

Artykuł 4

Autor: Luk Palmen

## **W jaki sposób przedsiębiorstwa opisują stanowiska pracy i profile kompetencyjne?**

W sektorze motoryzacyjnym obowiązuje norma IATF 16949:2016, określająca zasady zarządzania jakością dla wszystkich dostawców w motoryzacji. Rozdział 7 „Wsparcie” zawiera wytyczne dotyczące zasobów i procesów wspierających niezbędnych dla zapewnienia jakości, w tym odnosi się do wymagań wobec między innymi: ludzi, wiedzy, kompetencji, świadomości i komunikacji. Szczególną uwagą poświęcono bezpieczeństwu pracy, warunkom pracy oraz szkoleniu pracowników, a także odpowiedniemu komunikowaniu pracownikom ich roli w zapewnieniu jakości, zgodności i bezpieczeństwa oraz skutków wynikających z niezgodności. Z kolei w sekcji 8.5.1.5 „Total productive maintenance” wskazuje się na konieczność uwzględnienia wymagań wobec maszyn, urządzeń, procesów i ludzi w celu zapewnienia ciągłości i integralności procesów produkcyjnych, a w rozdziale 10 poruszone są kwestie dotyczące doskonalenia.<sup>1</sup> W sumie dla większości firm w motoryzacji jest to wiedza podstawowa. Niemniej, obowiązki i wytyczne wynikające z tej normy a także z innych norm i standardów stosowanych w motoryzacji muszą każdorazowo zostać przeanalizowane i przetłumaczone na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, które dany pracownik na określonym stanowisku pracy powinien posiadać.

Zgodnie z art. 94 Kodeksu Pracy pracodawca jest obowiązany poinformować nowych pracowników o zakresie ich obowiązków, sposobie wykonywania pracy na wyznaczonych stanowiskach oraz o podstawowych uprawnieniach. Obowiązkiem pracodawcy jest również zadbanie o to, że pracownicy, przy wykorzystaniu ich uzdolnień i kwalifikacji, osiągają wysoką wydajność i należyłą jakość pracy. W duchu Kodeksu Pracy oczekuje się, że pracodawca zastosuje obiektywne i sprawiedliwe kryteria oceny pracowników oraz wyników ich pracy, a jeśli to konieczne, zapewni możliwości podnoszenia kwalifikacji zawodowych.

---

<sup>1</sup> IATF 16949:2016 Standard systemu zarządzania jakością w przemyśle motoryzacyjnym

Innymi słowy, opis stanowiska pracy można określić jako podstawowy dokument, dzięki któremu:

- Pracodawca ma narzędzie do przeprowadzenia procesu rekrutacyjnego, wykorzystując opis stanowiska pracy do przygotowania ogłoszeń o pracę i podczas rozmów rekrutacyjnych;
- Pracodawca może formalnie komunikować pracownikowi, jaką wiedzę, jakie umiejętności i jakie kompetencje społeczne powinien posiadać, aby pracę na danym stanowisku w sposób należyty wykonać;
- Pracodawca może dokonać cyklicznej oceny pracy pracownika i określić wraz z nim obszary, które wymagają usprawnienia lub udoskonalenia, w tym również ustalenia zakresu szkoleń wewnętrznych lub zewnętrznych;
- Pracodawca może cyklicznie weryfikować, czy dany zakres obowiązków, wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych jest odpowiedni do nowej sytuacji, na przykład w przypadku pojawienia się w firmie nowych technologii produkcji lub nowych procesów wykonania danej czynności;
- Pracodawca może przekazać szkołom branżowym i uczelniom informację o wymaganiach przy określonym stanowisku pracy a następnie określić z nimi możliwości współpracy przy realizacji modułów kształcenia, dostosowanych programów nauczania, staży czy praktyk.

W firmie MICHAEL Teresa Michalik opisy stanowiska pracy stanowią istotne dokumenty stanowiące podstawę budowania całej struktury organizacyjnej firmy. Pani Bożena Skrzydło zaznacza, że podczas tworzenia opisu nowego stanowiska pracy najbardziej istotna jest współpraca z kierownikami, mistrzami i inżynierami procesu poszczególnych działów. Dodaje, że właśnie *te osoby najtrafniej potrafią określić kwalifikacje niezbędne do wykonywania pracy na danym stanowisku, poziom wykształcenia oczekiwany od kandydatów, doświadczenie w pracy na takim lub podobnym stanowisku, umiejętności oraz kompetencje społeczne potrzebne do wykonania danej pracy. Szczególnie pomocne są matryce umiejętności tworzone przez kierowników poszczególnych działów/obszarów produkcyjnych na podstawie codziennych obserwacji zespołu. Dzięki zastosowaniu tego rozwiązania osoby*

