

Llocs de treball

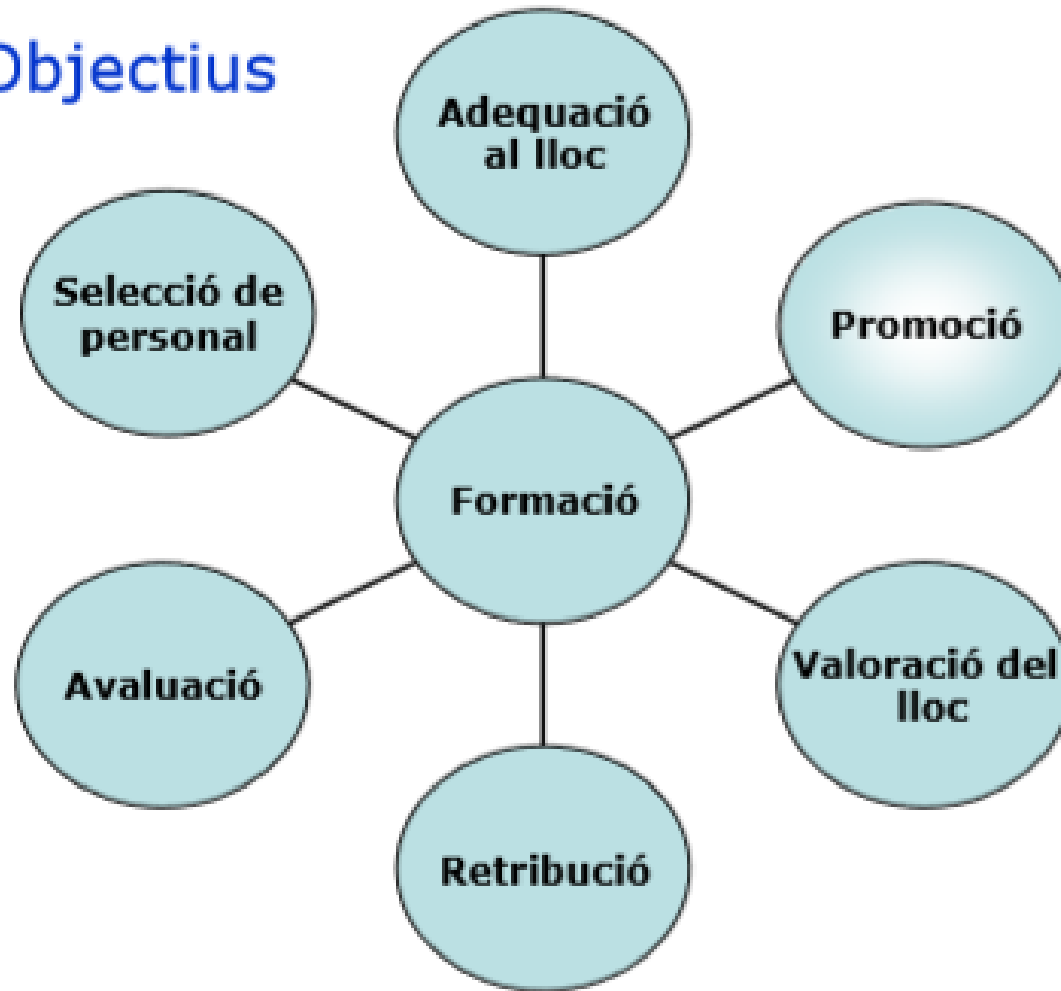
MP01_Organització i gestió de les indústries químiques

UF2_gestió i organització de la producció

NF1_Asegurament dels programes de producció

Anàlisi i descripció dels llocs de treball

Objectius



Anàlisi i descripció dels llocs de treball

2. Utilitats

- Optimitza l'estructura organitzativa.
- Racionalitza l'assignació de persones al lloc de treball.
- Millora la planificació i l'efectivitat de la formació.
- Posa les bases del sistema d'avaluació de tasques.
- Permet la valoració dels llocs de treball.
- Serveix de marc bàsic en matèries de seguretat i higiene en el treball.
- És la base de la planificació de carreres (promoció).

Anàlisi i descripció dels llocs de treball

3. Definicions

- **Anàlisi:** recopilació d'informació de caràcter general sobre el lloc de treball que servirà de base per elaborar el document.
- **Descripció:** determinació de quina és la informació essencial del lloc de treball que és necessària per desenvolupar la política de recursos humans.
- **Documentació:** redacció final d'un document que recull informació, segons les necessitats i les aplicacions que requereix el procés, en funció de la política de recursos humans.

