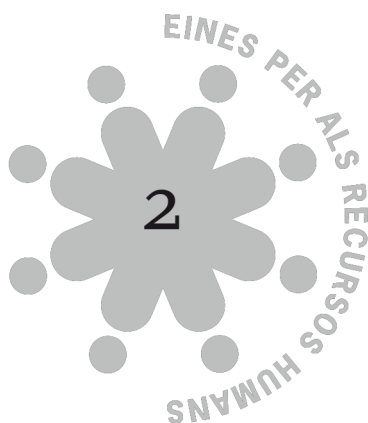


GUIA PER ELABORAR LA DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL



Generalitat de Catalunya
Departament de Governació
i Administracions Públiques
**Secretaria de Funció Pública
i Modernització de l'Administració**

GUIA PER ELABORAR LA DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL



Barcelona, 2009



Generalitat de Catalunya
Departament de Governació
i Administracions Públiques
**Secretaria de Funció Pública
i Modernització de l'Administració**

Biblioteca de Catalunya. Dades CIP

Guia per elaborar la descripció dels llocs de treball. – (Eines per als recursos humans ; 2)

ISBN 9788439380450

I. Catalunya. Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració II. Escola d'Administració Pública de Catalunya III. Col·lecció: Eines per als recursos humans ; 2

1. Descripció dels llocs de treball 2. Funció pública – Descripció dels llocs de treball
331.103.1



Reconeixement-NoComercial-SenseObraDerivada 2.5 Espanya

Sou lliure de:



Copiar, distribuir i comunicar públicament l'obra

Amb les condicions següents:



Reconeixement. Heu de reconèixer els crèdits de l'obra de la manera especificada per l'autor o el llicenciator (però no d'una manera que suggereixi que us donen suport o rebeu suport per l'ús que feu de l'obra).



No comercial. No podeu utilitzar aquesta obra per a finalitats comercials.



Sense obres derivades. No podeu alterar, transformar o generar una obra derivada d'aquesta obra.

- Quan reutilitzeu o distribuïu l'obra, heu de deixar ben clar els termes de la llicència de l'obra.
- Alguna d'aquestes condicions pot no aplicar-se si obteniu el permís del titular dels drets d'autor.
- No hi ha res en aquesta llicència que menyscabi o restringeixi els drets morals de l'autor.

Els drets derivats d'usos legítims o altres limitacions reconegudes per llei no queden afectats per l'anterior.

Això és un resum del text legal de la llicència completa
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/es/legalcode.ca>

Edició electrònica a: www.eapc.cat/publicacions/einesRH.html

© 2009, Departament de Governació i Administracions Públiques,
Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració
D'aquesta edició:

© 2009, Escola d'Administració Pública de Catalunya

Primera edició: juny de 2009

ISBN: 978-84-393-8045-0

Dipòsit legal: B-20858-2009

Composició: Maria Balsells

Impressió: Gràfiques Pacífic, SA

Índex

1. Introducció.....	5
2. Contingut funcional	7
2.1. Missió.....	7
2.2. Funcions	9
2.3. Activitats	11
3. Entorn organitzatiu	15
3.1. Indicadors.....	15
3.2. Dimensions	16
3.3. Organigrama	19
3.4. Context.....	20
4. Impacte.....	23
5. Perfil professional	24
5.1. Coneixements bàsics	24
5.2. Altres coneixements especialitzats	25
5.3. Experiència	25
5.4. Perfil competencial.....	25
6. Observacions del superior immediat	28
Annex 1. Verbs que s’han de tenir en compte i verbs no recomanables.....	29
Annex 2. Aptituds i habilitats.....	34

Introducció



Aquesta guia té com a objectiu facilitar el procés de descripció d'un lloc de treball a tothom que, en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, tingui necessitat de dur a terme aquesta tasca.

La descripció del lloc de treball (en endavant, DLT) és un document que vol recollir de manera sistematitzada i sintètica un conjunt d'informació que expliqui per què el lloc de treball és a l'organització, on s'ubica, què ha de fer i què se n'espera.

El lloc de treball és la unitat elemental de l'estructura organitzativa i es defineix com el conjunt de funcions i tasques que, en un marc organitzatiu concret, condueixen a l'obtenció d'uns resultats.

Disposar d'aquesta informació actualitzada és un bon exercici per a la planificació dels recursos humans, tant quantitativament com qualitativament, a la vegada que és un instrument que ha de facilitar la comunicació entre els caps i els seus col·laboradors a fi i efecte d'aclarir i concretar què és el que s'espera d'ells.

Aquesta guia us conduirà per les fases necessàries per dur a terme la descripció correcta d'un lloc de treball. Amb aquesta finalitat, la guia està estructurada de manera que, per a cadascuna de les fases, s'expliquen el concepte, el contingut que s'ha de recollir i un exemple. Quan es considera necessari, es destaca la informació rellevant que s'ha de tenir en compte.

