

Lukasz Sienkiewicz

Opisuj stanowisko pracy, nie pracownika

Najczęstsze błędy opisów stanowisk

Sporządzenie opisu stanowiska pracy nie może polegać na zbyt drobiazgowym opisywaniu czynności wykonywanych przez konkretnego pracownika. Tworząc taki dokument należy przede wszystkim mieć na uwadze cel instytucji.

Podstawą sporządzania opisów stanowisk pracy w każdej organizacji powinna być rzetelna analiza pracy. To proces badania zawartości i treści pracy, który polega w szczególności na identyfikacji i dokładnym określeniu poszczególnych obowiązków i wymagań w pracy oraz relatywnej ważności tych obowiązków (tzn. w przybliżeniu ustalenia hierarchii ich ważności).

Przed opisaniem, poznaj pracę

Tylko wykorzystanie rzetelnych i zróżnicowanych źródeł informacji (np. z wykorzystaniem ankiet, wywiadów z pracownikami i bezpośrednimi przełożonymi, informacji od samych wykonawców pracy, analiz dostępnej dokumentacji) pozwala na właściwe formułowanie zadań i wymagań stawianych potencjalnemu wykonawcy pracy w formie opisu stanowiska pracy.

Dobrze przygotowany opis stanowiska pracy charakteryzuje się logiczną strukturą. Z głównego celu utworzenia stanowiska wynikać mają obowiązki/zadania zawodowe, a z tych obowiązków – wymagania stawiane potencjalnemu wykonawcy pracy. Brak spójności pomiędzy poszczególnymi elementami opisu i w ramach nich (np. luźne powiązanie ze sobą zadań zawodowych) są pierwszym sygnałem ostrzegawczym, wskazującym na możliwe nieprawidłowości w opracowywaniu opisów stanowisk. Problemy te wynikać mogą zarówno z szerszych problemów struktury organizacji (np. nieprawidłowy podział zadań na poszczególne komórki i stanowiska), ale zdecydowanie częściej są wynikiem nieprawidłowości w procesie opracowywania opisów stanowisk pracy.

Opis informuje o wymaganiach, a nie osobach

Jedną z najistotniejszych cech analizy pracy jest skupienie się na pracy, a nie na osobie ją wykonującej. Dlatego też, analiza pracy służy do zebrania informacji o stanowisku, obejmujących główne wymagania pracy, a z drugiej strony łączy je z umiejętnościami, kwalifikacjami, wymaganymi szkoleniami, itp. - niezbędnymi do właściwego wykonywania zadań. Skupienie się na osobie zajmującej obecnie dane stanowisko pracy, a nie na wymaganiach stawianych każdemu potencjalnemu wykonawcy tej pracy, prowadzi do braku obiektywizmu, wyrażającego się między innymi zbyt dużym sugerowaniem się kompetencjami, doświadczeniem, wykształceniem, czy sposobem wykonywania pracy przez osobę lub osoby aktualnie zatrudnione na stanowisku. Konsekwencją przeniesienia tych wymagań na poziom opisu stanowiska mogą być na przykład zaniżone wymagania kompetencyjne, co przekłada się bezpośrednio na efektywność i jakość wykonywanej pracy przez nowo zatrudnionych

pracowników, lub zawyżone wymagania kompetencyjne, powodujące problemy przy rekrutacji nowych pracowników. Należy więc zwrócić uwagę na to, że zachowanie pełnej obiektywności przez pracowników zajmujących stanowisko, którego opis sami wykonują jest bardzo trudne, a czasami wręcz niemożliwe. Osoba wykonująca daną pracę może więc sporządzać jej opis, ale pozyskiwane w ten sposób informacje powinny być uzupełniane z innych źródeł (np. przez bezpośredniego przełożonego) oraz weryfikowane.

Przygotuj personel do sporządzenia opisów

W każdym jednak przypadku opisy stanowisk pracy powinny być przygotowywane przez osoby odpowiednio przeszkolone i posiadające odpowiednią wiedzę o opisywanej pracy. Dlatego też błędem jest również zrzucenie obowiązku przygotowania opisów przez specjalnie powołany w ramach danej organizacji zespół analityków (specjalistów analizy pracy i opisów stanowisk), o ile nie mają oni zapewnionego dostępu do pełnej informacji o wykonywanej pracy, zebranych z różnorodnych i wiarygodnych źródeł.