Anàlisi i descripció dels llocs de treball

Anàlisi dels llocs de treball

Procés sistemàtic per determinar les capacitats, les responsabilitats i els coneixements necessaris per dur a terme en l'organització.

Quants?

Empresa A: 75 treb. pot tenir 25 llocs de treball

Empresa B: 90 treb. pot tenir 10 llocs de treball

Anàlisi i descripció dels llocs de treball

4. Procés i característiques

- Definició d'objectius i assignació de responsabilitats
- Estructuració i delimitació del procés
- Inici i desenvolupament
- Documentació dels llocs

Anàlisi i descripció dels llocs de treball

- Quines tasques es realitzen?
- Com es realitzen?
- Quina és l'última finalitat del lloc de treball?
- Quines característiques ha de tenir la persona que l'ocupa?
- Quina formació necessita l'ocupant?
- Amb quins mitjans ha de comptar?
- Quin és el seu grau de responsabilitat i d'autonomia?
- Amb quina freqüència realitza les tasques?
- Quines relacions manté amb els altres llocs de treball?
- On es desenvolupa el lloc de treball? (lloc físic)

Denominació	Definició	Observacions	Exemple
Moviment	Cada un dels moviments específics que s'utilitzen en anàlisi de mètodes en enginyeria industrial.	És la unitat més bàsica de l'anàlisi del treball humà físic. És considerada indivisible. Només se sol tenir en compte en entorns organitzatius de producció industrial.	Moviment dels dits o dels braços per a fer una acció.
Acció/ operació	Cada una de les unitats d'anàlisi més petites d'activitat laboral sense descendir al nivell dels moviments.	A diferència dels moviments, l'acció té en compte una finalitat.	Teclejar, inserir una peça en un objecte determinat.
Tasca	Operació o conjunt d'operacions que, per a executar-les, demanen esforços físics o mentals encaminats a la consecució d'una finalitat específica a la feina. És cada una de les fases lògiques que componen la tasca d'un treballador.	És allò que sol definir els llocs de treball. tot i que encara continua en un nivell massa operatiu i, per això, se sol agrupar en funcions. De vegades, els conceptes de tasca i funció solen quedar identificats com una mateixa cosa.	Construir murs, elaborar un escrit, distribuir la correspondència.
Funció	Conjunt de tasques amb un objectiu en un entorn laboral.	Significa un nivell de descripció dels llocs de treball més ampli que la tasca, que es limitaria a la realització material d'una acció.	Fer informes jurídicoeconòmics per a l'elaboració de la memòria anual.
Posició	Agregat de tasques, obligacions i responsabilitats que requereixen la dedicació total d'una persona.	A cada posició correspon un treballador, una persona. Cal diferenciar-lo de l'ítem següent, lloc de treball, que pot estar ocupat per un nombre x de treballadors. Seria cada una de les dotacions del lloc de treball.	El lloc d'operari d'una fàbrica pot estar ocupat per cinquanta treballadors. Cada una d'aquestes persones tindrà una posició.

Denominació	Definició	Observacions	Exemple
Lloc de treball	Conjunt de funcions executades per una persona o per diverses.	Agrupacions de funcions; parlem d'un lloc de treball independentment de la quantitat de persones que tingui assignades.	El lloc d'operari, director de màrqueting, tècnic comptable, etc.
Ocupació	Grup de llocs de treball en els quals les tasques més importants i més significatives són idèntiques.	Es pot considerar equivalent a <i>lloc de treball</i> . En el nostre context també té un significat abstracte, sinònim de <i>feina</i> però no s'hi refereix en aquest cas.	
Professió	Grup d'ocupacions amb tasques semblants o estretament relacionades que, per a ser executades, requereixen qualitats, coneixements o capacitats semblants.	Conjunt d'ocupacions.	La professió administrativa.

Font: adaptació de Fernández Ríos, 1997, pp. 32-33.

Definició

- ▶ Un lloc de treball és una agrupació de funcions, característiques cognitives i habilitats comunes que ha de desenvolupar una persona o grup de persones i que serveix d'element estructurador d'una organització.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ Dissenyar un lloc de treball és configurar-lo partint de la definició de l'entorn organitzatiu en el qual operarà, determinar-ne la raó de ser, les responsabilitats principals, el marc de contribució i, un aspecte fonamental, el disseny determina com ha de ser el lloc de treball

Disseny dels llocs de treball

- 1) Un primer estadi tradicional, que anomenarem d'**enginyeria**, enllaça amb l'enfocament científicista i eficientista de Taylor, enfocament tradicional que se centra en l'eficiència a la feina i la simplificació de les tasques.

