Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu
Nr 8(46)/2014

Włodzimierz Wudarzewski

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu
Instytut Zarządzania i Marketingu
e-mail: bgtw@interia.pl
tel. 512 932 468

Opisy stanowisk organizacyjnych i możliwości ich wykorzystania w rekrutacji pracowników

Streszczenie. Celem artykułu jest ukazanie możliwości wykorzystania opisu stanowiska organizacyjnego w procesie rekrutacji. Na tle funkcji przypisywanych rekrutacji analizowane są różne rozwiązania i przykłady zastosowania opisu stanowiska. Opis stanowiska ma szczególne znaczenie w obrębie funkcji informacyjnej, ułatwiając modelowanie struktury zadań oraz modelowanie kwalifikacji ze stanowiskiem. W artykule zostały także przedstawione możliwości wykorzystania opisu stanowiska w obrębie funkcji motywacyjnej oraz wstępnej selekcji kandydatów.

Słowa kluczowe: rekrutacja, dobór kadr, opis stanowiska, kwalifikacje, analiza pracy

Kody klasyfikacji JEL: J240, O150

Wstęp

Dobór kadr jest zwykle uznawany za ważny składnik zarządzania zasobami ludzkimi oraz czynnik warunkujący sprawność i efektywność zarządzania organizacjami. Dorobek teoretyczny w tym zakresie jest znaczny i względnie usystematyzowany, zarówno w skali międzynarodowej, jak i krajowej, chociaż ciągle istnieje zapotrzebowanie teorii i praktyki na pogłębioną analizę i uszczegółowienie kwestii dotyczących doboru kadr. Interesujące w tym względzie są dociekania wynikające z doświadczeń w stosowaniu różnych narzędzi i technik rekomendowanych w opisywanym obszarze. Jednym z takich narzędzi jest opis

stanowiska organizacyjnego, należący do najważniejszych dokumentów określających kompetencje funkcjonalne i personalne pracowników firmy. Stopniowo upowszechnia się nazwa tego dokumentu, choć w wielu firmach występują również inne określenia (opis stanowiska pracy, opis stanowiska, zakres obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, zakres zadań, karta stanowiska, karta czynności, zakres czynności, zakres kompetencji) bądź określenia zapożyczone z języka angielskiego (*job description* – dosł. opis pracy). Warto zwrócić uwagę, że w dorobku naukowym obszaru niemieckojęzycznego od wielu lat występuje wyraźne rozróżnienie między „opisem stanowiska organizacyjnego" a „opisem miejsca pracy" (*Arbeitsplatzbeschreibung*) (Jenny 1966; Schwarz 1968). O ile opis stanowiska organizacyjnego odnosi się do pewnych kategorii abstrakcyjnych (zadania, obowiązki, uprawnienia, odpowiedzialność, zwierzchnictwo, podległość, zastępstwa, współpraca, kwalifikacje), o tyle opis miejsca pracy reguluje przede wszystkim kwestie uwarunkowań rzeczowych i środowiskowych, a także charakter usytuowania w przestrzeni i systemu czasowego zatrudnienia na danym stanowisku (Jenny 1966; Schwarz 1968; Kreft, Zasadzka 2000; Rutka 1999: 153-154; Wudarzewski 2003c, 2003b). W dorobku ZZL dominuje w tym zakresie dokument pod nazwą „opis stanowiska pracy", który łączy w sobie składniki dwóch wcześniej wskazywanych dokumentów. Z kolei badacze zorientowani na problematykę projektowania i formalizacji struktur organizacyjnych częściej stosują określenie „opis stanowiska organizacyjnego" według interpretacji zgodnej z propozycjami niemieckimi. W niniejszym artykule przyjęto określenie „opis stanowiska organizacyjnego". Po pierwsze dlatego, że uczestnicząc w wielu procedurach doboru kadr, autor stosował dokument pod taką właśnie nazwą (co w dużej mierze wynikało z zainteresowań i badań naukowych nad diagnozowaniem i projektowaniem struktur organizacyjnych, a także analizą i modelowaniem systemu dokumentacji organizacyjnej). Po drugie, wśród dokumentów szczegółowo regulujących kompetencje w rodzimych firmach dominują dokumenty, których struktura i zakres bardziej nawiązują do wybranej nazwy, rzadziej zaś spotyka się dokumenty o nazwie „opis stanowiska pracy" (Wudarzewski 2003b, 2003c). Po trzecie, niezależnie od stosowanej nazwy dokumentu analiza danego stanowiska pracy może i powinna uwzględniać różne składniki organizacyjne, rzeczowe, środowiskowe, przestrzenne itp. dlatego warto ujednolicać nazewnictwo opisywanych dokumentów, uwzględniając dominujące w tym zakresie rozwiązania praktyczne. Celem artykułu jest przybliżenie opisu stanowiska organizacyjnego oraz ukazanie możliwości wykorzystania tego dokumentu w procesie rekrutacji pracowników. Wybór rekrutacji jako etapu doboru kadr nie jest przypadkowy, ponieważ użyteczność opisu stanowiska dotyczy w sposób szczególny i bezpośredni przede wszystkim tej fazy. Pośrednio jednak poprawny i zweryfikowany opis stanowiska organizacyjnego warunkuje także rozwiązania stosowane na etapie selekcji i adaptacji.

1. Struktura opisu stanowiska organizacyjnego i wybrane problemy metodyczne związane z jego opracowaniem

Współczesne instytucje mają dość dużą swobodę w wyborze formy, struktury i stopnia szczegółowości podstawowych dokumentów regulujących kompetencje pracowników. Występują jednak w tym zakresie trzy prawidłowości. Po pierwsze, dążenie do prostoty stosowanych rozwiązań, np. w odniesieniu do opisu stanowiska organizacyjnego zaleca się i stosuje dokumenty syntetyczne, co najwyżej dwustronicowe. Zaleca się także, by zapisy w tych dokumentach były ukierunkowane na specyfikę stanowiska, dlatego wszelkie regulacje dotyczące obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, które mają charakter uniwersalny, są ujmowane w regulaminach organizacyjnych w formie ramowych zakresów kompetencji. Po drugie, wzrasta liczba i zróżnicowanie pozycji w strukturze tego typu dokumentów. Współczesne opisy stanowisk znacznie wykraczają poza tradycyjne zakresy obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, co zdecydowanie zwiększa ich zakres i różnorodność stosowania w poszczególnych obszarach zarządzania. W kontekście ZZL i doboru kadr na uwagę zasługuje np. tendencja do łączenia w jednym dokumencie kompetencji funkcjonalnych i personalnych dotyczących danego stanowiska. Po trzecie, zwiększa się dbałość o trafność i funkcjonalność formy oraz struktury opisu stanowiska organizacyjnego, a także o zapewnienie jednolitości metodycznej opracowania tego dokumentu (Wudarzewski 2003b: 377-386). Ważne w tym względzie są zdecydowanie większy stopień zastosowania i wykorzystania opisywanego dokumentu w praktyce, wymagania zintegrowanych systemów zarządzania oraz upowszechnienie systemów zarządzania jakością.

