

INFOR

HR

WIDE
AKADEMIA
PERSONEL I ZARZĄDZANIE

ID INSTYTUT
DIAGNOZY

Opis stanowisk pracy i jego zastosowanie w rekrutacji i selekcji kandydatów

Jacek Jędrzejczak



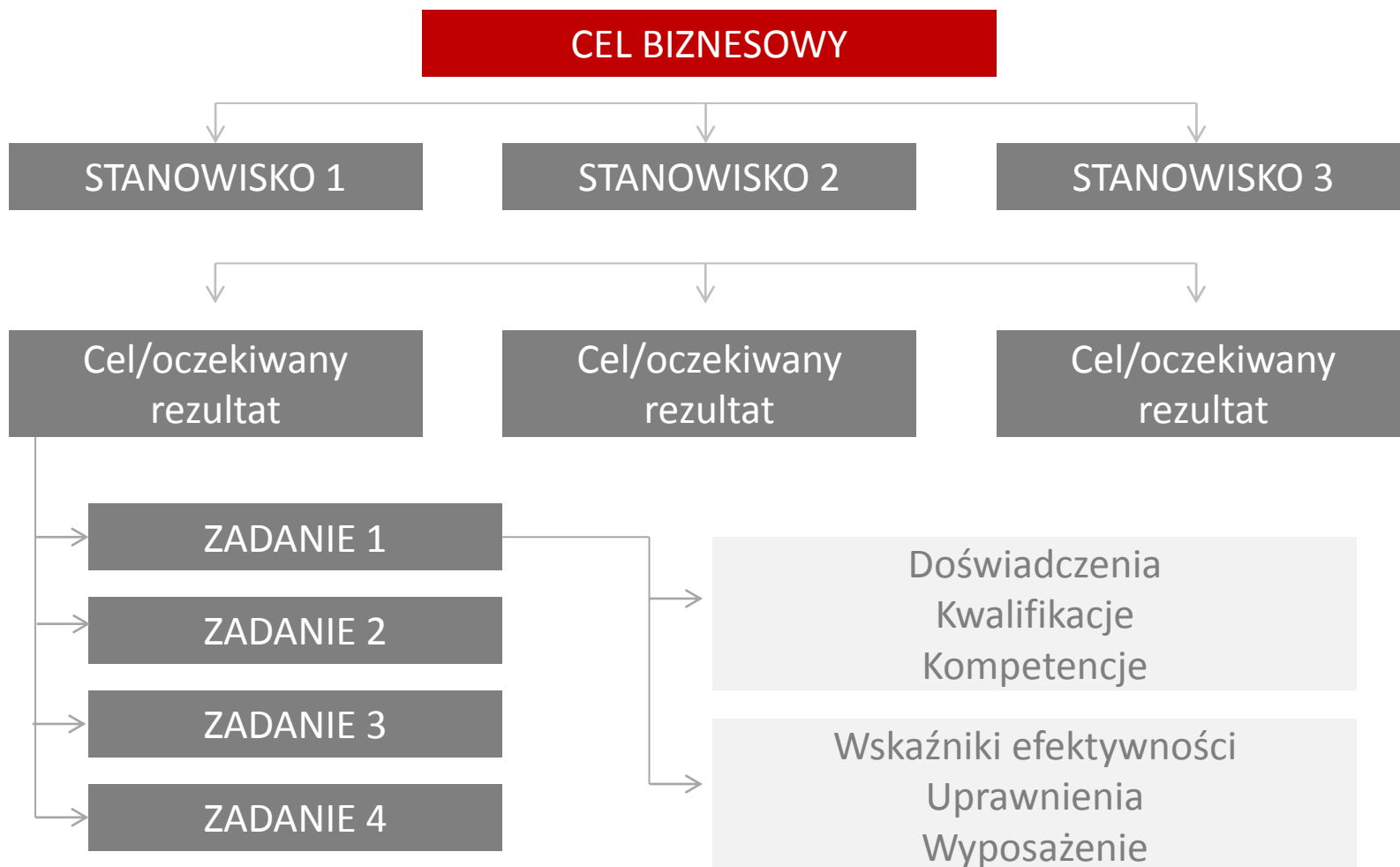
Opisy stanowisk pracy jako rozwiązanie wspierające ZZL w firmie