Els principis bàsics de la DLT són:

OBJECTIVITAT

→ Cal analitzar el **CONTINGUT DEL LLOC**, no les característiques personals de la persona que l'ocupa.

CONTEXTUALITZACIÓ

→ Cal analitzar els llocs **INTEGRATS** en el seu marc organitzatiu, per la qual cosa la DLT ha de recollir els aspectes fonamentals d'aquest entorn.

TEMPORALITAT

→ Cal recollir el contingut **ACTUAL** del lloc, no les seves prospeccions de futur.

HOMOGENEÏTAT

→ Requereix **COHERÈNCIA INTERNA** i rigorositat tècnica.



L'elaboració d'una DLT no és un exercici complex, però requereix un cert temps. En principi, qualsevol persona amb uns mínims coneixements concrets i amb el suport d'aquesta guia pot elaborar-la. Ara bé, és recomanable que en aquest procés disposeu de l'assistència o la supervisió de personal especialitzat en l'àmbit dels recursos humans i l'organització.

Contingut funcional

2

2.1. Missió

Concepte

La missió indica la raó de ser del lloc en l'organització. Ha d'expressar el resultat global més significatiu que ha d'obtenir el lloc de treball en el context de l'organització.

Recull la comesa principal del lloc dintre de l'organització, reflectint per què i per a què s'hi engloba, les guies d'actuació i la contribució esperada del lloc.



La redacció de la missió requereix un esforç de síntesi; per tant, és recomanable que es faci després d'haver reflexionat sobre les funcions i les activitats del lloc.

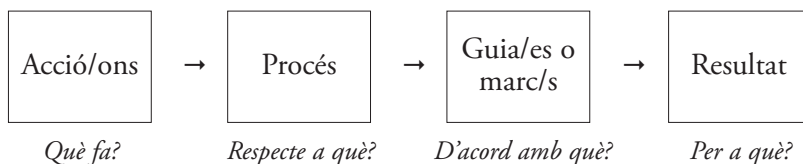
Contingut

Ha de contenir informació que permeti respondre les preguntes següents:

- Quina part de l'organització està sota l'àrea d'influència del lloc?
- Quina és la contribució d'aquest lloc a l'organització?
- Quin resultat global més significatiu aporta aquest lloc?

Aquest aspecte requereix que hi hagi una uniformitat en la redacció i que aquesta, a la vegada, sigui concisa i concreta. És a dir, la construcció de la missió requereix una estructura concreta de redacció i, per tant, un treball de síntesi de les funcions i comeses del lloc.

L'estructura de redacció de la missió és la següent:



És a dir:

- ☑ *Accions* més significatives, de tipus organitzatiu, que implica el lloc per a l'assoliment dels seus objectius.



Les accions s'han d'expressar mitjançant un verb en infinitiu. A l'annex 1 trobareu una llista de verbs que podeu triar i una llista amb verbs no recomanables per la seva ambigüitat.

- ☑ *Procés*: àrea d'activitat o parcel·la de l'organització sobre la qual el lloc exerceix l'acció o les accions indicades anteriorment.
- ☑ *Guia/es o marc/s*: orientacions i/o limitacions més significatives que té el lloc per aconseguir els seus objectius.

Com més àmplies siguin les orientacions que rep el lloc per acomplir la seva funció, més gran serà el grau d'autonomia de què gaudirà el lloc.

- ☑ *Resultat*: allò que el lloc ha d'aportar a l'organització i allò de què es responsabilitza directament. Indica per a què existeix el lloc i què se n'espera.

Cap del Servei de Pressupostos

<i>Acció</i>	Coordinar...
<i>Procés</i>	l'elaboració de l'avantprojecte i el projecte de pressupost, el seu seguiment i la seva modificació...
<i>Guia</i>	d'acord amb les normes pressupostàries...
<i>Resultat</i>	amb la finalitat d'aconseguir la previsió i el control de les despeses.

Secretari/ària

<i>Acció</i>	Realitzar...
<i>Procés</i>	les activitats administratives i de suport a la direcció del departament...
<i>Guia</i>	d'acord amb els procediments establerts i les instruccions del superior...
<i>Resultat</i>	amb la finalitat de donar un suport eficaç a la direcció per al desenvolupament de les seves funcions i el compliment dels seus compromisos.

2.2. Funcions



Concepte

S'entén per *funcions d'un lloc de treball* les finalitats parcials més significatives que ha d'aportar un lloc de treball a l'organització.

En un sentit ampli, la integració de les funcions d'un lloc ha de permetre la consecució de la seva missió.



En el cas de llocs de comandament o singulars, les funcions que estiguin recollides en una disposició normativa són les que es consideraran pròpies del lloc de treball descrit i, per tant, són les que caldrà fer constar en aquest apartat.

