

*Halina Czubasiewicz*

# Opis stanowiska pracy jako narzędzie zarządzania

## Opis stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest sformalizowanym narzędziem organizatorskim precyzującym rolę stanowiska w organizacji. Powstaje na pewnym etapie projektowania organizacji.

Podjęcie dzieła zaprojektowania organizacji, cały proces można ująć w następujących etapach:

**Etap 1. Generowanie celów.** Na tym etapie określamy wszystkie cele, które – zdaniem projektanta – powinny być zrealizowane w ramach projektowanego systemu, dbając jedynie, aby każdy z zakładanych celów spełniał warunki realności, konkretności, mierzalności stopnia osiągnięcia celów.

**Etap 2. Hierarchizacja celów.** Wśród wygenerowanej listy celów wyróżniamy cele główne, pomocnicze i dodatkowe.

Cele **główne** mają najistotniejsze znaczenie wśród innych celów. To do realizacji tych celów projektujemy organizację. Cel główny jest często odzwierciedlony w nazwie tworzonej organizacji (np. badania naukowe i kształcenie młodzieży na poziomie szkoły wyższej – Wyższa Szkoła .....).

Cele **pomocnicze** mają istotny związek z realizacją celów głównych, ale gdyby nie szczególne powody (ekonomiczne, niezawodności, inne) organizacja, zamiast realizacji tych celów we własnej strukturze, mogłaby zakupić ich realizację w otoczeniu organizacji.

Cele **dodatkowe** związane są z realizacją przez organizację działań na rzecz własnych pracowników, terenu, na którym organizacja będzie zlokalizowana, zagospodarowaniem odpadów produkcyjnych lub nadwyżek mocy produkcyjnej.

**Etap 3. Podział celów.** Wygenerowane cele rozpisywane są na działania indywidualne. Pozwala to na skatalogowanie czynności, które należy wykonać, aby zrealizować cel. Na tym etapie istotne jest uwzględnienie kompletności podziału i następstwo w czasie.

**Etap 4. Tworzenie stanowisk pracy.** Łącząc, wg racjonalnie przyjętych kryteriów, działania indywidualne, tworzymy zakres zadań dla danego stanowiska pracy. Zgodnie z podstawowym prawem porządku organizacyjnego, określając zadania dla stanowiska pracy, określamy równe zadaniom uprawnienia i odpowiedzialność. Zadania, uprawnienia i odpowiedzialność wyznaczają rolę stanowiska w projektowanej organizacji, zwykle znajduje to odzwierciedlenie w nazwie stanowiska pracy.

**Etap 5. Łączenie stanowisk organizacyjnych w komórki wyższego rzędu:** w sekcje, działy, wydziały, piony. Na tym etapie, posługując się metodami określania potencjalnej rozpiętości kierowania, łączymy stanowiska w komórki organizacyjne wyższego rzędu, wyodrębniając jednocześnie stanowiska kierownicze, dla których również określamy obszar zadań, uprawnień odpowiedzialności, precyzując rolę tych stanowisk w projektowanej strukturze organizacyjnej.

**Etap 6. Projektowanie więzi organizacyjnych – budowanie wewnętrznego systemu informacyjnego.** Łącząc stanowiska organizacyjne w strukturę, określamy zasady podległości i nadrzędności komórek, projektując system powiązań **hierarchicznych**, zasady wspomagania doradczego, projektując system powiązań **funkcjonalnych**, zasady koordynacji i współpracy, określając system powiązań **technicznych** oraz pozostałych powiązań informacyjnych. Projektując powiązania organizacyjne, określamy zadania komórek jako nadawców i odbiorców informacji oraz rodzaj informacji przekazywanych między nimi.

**Etap 7. Formalizacja rozwiązania organizacyjnego.** Utrwalenie rozwiązania organizacyjnego za pomocą dokumentów formalizujących organizację.

Wśród dokumentów formalizujących organizację powinien powstać dokument–narzędzie, formalizujący rolę stanowiska w organizacji – **opis stanowiska pracy**.