Błędne jest założenie o jednorazowym, a nie procesowym charakterze opisywania stanowisk pracy. W praktyce stanowiska pracy ulegają częstym zmianom, odzwierciedlającym ewoluujące cele i zadania samych organizacji, przełożone w procesie podziału pracy w strukturze organizacyjnej na poziom poszczególnych komórek organizacyjnych i wreszcie - stanowisk. Im szybciej następują zmiany w obrębie stanowisk, tym mniejszą wartość ma jednorazowe zbieranie danych w ramach analizy pracy. Wartość wyników analizy pracy utrzymuje się jedynie tak długo, jak długo obowiązywać będzie obecny podział i konfiguracja pracy w przedsiębiorstwie. Dlatego też konieczne jest wprowadzenie procedur pozwalających na bieżącą i okresową aktualizację opisów stanowisk pracy.

Ujednoczaj, jeśli tylko to możliwe

Często popełnianym błędem, szczególnie w administracji publicznej jest istnienie różnych opisów stanowisk dla stanowisk obejmujących ten sam zakres zadań, odpowiedzialności i wymagań. Powoduje to niepotrzebne różnicowanie niemal takich samych stanowisk, które powinny być zdefiniowane przez jeden opis, oczywiście z uwzględnieniem odmienności w obszarze np. miejsca danego stanowiska w strukturze organizacyjnej. Przykładowo, stanowiska sekretarskie w poszczególnych działach/wydziałach, o ile ich zakres obowiązków, odpowiedzialności i stawianych wymagań jest bardzo zbliżony lub identyczny powinny zostać scharakteryzowane w jednym opisie stanowiska pracy. Pozwoli to z jednej strony na ograniczenie czasu poświęcanego na przygotowanie opisów stanowisk pracy (a więc pośrednio również kosztów tego procesu), a z drugiej – na zwiększenie porównywalności wymagań stawianych pracownikom w poszczególnych obszarach danej organizacji (a więc pośrednio usprawnić może np. procedury szkoleniowe i zasady awansowania). Porównywalność informacji zawartych w opisach stanowisk pracy jest istotnym elementem pozwalającym na doskonalenie procedur i procesów zarządzania zasobami ludzkimi. W przypadku niektórych z tych procesów (np. wartościowania stanowisk pracy) jest warunkiem *sine qua non* ich prawidłowego przebiegu i ostatecznego efektu.

Podkreślić należy, że porównywalność informacji nie zawsze musi oznaczać posługiwanie się ujednoliconym „formularzem” opisu stanowiska pracy dla całej organizacji. W przypadku stosowania różnych wzorców opisów dla poszczególnych grup stanowisk warto jednak zadbać o to, aby pojawiały się w nich podobne bloki informacji (np. dotyczące „odpowiedzialności na danym stanowisku pracy”), ujęte w porównywalne kategorie (np. „odpowiedzialność za zasoby” i „odpowiedzialność za pracowników”).

Opis to nie zakres

Częstym błędem jest utożsamianie opisu stanowiska z zakresem obowiązków. Zdecydowanie opis stanowiska pracy jest pojęciem szerszym niż zakres obowiązków, gdyż po pierwsze zawiera znacznie szersze informacje (np. o odpowiedzialności, wymaganiach kwalifikacyjnych, itp.), a po drugie – odmienne do zakresu obowiązków, które mogą być przypisane do danego pracownika – nie jest spersonalizowany, a określa wymagania stawiane każdemu potencjalnemu wykonawcy pracy na tym stanowisku.

Pisz, aby wszyscy rozumieli

Częstym błędem praktycznym opracowywania opisów stanowisk pracy w administracji publicznej, a szczególnie niektórych jej działach, jest stosowanie „hermetycznego”, niezrozumiałego dla innych osób języka. Założeniem opisywania stanowisk pracy powinna być perspektywa możliwości wykorzystania, a więc również zrozumienia, danego opisu stanowiska przez osoby pracujące poza daną komórką organizacyjną, czy spoza wąskiego grona ekspertów w danej dziedzinie. Opis stanowiska pracy jest bowiem przede wszystkim narzędziem zarządzania zasobami ludzkimi, a możliwości jego wykorzystania w tym zakresie będą ograniczone w przypadku stosowania wysoce wyspecjalizowanego, czy „technicznego” języka.

Warto wiedzieć, po co nam stanowiska pracy

Dotychczasowe doświadczenia pokazują, że w administracji publicznej duże problemy pojawiają się już na etapie formułowania celu utworzenia stanowiska pracy. To krótkie stwierdzenie, podsumowujące główne zadania na stanowiskach powinno określać, w jaki sposób praca na danym stanowisku przyczynia się do realizacji celów całej organizacji, lub jaki jest efekt pracy. Odpowiadając na pytania:

- dlaczego to stanowisko pracy istnieje w danej organizacji?
- w jaki sposób praca na opisywanym stanowisku przyczynia się do realizacji celów całej organizacji?
- jaki jest efekt pracy wykonywanej na opisywanym stanowisku pracy?