Co determinuje zawartość OSP z punktu widzenia rekrutacji i selekcji



Proces tworzenia OSP



Kategorie informacji w OSP

Część informacyjna

1. Data przygotowania opisu
2. Dane osoby wypełniającej opis
3. Miejsce funkcjonowania stanowiska (adres)
4. Nazwa stanowiska
5. Typ stanowiska (kierowniczy, średni kierowniczy, niższy kierowniczy, samodzielny specjalista, specjalista, pracownik liniowy, itp.)
6. Nazwa działu/komórki/sekcji
7. Relacja do innych stanowisk (przełożony- podwładny-współpracownik)
8. Zastępstwa (zastępuje - jest zastępowany)
9. Podpis osoby zatwierdzającej opis do użytku
10. Podpis pracownika potwierdzający zapoznanie się z opisem

Kategorie informacji w OSP

Część opisowa

1. Cel stanowiska pracy
2. Zadania/ Czynności/ Rola w zadaniu
3. Kluczowe sytuacje, z którymi pracownik ma do czynienia
4. Standardy i miary wyników na stanowisku
(KPI – Key Performance Indicators)
5. Poziom uprawnień/decyzyjność
6. Kryteria stosowane w ocenie okresowej pracownika

Kategorie informacji w OSP

Charakterystyka stanowiska pracy

1. Narzędzia i wyposażenie
2. Czynniki środowiska pracy (warunki pracy)
3. Wymagane szkolenia
4. Wymagane certyfikaty/uprawnienia formalne
5. Profil kompetencji/umiejętności
6. Zdolności fizyczne
7. Wymagane doświadczenia
8. Wykształcenie formalne
9. Podobne stanowiska

Hasłowniki – narzędzie podstawowe

■ Katalog zadań

Zadanie	Czynności
Ewidencjonowanie zdarzeń gospodarczych w systemie FK	<ul style="list-style-type: none">• Wprowadzanie dowodów księgowych do systemu• Analiza wprowadzonych dowodów i ewentualne ich korygowanie• Generowanie raportów zdarzeń księgowych
Właściwe eksploataowanie sieci ciepłowniczej	<ul style="list-style-type: none">• Utrzymywanie w sprawności urządzeń sieci C.O. i C.W.• Utrzymywanie w sprawności i porządku komór ciepłowniczych• Regulacja sieci C.O. i C.W.• Usuwanie awarii urządzeń C.O. i C.W.

Hasłowniki - kompetencje

- Warunek: przydatność w selekcji i ocenie okresowej

INTERPRETACJA OBSERWOWALNYCH ZACHOWAŃ AC/DC	POZIOM OCENY	OPIS POZIOMU
NIEZAANGAŻOWANY WYKONAWCA	PONIŻEJ OCZEKIWAŃ	<ul style="list-style-type: none">Realizuje część standardowych zadań przypisanych do stanowiskaOpanował posługiwanie się tylko niektórymi obowiązującymi go wzorcami, procedurami i standardamiPrzyswaja i stosuje tylko niektóre przyjęte w organizacji zasady współpracy reguły zachowań
ZAANGAŻOWANY ODTWÓRCA	PODSTAWOWY	<ul style="list-style-type: none">Realizuje standardowe zadania przypisane do stanowiskaSprawnie posługuje się obowiązującymi go wzorcami, procedurami i standardamiPrzyswaja i stosuje przyjęte w organizacji zasady współpracy i reguły zachowań
SAMODZIELNY WYKONAWCA	DOBRY	<ul style="list-style-type: none">Samodzielnie realizuje również niestandardowe zadania w obszarze, którym się zajmujeSamodzielnie działa w granicach przypisanych wzorców i standardów i w razie potrzeby adoptuje je do zaistniałych, nowych sytuacjiPoproszony, bierze czynny udział doskonaleniu zasad współpracy i reguł zachowań stosowanych w organizacji
KREATYWNY INSPIRATOR	EKSPERT	<ul style="list-style-type: none">Realizuje samodzielnie nowe i niestandardowe zadaniaSamodzielnie inspiruje i angażuje innych w wykonywanie zadań zespołowychBierze udział w kreowaniu nowych rozwiązań i standardów pracy wykorzystując i interpretując wiedzę interdyscyplinarną