Jak zaprezentowano w powyższym procesie, w wyniku projektowania organizacji powstaje większość informacji uwzględniających w opisie stanowiska pracy. Tak więc, w etapie 4. projektowania precyzowane są zadania, uprawnienia, odpowiedzialność stanowiska, w etapie 5. powiązania z innymi stanowiskami w organizacji, w tym powiązania służbowe, funkcjonalne, techniczne i informacyjne. Dane uzyskane w trakcie projektowania, tworzone przez projektantów systemu, są najbardziej racjonalnym źródłem informacji do opisu stanowiska pracy.

## Struktura opisu stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest niezbędnym narzędziem w wielu obszarach zarządzania organizacją. Niezależnie od procesu, który prowadzi do powstania tego narzędzia, można wyróżnić wspólne dla wszystkich koncepcji części składowe. Są to:

1. Nazwa stanowiska

2. Forma zatrudnienia i wynagradzania:
  - jaka jest forma zatrudnienia
  - jaka jest forma wynagrodzenia
  - dodatkowe elementy wynagrodzenia
3. Miejsce stanowiska w strukturze organizacyjnej
  - komu stanowisko podlega
  - kto podlega stanowisku
4. Zastępstwa:
  - aktywne, kogo stanowisko zastępuje
  - pasywne, przez kogo jest zastępowane.
5. Zadania:
  - zadania stanowiska, wynikające z roli stanowiska.
6. Uprawnienia
7. Odpowiedzialność
8. Współpraca stanowiska:
  - stanowisko współpracuje ściśle z następującymi stanowiskami wewnątrz firmy,
  - stanowisko współpracuje ściśle z następującymi stanowiskami na zewnątrz firmy
9. Kryteria oceny stanowiska
10. Oczekiwania wobec zatrudnionego:
  - wiedza i wykształcenie,
  - doświadczenie,
  - dodatkowe umiejętności,
  - cechy osobowe.

Informacje pozwalające rzetelnie sporządzić opis stanowiska pracy uzyskuje się w trakcie projektowania organizacji. Projektant systemu, znając i szczegółowo rozumiejąc role stanowiska pracy, powinien również określić oczekiwania wobec zatrudnionego. Pomocne w tym zakresie jest określenie wymagań wobec stanowiska w trzech obszarach: niezbędne, pożądane, wykluczające<sup>1)</sup>. Punkt 10. „Oczekiwania wobec zatrudnionego” przybierze formę:

Tab. 1. Oczekiwania wobec zatrudnionego

Oczekiwania wobec zatrudnionego	niezbędne	pożądane	wykluczające
Wykształcenie i wiedza Doświadczenie Dodatkowe umiejętności Cechy osobowe			

Najistotniejszym, a zarazem trudnym do wykonania elementem opisu stanowiska jest rzetelne określenie zadań, uprawnień i odpowiedzialności. Często w sporządzanych opisach jest nieostra granica między tymi trzema kategoriami. Również zbyt ogólne określenie uprawnień i odpowiedzialności czyni to narzędzie mało przydatnym w praktyce zarządzania. Wnikliwe rozdzielenie tych kategorii zaprezentowano w pracy R. Rutki<sup>2)</sup>.

**Zadania** są wynikiem podziału pracy. Przy projektowaniu zadań w celach opisu stanowisk, należy uwzględnić dynamikę funkcjonowania firmy w burzliwym otoczeniu. Im dynamika funkcjonowania jest

większa, tym w opisie stanowiska pracy należy bardziej akcentować odpowiedzialność niż zadania.

Zadania precyzują rolę opisywanego stanowiska w organizacji. R. Rutka<sup>3)</sup>, mówiąc o zadaniach, stwierdza, że są one formą uszczegółowienia obowiązków, informują o formie i zakresie specjalizacji stanowisk i komórek organizacyjnych.