Contingut

La redacció de les funcions, en el seu origen, té una estructura semblant a la de la missió però més simplificada, atès que es caracteritza per un major grau de concreció.



- Acció* de tipus organitzatiu que el lloc ha de realitzar per a l'assoliment dels seus objectius.
- Procés*: àrea d'activitat de l'organització sobre la qual el lloc exerceix l'acció.



Les funcions també s'han d'expressar amb un verb en infinitiu. Podeu servir-vos també de l'annex 1 com a orientació. Les funcions d'un lloc són una expressió de les responsabilitats bàsiques d'un lloc de treball i, per tant, difícilment són superiors a sis en nombre.

Exemples

Cap del Servei de Pressupostos

1. Coordinar la preparació de l'avantprojecte i el projecte de pressupost.

2. Supervisar la tramitació de les modificacions del pressupost.
3. Controlar i fer el seguiment de la comptabilitat pressupostària i de la comptabilitat patrimonial.
4. Fer el seguiment dels ingressos tributaris i no tributaris del Departament.
5. Informar perceptivament sobre totes les qüestions i disposicions que tinguin transcendència pressupostària.

Secretari/ària

1. Atendre les trucades telefòniques i les visites de la direcció.
2. Donar el suport administratiu directe que sigui necessari.
3. Convocar i preparar les reunions de la direcció.
4. Recopilar la documentació per a l'elaboració de dossiers.
5. Organitzar els viatges i altres activitats programades per la direcció.

2.3. Activitats



Concepte

Les activitats són tot el que es fa per portar a terme les funcions del lloc de treball.

Contingut

Per a cada funció es poden identificar dues o més activitats significatives. Així mateix, s'ha de dedicar un temps determinat a cada activitat.



La redacció de les activitats comença amb un verb en tercera persona (realitza, elabora, etc.). És convenient evitar l'ús de verbs substantivats (tramitació, elaboració, etc.) per tal de no desvincular les accions del lloc de treball.

S'ha d'assignar un codi de temps a cada activitat d'acord amb la classificació següent:

- A: Activitat que ocupa una part important del temps de treball (diari o setmanal).
- B: Activitat significativa en termes de temps (setmanal o mensual).
- C: Activitat ocasional o poc freqüent (mensual o anual).
- D: Activitat molt ocasional o esporàdica, no relacionada amb la missió del lloc de treball.

Cap del Servei de Pressupostos

	Activitat	Codi de temps
1.	Confecciona l'avantprojecte del pressupost de despeses.	A
2.	Elabora els escenaris pressupostaris.	A
3.	Coordina les propostes de pressupost dels organismes autònoms i les empreses públiques adscrites al Departament.	B
4.	Supervisa la introducció al GECAT de l'avantprojecte de pressupost del Departament i les seves entitats públiques, i la seva consolidació.	B
5.	Supervisa la gestió del pressupost i les seves modificacions, i la dels expedients de transferències de crèdit, departamentals i interdepartamentals.	B
6.	Verifica la tramitació dels expedients de propostes d'incorporació de romanents de crèdit del pressupost anterior a l'actual.	B
7.	Instrumenta, executa i controla el funcionament de la caixa i els seus comptes corrents de despesa i comptes corrents restringits d'ingressos.	D
8.	Supervisa l'habilitació, la custòdia de garanties i els avals relatius al funcionament de l'organisme pagador, dipositats al Departament.	B

Secretariària

	Activitat	Codi de temps
1.	Realitza i atén trucades de telèfon.	A
2.	Concerta reunions amb visites del/de la director/a.	A
3.	Demana informació i documentació a les diferents unitats del Departament per a l'elaboració de dossiers específics.	B
4.	Prepara la documentació per a les reunions a les quals ha d'assistir el/la director/a.	B
5.	Repassa diàriament el recull de premsa per tal d'extreure'n la informació que pugui ser d'interès.	A
6.	Convoca les reunions del/de la director/a i en fa el seguiment.	B
7.	Rep i fa el seguiment i el registre intern de la correspondència adreçada a la direcció.	B

Entorn organitzatiu

3



És important no reflectir judicis de valor o opinions no fonamentades en fets objectius.

3.1. Indicadors

Concepte

Els indicadors són les variables quantitatives relacionades amb les funcions i activitats que han de facilitar la comprensió de l'abast del lloc de treball.

Contingut

Per explicitar els indicadors cal detallar la informació sobre l'activitat que caracteritza el lloc de treball, com ara: nombre d'expedients, nombre de visites, nombre de proveïdors, nombre de trucades, nombre de reunions..., **assenyalant-ne la freqüència** (per dia, setmana, mes o any).

També cal indicar les dades sobre l'entorn o àrea d'influència del lloc de treball, com ara: àrea geogràfica sobre la qual treballa, àrea administrativa sobre la qual pot tenir incidència, nombre de personal afectat per la seva gestió...