Z organizacyjnego punktu widzenia najważniejszymi kryteriami poprawności metodycznej opisu stanowiska organizacyjnego są:

– jednolitość interpretacji kategorii opisowych,

– trafność struktury dokumentu (dobór pozycji uwzględniający specyfikę instytucji oraz instrumentalność dokumentu, tj. zakres jego wykorzystania w organizacji),

– jednolitość struktury opisu stanowiska dla wszystkich pracowników,

– trafność formy opisu stanowiska (logo instytucji, sposób rozmieszczenia informacji, dobór czcionki, uwypuklenie niektórych treści),

– prostota i przejrzystość,

– spójność (niesprzeczność) treści zawartych w dokumencie,

– spójność treści zawartych w dokumencie z treściami i rozwiązaniami wynikającymi z innych dokumentów wewnętrznych (może to dotyczyć np. systemu ocen czy systemu szkoleń bądź awansów),

– względna równowaga między zakresami obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności (tj. między aspektami przedmiotowymi, aksjologicznymi i uprawnieniami w zakresie kompetencji funkcjonalnych),

– merytoryczny charakter zawartych treści (zwłaszcza w odniesieniu do wymaganych i zlecanych kwalifikacji),

– aktualność zapisów, zgodność ze stanem faktycznym,

– zgodność treści z obowiązującymi regulacjami zewnętrznymi,

– łatwość aktualizacji (komputerowa forma zapisu),

– termin i potwierdzenie nadania dokumentowi mocy regulacyjnej oraz przyjęcia tego do wiadomości przez pracownika obejmującego stanowisko (Wudarzewski 2003b, 2003c).

Tabela 1 zawiera modułową strukturę opisu stanowiska organizacyjnego z interpretacją sposobu rozumienia wyodrębnionych pozycji i kategorii. Na szczególną uwagę zasługują pozycje 6, 7 i 8, które są tożsame z kompetencjami funkcjonalnymi (przedmiotowymi), a więc obowiązkami, uprawnieniami i odpowiedzialnością. Kryteria oceny zadań w opisie stanowiska są zestawieniem kryteriów, które odnoszą się łącznie do zadań przypisanych do stanowiska. Oznacza to, że każde zadanie powinno korespondować z co najmniej jednym spośród wskazanych kryteriów. Niespełnienie tego warunku zmniejsza spójność między obowiązkami przedmiotowymi (zadaniami) a odpowiedzialnością (kryteriami oceny zadań). W uzasadnionych sytuacjach w podobny sposób można oceniać spójność między obowiązkami a uprawnieniami. Z kolei porównanie liczby szczegółowych zadań przedmiotowych, uprawnień i kryteriów oceny rzuca światło na przestrzeganie ważnej zasady pokrywania się obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności, choć nie oznacza to, że liczby te muszą być takie same.

Na tle modułowej struktury opisu stanowiska warto odnotować kilka uwag. Po pierwsze, zaprezentowany wzorzec opisu stanowiska ma charakter modelu, z możliwością modyfikacji jego struktury. Jako narzędzie doboru kadr opis stanowiska powinien być uzupełniony o dodatkowe pozycje, bardziej uwypuklające motywacyjne funkcje tego dokumentu. Po drugie, warto zadbać o to, by firma posiadała klarowną i jednoznaczną instrukcję opracowania i aktualizacji opisu stanowiska, co powinno sprzyjać spójności i jednolitości metodycznej opracowania tych dokumentów. Ma to również znaczenie przy opracowywaniu opisów nowo wyodrębnianych stanowisk oraz istotnych modyfikacji dotychczasowych regulacji. Taka instrukcja powinna również regulować kompetencje funkcjonalne związane z opracowaniem opisów stanowisk oraz nadzorem metodycznym nad tym procesem. Z doświadczeń i obserwacji autora wynika, że pod względem poprawności dokumentu wielu trudności przysparza prawidłowe zestawienie zadań przedmiotowych, uprawnień i kryteriów oceny. W szczególności dotyczy to egzemplifikacji zadań i kryteriów oceny, gdyż bardzo często kategorie te są mylone i formułowane w sposób wieloznaczny, co utrudnia rozgraniczenie obowiązków

Tabela 1. Modułowy opis stanowiska organizacyjnego

1. Opis stanowiska: pełna nazwa stanowiska organizacyjnego
2. Podległość służbowa osoby stanowisku **2.1. bezpośrednio:** wskazanie bezpośredniego zwierzchnika służbowego **2.2. pośrednio:** wskazanie zwierzchników funkcjonalnych z określeniem charakteru więzi funkcjonalnych
3. Osobie na stanowisku podlegają **3.1. bezpośrednio:** wskazanie bezpośrednich podwładnych (rodzaj i liczba stanowisk) **3.2. pośrednio:** wskazanie osób podległych na zasadzie funkcjonalnej z określeniem charakteru więzi
4. Zastępstwa aktywne: wskazanie stanowisk, które dodatkowo obejmuje dana osoba w przypadkach nieobecności; można też określić zakres przejmowanych kompetencji
5. Zastępstwa pasywne: wskazanie podmiotu, który przejmuje kompetencje osoby zajmującej dane stanowisko w przypadkach nieobecności; można też określić zakres przejmowanych kompetencji
6. Zadania przedmiotowe: odpowiadają na pytanie „co się robi?" („co powinno się robić"), a nie „jak się powinno robić". Przy formułowaniu treści zadań przedmiotowych dominują „czynności" i „obiekty oddziaływania". W opisie stanowiska wyodrębnia się i porządkuje zadania przedmiotowe charakteryzujące się pewną rytmicznością występowania (powtarzalnością, ciągłością). Przy formułowaniu treści celów przedmiotowych pomija się wyrazy o charakterze wartościującym (zapewnienie, doskonalenie, minimalizowanie, maksymalizowanie, zmniejszanie, usprawnienie, wzrost, spadek, uatrakcyjnienie, poprawa itp.). Oto przykłady poprawnie sformułowanych zadań przedmiotowych: „Czynność" → „Obiekt" – analiza strategiczna — otoczenia firmy – opracowanie i aktualizacja — regulaminu organizacyjnego – zaopatrzenie — w materiały i części zamienne – sprzedaż — wyrobu X – planowanie — remontu maszyn i urządzeń – wypracowanie — planu kont firmy Przy wyszczególnieniu zadań przedmiotowych zaleca się wykorzystanie dziesiętnej symboliki klasyfikacji z zastrzeżeniem, by nie przekraczać drugiego poziomu dezagregacji zadań. **6.1.** **6.2.**
7. Kryteria oceny zadań przedmiotowych: podstawa oceny realizacji zadań przedmiotowych. Przy formułowaniu kryteriów oceny stosuje się wyrazy o charakterze wartościującym (zapewnienie, zmniejszenie, zwiększenie, doskonalenie, minimalizowanie itp.). Kryteria oceny mogą mieć zarówno charakter wymierny, jak też niewymierny. Odzwierciedlają one wymagania i oczekiwania wobec osoby zajmującej stanowisko w zakresie realizacji zadań przedmiotowych. Kryteria oceny zadań wyznaczają pożądane kierunki, określają efektywność zadań przypisanych do stanowiska, wyznaczają i konkretyzują rolę stanowiska w funkcjonowaniu całej firmy, ułatwiają określenie i egzekwowanie odpowiedzialności za realizację zadań. **7.1.** **7.2**.
8. Szczególne uprawnienia: wyznaczają zakres samodzielności (autonomii) osoby zajmującej stanowisko w zakresie ustalonych zadań przedmiotowych i wyznaczonych kryteriów oceny. W szczególności dotyczy to uprawnień decyzyjnych i kontrolnych, ale także uprawnień w zakresie opiniowania, dostępu do informacji, inicjowania czy reprezentowania.