Hasłowniki - kompetencje

- Warunek: przydatność w selekcji i ocenie okresowej

Organizacja pracy własnej

Planowanie i realizowanie zadań zgodnie z wymaganiami i oczekiwaniami

	Poziom A	Poziom B	Poziom C	Poziom D	Poziom E
1 Wykonywanie zadań według ich wagi i pilności	<p>Przed rozpoczęciem działania nie porządkuje zadań według ich wagi i pilności. Nie rozpoczyna działania od zadań ważnych i pilnych. Nie bierze pod uwagę priorytetów.</p>	<p>Zdarza się, że przed rozpoczęciem działania nie porządkuje zadań według ich wagi i pilności. Zdarza się, że rozpoczyna działanie nie biorąc pod uwagę priorytetów.</p>	<p>W ramach powierzonych obowiązków, przed rozpoczęciem działania porządkuje zadania według ich wagi i pilności. Wykonuje zadania rozpoczynając od tych najważniejszych i najbardziej pilnych. Działa zgodnie z przyjętymi priorytetami.</p>	<p>Nawet w złożonych sytuacjach lub pod presją czasu przed rozpoczęciem działania, porządkuje zadania według wagi i pilności. Pracę rozpoczyna od tych najważniejszych i najbardziej pilnych. Działa zgodnie z przyjętymi priorytetami, nawet jeśli ulegają one okresowym zmianom.</p>	<p>Nawet w przypadku nowych i wykonywanych pod presją czasu zadań, porządkuje je ze względu na wagę i pilność. Trafnie dokonuje tego typu gradacji, nawet jeśli następują częste zmiany priorytetów.</p>
2 Realizacja zadań w wyznaczonym czasie	<p>Większości zadań nie wykonuje w wyznaczonym terminie, nawet jeśli inni przypominają o przyjętych przez niego/nią zobowiązaniach.</p>	<p>Często nie wykonuje zadań w wyznaczonym terminie. Inni pracownicy zmuszeni są do przypominania o podjętych przez niego/nią zobowiązaniach.</p>	<p>Wykonuje zadania w wyznaczonym terminie. Wywiązuje się z podjętych zobowiązań terminowych.</p>	<p>Nawet w sytuacji natłoku zadań i dużej presji czasowej wykonuje zadania zgodnie z ustalonymi terminami.</p>	<p>Nawet w sytuacji skrócenia czasu realizacji zadania modyfikuje plany działań w taki sposób, aby ukończyć je w nowym, krótszym terminie.</p>

KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

Nazwa stanowiska

Kategoria zaszeregowania

Kierownik Sprzedaży

Cel / rola stanowiska

Podstawowy cel pracy osób zajmujących dane stanowisko, po co stanowisko zostało utworzone oraz jaka jest jego rola w organizacji?

Realizowanie celów sprzedażowych poprzez zarządzanie zespołem doradców.

Opcje awansowe / ścieżka kariery

1	Dyrektor Departamentu Sprzedaży	4	Kierownik Działu Audytu
2		5	Project Manager w Dziale Projektów i Rozwoju
3		6	Kierownik Działu Windykacji

Arkusz OSP cd

Umiejscowienie w strukturze organizacyjnej		
Jednostka organizacyjna	Departament Sprzedaży i Marketingu	
Stanowisko bezpośredniego przełożonego	Dyrektor Departamentu Sprzedaży i Marketingu	
Główne współpracujące stanowiska:	Specjalista ds. Wsparcia Sprzedaży, Regionalny Kierownik Sprzedaży, Kierownik Działu HR, Kierownik Działu Administracji	
Stanowiska podwładne	Młodszy Doradca Klienta, Doradca Klienta, Starszy Doradca Klienta,	
Kwalifikacje i doświadczenie związane ze stanowiskiem		
		WYMAGANE/MINIMALNE
DOŚWIADCZENIA	1. Na określonych stanowiskach	brak wymagań
	2. W określonej dziedzinie/specjalności	2 lata pracy w sprzedaży w tym 1 rok pracy w sprzedaży usług
KWA L I F I K A C J E	1. poziom wykształcenia	średnie brak wymagań
	2. egzaminy i uprawnienia	prawo jazdy Kat. B

Arkusz OSP cd

Kluczowe zadania wykonywane na stanowisku

03.02	Kontrola zgodności działań i dokumentów z normami i przepisami
04.03	Badanie konkurencyjności rynkowej
09.01	Obsługa CRM
09.02	Pozyskiwanie klientów
09.03	Przygotowanie i prezentacja oferty
09.05	Realizacja planów sprzedaży
09.06	Budowanie długofalowych, efektywnych relacji
09.09	Obsługa Klienta
10.02	Windykacyjna obsługa Klientów
12.09	Kierowanie bieżącą działalnością organizacji/jednostki organizacyjnej
12.12	Rozwój sieci jednostek organizacyjnych
13.01	Organizowanie pracy działu/zespołu
13.02	Motywowanie pracowników
13.03	Przeprowadzanie okresowej oceny okresowej
13.04	Monitorowanie pracy zespołu
13.05	Rozwijanie kompetencji pracowników
14.02	Rekrutacja i selekcja pracowników
14.08	Planowanie i koordynowanie ścieżek rozwoju pracowników

