
Fișa postului – un exemplu

Horia D. Pitariu

Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca

Analiza posturilor de muncă și proiectarea fișelor de post este o problemă căreia orice companie trebuie să-i acorde o deosebită atenție. Ea nu este o activitate formală, cum este privită de cele mai multe ori, ci o preocupare permanentă a oricărui departament de resurse umane. Fișa postului este punctul de start în toate activitățile de personal: recrutare, selecție, instruire, evaluarea personalului, evaluarea muncii și acordarea/ negocierea salariilor etc. Prin faptul că este un act juridic, ea este verificată în orice activitate de expertiză a personalului, în urma unor incidente sau accidente etc. Această paletă largă de aplicații subliniază importanța proiectării fișelor de post, faptul că realizarea lor este la îndemâna doar a unui personal calificat în acest gen de activitate. De obicei, în acțiunea de proiectare a fișelor de post sunt antrenați psihologii specializați în psihologia muncii și comportamentul organizațional.

Proiectarea fișelor de post se realizează cu ajutorul unei metodologii variate. O procedură minimă constă în: analiza organigramei organizației și a documentelor aferente postului de muncă analizat, interviuarea superiorilor nemijlociți și a celor care sunt în contact cu postul respectiv de muncă, interviuarea mai multor deținători ai postului de muncă, observarea directă a activității deținătorului postului etc. Ca tehnici de analiză a activității de muncă se utilizează grile de observare, chestionare, colectarea de

incidente critice, fotografii ale zilei de muncă, studiul erorilor explicitarea provocată etc.

Redactarea datelor colectate se face într-o manieră cât mai sistematică și clară. Limbajul utilizat presupune începerea fiecărei propoziții cu un verb (ex. completează, utilizează, scrie etc.). De obicei se urmărește următoarea secvență logică de redactare: (a) Responsabilitate; (b) Sarcină; (c) Activitatea întreprinsă; (d) Acțiuni.

În ceea ce privește structura fișei postului, aceasta are câteva capitole obligatorii care, în funcție de obiectivele urmărite pot fi dezvoltate oferind amănuntele necesare sau schițate. De pildă, ceea ce intră în domeniul descrierii activităților specifice postului de muncă, e detaliat deoarece reprezintă ghidul de activitate al deținătorului postului de muncă. Specificațiile muncii se schițează în funcție de necesități: deținătorului postului de muncă i se vor prezenta schematic calitățile psihice necesare, în timp ce pentru uzul psihologului se oferă criteriile de selecție, nivelele de dezvoltare a deprinderilor de muncă și exigențele formative etc.

Pentru a exemplifica maniera de redactare a unei fișe de post, mai jos este prezentată Fișa postului directorului de resurse umane. Desigur, această fișă prezintă doar un cadru general, ea trebuie completată corespunzător particularităților organizației pentru care este proiectată.

FIȘA POSTULUI

I. DEFINIREA POSTULUI

DENUMIREA POSTULUI : DIRECTOR DE RESURSE UMANE

POZITIA IN COR : -

OBIECTIVUL SPECIFIC AL POSTULUI:

- Aplică politica de personal a companiei
- Asigură necesarul de personal al departamentului
- Asigură un cadru definitoriu pentru menținerea unor relații bune între conducere și angajați
- Întocmește rapoarte privitor la situația personalului din departament

II. INTEGRAREA ÎN STRUCTURA ORGANIZATORICĂ:

A. Postul imediat superior: Directorul general adjunct

B. Postul imediat inferior: Inspectorii de personal, contabil, inspector protecția muncii și protecție civilă, maestru instructor atelier școală

C. Subordonări:

Are în subordine: Inspectorii de personal

Este înlocuit de : Inspector de personal

Înlocuieste pe: nu este cazul

D. Relații:

- *Ierarhice : Director General, Director Executiv, Director Economic, Director Producție, Director Comercial*
- *Funcționale : Cu toți angajații societății, foști angajați, șefi de birouri și secții, directori, precum și persoane care doresc să se angajeze în cadrul societății, inspectori ai ITM, etc.*
Redistribuirea temporară pe alte posturi de muncă este posibilă numai în cazuri de forță majoră și pe baza unei instruiți prealabile, cu acordul scris al conducerii.