cd. tabeli 1

Ustalając szczególne uprawnienia, można je w określony sposób porządkować, np.: **8.1. Personalne:** **8.2. Finansowe:** **8.3. Organizacyjne:** **8.4. Reprezentacyjne:**
9. Współpraca z innymi podmiotami: wskazuje się podmioty organizacyjne, z którymi osoba zajmująca stanowisko najczęściej trwale współpracuje. Można sygnalizować zakres współpracy. Często stosuje się podział na podmioty wewnętrzne i zewnętrzne. Pomocne w tym zakresie mogą być tablice kompetencyjne. **9.1. Współpraca z podmiotami wewnętrznymi:** **9.2. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi:**
10. Wymagane kwalifikacje na stanowisku: wskazuje się pożądane kompetencje personalne osoby zajmującej stanowisko. Struktura wymagań kwalifikacyjnych na dane stanowisko może wyglądać następująco: **10.1. Kwalifikacje formalne:** wykształcenie, staż zawodowy – wymagany obszar i czas, staż kierowniczy – wymagany czas, liczba podwładnych, wymagane uprawnienia potwierdzone dokumentami, pożądane formy doskonalenia kwalifikacji zawodowych i osobowościowych (kursy, studia podyplomowe, studia MBA). **10.2. Rzeczywiste kwalifikacje zawodowe (wiedza i umiejętności):** **10.3. Rzeczywiste kwalifikacje osobowościowe:** pożądane cechy, preferencje i umiejętności osobowościowe
11. Nadanie dokumentowi mocy obowiązującej: miejsce przeznaczone na podpisy wybranych podmiotów, najczęściej pracownika obejmującego stanowisko, jego zwierzchnika, osoby sprawującej nadzór metodyczny nad dokumentacją i właściciela firmy.

Źródło: Wudarzewski 2003c: 206-236.

i odpowiedzialności (Wudarzewski 2003c). Po trzecie, najczęściej zalecaną sekwencją postępowania w opracowywaniu opisów stanowisk jest kolejność, zgodnie z którą najpierw wymienia się kompetencje przedmiotowe (zdania, uprawnienia, kryteria oceny), a później, na powstałej bazie informacyjnej, określa się kompetencje personalne. Oznacza to, że w opracowanie opisów najpierw powinni być zaangażowani zainteresowani kierownicy i służby organizacyjne, a dopiero później przedstawiciele służ personalnych (szczególnie komórek HR). Po czwarte, w odniesieniu do niektórych pozycji opisu stanowiska warto zadbać o właściwą kolejność wymienianych składników, zgodną z przypisywanym im znaczeniem (dotyczy to np. współpracy z pomiotami wewnętrznymi i zewnętrznymi) bądź też określić rangi składników w innej formie, wykorzystując np. pogrubioną czcionkę (dotyczy to np. wskazania kluczowych zadań, kluczowych kryteriów oceny czy kluczowych kompetencji personalnych). Taki sposób zapisu treści czy wyróżniania priorytetów decyduje o przejrzystości dokumentu i lepszym zrozumieniu intencji kierownictwa organizacji, a ponadto stymuluje selektywne myślenie i działanie w różnych obszarach stosowania opisu stanowiska organizacyjnego.

2. Kierunki wykorzystania opisu stanowiska organizacyjnego w procesie rekrutacji

Opis stanowiska organizacyjnego jest dokumentem o wielu możliwościach wykorzystania, nie tylko w obszarze ZZL, ale także w odniesieniu do innych funkcji organicznych oraz wszystkich funkcji zarządzania. W obszarze ZZL narzędzie to jest wykorzystywane w procesie doboru kadr, a także w procesie etatyzacji, w projektowaniu ścieżek rozwoju i awansów, wartościowaniu pracy i kształtowaniu struktury wynagrodzeń, planowaniu szkoleń oraz w procesie dopasowywania ludzi do stanowisk (Zając 2007: 57-77). Wprawdzie liczba i nazewnictwo etapów wyodrębnianych w procesie doboru kadr są zróżnicowane, ale istota i sekwencja działań związanych z tym obszarem, a także jego szczegółowe składniki, narzędzia i formy są bardzo podobne (Armstrong 2011: 448-449; Listwan 1999: 81--102; Marciniak 1999: 45-96; Zając 2007: 94-113; Pocztowski 2008: 140-148). Na potrzeby artykułu przyjęto wersję doboru kadr według sekwencji: rekrutacja – selekcja – adaptacja społeczno-zawodowa (Zając 2007: 94-113). W literaturze przedmiotu w zasadzie nie kwestionuje się podstawowej roli, jaką odgrywa opis stanowiska w procesie szeroko rozumianej rekrutacji, eksponując przede wszystkim funkcje: informacyjną, motywacyjną, a nawet wstępnej selekcji kandydatów, spełniane przez ten dokument (Listwan 1999: 81-85). Na tym etapie należy więc w kontekście opisu stanowiska organizacyjnego dostrzegać konieczność aktualizacji potrzeb kadrowych oraz analizę pracy jako ważne i współzależne fazy poprzedzające właściwą rekrutację (Zając 2007: 94-95). Przebieg tych faz może wyglądać różnie, ale warto rozważyć trzy możliwe przypadki: 1) rekrutacja na nowo wyodrębnione stanowisko organizacyjne, 2) rekrutacja na istniejące i nieobsadzone stanowisko oraz 3) rekrutacja na istniejące stanowisko w celu zwiększenia obsady. W każdym z tych wariantów punktem wyjścia analizy powinien być opis stanowiska organizacyjnego, a w pierwszym wariancie sytuacyjnym opis stanowiska (przynajmniej w wersji uproszczonej) powinien być opracowany jeszcze przed podjęciem decyzji o stworzeniu stanowiska. Z doświadczeń autora wynika, że w opisywanych fazach kluczowe znaczenie ma analiza celowości zadań przedmiotowych na stanowisku. Dotyczy to zarówno stanowisk nowych, jak też istniejących. Opisy nowych stanowisk organizacyjnych należy przygotować, uwzględniając długofalowe i operacyjne cele firmy, natomiast analiza opisów stanowisk już istniejących powinna uwzględniać występowanie zjawiska dysharmonii organizacyjnej, opisywane przez Zbigniewa Martyniaka, które powinno być minimalizowane poprzez eliminację bądź przemieszczenie zadań zbędnych oraz wprowadzenie innych zadań pożądanych (Martyniak 2001). Taka analiza zadań powinna poprzedzać każdą rekrutację, ponieważ należy wykorzystywać wszelkie

