).

III. Postul: Agent comercial („Salesman“)

Varietatea sarcinilor aferente postului și gradul de solicitare a talentelor și abilităților titularului se află la un nivel mediu. Conform descrierii postului, principalele sarcini de muncă sunt legate de vânzarea propriu-zisă, activitatea și rezultatele muncii fiind apreciate aproape exclusiv prin indicatori cantitativi legați de volumul vânzărilor. Aceasta face ca postul să nu solicite la un nivel maxim aptitudinile titularului, practic acesta fiind axat doar pe derularea de succes a actului de vânzare. Limitarea diversității sarcinilor aduce o anumită monotonie în executarea sarcinilor de muncă, ceea ce duce la scăderea motivației. O variantă de rezolvare a acestei probleme este luarea în considerare în aprecierea rezultatelor a acestor activități care se regăsesc în fișa de post (activități de merchandising, activități de recuperare a creditelor restante, modul de întocmire a rapoartelor, modul de întreținere a autoturismului din dotare), dar căroră nu li se acordă importanță pentru că nu există responsabilități clar delimitate aferente lor. În concluzie, considerăm că este necesară o îmbogățire a postului, care se va concretiza în noi responsabilități, aceasta simultan cu procesul de creștere a autonomiei atribuite postului.

Identitatea sarcinilor de muncă este la un nivel ridicat, titularul postului având o imagine clară asupra caracterului concret al muncii, procesul de vânzare constituind un model complet al muncii.

Impactul postului este limitat și este posibil ca titularul postului să recepționeze negativ, din punct de vedere motivațional, faptul că semnificația postului este redusă. Posibilitățile firmei de schimbare a acestei imagini sunt foarte mici, în ceea ce privește reprojectarea postului, datorită caracteristicilor muncii în domeniul vânzărilor, firma având varianta ca în cadrul cursurilor de pregătire organizate să includă cursuri, care să sublinieze importanța muncii agentului de vânzări.

Autonomia acordată postului este la un nivel minim. Una dintre problemele sensibile date de specificul activităților de vânzare este nivelul autonomiei, care ar trebui atribuită agentului de vânzări în domeniul acordării creditelor. Creșterea autonomiei implică și un transfer al responsabilității de la supervisor către agentul de vânzări, conform procesului, desfășurat în firmele moderne, de trecere a unor responsabilități de la managementul de nivel superior către managementul de nivel mediu și nivel de execuție.

La nivelul postului se manifestă un feed-back puternic, atât intrinsec, cât și extrinsec. Totuși, în cazul unor activități care nu țin de procesul efectiv de vânzare, cum ar fi promovarea vânzărilor prin merchandising, performanțele superioare nu aduc de cele mai multe ori un răspuns corespunzător din partea superiorilor.

Considerăm că în momentul de față nu este necesar un proces complet de reprojectare a postului, fiind necesare anumite corecturi, precizarea clară a unor responsabilități și delimitarea acestora între posturi.

STUDIU DE CAZ REZOLVAT:

Evaluarea posturilor utilizând metoda punctelor.

Factorii de evaluare a posturilor

Evaluarea posturilor în cadrul societății „TOPBELE PLUS“ SRL se va face utilizând 4 factori: complexitatea postului, autonomia postului, responsabilitățile de supervizare și cerințele (specificațiile) postului.

Evaluarea postului se face în funcție de punctajul acordat pentru fiecare factor, prin încadrarea fiecărui post în unul dintre nivelurile corespunzătoare fiecărui subfactor. La concurența celor două niveluri ale subfactorilor în tabel se găsește punctajul obținut de postul studiat.

I. Complexitatea postului

Acest factor măsoară raționamentul, creativitatea și resursele solicitate pentru îndeplinirea sarcinilor atașate unei poziții și gradul de control în îndeplinirea acestora. Este măsurat prin intermediul a doi subfactori.

Subfactorul A: Rezolvarea problemelor: gradul până la care un post solicită raționamentul, capacitatea de a lua decizii, efectuarea unor cercetări și creativitate pentru a realiza sarcinile de muncă.

Gradul 1. Postul necesită dexterități fizice în îndeplinirea sarcinilor de muncă. Raționamentul este minor sau lipsește. Sarcinile de muncă sunt repetitive sau de rutină.

Gradul 2. Poziția necesită raționament pentru urmărirea metodelor de muncă și a procedurilor și/sau pentru a interpreta politicile de muncă și/sau pentru analiza în îndeplinirea sarcinilor de muncă. Sarcinile de muncă sunt mai complexe dar repetitive și intercorelate.

Gradul 3. Postul solicită raționamente și/sau analize pentru abordarea sarcinilor de muncă și recomandarea cursurilor de acțiune acolo unde nu există precedente. Sarcinile de muncă sunt variate și de obicei sunt circumscrise unei singure discipline.