E. Relații de competență și semnătură:

- *utilizează resursele financiare ale companiei în scop de recrutare de personal, în limitele de buget convenite*
- *poate recruta personal propriu în limitele bugetului*
- *decide asupra treptelor individuale de remunerare/ salarizare, în conformitate cu grila în uz*
- *poate penaliza personalul cu abateri grave de la normele de conduită cuvenite*

III. SARCINILE SI RESPONSABILITĂȚILE POSTULUI DE MUNCA:

- Planifică, organizează și supervizează activitățile de resurse umane
- Organizează și coordonează întreg procesul de recrutare și selecție de personal pentru posturile vacante, aprobate de conducerea întreprinderii
- Asigură anunțarea la AJOFM a locurilor vacante, precum și în presă, în incinta întreprinderii și stabilește data concursului
- Participă la trierea CV-urilor, interviuarea și testarea candidaților și se asigură de corecta desfășurare a concursurilor scrise; comunică rezultatele candidaților, făcând parte din comisia de încadrare și promovare a personalului
- Asigură interpretarea corectă și aplicarea politicilor de personal ale firmei
- Urmărește și răspunde de activitatea de stimulare a personalului, prin premii și sancționarea persoanelor, conform normelor legale și prevederilor CCM
- Planifică și coordonează orientarea noilor angajați pentru a facilita integrarea acestora în organizație, urmărind la anumite perioade evoluția acestora, din punct de vedere a performanțelor profesionale și adaptabilitatea acestora la cerințele societății
- Elaborează Programul de instruire conform solicitărilor șefilor de compartimente și răspunde de organizarea cursurilor de perfecționare interne și externe, conform acestuia
- Ține evidența documentației necesare a activității biroului, privind salarizarea, asigurările sociale, fluctuația de personal, angajări, promovări, transferuri, plecări din societate
- Controlează activitatea de evidență a carnetelor de muncă, înregistrarea tuturor actelor la ITM, a contractelor individuale de muncă, prestări servicii, evidența concediilor medicale, pontajul, verifică corecta întocmire a dosarelor de pensionare, conform legislației în vigoare
- Coordonează realizarea și implementarea unui sistem de evaluare a performanțelor profesionale ale angajaților
- Coordonează activitatea de reactualizare a fișelor de post
- Coordonează activitatea de evidență militară, apărare civilă și BDS, precum și pe cea de protecție a muncii
- Realizează și raportează o serie de situații cerute de conducerea societății, privind structura personalului pe diverse categorii de vârstă, sex, socio-profesionale, fluctuația de personal, absenteismul, cauzele acestora, etc.
- Coordonează activitatea de organizare la nivel de societate, urmărind modificările în structură la organigramă și RI
- Participă la soluționarea conflictelor de muncă și plângerilor angajaților și menține o legătură strânsă cu reprezentanții sindicatelor
- Elaborează proceduri de lucru în cadrul biroului, privind principalele activități de resurse umane (recrutare și selecție, planificarea resurselor umane, instruire, evaluarea performanțelor profesionale) și se asigură de respectarea acestora de către întreg personalul biroului
- Rezolvă prompt cererile venite din partea celorlalți angajați și le tratează nediscriminatoriu
- Cooperează cu ceilalți angajați ai biroului și ai societății, colaborează cu onestitate cu acestia
- Menține la standardele unei bune funcționări, aparatele din dotare și anunță orice defecțiune Oficiului de Calcul
- Execută calitativ și la termen sarcinile de serviciu