okazje sprzyjające modyfikacji i dopasowaniu treści do potrzeb firmy. Dopiero na tej podstawie można zacząć właściwą procedurę rekrutacyjną.

Warto przedstawić dwa przypadki zaczerpnięte z doświadczeń autora. Pierwszy z nich dotyczy procedury konkursowej na stanowisko dyrektora sprzedaży i marketingu w dużej firmie wrocławskiej z branży chemicznej w związku z wyodrębnieniem w strukturze nowego pionu. Firma miała tylko wstępną wizję funkcjonowania tej nowej jednostki i jej kierownika, co utrudniało konkretyzację postępowania rekrutacyjnego. Trzeba było pilnie rozstrzygnąć problem uszczegółowienia struktury przedmiotowej i podmiotowej pionu sprzedaży i marketingu. Kto to ma zrobić? Kierownictwo firmy wspierane konsultingiem jeszcze przed rozpoczęciem rekrutacji czy nowo wybrany dyrektor w ramach swoich uprawnień? Rozstrzygnięcia te były ważne dla przygotowania opisu stanowiska. Oto fragment dotyczący opisywanej sytuacji pochodzący z raportu końcowego: „Zdecydowano się w tym zakresie na pośredni wariant projektowania organizacyjnego pionu sprzedaży i marketingu. W fazie poprzedzającej rekrutację postanowiono zaprojektować strukturę przedmiotową nowego pionu w formie klasyfikatora zadań, natomiast jego strukturę podmiotową miał autonomicznie zaproponować dyrektor wybrany w konkursie. Do identyfikacji i analizy zadań sprzedaży i marketingu wykorzystano dostępną dokumentację organizacyjną, a także dorobek naukowy i doświadczenia innych firm krajowych i zagranicznych w kształtowaniu nowoczesnego marketingu. W ten sposób zbudowano docelowy klasyfikator zadań sprzedaży i marketingu. Tak wypracowany wzorcowy klasyfikator zadań wykorzystano do opracowania opisu stanowiska organizacyjnego dyrektora sprzedaży i marketingu, a w procedurze konkursowej, dodatkowo, klasyfikator wykorzystano w ćwiczeniu, w którym kandydaci mieli na jego podstawie zaproponować swoje propozycje struktury podmiotowej nowego pionu. Dopiero na takim szerokim tle zadaniowym i organizacyjnym przystąpiono do nakreślenia zestawu zadań i ról, które powinny być przypisane do stanowiska dyrektora sprzedaży i marketingu, co stwarzało podstawę do dalszej konkretyzacji wymaganych kryteriów oceny oraz uprawnień dyrektora". Podany przykład dość dobrze ilustruje złożoność i znaczenie opisu stanowiska w konkretnych sytuacjach poprzedzających właściwą rekrutację.

Drugi z przykładów dotyczy dużej firmy wrocławskiej z branży maszynowej, która zwróciła się z prośbą o pomoc w rozwiązaniu problemu polegającego na nasilającej się tendencji części kierowników do forsowania wniosków o dodatkowe zatrudnienie pracowników. Powodem nasilania się tych tendencji były rosnące wymagania związane z orientacją na wyniki oraz skłonność kierownictwa do wiązania wynagrodzeń z osiąganymi wynikami. Po rozpoznaniu problemu zaproponowano rozwiązanie, w którym kluczowe znaczenie miał opis stanowiska organizacyjnego oraz technika etatyzacji oparta na doświadczeniach niemieckich i polegająca na szacowaniu czasochłonności zadań przypisanych do stanowiska

(Wudarzewski 1989: 103-117). Każdy kierownik ubiegający się o dodatkowe etaty bądź stanowiska musiał to merytorycznie uzasadnić z wykorzystaniem opisu stanowiska organizacyjnego (w szczególności dotyczyło to liczby i struktury zadań) oraz oszacowania czasochłonności zadań z wykorzystaniem przedstawionej techniki. Dodatkowo kierownicy musieli liczyć się z wariantem szczegółowej analizy czasochłonności zadań dla całej komórki. Przyjęto założenie, że jeśli diagnoza czasochłonności zadań wskazanych w opisie stanowiska potwierdzi potrzebę dodatkowego zatrudnienia, będzie to podstawą do rozpoczęcia procesu rekrutacji, ale jeśli tak nie będzie, a dodatkowa weryfikacja obciążenia zadaniami w całej komórce wykaże rezerwy etatowe, to kierownictwo zapewnia sobie prawo do zmniejszenia etatów bądź dodatkowego przydziału zadań do badanej komórki. Okazało się, że przyjęte rozwiązania skutecznie ograniczyły naciski na dodatkowe zatrudnienie, a więc i ograniczyły procesy rekrutacyjne z tym związane.