Gradul 4. Postul solicită raționamentul pentru a crea, a formula și a evalua implementarea politicilor, firmei, a obiectivelor și capacitatea de sistematizare în analizarea diversității activităților organizației.

Subfactorul B. Autonomia: gradul de supraveghere (modul de supraveghere) sau de îndrumare asupra unui post sau libertatea dată postului în realizarea sarcinilor de muncă.

Gradul 1. Postul primește o supraveghere permanentă și indicații în muncă. Nu există libertate în abordarea metodelor de muncă.

Gradul 2. Postul primește o supraveghere permanentă și indicații în muncă. Postul are un grad mare de libertate în selectarea metodelor de muncă.

Gradul 3. Postul primește o supraveghere și direcționare cu caracter general. Postul are deplină autonomie în îndeplinirea obiectivelor.

Gradul 4. Postul primește supraveghere și direcționare doar în situații deosebite și din partea managementului de nivel superior. Postul are deplină libertate pentru a realiza și/sau dezvolta strategii pentru realizarea obiectivelor unui segment major al firmei.

II. „Impactul organizațional“. Acest factor măsoară influența postului și contribuția sa pentru activitatea firmei. Este evaluat în termenii a doi subfactori.

Subfactorul A: Impactul intern. Acest element arată scopul și nivelul responsabilității aferent sarcinilor de muncă asociate unui post.

Gradul 1. Postul creează responsabilități pentru îndeplinirea unor sarcini de muncă cu impact limitat asupra firmei.

Gradul 2. Postul creează responsabilități pentru îndeplinirea unor sarcini de muncă cu impact indirect asupra firmei. Munca aferentă postului ajută (este un suport pentru alte posturi, care au impact în îndeplinirea scopurilor și obiectivelor organizației).

Gradul 3. Postul este răspunzător pentru activitatea unui departament sau a operaționalizării unor directive ale conducerii firmei. Rezultatele muncii au un impact semnificativ în realizarea scopurilor și obiectivelor organizației.

Gradul 4. Postul este răspunzător pentru realizarea scopurilor și obiectivelor prin intermediul activității mai multor departamente și a operaționalizării unor directive ale conducerii firmei.

Subfactorul B: Impactul extern. Acesta măsoară influența postului și contribuția sa pentru programele, politicile, serviciile și sistemele operaționale, care au un impact direct asupra activităților firmei în afara mediului local.

Gradul 1. Postul nu are un impact direct asupra realizării activităților firmei din afara mediului local.

Gradul 2. Postul are un impact direct limitat asupra realizării activităților firmei din afara mediului local. Impactul extern este limitat la acordarea de sprijin pentru alte posturi, care servesc direct filialelor companiei din afara sectorului local.

Gradul 3. Postul are o influență importantă asupra îndeplinirii activităților firmei în afara mediului local.

Gradul 4. Postul are un impact direct asupra realizării activităților din afara mediului local. Postul lucrează direct cu filialele firmei pentru a trasa, a dezvolta și a executa programe, servicii și sisteme operaționale în cadrul organizației.

III. Responsabilitățile de supraveghere/supervizare

Factorul măsoară responsabilitățile de supervizare ale unui post asupra altor posturi. Este evaluat în termenii a doi subfactori.

Subfactorul A: Tipul de supervizare. Există două tipuri esențiale de supraveghere. Supervizarea funcțională este delegată unui post, dacă acesta are responsabilitatea pentru determinarea sarcinilor de muncă, priorităților și metodelor de muncă utilizate de celelalte posturi. Postul nu are responsabilitate pentru determinarea performanțelor în muncă. Supravegherea administrativă este delegată unui post, dacă acesta are responsabilități pentru recomandarea/aprobarea tuturor acțiunilor personalului supervizat și pentru evaluarea acestuia.

Gradul 1. Postul nu are responsabilități de supervizare asupra altor posturi.

Gradul 2. Postul exercită o direcționare a muncii altor posturi, dar nu supervizare funcțională.

Gradul 3. Postul exercită o supervizare funcțională.

Gradul 4. Postul exercită o supervizare administrativă asupra altor poziții.

Subfactorul B: Salariații supervizați. Numărul total de salariați cu program complet de lucru supervizați de un post (aflați în relații de subordonare).

Gradul 1. Postul nu supervizează nici un salariat.

Gradul 2. Postul supervizează între unul și trei salariați.

Gradul 3. Postul supervizează între patru și zece salariați.

Gradul 4. Postul supervizează între unsprezece și douăzeci de salariați.

Gradul 5. Postul supervizează mai mult de douăzeci și unu de salariați.