-
- Păstrează confidențialitatea rezultatelor obținute
 - Veghează la respectarea normelor de tehnica securității muncii
 - Respectă normele de securitate, impuse de societate
 - Se achită la timp de toate responsabilitățile ce-i revin pe domeniul financiar-contabil
 - Respectă programul de lucru, conform normelor interne ale societății
 - Respectă metodologiile de lucru ale domeniului său de activitate și procedurile de sistem și de lucru, existente în cadrul societății și urmărește ca întreg personalul din subordine, să le cunoască și să le respecte
 - Analizează periodic indicatorii calității proprii compartimentului și urmărește implementarea acțiunilor corective
 - Efectuează instructajul periodic, în domeniul protecției muncii și PSI
 - Urmărește repartizarea elevilor practicanți, pe locuri de muncă
 - Realizează studii de previziune privind dinamica Departamentului de Resurse Umane din cadrul companiei
 - Consiliază managerii privitor la relațiile cu angajații, problemele juridice ale negocierilor cu liderii sindicali etc.
 - Consiliază managerii pentru perfecționarea pregătirii profesionale
 - Stabilește un contact permanent cu reprezentanții angajaților
 - Supervizează respectarea normelor de protecția muncii și comunicarea rezultatelor controalelor managerilor
 - *Supervizează întreținerea bazei de date a angajaților*
 - *Participă în echipa de expertizare a accidentelor de muncă*

Prezenta fișă conține sarcini minime, alte probleme apărute în cadrul sectorului pe care îl conduce urmând a fi rezolvate operativ astfel încât rezultatele activității personalului pe care îl are în subordine să fie în concordanță cu cerințele sarcinilor de producție.

IV. CONDIȚIILE MATERIALE ALE MUNCII

- calculator
- telefon
- fax
- xerox

V. PREGĂTIREA NECESARĂ POSTULUI:

- **De bază** : Facultatea de Psihologie sau Facultatea de Științe Economice sau Politehnica
- **De specialitate** : specializare în psihologia muncii și organizaționale dobândite prin absolvirea Facultății de Psihologie, Masterat în Managementul Resurselor Umane sau Psihologia Muncii și Organizațională
- **Cursuri speciale:** de legislația muncii

VI. EXPERIENȚA NECESARĂ OCUPĂRII POSTULUI:

Postul de Director de personal poate fi ocupat de orice persoană cu o pregătire corespunzătoare și care are cel puțin 3 ani vechime în domeniu.

VII. ACOMODAREA CU CERINȚELE POSTULUI DE MUNCĂ

1. Pentru o persoană debutantă în profesie 6 luni
2. Pentru o persoană experimentată, acomodarea cu postul se realizează în 3 luni

VIII. COMPETENȚELE LOCULUI DE MUNCĂ:

- cunoaște și respectă prevederile din Manualul de Asigurarea Calității
- cunoaște prevederile Contractului Colectiv de Muncă
- cunoaște prevederile Contractului Individual de Muncă
- cunoaște și respectă prevederile Regulamentului de Organizare și Funcționare
- cunoaște și respectă prevederile Regulamentului de Ordine Interioară
- posedă experiență și capacitate profesională corespunzătoare postului
- cunoaște activitatea și legislația în vigoare specifică compartimentului
- trebuie să posede cunoștințe de psihologie organizațională și diagnoză
- cunoaște un editor de text pe calculator
- trebuie să știe să opereze cu o bază de date (Excel, FOX, Access)
- trebuie să știe să utilizeze programul Power Point
- trebuie să cunoască un program statistic de prelucrare a datelor (SPSS, Statistica, Statview)

- cunoaște legislația de personal în vigoare
- posedă cunoștințe și deprinderi de editare texte, operare cu o bază de date, statistică
- posedă aptitudini de interrelaționare, capacitatea de a înțelege comportamentul uman, de a conduce și de a motiva oamenii
- posedă aptitudini de planificare, organizare și control al activității de luare de decizii, inițiativă

X. CONDIȚIILE POSTULUI DE MUNCĂ

1. **Program :** 8 ore; se pot face și ore suplimentare când situația solicită acest lucru
2. **Natura muncii :** munca este atât individuală cât și de grup
3. **Deplasări:** obișnuit, deplasările privesc aria de acoperire a companiei. Uneori, unele acțiuni organizate de companie presupun deplasări la distanțe mai mari.

XI. SALARIZARE:

Salarizarea este în conformitate cu prevederile interne ale societății.

DIRECTOR GENERAL,

OCUPANTUL POSTULUI,