Zestaw właściwych zadań przedmiotowych, uprawnień i kryteriów oceny w opisie stanowiska organizacyjnego ma istotne znaczenie we wstępnej fazie rekrutacji. Powstaje w ten sposób baza informacyjna do budowania wymaganych kwalifikacji zawodowych i osobowościowych. Dobrym, sprawdzonym sposobem na dookreślenie i konkretyzację w tym zakresie jest wskazanie i uwypuklenie najważniejszych zadań i kryteriów oceny, np. z wykorzystaniem pogrubionej czcionki, co ułatwia koncentrację na najważniejszych czynnikach sytuacyjnych w odniesieniu do modelowanych wymagań, a także sprzyja spójności między doborem narzędzi diagnozowania kandydatów a charakterem wymagań kwalifikacyjnych. Przykład takich rozwiązań zawiera tabela 2.

Zweryfikowany zestaw obowiązków, uprawnień i odpowiedzialności (tj. zadań, uprawnień i kryteriów oceny) stwarza dobry układ odniesienia dla ustalenia, weryfikacji i ewentualnych modyfikacji profilu pożądanych kwalifikacji formalnych, zawodowych i osobowościowych. Zestawienie i modyfikacje kwalifikacji oraz innych wymagań formalnych są stosunkowo proste, ale ustalenia w tym zakresie powinny być uzasadnione merytorycznie i uzgodnione między zwierzchnikiem danego stanowiska a służbami personalnymi. Warto także pamiętać o doprecyzowaniu i zróżnicowaniu znaczenia wyodrębnionych składników kwalifikacji formalnych na potrzeby prowadzonej rekrutacji. Jest to szczególnie ważne w sytuacji, gdy planuje się selekcję wstępną bądź gdy ocena kwalifikacji formalnych wpływa na ocenę końcową kandydatów. Tabela 3 zawiera praktyczny przykład rozwiązań w tym zakresie. Profil kwalifikacji formalnych może być z powodzeniem wykorzystany w obrębie funkcji informacyjnej rekrutacji w przygotowaniu ankiety personalnej wypełnianej przez kandydatów (Marciniak 1999: 59-66).

Pożądane kwalifikacje zawodowe (wiedza i umiejętności) są pochodną przede wszystkim zestawienia zadań przedmiotowych wyodrębnionych w opisie stanowiska. Wymagania w tym zakresie powinny być sformułowane bardzo precyzyjnie, by nie było wątpliwości, czy chodzi o konkretną wiedzę zawodową, czy o umie-

Tabela 2. Praktyczny opis stanowiska organizacyjnego kierownika budowy w branży budowlanej na potrzeby procesu rekrutacji

Firma X Sp. z o.o.	Siedziba firmy: ..... Adres i kontakty: .....
1. Opis stanowiska organizacyjnego: kierownik budowy	
2. Podległość służbowa: dyrektor techniczny	
3. Podległość funkcjonalna: pełnomocnik prezesa ds. systemu zarządzania jakością	
4. Zwierzchnictwo służbowe: pracownicy zatrudnieni na budowie	
5. Zastępstwo aktywne: brygadzista na budowie	
6. Zastępstwo pasywne: dyrektor techniczny/brygadzista w sprawach niewymagających uprawnień	
7. Podstawowe zadania przedmiotowe (obowiązki): 7.1. Realizacja zadań kontraktowych 7.1.1. Faza przygotowawcza 7.1.1.1. Inwentaryzacja przedmiotu kontraktu 7.1.1.2. Zlecanie i koordynacja projektów ruchu zastępczego oraz organizowanie zezwoleń na zajęcie dróg 7.1.1.3. **Opracowywanie zapotrzebowania na pracowników, urządzenia i narzędzia** 7.1.1.4. **Opracowywanie zapotrzebowania na podwykonawców** 7.1.1.5. **Opracowanie harmonogramu robót** 7.1.2. Faza realizacyjna 7.1.2.1. **Koordynowanie i nadzorowanie wykonania zadania kontraktowego** 7.1.2.2. Zakwaterowanie 7.1.2.3. Zaopatrzenie w materiały i paliwa 7.1.2.4. Prowadzenie dziennika budowy 7.1.2.5. Prowadzenie dziennika pracowników 7.1.2.6. Prowadzenie dziennika pracy urządzeń 7.1.3. Faza zakończeniowa 7.1.3.1. **Organizacja odbioru budowy** 7.1.3.2. Akceptowanie dokumentów odbioru budowy 7.1.3.3. Zakończenie wpisów do dziennika budowy 7.1.3.4. Wewnętrzne rozliczenie realizacji budowy 7.2. **Realizacja budżetów kontraktowych** 7.3. **Operacyjne zarządzanie zespołami wykonawczymi** 7.4. **Operacyjne zarządzanie zasobami technicznymi (urządzenia, środki transportu)** 7.5. Weryfikacja uprawnień pracowników do pracy na budowie 7.6. Prowadzenie i nadzorowanie spraw bhp i ppoż.	
8. Kryteria oceny zadań (odpowiedzialność): 8.1. **Terminowość realizacji zadań kontraktowych** 8.2. **Racjonalna realizacja założeń budżetowych** 8.3. **Optymalne wykorzystanie czasu pracy pracowników budowlanych** 8.4. **Optymalne wykorzystanie czasu pracy urządzeń i środków transportu** 8.5. **Minimalizowanie uzasadnionych reklamacji** 8.6. Zapewnienie jakości usług zgodnie z aprobatami technicznymi i polskimi normami 8.7. Rzetelność i terminowość prowadzonych dokumentów 8.8. Rzetelność i terminowość rozliczeń dokumentowo-finansowych 8.9. Zapewnienie wysokiej dyscypliny i dobrej atmosfery na budowie 8.10. Zapewnienie dobrych relacji z podmiotami zewnętrznymi 8.11. Zapewnienie przestrzegania przepisów bhp i ppoż.	