Exemples

Cap del Servei de Pressupostos

- Nombre de seccions pressupostàries i programes: 15
- Nombre d'organismes adscrits al Departament: 8

- Nombre de modificacions del pressupost: 100/any, la majoria concentrades en l'últim trimestre d'exercici
- Nombre de factures tramitades: 15.000/any
- Nombre de documents comptables: 7.200/any
- Nombre d'informes econòmics i pressupostaris: 25/any

Secretariària

- Nombre de visites del/de la director/a general: 3/setmana
- Nombre de sol·licituds d'informació a altres unitats: 30/setmana
- Nombre de reunions del/de la director/a general: 15/setmana



Quan es tracti d'un lloc de nova creació en què sigui difícil quantificar l'activitat, cal centrar-se en els indicadors relatius a l'àrea d'influència del lloc.

3.2. Dimensions

Concepte

Entenem per *dimensions* els recursos de què disposa el lloc de treball per aconseguir els seus resultats.

Contingut

Les dimensions del lloc són una expressió quantitativa dels recursos (humans, econòmics i materials) de què es disposa per a la consecució dels resultats expressats en la missió del lloc.

En aquest sentit, és obvi que, per determinar correctament les dimensions, s'han d'analitzar la missió del lloc i les seves finalitats.

Les dimensions poden ser de tres tipus:

- *Nombre de persones i estructura del lloc:*

Es tracta d'indicar el nombre de persones que depenen directament del lloc.

Si la dependència d'algunes persones és de tipus funcional o compartit (indirecta), aquesta circumstància ha d'indicar-se i ha de diferenciar-se de les que tenen dependència directa.

El personal serà descrit a continuació, així com la funció bàsica que realitza.



Cap del Servei de Pressupostos

<i>Lloc</i>	<i>Funció bàsica</i>
Secció de Pressupostos	Elaboració, seguiment i tancament del pressupost.
Secció de Comptabilitat i Habilitació	Execució del pressupost d'ingressos i despeses.
Auxiliar administratiu/iva	Atenció al públic, correspondència, tractament informàtic i informes normalitzats.
Tècnic/a superior	Estudi i anàlisi de l'evolució de la despesa.

- *Magnituds econòmiques:*

Cal incloure-hi qualsevol magnitud de naturalesa econòmica sobre la qual el lloc incideixi amb la seva actuació, de manera directa o indirecta. Cal incloure-hi tant el concepte com el valor.



Exemple

Cap del Servei de Pressupostos

Pressupost de despeses del Departament: 700 milions d'euros.

- *Material o equip*

Material, equip o instal·lacions significatives a càrrec del lloc o responsabilitat directa d'aquest, indicant-ne la naturalesa i el nombre.



Exemples

Cap del Servei de Pressupostos

(No hi ha elements significatius)

Secretariària

- 1 ordinador
- 1 calculadora
- 1 màquina d'enquadernar



En funció del que s'ha exposat anteriorment, es percep clarament que no tots els llocs de treball han de tenir els tres tipus de dimensions esmentades.

3.3. Organigrama

Concepte

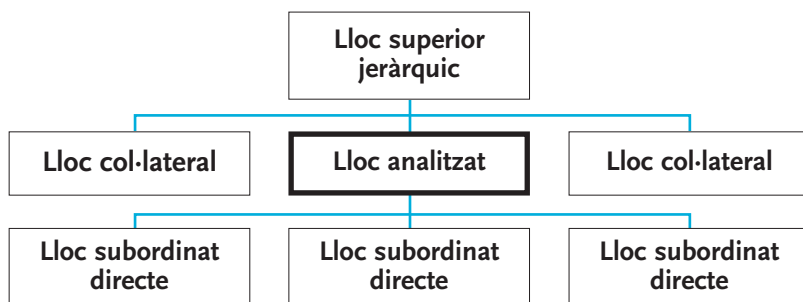
En la descripció d'un lloc de treball, l'organigrama té per objecte facilitar la informació qualitativa sobre l'estructura que configura l'entorn pròxim del lloc.

Contingut

Així, l'organigrama del lloc es desenvolupa en tres nivells:

- Lloc jeràrquic superior al lloc analitzat
- Llocs que depenen del mateix superior jeràrquic
- Llocs subordinats directes del lloc analitzat.

En l'organigrama només han de figurar els noms dels llocs, no els de les persones que els ocupen. Aquest organigrama no diferencia els nivells de contingut, sinó que únicament té per objecte exposar l'estructura pròxima que envolta el lloc analitzat.



3.4. Context

Concepte

Característiques addicionals que fan referència al tipus de guiatge que es rep i/o es dóna en el lloc, a les relacions que es mantenen i a la complexitat dels assumptes que ha de resoldre el lloc.