Les definicions de llocs de treball són exhaustives, amb tasques simples i repetitives que puguin ser apreses en un període de temps curt, poc especialitzades i molt rutinàries, aspecte que facilita la rotació de personal.

Disseny dels llocs de treball

2) Un segon enfocament, que anomenarem **motivacional**, intenta millorar les conseqüències del disseny anterior i, utilitzant la tècnica de l'enriquiment de les tasques, intenta aportar significat i responsabilitat als llocs de treball.

Es tendeix a enriquir el contingut del lloc de treball perquè en millori l'acompliment, amb pautes de responsabilitat i d'autonomia.

Disseny dels llocs de treball

3) Un tercer i últim enfocament, més actual, pretén optimitzar l'adhesió de qui ocupa els llocs de treball amb l'organització a partir de l'establiment **d'equips autogestionats** constituïts per persones de moltes disciplines i coneixements, a qui s'atorga el poder de decisió (apoderament o empowerment), la responsabilitat i tota la informació necessària.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ Els paràmetres que cal tenir en compte a l'hora d'abordar el disseny d'un lloc de treball són:
 - a) D'una banda, **l'especialització horitzontal**, que fa referència a l'amplitud de les tasques que exerceix el lloc de treball, al nombre de tasques que el componen. Podem dir que un lloc de treball amb funcions de molts àmbits de treball és un lloc amb una especialització horitzontal baixa. Si fa poques tasques, molt definides i pròpies d'un únic àmbit de treball, podem dir que té una especialització horitzontal alta.
 - b) D'altra banda, trobem **l'especialització vertical**, que se centra en el nivell de control que la persona que ocupa el lloc de treball té sobre les funcions que fa. Un lloc amb una especialització vertical alta és quan la persona que l'ocupa no té cap control sobre les tasques que porta a terme.

Disseny dels llocs de treball

2) Formalització del comportament. Es refereix a l'estandardització de les descripcions dels llocs. Malgrat que la formalització del comportament pot implicar un cert nivell de rigidesa estructural, és convenient tenir les descripcions de llocs de treball per a poder gestionar adequadament els recursos humans de l'organització

Disseny dels llocs de treball

3)Formació. Es refereix a aplicar programes orientats a desenvolupar i estandarditzar comportaments i habilitats en les persones que ocuparan determinats llocs en l'organització.

Aquest paràmetre està molt relacionat amb l'anterior, perquè si estandarditzem els comportaments, hem de formar les persones de l'organització en aquest aspecte, ja que la formació permet que les normes s'aprenguin com a habilitats per mitjà de la formalització i que les normes s'imposen al lloc de treball mitjançant l'aplicació del manual de funcions o de processos

Disseny dels llocs de treball

4) Adoctrinament o socialització. Es refereix a aplicar programes adreçats a fomentar, entre els membres, el coneixement, la comprensió i la interiorització de les creences, la ideologia i les normes predominants en l'organització. Un exemple serien els plans d'acollida de les empreses.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ Plantejaments per a dissenyar els llocs de treball
 - ▶ La **simplificació** cerca que, al lloc de treball, només es faci un nombre de tasques reduït i del mateix àmbit d'activitat. Aquest plantejament comporta una sèrie de problemes, ja que implica tasques repetitives i això pot comportar una situació de frustració per a l'ocupant, encara que també té avantatges, com la senzillesa d'aprenentatge, la despesa reduïda en formació dels nous ocupants i la possibilitat de canviar els treballadors de lloc, ja que l'adaptació al nou contingut és ràpida i simple.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ La **rotació** és el canvi periòdic dels treballadors en un conjunt de llocs d'acord amb un ordre planificat, cosa que redueix la monotonia. Aquest element està molt relacionat amb l'anterior i el sol complementar en les organitzacions que opten per un disseny de llocs simplificat.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ L'**ampliació** és l'augment del nombre de tasques que s'hi fan. Es busca una feina més estimulante, o reduint l'especialització horitzontal o la vertical, o aportant exercici de control a l'ocupant sobre les tasques fetes. Encara que es redueix l'especialització excessiva, els resultats assolits sobre la motivació dels treballadors no han estat massa satisfactoris, ja que per a augmentar la motivació dels membres d'una organització cal fer actuacions paral·leles en camps d'actuació molt diversos i no en el disseny de llocs i prou