**Uprawnienia** do podejmowania decyzji i działań wyznaczają zakres samodzielnego stanowiska. Mogą przybierać formę upoważnienia stanowiska do<sup>4)</sup>:

- podejmowania określonych działań wykonawczych,
- dostarczania środków działania niezbędnych do wykonywania zadań,
- decydowania o sposobach realizacji przyznaných zadań,
- dysponowania środkami finansowymi i rzeczowymi w określonym zakresie,
- dysponowania ludźmi – uprawnienia kierownicze,
- decydowania o celach i strategii działania podległych komórek.

**Odpowiedzialność** – obejmuje odpowiedzialność moralną, prawną i ekonomiczną. Jak słusznie zauważa R. Rutka<sup>5)</sup>, odpowiedzialność pracownika wynika z utożsamiania się z losami firmy, jej wynikami ekonomicznymi i pozycją na rynku. Egzekutorem odpowiedzialności jest nie tylko sąd, urząd skarbowy czy zwierzchnik, lecz także klient i współpracownicy.

Zakres odpowiedzialności wyznaczają miejsce i rola stanowiska w organizacji. Ma wyraźnie hierarchiczny charakter. Określenie odpowiedzialności może przybrać formę bardziej ogólną od zadań, będąc jednocześnie precyzyjnie sformułowanym zakresem oczekiwań w tej kategorii.

Przy wzrastającej dynamice otoczenia, bardziej akcentowane są uprawnienia i odpowiedzialność,

a mniej zadania, które coraz trudniej wyartykułować, nie powodując luk, ograniczających sprawność działania na stanowisku.

### Wykorzystanie opisu stanowiska pracy

**O**pis stanowiska pracy jest przede wszystkim narzędziem w obszarze **zarządzania kadrami**.

■ **Planowanie zatrudnienia** – jest procesem analizowania i ustalania potrzeb organizacji w zakresie ilości i jakości (wiedza, umiejętności, ewentualne cechy psychosocjologiczne) pracowników. Celem plano-

wania zatrudnienia jest zapewnienie firmie odpowiedniej liczby pracowników z określonymi kwalifikacjami i potencjałem rozwojowym. Planując zatrudnienie musimy uwzględnić wiele czynników; wśród nich najistotniejszym jest strategia firmy. Realność strategii w dużym stopniu zależy od spójności z oczekiwaniami dotyczącymi zatrudnienia. Etapem wstępnym w planowaniu zatrudnienia jest analiza zasobów. Jednym z punktów analizy jest odpowiedź na pytanie, czy osoby zatrudnione w firmie posiadają kwalifikacje zgodne z oczekiwaniami charakterystycznymi dla analizowanych stanowisk. Dobrze przygotowane opisy stanowisk są punktem odniesienia dla powyższego procesu.

Porównując rzeczywiste kwalifikacje z oczekiwaniami, zawartymi w opisie stanowiska, możemy stwierdzić czy i w jakim zakresie występują rozbieżności oraz na ile stwierdzone rozbieżności będą rzutować na planowane zatrudnienia.

■ **Rekrutacja i selekcja** – jest procesem, w którym poszukuje się kandydatów na poszczególne stanowiska pracy, a następnie dokonuje się wyboru spośród kandydatów tego, który najlepiej spełnia oczekiwania wyznaczone rolą w organizacji. Opis stanowiska zawiera niezbędne informacje o roli stanowiska pracy i oczekiwaniach wobec osób zatrudnionych na stanowisku. Jest punktem wyjścia do określenia kryteriów doboru i oceny kandydatów na stanowiska, a także doboru najbardziej racjonalnych metod selekcji kandydatów. Przygotowane przez organizatora – projektanta systemu organizacyjnego – narzędzie jest podstawowym zbiorem informacji dla pracowników sfery zarządzania kadrami, w tym psychologów przygotowujących i realizujących proces rekrutacji i selekcji kandydatów na stanowiska.

Zakończeniem procesu selekcji jest zatrudnienie wyłonionego kandydata na stanowisku. Zatrudniając nowego pracownika należy we właściwy sposób wprowadzić go do pracy. Obok innych zadań, związanych z wprowadzeniem do pracy, należy zapoznać pracownika z zadaniami, uprawnieniami, odpowiedzialnością, miejscem w strukturze organizacyjnej. Te informacje są elementami opisu stanowiska pracy.