Contingut

Els elements que es tenen en compte són:

- *Relacions amb el/la cap o superior*

En aquest apartat s'ha de fer constar quin tipus de guiatge es rep, habitualment, del superior i quina forma de supervisió fa aquest respecte de les responsabilitats assignades al lloc de treball.

Guiatge que es rep del cap

<input type="checkbox"/>	Normes escrites
<input type="checkbox"/>	Ordres verbals
<input checked="" type="checkbox"/>	Instruccions escrites
<input type="checkbox"/>	Instruccions verbals
<input type="checkbox"/>	Directrius

Forma de supervisió

<input type="checkbox"/>	En el desenvolupament de les activitats
<input type="checkbox"/>	Demanant informació
<input checked="" type="checkbox"/>	En acabar l'encàrrec
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Altres (especifiqueu-les)

- *Periodicitat amb què el cap o superior exerceix habitualment la supervisió*

<input type="checkbox"/>	Diàriament
<input checked="" type="checkbox"/>	Setmanalment
<input type="checkbox"/>	Mensualment
<input type="checkbox"/>	En acabar l'encàrrec

- *Relacions amb el personal que depèn del lloc*

En aquest apartat s'ha de fer constar quin tipus de guiatge dóna a l'equip habitualment i quina forma de supervisió fa respecte de les responsabilitats que té assignades el personal que en depèn.

Guiatge que dóna

<input type="checkbox"/>	Normes escrites
<input type="checkbox"/>	Ordres verbals
<input checked="" type="checkbox"/>	Instruccions escrites
<input type="checkbox"/>	Instruccions verbals
<input type="checkbox"/>	Directius

Forma de supervisió

<input type="checkbox"/>	En el desenvolupament de les activitats
<input type="checkbox"/>	Demanant informació
<input checked="" type="checkbox"/>	En acabar l'encàrrec
<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	Altres (especifiqueu-les)

- *Periodicitat amb què exerceix habitualment la supervisió*

<input type="checkbox"/>	Diàriament
<input checked="" type="checkbox"/>	Setmanalment
<input type="checkbox"/>	Mensualment
<input type="checkbox"/>	En acabar l'encàrrec

- *Relacions externes del lloc*

Les relacions externes del lloc identifiquen les responsabilitats que assumeix el lloc davant de tercers o bé les necessitats que assumeix respecte d'altres posicions, de dins o de fora de l'organització, per aconseguir les finalitats i la missió del lloc. Poden tenir un origen divers:

- amb el públic
- amb altres llocs de treball d'altres entitats públiques o privades
- amb altres administracions

- *Complexitat del lloc*

En aquest apartat s'han d'exposar els aspectes que fan més difícil o més complex l'acompliment del lloc de treball.

En general, cal esmentar les situacions de major dificultat que el lloc ha d'abordar sense ajut del superior o els condicionants de l'entorn que fan més complexa l'execució de la tasca.

La dificultat o complexitat d'un lloc de treball pot tenir tres orígens diferents en funció de la seva tipologia:

- de naturalesa tècnica
- de naturalesa econòmica
- de naturalesa humana

o pot ser deguda a una combinació d'aquestes (complexitat de naturalesa gerencial).

Impacte

4

Concepte

Consisteix en la informació relativa als tipus d'errors que es poden cometre en el desenvolupament normal de l'activitat i a les conseqüències que se'n poden derivar.

Contingut

Inclou la descripció de la tipologia d'error i dels efectes o les conseqüències que se'n poden derivar. Aquests es graduen en una escala de menys a més, en funció de la dificultat a l'hora de detectar i solucionar els errors, i del cost que implica la seva correcció.

	<i>Tipus d'error</i>		<i>Efecte de l'error</i>
	Errors de fàcil observació		Conseqüències poc importants
	Errors que signifiquen certa dificultat per observar-los i corregir-los		Pèrdua de temps i de material i cost mitjà
X	Errors de difícil observació i correcció	X	Pèrdua de temps i de material i cost elevat
	Errors de molt difícil observació i de conseqüències greus/molt greus		Endarreriments forts, minves en la tramitació, preparació i costos molt elevats

5

Perfil professional

Concepte

El perfil professional és la descripció dels coneixements, les habilitats, les aptituds i les actituds que garanteixen l'acompliment efectiu del lloc de treball; per tant, l'adequació de la persona al lloc.

És l'element clau en els diferents processos de gestió dels recursos humans, ja que del perfil professional es derivaran efectes pel que fa a la selecció, la provisió, la formació i l'avaluació.

Contingut

El perfil professional del lloc de treball ha d'indicar els coneixements i l'experiència necessaris per complir adequadament les funcions del lloc, així com les competències professionals requerides.



No es refereix als coneixements, l'experiència o les competències de la persona que ocupa actualment el lloc; en aquest sentit, s'ha de buscar la màxima objectivitat en la redacció d'aquest apartat.