Arkusz OSP cd

Kluczowe kompetencje na stanowisku

WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY niezbędne do realizacji zadań przypisanych stanowisku na pożądanym poziomie.	KOMPETENCJE		POZIOM OCZEKI WANY	PROFIL KOMPETE NCYJNY
	1	Identyfikacja z firmą		5
2	Współpraca wewnątrzfirmowa		3	
3	Zarządzanie zespołem		3	
4	Ocena i rozwój pracowników		3	
5	Motywowanie		4	
6	Podejmowanie decyzji		3	
7	Coaching		3	
8	Sprzedaż i obsługa Klienta		4	
9	Budowanie relacji		3	
10	Dążenie do rezultatów		4	
11				
12				

Kompetencje - profil rekrutacyjny

WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY niezbędne do realizacji zadań przypisanych stanowisku na pożądanym poziomie.	KOMPETENCJE		POZIOM OCZEKI WANY	PROFIL KOMPETE NCYJNY
	1	Zarządzanie zespołem		2
2	Motywowanie		3	
3	Podejmowanie decyzji		3	
4	Dążenie do rezultatów		3	
5	Sprzedaż i obsługa Klienta		3	
6	Budowanie relacji		3	
7				
8				

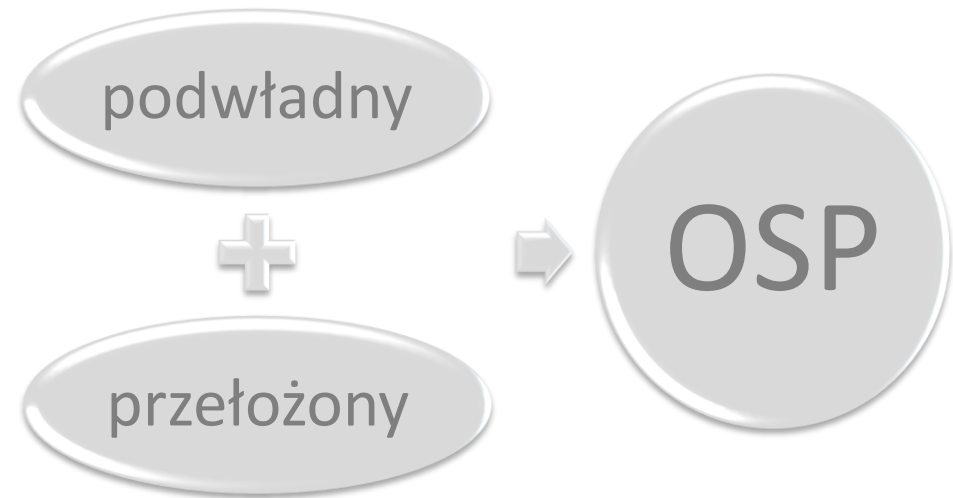
Profile kompetencyjne - element OSP w selekcji

Kluczowe kompetencje na stanowisku				
WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY niezbędne do realizacji zadań przypisanych stanowisku na pożądanym poziomie.	KOMPETENCJE		POZIOM OCZEKI WANY	PROFIL KOMPETENCYJNY
	1	Identyfikacja z firmą	5	
	2	wewnątrzfirmowa	3	
	3	Zarządzanie zespołem	3	
	4	pracowników	3	
	5	Motywowanie	4	
	6	Podejmowanie decyzji	3	
	7	Coaching	3	
	8	Sprzedaż i obsługa Klienta	4	
	9	Budowanie relacji	3	
	10	Dążenie do rezultatów	4	

Kompetencje - profil rekrutacyjny				
WIEDZA, UMIEJĘTNOŚCI I POSTAWY niezbędne do realizacji zadań przypisanych stanowisku na pożądanym poziomie.	KOMPETENCJE		POZIOM OCZEKI WANY	PROFIL KOMPETENCYJNY
	1	Zarządzanie zespołem	2	
	2	Motywowanie	3	
	3	Podejmowanie decyzji	3	
	4	Dążenie do rezultatów	3	
	5	Sprzedaż i obsługa Klienta	3	
	6	Budowanie relacji	3	
	7			