IV. Cerințele postului. Factorul evaluează minimumul de calificare, cunoștințele necesare pentru a îndeplini în mod satisfăcător sarcinile și responsabilitățile aferente unui post, câștigate prin educație-învățământ sau prin experiență de muncă.

Subfactorul A: Nivelul de cunoștințe. Măsoară nivel minim de cunoștințe necesare acumulării prin educație, învățământ sau o experiență de muncă echivalentă.

Gradul 1. Postul solicită cunoștințe de bază de scris și citit pentru îndeplinirea sarcinilor.

Gradul 2. Postul solicită cunoștințe tehnice sau specializate pentru îndeplinirea sarcinilor.

Gradul 3. Postul necesită cunoștințe avansate a unor aptitudini tehnice pentru îndeplinirea sarcinilor.

Gradul 4. Postul necesită cunoștințe la nivel de expert asupra unor tehnici pentru îndeplinirea sarcinilor.

Subfactorul B: Experiența. Măsoară nivelul minim de experiență de muncă necesară pentru a realiza sarcinile și responsabilitățile aferente unui post.

Gradul 1. Postul necesită un minim de mai puțin de 6 luni de experiență de muncă în domeniu.

Gradul 2. Postul necesită un minim de 6 luni până la un an de experiență de muncă în domeniu.

Gradul 3. Postul necesită un minim de unul până la doi ani de experiență de muncă în domeniu.

Gradul 4. Postul necesită un minim de doi până la patru ani de experiență de muncă în domeniu.

Analizând conținutul fișelor celor trei posturi, se poate face în continuare evaluarea acestora, ținând cont de elementele specifice metodei punctelor pentru fiecare caz în parte.

Prezentăm, spre exemplificare, modul de evaluare și de stabilire a punctajului total pentru posturile respective.

Evaluarea postului „Manager zonal de vânzări“

I. Complexitatea postului

A. Rezolvarea problemelor	B. Autonomia			
Nivel	1	2	3	4
1	20	35	50	70
2	61	75	95	115
3	102	117	135	156
4	143	160	180	210

II. Impactul organizațional

A. Impactul intern	B. Impactul extern			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

III. Responsabilitățile de supraveghere

A. Tipul de supervizare	B. Salariații supervizați				
	1	2	3	4	5
	0	22	44	66	88
	25	47	69	91	113
	50	72	94	116	138
	75	97	119	141	163

IV. Cerințele postului

A. Impactul intern	B. Impactul extern			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

Director zonal de vânzări:

– complexitatea postului	201
– impactul organizațional	59
– responsabilitățile de supraveghere ale postului	163
– Cerințele postului	104
– total	527

Evaluarea postului „Supraveghetor de vânzări“

I. Complexitatea postului

A. Rezolvarea problemelor	B. Autonomia			
Nivel	1	2	3	4
1	20	35	50	70
2	61	75	95	115
3	102	117	135	156
4	143	160	180	201

II. Impactul organizațional

A. Impactul intern	B. Impactul extern			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

III. Responsabilitățile de supraveghere

A. Tipul de supervizare	B. Salariații supervizați				
	1	2	3	4	5
	0	22	44	66	88
	25	47	69	91	113
	50	72	94	116	138
	75	97	119	141	163

IV. Cerințele postului

A. Nivel de cunoștințe	B. Experiență			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

Director zonal de vânzări:

<input type="checkbox"/> complexitatea postului	117
<input type="checkbox"/> impactul organizațional	42
<input type="checkbox"/> responsabilitățile de supraveghere ale postului	141
<input type="checkbox"/> cerințele postului	57
<input type="checkbox"/> total	357

Evaluarea postului „Agent de vânzări“

I. Complexitatea postului

A. Rezolvarea problemelor	B. Autonomia			
Nivel	1	2	3	4
1	20	35	50	70
2	61	75	95	115
3	102	117	135	156
4	143	160	180	201

II. Impactul organizațional

A. Impactul intern	B. Impactul extern			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

III. Responsabilitățile de supraveghere

A. Tipul de supervizare	B. Salariații supervizați				
	1	2	3	4	5
	0	22	44	66	88
	25	47	69	91	113
	50	72	94	116	138
	75	97	119	141	163

IV. Cerințele postului

A. Nivel de cunoștințe	B. Experiență			
Nivel	1	2	3	4
1	10	25	40	55
2	25	40	55	70
3	42	57	72	87
4	59	74	89	104

Director zonal de vânzări:

<input type="checkbox"/> complexitatea postului	61
<input type="checkbox"/> impactul organizațional	10
<input type="checkbox"/> responsabilitățile de supraveghere ale postului	0
<input type="checkbox"/> cerințele postului	40
<input type="checkbox"/> total	111