5.1. Coneixements bàsics

S'hi inclouen els coneixements bàsics en matèries, procediments o eines que es consideren adients per al desenvolupament de les funcions assignades al lloc.

En aquest apartat també es poden incloure, si escau, les titulacions acadèmiques convenients que no apareguin com a requisit d'ocupació del lloc.

Finalment, es pot descriure el nivell òptim de coneixement d'idiomes per al desenvolupament de les funcions assignades al lloc de treball.

5.2. Altres coneixements especialitzats

S'inclouen en aquest apartat els coneixements especialitzats que són rellevants per al correcte desenvolupament de les tasques assignades al lloc de treball.

5.3. Experiència

Cal indicar el tipus d'activitats que és convenient haver desenvolupat per tal de facilitar el correcte desenvolupament de les funcions del lloc.



En aquests apartats es poden fer constar els elements que no quedin reflectits en la relació de llocs de treball.

5.4. Perfil competencial

S'inclouen en aquest apartat les aptituds, les habilitats i les competències professionals que incideixen directament en el desenvolupament de les tasques assignades al lloc de treball.

- Aptituds

En aquest apartat es poden incloure les capacitats de la persona que es consideren necessàries per al correcte desenvolupament de les tasques.

- Habilitats

Es poden determinar les habilitats professionals que incideixen directament en el desenvolupament de les tasques assignades al lloc de treball.



A l'annex 2 trobareu la descripció dels elements que integren les aptituds i les habilitats.

- Competències professionals

Entenem per *competència professional* el **repertori de comportaments observables** que estan causalment relacionats amb la **bona o excel·lent execució** del lloc de treball **concret**.

Per a la identificació de les competències professionals dels **llocs de treball de comandament** de cap de secció, cap de servei i subdirecció, cal remetre's al *Diccionari de competències dels càrrecs de comandament de la Generalitat de Catalunya*.

Per a aquests llocs de comandament, cal incloure sempre les competències següents:

- *Direcció i desenvolupament de les persones*
- *Comunicació, persuasió i influència*



Es recomana identificar un mínim de 3 competències i un màxim de 5 com a més rellevants per a l'acompliment efectiu del lloc de treball.

Una vegada identificades les competències, cal assignar el nivell avaluable (normal, alt o molt alt) per a cadascuna.

El nivell avaluable es pot assignar en funció del lloc de comandament, d'acord amb la taula següent:

	<i>Nivell 3 / normal</i>	<i>Nivell 2 / alt</i>	<i>Nivell 1 / molt alt</i>
Cap de negociat		No aplicable	No aplicable
Cap de secció			No aplicable
Cap de servei			
Subdirecció	No aplicable		

La identificació de les competències i l'assignació del nivell s'han de derivar, principalment, de l'estudi dels elements següents:

- Funcions del lloc
- Enquadrament en l'organització o en el context
- Nivell de responsabilitat del lloc (subdirecció, servei, secció o negociat)
- Nombre de persones que en depenen
- Pressupost que s'ha de gestionar.

6

Observacions del superior immediat

En aquest darrer apartat de la DLT s'han de reflectir els objectius més importants d'aquest lloc de treball.

No es tracta de fer una descripció del perfil idoni de la persona que ha d'ocupar el lloc de treball, sinó que s'ha de centrar en els objectius que s'han d'assolir en el lloc.

Annex 1.

Verbs que s'han de tenir en compte i verbs no recomanables

Verbs que s'han de tenir en compte

▶ ANALITZAR

Estudiar o examinar situacions o problemes considerant per separat les seves parts.

▶ APROVAR

Donar la conformitat perquè es faci alguna cosa o a alguna cosa feta.

▶ ASSESSORAR

Informar o donar consell a algú sobre certs temes o assumptes.

▶ CONTROLAR

Fer el seguiment precís del desenvolupament d'una funció o activitat executada per altres persones, quantificant-la o emetent judicis sobre el compliment d'allò establert i proposant les mesures correctores.

▶ COORDINAR

Disposar ordenadament la utilització de mitjans i recursos diferents de manera que siguin compatibles, en el temps i/o en l'espai, per a l'obtenció dels objectius o resultats propis pretesos.

▶ DECIDIR

Sentenciar o dir què s'ha de fer en cas de dubte o controvèrsia.
Aprovar una actuació.