W ten sposób uzasadniamy konieczność istnienia danego stanowiska w strukturze organizacyjnej i definiujemy jego rolę w procesie realizacji ogólnych celów organizacji. Często popełnianym błędem jest wskazywanie podstawy prawnej zadań wykonywanych na danym stanowisku jako celu istnienia stanowiska. Umocowanie prawne danego stanowiska

jest oczywiście istotne, natomiast często nie definiuje jego roli z punktu widzenia organizacji w powyższym rozumieniu. Ponadto utrudnia to wspomniane wykorzystanie opisów w zarządzaniu zasobami ludzkimi, gdyż wymaga każdorazowego odwoływania się do wymienionego aktu prawnego przez osoby korzystające z opisu. Nie należy również utożsamiać celu istnienia stanowiska z celem całej organizacji czy urzędu. Przykładowo celem dowolnego stanowiska w Policji nie może być „zapewnienie bezpieczeństwa społeczeństwu”, gdyż jest to z punktu widzenia danego stanowiska zadanie niewykonalne. W tym przypadku cel istnienia stanowiska ma pomóc zrozumieć w jaki sposób i w jakiej części ta praca przyczynia się do osiągnięcia tego finalnego rezultatu.

Pisząc o zadaniach, pamiętaj jakie efekty dają

Duża liczba problemów i błędów występuje na etapie opisywania głównych obowiązków (zadań zawodowych) na danym stanowisku. Zadania zawodowe powinny być opisane precyzyjnie, realistycznie i skupiać się przede wszystkim na efektach, a nie samych czynnościach. Zdecydowanie zbyt często brak w opisach zadań zawodowych wskazania celu, rezultatu lub wpływu podejmowanych czynności i działań dla komórki organizacyjnej lub całej organizacji. Skupienie na czynnościach, a nie ich efektach utrudnia praktyczne wykorzystanie opisów stanowisk w zarządzaniu zasobami ludzkimi, szczególnie w aspekcie oceny efektywności pracy. W takiej sytuacji bowiem samo wykonanie czynności uznane być musi za efektywne wykonanie zadania zawodowego, co w wielu przypadkach nie jest oczywiste. Istotny jest bowiem czas i jakość wykonania zadania, a przede wszystkim użyteczność jego wyników zarówno dla odbiorców wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji.

Opis sporządzony na miarę

Częstym błędem jest zbyt ogólne, lub zbyt szczegółowe opisywanie zadań zawodowych. W pierwszym przypadku trudno jest uchwycić specyfikę obowiązków na stanowisku i właściwie zrozumieć jego rolę w organizacji. Zbyt szczegółowe opisanie obowiązków skutkować będzie trudnością zrozumienia i praktycznego wykorzystania opisu ze względu na ich dużą liczbę. Generalnie ujmując, zbyt duża liczba zadań zawodowych w opisie wskazuje często na skupieniu się opisu na czynnościach wykonywanych w pracy, a nie zadaniach rozumianych jako logiczny wycinek procesu pracy na danym stanowisku (składający się z różnych czynności). To ostatnie podejście pozwala znacznie ograniczyć liczbę zadań zawodowych w opisie.

Zadania zawodowe nie powinny być wyolbrzymione w stosunku do rzeczywistych wymagań stanowiska pracy. Zachowując bowiem logikę opisu stanowiska pracy, to z zakresu zadań zawodowych wynikają inne wymagania stawiane wykonawcom pracy (np. kwalifikacje, odpowiedzialność, samodzielność, kreatywność). Wyolbrzymienie obowiązków prowadzić więc będzie do wspomnianego już zawyżenia wymagań i związanych z tym negatywnych konsekwencji.

Najczęściej obserwowanym błędem na tym etapie opracowywania opisu stanowiska pracy jest brak spójności wymagań (a szczególnie wymaganych kwalifikacji i kompetencji)

z wykonywanymi zadaniami i wymaganą odpowiedzialnością. Zaburza to wspomnianą wcześniej logikę opisu stanowiska pracy. Wymagania powinny precyzyjnie odzwierciedlać niezbędne do prawidłowego funkcjonowania na danym stanowisku charakterystyki (doświadczenie, wykształcenie, wymagane kompetencje), powiązane z celem istnienia stanowiska, a przede wszystkim – wykonywanymi na nim zadaniami zawodowymi. Również w tym przypadku łatwo jest zasugerować się poziomem danej charakterystyki posiadanym przez pracownika obecnie zajmującego stanowisko pracy.