■ **Wynagradzanie** – powinno w świadomy sposób nagradzać działania, które prowadzą do osiągnięcia celów organizacji. System wynagradzania musi wspierać cele organizacji<sup>6)</sup>; aby to osiągnąć, wynagradzanie musi być spójne z rolą stanowiska w organizacji.

Projektując systemy wynagradzania, dokonujemy analizy opisów stanowisk pracy. Pozwala to na pogrupowanie stanowisk, a następnie wartościowanie pracy, wykorzystując informacje zawarte w opisach stanowisk, dotyczące złożoności pracy, odpowiedzialności warunków pracy. Wykorzystując w procesie wartościowania informacje zawarte w opisach stanowisk pracy, zmniejsza się ryzyko subiektywizmu wyceny poszczególnych kryteriów.

■ **Planowanie karier – rotacja na stanowiskach – szkolenie i rozwój kadry.** Opis stanowiska pracy może być wykorzystywany w ocenie, czy osoby zatrudnione na stanowiskach spełniają zakładane wymaga-

nia. Taki przegląd kadry pozwala opracować program uzupełniania kwalifikacji, doskonalenia umiejętności, a także przesunięć na stanowiskach, aby racjonalizować wykorzystanie potencjału zatrudnionych pracowników. Jest to również podstawa do planowania karier.

Planując ścieżkę awansu pracownika na kolejne stanowiska można określić zakres niezbędnego szkolenia i doskonalenia umiejętności pracownika, aby przygotować go do nowych ról i zadań.

■ **Oceny okresowe pracowników** – system ocen okresowych pracowników traktowany jest jako narzędzie świadomego oddziaływania w zakresie identyfikacji potencjału kadrowego, kształtowania potencjału kadrowego zgodnie z oczekiwaniami wynikającymi ze strategii firmy, zarządzania potencjałem kadrowym, motywowania zgodnego z określonymi wymaganiami wobec pracowników, wspomaganie, utrwalanie lub zmiany kultury organizacyjnej, transformacji i celów firmy na oczekiwania wobec pracowników.

Aby narzędzie w postaci systemu ocen okresowych pracowników gwarantowało świadome oddziaływanie w powyższych obszarach zarządzania, kryteria systemu ocen muszą nawiązywać do oczekiwanej roli stanowiska pracy.

Projektując system ocen okresowych pracowników, wykorzystuje się opis stanowisk pracy, aby pogrupować stanowiska w jednorodne zbiory stanowisk, które mogą być modelowane i oceniane przez ten sam zestaw kryteriów oceny.

Kryteria oceny pracownika muszą respektować i nawiązywać do roli stanowiska, wyznaczonego przez rozwiązanie organizacyjne i strategię firmy, zawartą w dobrze przygotowanym opisie stanowiska pracy.

Poza systemem zarządzania kadrami, opis stanowiska pracy jest wykorzystywany do:

- projektowania systemów informacyjnych – zadania, uprawnienia i odpowiedzialność są podstawą określenia potrzeb informacyjnych stanowiska, a także kierunków komunikowania się w strukturze;
- projektowania systemów zarządzania przez jakość – procedury jakościowe muszą być zgodne z zadaniami, uprawnieniami i odpowiedzialnością, a także z kierunkami współpracy stanowisk;
- projektowania pozostałych systemów przedsiębiorstwa.

*Halina Czubasiewicz*

#### PRZYPISY

- <sup>1)</sup> J. ZASADZKA, P. Dwojcki, *Jak cię piszą...*, „Personel” 2/96, s. 5.
- <sup>2)</sup> Por. R. RUTKA, *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*. „Poradnik organizatora”. ODDK Gdańsk s. 103–123.
- <sup>3)</sup> Tamże s. 108.
- <sup>4)</sup> Por. tamże s. 111.
- <sup>5)</sup> Op. cit. s. 117.
- <sup>6)</sup> Por. M. KOSTERA, *Polityka płacowa*, „Przegląd Organizacji” Nr 8–9/1990.