- ▶ **DIRIGIR**
Ordenar l'actuació de les persones, així com definir i regular la utilització dels altres recursos per assegurar l'obtenció d'un fi, responsabilitzant-se dels resultats.
- ▶ **ELABORAR**
Manipular una primera matèria (*input*) per transformar-la en un producte (*output*).
- ▶ **INFORMAR**
Aportar dades o comunicar fets, situacions, etc.
- ▶ **ORGANITZAR**
Distribuir els recursos i definir les funcions, les competències, les seqüències d'actuació i les responsabilitats dels diferents membres d'un equip, optimitzant-ne la utilització.
- ▶ **PLANIFICAR**
Establir la seqüència de desenvolupament del conjunt d'accions amb resultats parcials concrets en un entorn de temps (normalment, mitjà i llarg terminis).
- ▶ **PROGRAMAR**
Establir la seqüència d'accions i operacions, com a desenvolupament d'un pla, en un entorn de temps normalment pròxim.
- ▶ **PROPOSAR**
Presentar un determinat pla o projecte al lloc que té competència per decidir sobre aquest, buscant la seva conformitat per dur-lo a terme.
- ▶ **REALITZAR**
Executar personalment una acció (mecnografiar, arxivar, traslladar, netejar, etc.).

▶ **REVISAR**

Comprovar l'estat i/o el funcionament d'una instal·lació, un equip o un element d'aquesta, l'exactitud d'un document o les accions d'un procés, amb la finalitat de poder establir, si escau, la seva correcta funcionalitat i/o fiabilitat.

▶ **SUPERVISAR**

Analitzar globalment els resultats, els mitjans utilitzats o els fets importants d'un o de diversos processos per a la seva validació. Marcar què s'ha de fer i controlar la seva execució d'una manera propera a l'activitat.

▶ **VIGILAR**

Observar els resultats, els mitjans utilitzats o els fets importants d'un o de diversos processos per a la seva validació.

Verbs no recomanables

▶ **ASSISTIR**

Si s'utilitza en el sentit de «donar suport», «assessorar», etc., s'ha d'indicar la matèria sobre la qual s'assisteix, així com la repercussió en els resultats i si l'assistència es fa individualment o amb un equip de persones.

▶ **COL·LABORAR**

S'ha d'indicar el tipus de col·laboració i la incidència d'aquesta en els resultats.

▶ **CONTRIBUIR**

S'ha d'indicar amb què es contribueix i la finalitat o els resultats que s'assoleixen.

▶ **COOPERAR**

S'ha d'indicar en què es coopera, amb quins mitjans i la incidència de l'acció en els resultats.

▶ **ESTIMAR**

S'han d'assenyalar les circumstàncies o els punts de referència que s'utilitzen en l'estimació, així com el pes d'aquesta i la seva incidència en els resultats.

▶ **FACILITAR**

S'han d'indicar les finalitats que es persegueixen, les accions que es realitzen i la repercussió d'aquestes en els resultats.

▶ **GESTIONAR**

S'ha de redactar, de manera que no hi hagi dubtes, l'accepció de la paraula que s'utilitza en cada cas (per exemple: gestions, recursos, fer gestions per aconseguir quelcom, etc.). S'ha d'indicar, així mateix, la finalitat de la gestió o la incidència d'aquesta en els resultats.

▶ **INTERVENIR**

S'ha d'indicar l'accepció de la paraula que s'utilitza en cada cas i s'ha d'assenyalar, així mateix, el tipus d'intervenció i la incidència d'aquesta en els resultats.

▶ **PARTICIPAR**

S'ha d'indicar el tipus de participació, així com la incidència d'aquesta en els resultats finals.

Annex 2.

Aptituds i habilitats

*Aptituds**

▶ **RAONAMENT VERBAL**

Capacitat per comprendre conceptes, raonar amb continguts verbals i establir, entre aquests, principis de classificació, ordenació, relació, significat, etc.

▶ **RAONAMENT ANALÍTIC**

Capacitat per identificar, estudiar i definir els elements significatius que configuren una situació o un problema, separant les parts que el constitueixen mitjançant la reflexió lògica i sistemàtica.

▶ **RAONAMENT ESQUEMÀTIC**

Capacitat per representar gràficament un concepte o un procediment mitjançant un esquema o un diagrama, comprenent el funcionament dels processos i les tècniques.

▶ **RAONAMENT NUMÈRIC**

Capacitat per analitzar, organitzar i presentar dades numèriques, i per resoldre amb rapidesa i precisió operacions matemàtiques.

▶ **RAONAMENT ESPACIAL**

Capacitat per visualitzar mentalment les perspectives dels diversos objectes, així com les seves dimensions.

* *Diccionari de competències clau professionalitzadores*. Generalitat de Catalunya, Institut Català de Qualificacions Professionals.

Habilitats

▶ **PLANIFICACIÓ I ORGANITZACIÓ**

Capacitat per establir amb eficàcia objectius, fases, etapes i prioritats per a la consecució d'objectius mitjançant el desenvolupament de plans d'actuació personal o per a tercers, tenint en compte els recursos disponibles i establint mesures de control i seguiment.

▶ **RIGOR I MÈTODE**

Capacitat per procedir amb cura, deteniment i especial atenció als detalls, aplicant un mètode sistemàtic i constant de control, seguiment i verificació dels resultats que es van assolint.