cd. tabeli 2

9. Szczególne uprawnienia: 9.1. Szczególne uprawnienia kadrowe – opiniowanie doboru pracowników budowlanych – ocena pracowników budowlanych (premiowanie, karanie) – planowanie urlopów pracowników budowlanych – inicjowanie poprawy systemu motywacyjnego 9.2. Szczególne uprawnienia finansowe – dysponowanie środkami pieniężnymi subkonta firmy (karta płatnicza) – podejmowanie decyzji o wydatkach do wysokości 500 zł 9.3. Szczególne uprawnienia reprezentacyjne – reprezentowanie firmy wobec podmiotów zewnętrznych w sprawach bieżących budowy
10. Współpraca z podmiotami wewnętrznymi firmy: – dyrektor techniczny – główny mechanik – dyrektor finansowy – kasjerka
11. Współpraca z podmiotami zewnętrznymi firmy: – inspektor nadzoru – inspektor PIP – inspektor zarządcy terenu budowy – przedstawiciele inwestora – przedstawiciele podwykonawców
12. Wymagania kwalifikacyjne: 12.1. Kwalifikacje formalne – staż w budownictwie minimum 3 lata – staż kierowniczy w budownictwie minimum 1 rok – uprawnienia budowlane i sanitarne – uprawnienia bhp – do szkolenia pracowników (do uzupełnienia w okresie próbnym) – uprawnienia kotłowe D (do uzupełnienia w okresie próbnym) – uprawnienia elektryczne 1 kV (do uzupełnienia w okresie próbnym) – prawo jazdy kat. B 12.2. Kwalifikacje zawodowe – umiejętność nadzorowania założeń budżetowych prac budowlanych – umiejętność prowadzenia dokumentów związanych z budową – umiejętność zarządzania zasobami technicznymi budowy (urządzenia, środki transportu) – umiejętność planowania i organizowania prac budowlanych – umiejętność odbioru prac budowlanych – wiedza na temat zasobów technicznych wykorzystywanych w budownictwie 12.3. Kwalifikacje osobowościowe – umiejętność skutecznego i efektywnego kierowania ludźmi – umiejętność zarządzania czasem (w tym planowania i przewidywania) – umiejętności organizatorskie – umiejętności w zakresie funkcjonowania interpersonalnego (wywieranie wpływu, kontaktowość społeczna) – umiejętności w zakresie komunikacji społecznej (prostota i jednoznaczność przekazu komunikatów) – elastyczność zachowań – preferowany zrównoważony styl kierowania (na ludzi i zadania) na poziomie co najmniej przeciętnym

cd. tabeli 2

13. Inne oczekiwania i preferencje: – duża dyspozycyjność (gotowość do mobilnego zatrudnienia) – wiek – preferencje: do 50 lat – niekaralność
14. Nadanie dokumentowi mocy regulacyjnej (oświadczenie, data i podpisy potwierdzające przyjęcie do wiadomości)

Źródło: opracowanie własne na podstawie bezpośredniego uczestnictwa w organizowaniu i nadzorowaniu selekcji kadr w małych firmach w latach 2001-2008; Wudarzewski, Wudarzewska 2010: 297-312.

jętności zawodowe, a może o jedno i drugie. Przy zweryfikowanym i poprawnie przygotowanym opisie stanowiska zestawienie wymagań zawodowych często jest bardzo zbliżone do obowiązujących zapisów w analizowanym dokumencie, chociaż dopuszcza się również możliwość pewnych modyfikacji, uwzględniających długofalowe cele firmy – dotyczy to zwłaszcza stanowisk kierowniczych na wyższych szczeblach. Pod kątem diagnozy potencjału zawodowego kandydatów warto rozważyć oszacowanie rang wymaganych kwalifikacji zawodowych ze wskazaniem kwalifikacji kluczowych, co może istotnie wpływać na ocenę końcową kandydatów (por. zadania zaznaczone pogrubioną czcionką w tab. 2). W procesie formułowania i szacowania znaczenia kwalifikacji zawodowych główny udział powinien mieć bezpośredni zwierzchnik stanowiska, którego dotyczy rekrutacja.

Tabela 3. Charakterystyka i rangi kryteriów oceny formalnej kandydatów ubiegających się o stanowisko głównego księgowego w jednym z zakładów branży metalowej w Legnicy

Formalne kryteria oceny kandydatów	Wymagania formalne	Ranga kryterium w skali 0-1
1. Wiek	30-55 lat (preferencje dla przedziału 32-45 lat)	0,05
2. Wykształcenie wyższe	ekonomiczne bądź prawnicze	0,15
3. Doskonalenie kwalifikacji	podnoszenie kwalifikacji w zakresie księgowości i finansów, posiadanie uprawnień biegłego księgowego, preferencje dla zinstytucjonalizowanych form podnoszenia kwalifikacji (np. studia podyplomowe) odbywanych w ostatnich 5 latach	0,20
4. Staż zawodowy	minimum 4 lata na stanowisku głównego księgowego lub zbliżonym	0,30
5. Staż kierowniczy	preferowane doświadczenie w kierowaniu większymi zespołami pracowników	0,10
6. Umiejętność obsługi komputera	umiejętność obsługi komputera w zakresie arkuszy kalkulacyjnych, edytora tekstu i programów finansowo-księgowych	0,15
7. Pozostałe kryteria formalne	preferencje dla kandydatów zamieszkałych w Legnicy i okolicach, z prawem jazdy kat. B	0,05
Suma punktów rangowych		1,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie doświadczeń praktycznych.

W modelowaniu pożądanych kwalifikacji osobowościowych punktem wyjścia jest zestawienie zawarte w opisie stanowiska, chociaż – jak wynika z doświadczeń autora – najczęściej składniki w tym zakresie są uszczegóławiane na potrzeby rekrutacji. Dodatkowo wykorzystuje się wybrane kryteria oceny pracy na analizowanym stanowisku. Zwykle na im wyższym szczeblu znajduje się stanowisko objęte rekrutacją, tym bardziej czasochłonne i dokładniejsze są ustalenia dotyczące wymagań osobowościowych. W odniesieniu do kwalifikacji osobowościowych, podobnie jak we wcześniejszych obszarach kwalifikacji, warto rozważyć zróżnicowanie ich składników oraz wskazanie kompetencji kluczowych. Znaczący udział w modelowaniu pożądanych kwalifikacji osobowościowych powinni mieć przedstawiciele działów personalnych (szczególnie komórek HR), chociaż konsultacje i uzgodnienia z bezpośrednim zwierzchnikiem analizowanego stanowiska są jak najbardziej wskazane, zwłaszcza w przypadku rang poszczególnych składników oraz w kontekście uwarunkowań związanych z ustalonymi kryteriami oceny zadań. W ten sposób powstaje profil wymaganych kwalifikacji w procedurze rekrutacyjnej. Przydatność opisu stanowiska organizacyjnego jest więc bezsporna. Model kompetencji przedmiotowych oraz kompetencji osobowościowych stanowi najważniejszy układ odniesienia w wyborze technik i narzędzi diagnostycznych wykorzystywanych w rozpoznawaniu potencjału kandydatów. Ważne jest w tym zakresie zapewnienie spójności między modelem pożądanych i zrangowanych kwalifikacji na danym stanowisku a wybranymi sposobami ich weryfikacji. Można w tym celu wykorzystać technikę badania spójności, dzięki której identyfikuje się i szacuje powiązania przyczynowo-skutkowe między wybranymi sposobami diagnozowania a profilami pożądanych kompetencji, odrębnie w obszarze kwalifikacji zawodowych i w obszarze kwalifikacji osobowościowych, a następnie konfrontuje liczbę powiązań z rangami kluczowych kompetencji (Ćwiklicki, Obora 2009: 137-140).