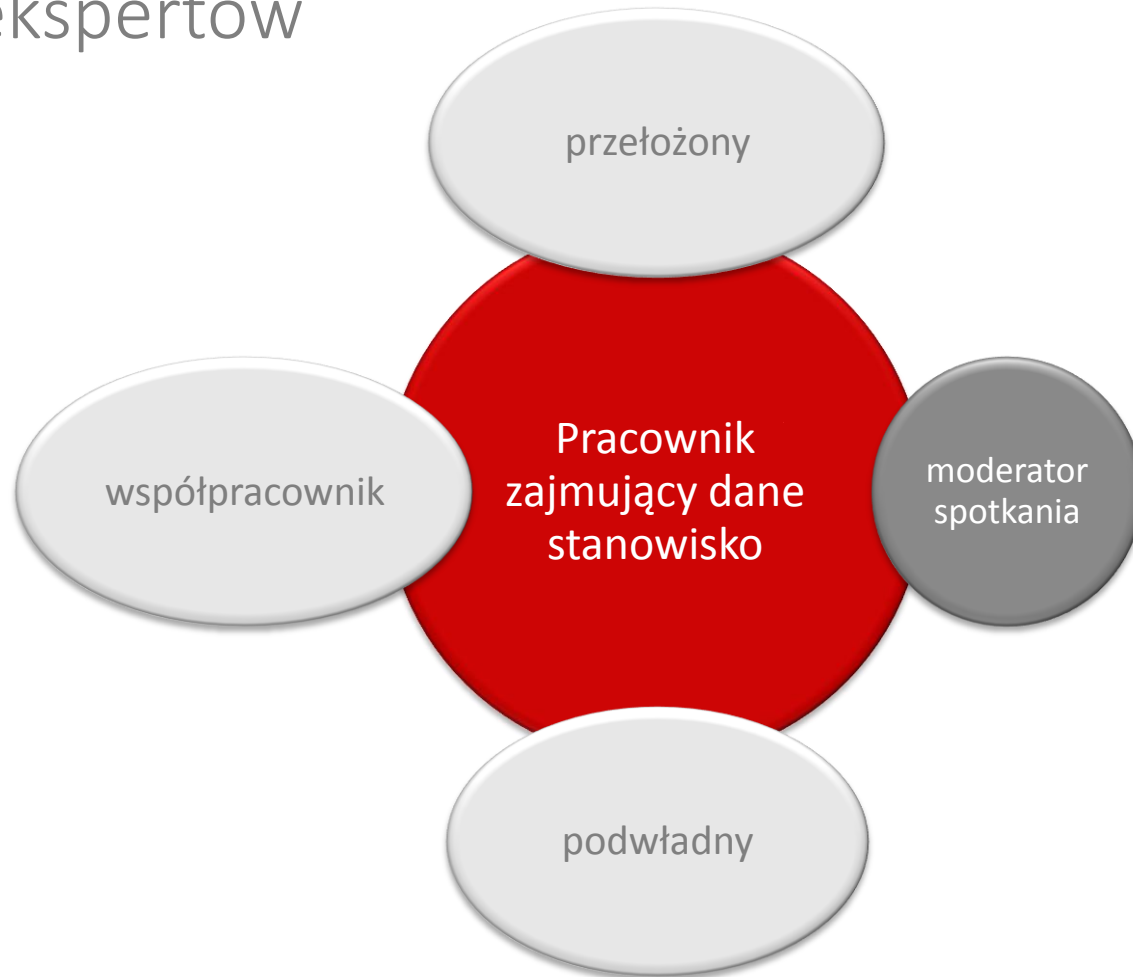
Sposoby zbierania informacji do OSP

- Przegląd istniejących już OSP
- Swobodny opis
- Wywiad bezpośredni „180 stopni”



Sposoby zbierania informacji do OSP

- Panel ekspertów



Wykorzystanie elementów OSP w procesie selekcji

Analiza aplikacji

- Wymagania formalne
- Certyfikaty, uprawnienia
- Staż pracy
- Zajmowane stanowiska

Rozmowa rekrutacyjna

- Zadania wykonywane
- Rola w zadaniach
- Kompetencje
- Zachowania sytuacyjne
- Doświadczenie

AC/DC

- Kompetencje
- Zachowania wskaźnikowe
- Sprawność manualna/umysłowa