Disseny dels llocs de treball

- ▶ **L'enriquiment de lloc** consisteix a augmentar el nivell de responsabilitat de la persona sobre les tasques, d'autonomia i de coneixement sobre els resultats de l'activitat desenvolupada des del lloc -és a dir, retroalimentació o feed-back-, i, com hem comentat en l'apartat anterior, a atorgar apoderament a l'ocupant sobre les funcions dutes a terme.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ 1) Les persones que ocupin els llocs de treball han de tenir la possibilitat de controlar les funcions que fan, i han de poder planificar les tasques que siguin necessàries per a fer aquestes funcions; en definitiva, s'ha de donar un cert **grau d'autonomia** a la persona que ocupa aquest lloc de treball.
- ▶ 2) Optar en el disseny per un esquema de **funcions genèriques** i no per descriure exhaustivament les tasques o operacions, i deixar marge a l'ocupant del lloc per a desenvolupar-se i adaptar-se a partir de la realització de la funció.

Disseny dels llocs de treball

- ▶ 3) Com ja hem vist, el lloc de treball ha de tenir un contingut motivador, en el sentit de **varietat de funcions**. No és convenient una especialització horitzontal ni vertical exagerada.
- ▶ 4) Hem de dissenyar el lloc de treball concret aclarint com s'interrelaciona amb **la missió global** de l'organització, per tal que l'ocupant del lloc tingui la visió de tot el procés i compregui fàcilment quina aportació fa al resultat final de l'organització, aspecte que per si mateix és motivador.

Recollida d'informació i anàlisi

- ▶ Observació directa
- ▶ Qüestionari
- ▶ Entrevista
- ▶ Els informes successius o diari d'activitat

A) Identificació del lloc de treball

La finalitat d'aquest apartat és determinar la situació del lloc de treball dins de l'estructura de l'organització

1 Denominació del lloc de treball que ocupeu

2 Nom i cognoms de l'ocupant del lloc de treball que ocupa el vostre superior

Denominació del lloc de treball que ocupa el vostre superior

3 Quina vinculació laboral teniu amb l'organització?

Personal laboral

Indefinit

Temporal

A continuació hi ha una plantilla d'horaris perquè exposeu la vostra jornada laboral i la manera com es distribueix. Els llocs amb torns i/o rotació horària s'han d'exposar a la plantilla del full següent

Dedicació horària

Indiqueu la vostra dedicació setmanal hores

	Matí	Tarda	Nit
Dilluns	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Dimarts	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Dimecres	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Dijous	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Divendres	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Dissabte	de...a.....	de...a.....	de...a.....
Diumenge	de...a.....	de...a.....	de...a.....

C) Organigrama

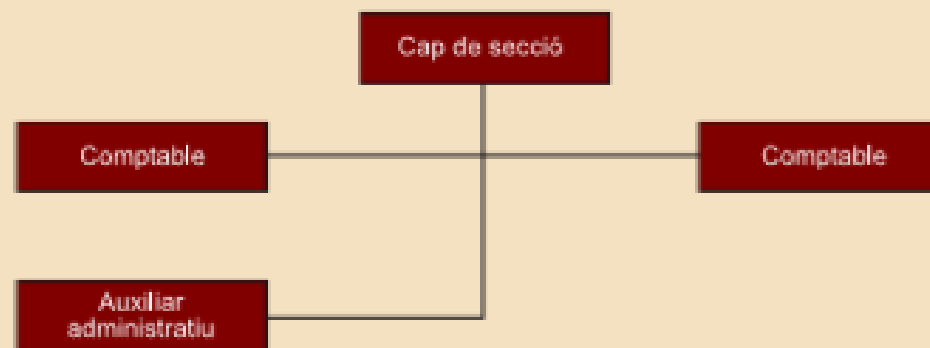
Aquest apartat l'han d'emplenar exclusivament els llocs de responsabilitat. Es pretén conèixer quins són els llocs de treball que depenen de vosaltres, i també els recursos econòmics que gestioneu.

1. Recursos humans que gestioneu

Indiqueu el nombre de persones que depenen directament de vosaltres →

Indiqueu el nombre de persones que depenen dels vostres subordinats →

Dibuixeu esquemàticament l'organigrama de la vostra unitat



2. Recursos econòmics gestionats

D) Dimensió del lloc de treball

Cal emplenar aquest apartat per a tots els llocs de treball
Indiqueu la frase que reflecteixi millor la magnitud i transcendència de les decisions que hagueu de prendre com a ocupant d'aquest lloc de treball

1 Magnitud de la presa de decisions

- Presa de decisions operatives sobre aspectes de la vostra feina
- Presa de decisions operatives sobre aspectes que afecten la feina d'un grup
- Presa de decisions de gestió sobre les funcions atribuïdes a un grup de treball
- Presa de decisions que afecten la gestió d'una àrea de treball de la corporació
- Presa de decisions que afecten la gestió global de la corporació

Poseu-ne exemples

.....
.....
.....