Kolejnym elementem rekrutacji jest określenie jej form i źródeł. Poprawnie przygotowany opis stanowiska organizacyjnego stanowi ważne narzędzie wspierające decyzje w tym zakresie, przede wszystkim dzięki konkretyzacji oczekiwań wobec potencjalnych kandydatów. Jednocześnie ma on charakter uniwersalny i znacznie rozszerza możliwości wyboru. Narzędzie to może być np. pomocne w przygotowaniu ogłoszenia prasowego, co wymaga analizy i selekcji najważniejszych informacji zawartych w tym dokumencie. Opis stanowiska ułatwia także i konkretyzuje współpracę z różnymi firmami specjalizującymi się w doborze kadr. W przypadku gdy firma nie posiada takiego dokumentu, firmy zewnętrzne najczęściej zmuszone są do jego opracowania, przynajmniej w wersji skróconej, co powoduje dodatkowe koszty i wydłuża rekrutację. Opis stanowiska ułatwia również poszukiwanie potencjalnych kandydatów w środowiskach uczelnianych, w różnych centrach kształcenia, agencjach pośrednictwa pracy, a także w urzędach pracy. Podobne uwagi dotyczą takich form rekrutacji, jak: targi pracy, drzwi

otwarte, kontakty osobiste, wewnętrzne systemy awansów czy rekrutowanie kandydatów „z ulicy". Dodatkową formą pozyskiwania kandydatów jest Internet i związane z nim *hot-lines* (Zając 2007: 97-130). Opis stanowiska uelastycznia, rozszerza i wspiera zatem wszystkie potencjalne formy i źródła rekrutacji. Poprawny opis stanowiska jest często traktowany przez kandydatów jako wizytówka kultury organizacyjnej firmy. Kiedy w czasie jednej z procedur konkursowych autor eksperymentalnie przesłał kandydatom, którzy na podstawie ogłoszenia prasowego zgłosili się do konkursu i dostarczyli swoje dokumenty, pełen opis stanowiska organizacyjnego, ponad 40% kandydatów zrezygnowało z dalszego postępowania rekrutacyjnego. To najlepiej oddaje znaczenie opisu stanowiska w procesie rekrutacji. Pojawia się więc pytanie, czy w każdym przypadku należy udostępniać kandydatom pełen opis stanowiska, o które się ubiegają. W opinii autora jeśli występują w tym zakresie jakieś wątpliwości, można podejść do tego w sposób selektywny i udostępnić dokument w wersji skróconej, zawierającej kluczowe informacje zgodne z wymaganiami procedury konkursowej. Wiele przemawia jednak za tym, by szerzej udostępniać opisy stanowisk organizacyjnych zarówno potencjalnym kandydatom, jak i różnym podmiotom uczestniczącym w rekrutacji w sposób bezpośredni i pośredni.

Poprawny opis stanowiska organizacyjnego pełni więc bardzo ważną rolę informacyjną w rekrutacji, ale posiada także walory motywacyjne. Warto podkreślić, że już sam profil oczekiwań w zakresie kompetencji przedmiotowych traktowany jest przez potencjalnych pracowników jako bardzo ważny czynnik motywacji. Funkcję motywacyjną rekrutacji można jeszcze wzmocnić w kontekście opisu stanowiska organizacyjnego, ale łączy się to z koniecznością modyfikacji struktury dokumentu i uzupełnienia go o takie pozycje, jak: potencjalne ścieżki awansów, stosowane formy rozwoju zawodowego i osobowościowego, planowane szkolenia, wybrane składniki motywacji niematerialnej czy preferowane wartości firmy. Trzeba mieć przy tym świadomość, że może to powodować różnicę między obowiązującym opisem stanowiska organizacyjnego a opisem stanowiska na potrzeby rekrutacji, a w przyszłości skutkować zakłóceniami i konfliktami. W takich przypadkach najlepiej jest przestrzegać zalecenia, by wszelkie dodatkowe informacje i pozycje w opisie stanowiska wprowadzać rozważnie i zgodnie z rozwiązaniami stosowanymi w danej firmie.

Przedstawione rozwiązania i przykłady wykorzystania opisu stanowiska organizacyjnego w obrębie funkcji informacyjnej i motywacyjnej rekrutacji pozwalają na efektywne przeprowadzenie wstępnej, a następnie właściwej selekcji kandydatów. W przypadku wstępnej selekcji już sam opis stanowiska, zweryfikowany i poprawny, można traktować jako narzędzie różnicujące decyzje potencjalnych kandydatów, o ile dokument ten jest im udostępniany. Niezależnie od tego opis stanowiska jest bardzo pomocny w przygotowaniu wniosków o zatrudnienie pracownika (w rekrutacji wewnętrznej), spójnych kwestionariuszy dla kandydatów

czy specjalnych ankiet personalnych. Poprawne opisy stanowisk ułatwiają także opracowanie arkuszy samooceny kandydatów odrębnie dla kluczowych kwalifikacji zawodowych i dla kwalifikacji osobowościowych. Zestawienie składników samooceny jest w istocie pochodną wypracowanego modelu zadań przedmiotowych oraz modelu kwalifikacji osobowościowych. Samoocena kandydatów powinna dotyczyć każdego wyodrębnionego składnika i może być dokonana w skali od 0 do 10. Otrzymane wyniki mogą dodatkowo uwzględniać ustalone wcześniej rangi poszczególnych składników kwalifikacji. Mogą oczywiście wystąpić pewne deformacje w samoocenie kandydatów, wynikające z różnego stopnia rozpoznania swoich rzeczywistych kwalifikacji, a także z asekuranctwa lub świadomego zawyżania swojego potencjału. Zebrane doświadczenia potwierdzają jednak użyteczność tych rozwiązań oraz stwarzają ciekawą perspektywę porównawczą samooceny z wynikami końcowymi badanych kandydatów w przekroju kwalifikacji zawodowych i osobowościowych oraz między nimi (Wudarzewski, Wudarzewska 2010: 297-312). Ważne jest także to, że wyniki samooceny nie wpływają na oceny końcowe, lecz mają jedynie charakter pomocniczy. Wypełnione arkusze samooceny mogą być bardzo przydatne zwłaszcza w trakcie wstępnej selekcji oraz wstępnych rozmów kwalifikacyjnych. Decydując się na wykorzystanie arkuszy samooceny, kandydaci powinni wypełniać je jednocześnie oraz być informowani o ich założeniach, z których najważniejsze to:

– wyniki samooceny nie wpływają na ocenę końcową kandydatów,

– niektóre wyniki samooceny mogą być weryfikowane w trakcie wstępnych i końcowych rozmów kwalifikacyjnych, a zbyt duże różnice między samooceną a oceną rzeczywistą nie będą oceniane pozytywnie,

– niektóre wyniki samooceny mogą być weryfikowane w procesie diagnozowania potencjału zawodowego i osobowościowego kandydatów z wykorzystaniem różnych metod i technik, a zbyt duże różnice między samooceną a oceną rzeczywistą nie będą oceniane pozytywnie,

– wypełnione arkusze samooceny pozostają do dyspozycji pracowników działów personalnych po zakończeniu procedury rekrutacyjnej i w pewnym zakresie mogą być wykorzystywane w odniesieniu do zatrudnionych kandydatów (np. przy budowaniu składu zespołu zadaniowego).