*kierujące działem potrafią jednoznacznie określić kto potrafi pracować na danym stanowisku, jakie umiejętności trzeba rozwijać poprzez szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne. Jeżeli robiony jest opis stanowiska pracy lidera, potrzebne są kwalifikacje i umiejętności z zakresu kierowania zespołem, rozwoju i uczenia podwładnych, podstawy psychologii. Po otrzymaniu zapotrzebowania na utworzenie nowego stanowiska pracy, dział kadr, z pomocą dyrektora i/lub przełożonego danego obszaru, określa cel istnienia stanowiska pracy, jego miejsce w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ustala obowiązki pracownika na danym stanowisku pracy, kompetencje niezbędne do wykonywania pracy, doświadczenie zawodowe oczekiwane od kandydata, uprawnienia oraz zakres odpowiedzialności pracownika. Z doświadczenia Pani Skrzydło może potwierdzić, że przygotowanie opisu nowego stanowiska jest procesem czasochłonnym lecz koniecznym, gdyż dobrze wykonany opis znacznie usprawnia zarządzanie podległym zespołem. Firma MICHAEL Teresa Michalik stosuje zestandaryzowane opisy stanowisk pracy, które składają się z następujących trzech elementów:*

- identyfikacja stanowiska w strukturze organizacyjnej. W punkcie tym zawarte są informacje takie jak nazwa stanowiska pracy, nazwa komórki organizacyjnej, stanowisko bezpośredniego przełożonego;
- zadania i obowiązki na stanowisku pracy;
- wymagane kwalifikacje na stanowisku pracy, kompetencje i predyspozycje pracownika.

Również w firmie PZL Sędziszów SA kierownik zmiany wraz z liderem produkcji na podstawie procesu produkcyjnego opisują każde stanowisko pracy. *W firmie stosuje się następujące dokumenty związane z danym stanowiskiem pracy: Tablica Stanowiskowa, Karta Pracy Standardowa (wraz z layoutem stanowiska), Książka Stanowiskowa, Elementy Pracy (opis czynności, zdjęcia), opis niezbędnych szkoleń oraz Karta Charakterystyki (ang. Material Safety Data Sheet). Mając na uwadze, że w zakładzie opisy stanowiska pracy istniały już przed pojawieniem się Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, firma nie korzystała do tej pory z możliwości porównania opisów stanowisk pracy z informacją ujętą w Polskiej Ramie Kwalifikacji. Obecne działania kierowane są głównie na poprawę standaryzacji obecnych opisów niż na tworzeniu nowych stanowisk, komentuje Pan Grzegorz Trafiał. Z kolei firma*

PLASMET Czechowicz dysponuje Księgą Służb Pracownika, w której w pierwszej części zapisane są wymagania, jakie są stawiane pracownikowi, a w drugiej części zakres obowiązków i uprawnień pracownika. Potrzebę utworzenia nowego stanowiska zgłasza Kierownik Działu, a zatwierdza osoba zarządzająca firmą. Udział w opisie stanowiska biorą: bezpośredni przełożony, kierownik działu, kierownik Działu Kadr, a nadzoruje dyrektor danego pionu. Zarząd, jak zaznacza Pan Jan Czechowicz, *określa odpowiednie cele i zadania dla firmy oraz zatrudnionych pracowników. Cele te określa długofalowa polityka rozwoju firmy, które zapisane są w „Biznes Planie”.* Następnie wymagania te szczegółowo przypisuje się do każdego stanowiska pracy. Korzystamy również z Polskiej Kwalifikacji Zawodów. Oprócz informacji o wymaganiach dla danego stanowiska pracy, w informacji do pracownika firma odnosi się do Prawa Pracy, Zakładowego Regulaminu Pracy i Zasad Wynagradzania oraz Zintegrowanego Systemu Zarządzania. W firmie Leaded opis stanowiska pracy zawiera elementy takie jak: główny cel funkcjonowania stanowiska, zakres obowiązków, zakres uprawnień, zakres odpowiedzialności oraz wymagania kwalifikacyjne. Warto wymienić, że w części dotyczącej wymagań kwalifikacyjnych oprócz niezbędnych kwalifikacji również zaznacza się informację o oczekiwanych kwalifikacjach. *W niektórych sytuacjach nowy pracownik już dysponuje oczekiwanymi kwalifikacjami, jednak nie zawsze tak jest. Wtedy przekazujemy pracownikowi informację o tym, w którym okresie czasu powinny nabyć kolejne umiejętności w ramach szkoleń wewnętrznych. Stosujemy on-the-job-training angażując przy tym doświadczonych pracowników i stopniowo doprowadzimy do tego, że pracownik nabywa wszystkie oczekiwane kwalifikacje do wzorowego wykonania pracy na danym stanowisku,* mówi Pani Agnieszka Grzywocz.

Mając na uwadze, że przedsiębiorstwa w sektorze motoryzacyjnym jeszcze nie oswoiły się z Zintegrowanym Systemem Kwalifikacji, a w różnych przypadkach już nie nadążają za kolejnymi zmianami podstaw programowych dla szkół branżowych i technikum, dużo odpowiedzialności pozostaje po stronie szkół i innych podmiotów edukacyjnych. To one powinny analizować opisy stanowisk pracy, z którymi przychodzą do nich pracodawcy i określać, w jaki sposób mogą być pomocne w procesach: przygotowania młodzieży do podjęcia pracy na danym stanowisku pracy, wspierania osób na rynku pracy przy nabywaniu

nowych kwalifikacji związanych z danym stanowiskiem czy też dokształcania pracowników przed ich przystąpieniem do egzaminu potwierdzającego efekty uczenia się.