2 Grau d'iniciativa

Quin tipus de guia rebeu del vostre cap?

- Ordres directes i detallades
- Instruccions escrites
- Instruccions verbals
- Directrius/orientacions
- Altres:

Com supervisa el vostre superior la vostra feina?

- En el desenvolupament de les activitats
- Sol·licitant informació
- En finalitzar la tasca
- Altres:

Amb quina freqüència us supervisa el vostre superior?

- Esporàdicament
- Periòdicament
- Diàriament
- Constantment

3 Incidència de possibles errors

Les conseqüències d'errors involuntaris afecten:

Activitat

Àmbit funcional

Conjunt de l'organització

Indiqueu el grau en què es poden detectar i/o reparar aquests errors

Detecció fàcil

Detecció difícil

Poseu-ne exemples

E) Condicions de treball

En aquest apartat es recullen les característiques associades permanentment al lloc de treball i que fan més o menys desagradable el desenvolupament de les tasques

1 Penalitat

Esforços físics	Menys d'1 hora diària	D'1 a 3 hores diàries	De 3 a 5 hores diàries	Més de 5 hores diàries
Marginal: tasques d'oficina o sedentàries amb eines de treball lleugeres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderat: sosteniment i/maneig d'objectes o eines de pes mitjà (1 a 10 kg) en una postura de treball que pot ser dempeus, incloent també la revisió i/o lectura en pantalles o llistats	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gran: empènyer, aixecar i/o aixecar objectes o eines pesades (10 a 30 kg), i postures de treball difícils o molestes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Extrem: empènyer o sostenir objectes molt pesats (més de 30 kg), i postures molt difícils o molestes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ambient de treball	Menys d'1 hora diària	D'1 a 3 hores diàries	De 3 a 5 hores diàries	Més de 5 hores diàries
Bo: oficina o espais similars	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regular: tasques a la intempèrie, amb canvis freqüents de temperatura, humitat i il·luminació	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desagradable: exposició a condicions desagradables, com brutícia, pudors o canvis forts de temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Molt desagradable: contacte amb substàncies molt desagradables, com brutícia, pudors fèrides o canvis bruscos de temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Perillositat

Indiqueu el tipus d'accidents que podeu tenir en el vostre lloc de treball

.....

Expliqueu els motius que poden originar aquest tipus d'accidents

.....

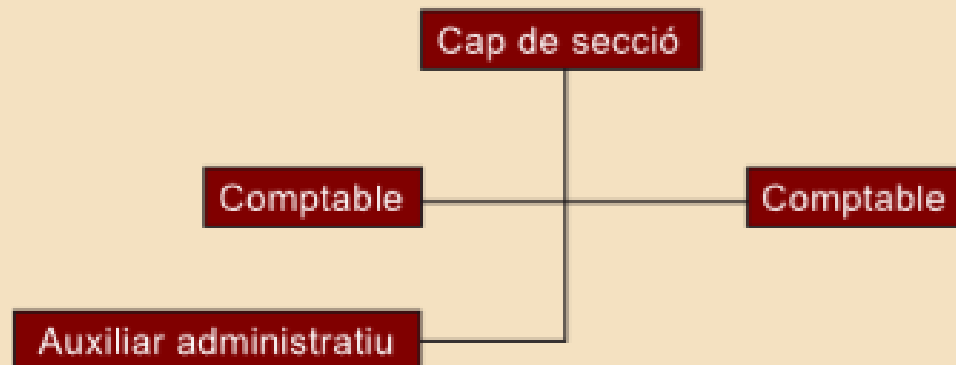
Aquest apartat ha de ser emplenat pels **llocs de responsabilitat**.
Es pretén saber quins llocs depenen de vosaltres, i els recursos
econòmics que gestioneu

4 Recursos humans gestionats

Indiqueu el nombre de persones
que depèn directament de vosaltres

Indiqueu el nombre de persones
que depenen dels vostres subordinats

Dibuixeu esquemàticament
l'organigrama de la vostra unitat



5 Recursos econòmics gestionats

Indiqueu el volum del
pressupost que gestioneu

F) Requisits del lloc de treball

1 Formació

Formació reglada estrictament necessària

.....

.....

Formació complementària que cal considerar

.....

.....

2 Experiència

Indiqueu els àmbits en els quals cal tenir experiència

.....

.....

Temps d'experiència mínim

.....

.....