Warto także zauważyć, że baza informacyjna, jaką stwarza poprawny i zweryfikowany opis stanowiska, jest bardzo pomocna w przygotowaniu takich sposobów diagnozowania kandydatów, jak: ćwiczenia indywidualne i grupowe, symulacje decyzyjne, gry kierownicze, pytania sytuacyjne i pytania behawioralne, przypadki, wywiady, projekty. Również na etapie adaptacji społeczno-zawodowej opis stanowiska organizacyjnego jest dokumentem, który stanowi ważny układ odniesienia dla konfrontowaniu przez zatrudnionego pracownika rzeczywistych oczekiwań firmy z oczekiwaniami postulowanymi, a także ułatwia porządkowanie, pogłębianie i rozwijanie wiedzy doświadczalnej na zajmowanym stanowisku.

Zakończenie

Przedstawione rozważania, przykłady i refleksje potwierdzają dużą rolę, jaką spełnia w procesie rekrutacji opis stanowiska organizacyjnego. Dotyczy to wszystkich funkcji rekrutacji: informacyjnej, motywacyjnej oraz wstępnej selekcji, która powiązana jest przede wszystkim z funkcją informacyjną. Wprowadzenie dodatkowych pozycji na potrzeby rekrutacji może także wzmocnić znaczenie funkcji motywacyjnej opisu stanowiska. Bez poprawnego, zweryfikowanego opisu stanowiska organizacyjnego trudno sobie wyobrazić trafność i efektywność rozstrzygnięć związanych z doborem narzędzi do diagnozowania kandydatów oraz ich selekcji. Jednak znaczenie i rola opisu stanowiska organizacyjnego w doborze kadr oraz w innych obszarach zarządzania nie pokrywa się z jakością tego dokumentu w wielu polskich firmach. Także w procesie rekrutacji nierzadkie są przypadki opisów stanowisk obarczonych wieloma mankamentami. Przyczyn tego można dopatrywać się w braku metodyki poprawnego opracowywania analizowanych dokumentów, skromnym dorobku piśmienniczym w tym zakresie, niewielkim znaczeniu przypisywanym niesłusznie temu narzędziu w obowiązujących programach nauczania, a także w niewielkiej skłonności do wymiany doświadczeń w zakresie dobrych praktyk pomiędzy różnymi podmiotami życia społeczno-gospodarczego. Zaniedbania widoczne są także w systematyzowaniu doświadczeń i rozwiązań odnoszących się do opisów stanowisk organizacyjnych. Ogranicza to więc pełne wykorzystanie możliwości aplikacyjnych tego narzędzia nie tylko w odniesieniu do doboru kadr. Te krytyczne uwagi przedstawiane są z pełną odpowiedzialnością, m.in. na bazie wieloletnich doświadczeń zbieranych w tym zakresie w obszarze niemieckojęzycznym, a także aktywnego udziału w warsztatach studentów niemieckich doskonalących swoje umiejętności związane z opracowywaniem opisów stanowisk. Warto inicjować i podejmować wysiłki w celu poprawy istniejącej sytuacji. Opis stanowiska organizacyjnego naprawdę na to zasługuje.

Literatura

Armstrong M. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.

Ćwiklicki M., Obora H. (2009), *Metody TQM w zarządzaniu firmą. Praktyczne przykłady zastosowań*, Poltext, Warszawa.

Jenny H. P. (1966), *Die Stellenbenbeschreibung als Hilfsmittel zur Fixierung der Organisation*, Verlag Hans Schellenberg, Winterthur.

Listwan T. (red.) (1999), *Zarządzanie kadrami. Podstawy teoretyczne i ćwiczenia*, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Marciniak J. (1999), *Pozyskiwanie pracowników. Rekrutacja – adaptacja – rozwój*, PWE, Infor, Warszawa.

Pocztowski A. (2008), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa.
Kreft Z., Zasadzka J. (2000), *Projektowanie opisów pracy. Wzorcowe zakresy czynności i stanowisk pracy od małej firmy po struktury holdingowe*, ODiDK, Gdańsk.
Martyniak Z. (2001), *Organizacja i zarządzanie: 70 problemów teorii i praktyki*, Antykwa, Kraków.
Rutka R. (1996), *Jak budować regulamin organizacyjny w przedsiębiorstwie*, ODiDK, Gdańsk.
Schwarz H. (1968), *Arbeitsplatzbechreibung*, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg in Breisgau.
Wudarzewski W. (1989), *Technika badania obciążenia na stanowiskach nierobotniczych*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 484, Wrocław.
Wudarzewski W. (2003a), *Kategorie stosowane w systemie regulacji kompetencji*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 998, Wrocław.
Wudarzewski W. (2003b), *Problemy metodyczne budowy systemów kompetencji funkcjonalnych*. „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu" nr 969, Wrocław.
Wudarzewski W. (2003c), *Formalizacja i dokumentacja organizacyjna*, w: *Organizacja i zarządzanie. Podstawy wiedzy menedżerskiej*, red. M. Przybyła, Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 206-236.
Wudarzewski W., Wudarzewska D. (2010), *Wybrane narzędzia doboru kadr w małych firmach na tle doświadczeń praktycznych*, w: *Zarządzanie w XXI wieku. Kierunki zmian*, red. P. Maślocha, J. Stankiewicz, Wyd. WSB, Toruń, s. 297-312.
Zając Cz. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. WSB, Poznań.

Job Descriptions and Their Possibilities of Applying in Employees Intake

Summary. The purpose of the paper is to indicate possibilities of applying job descriptions in recruitment processes. Against the background of recruitment functions different solutions and examples of job description implementations are presented. Job descriptions are particularly important within the information function because they enable modelling both task structures and required job skills. The paper also discusses the possibility of applying job descriptions within the motivation function and in the initial selection of candidates.

Key words: recruitment, employees intake, job description, skills, work process analysis