▶ **GESTIÓ DE LA INFORMACIÓ**

Capacitat per obtenir informació rellevant de fonts diverses atenent uns determinats objectius i per ordenar-la i tractar-la, desitriant-ne la més important, prioritzant-la i extraient-ne les conclusions adequades.

▶ **RESOLUCIÓ DE PROBLEMES I PRESA DE DECISIONS**

Capacitat per analitzar la situació de manera objectiva, explorar-ne les causes i cercar alternatives possibles de solució, per tal de triar la més adequada d'acord amb la situació, les possibilitats d'implementació, les conseqüències que se'n puguin derivar i els riscos associats.

▶ **COMUNICACIÓ**

Capacitat per expressar informació de manera clara i concisa, oralment i per escrit, en els diferents registres, entorns i canals de comunicació, assegurant-ne la comprensió i identificant les reaccions per part del receptor.

▶ **EMPATIA I ESCOLTA ACTIVA**

Capacitat per escoltar els altres, captar i comprendre les seves preocupacions, els seus interessos i els seus sentiments, i per respondre-hi de manera adequada, generant un clima relacional positiu.

▶ **TREBALL EN EQUIP**

Capacitat per col·laborar, participar i coordinar-se activament amb grups de treball naturals o definits per tal d'assolir uns objectius comuns.

▶ **CAPACITAT PER LIDERAR**

Capacitat per orientar l'acció de grups de persones en una direcció determinada, a través de la generació d'il·lusió i de compromís entre els membres que els componen i creant un clima de diàleg, cooperació i suport.

▶ **NEGOCIACIÓ**

Capacitat per arribar a acords satisfactoris amb les persones o els grups amb qui es negocia o s'estableixen relacions. Capacitat per respondre amb arguments sòlids, persuadir i provocar un canvi en els altres a través d'una interacció professional.

▶ **TOLERÀNCIA A LA PRESSIÓ**

Capacitat per continuar treballant amb eficàcia en situacions de pressió ambiental, hostilitat o estrès, generades en la pròpia intervenció o en la relació amb la resta de professionals. Implica la capacitat d'autocontrol de reaccions emocionals i conductuals, evitant les respostes impulsives o precipitades, així com una bona tolerància a la frustració que es produeix sovint en contextos complexos.

▶ **RESOLUCIÓ DE CONFLICTES**

Capacitat per manejar les persones i les situacions amb diplomàcia i tacte, i per reconèixer els possibles conflictes i cercar la manera d'arribar a solucions que satisfacin totes les parts implicades.

▶ **INICIATIVA, AUTONOMIA I PROACTIVITAT**

Capacitat per actuar proactivament i resoldre de manera eficaç les situacions que sorgeixen en el dia a dia de l'activitat professional sense necessitat de rebre ajut o suport. Implica perseguir els objectius més enllà del que es requereix o s'espera.

▶ **FLEXIBILITAT I ADAPTABILITAT**

Capacitat per adaptar el propi comportament a diferents contextos, situacions de canvi o d'ambigüitat, mitjans i persones, de manera ràpida i adequada i sense perdre en cap moment el sentit del rol.

▶ **CREATIVITAT I INNOVACIÓ**

Capacitat per idear, programar i implantar solucions noves i diferents per a problemes o situacions requerides pel lloc de treball, l'organització o l'usuari en un context canviant.



Col·lecció de publicacions de la Secretaria de Funció Pública i Modernització de l'Administració i de l'Escola d'Administració Pública que té com a objectiu donar suport a les persones que tenen encomanada la gestió dels recursos humans a la nostra Administració. Aquest recull de publicacions també ha de contribuir a una adequada gestió del coneixement que es genera en aquest context de gestió.

La GUIA PER ELABORAR LA DESCRIPCIÓ DELS LLOCS DE TREBALL pretén ser una eina de suport en el procés de definició d'un lloc de treball.

La *Guia* té com a objectiu facilitar el procés de descripció d'un lloc de treball a tothom que, en l'àmbit de l'Administració de la Generalitat de Catalunya, tingui necessitat de dur a terme aquesta tasca.

La descripció del lloc de treball és el document que recull tota la informació rellevant per explicar de manera sistematitzada i sintètica per què el lloc de treball és a l'organització (missió), on s'ubica (enquadrament), què ha de fer (funcions i activitats) i què se n'espera (resultats).

La descripció del lloc de treball és clau per a una bona gestió dels recursos humans a les organitzacions. Disposar d'aquesta informació actualitzada és un bon exercici per a la planificació dels recursos humans, tant quantitativament com qualitativament, a la vegada que és un instrument que ha de facilitar la comunicació entre els caps i els seus col·laboradors a fi i efecte d'aclarir i concretar què és el que s'espera d'ells.

Aquesta *Guia* pretén conduir-vos de manera progressiva a través de les fases necessàries per dur a terme la descripció correcta d'un lloc de treball.

ISBN 978-84-393-8045-0



9 788439 380450