

Stowarzyszenie Forum Dialogu  
Gospodarczego



# Raport Końcowy pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu (SRKH)

Warszawa 2022

## Spis treści

---

<b>Wstęp</b>	<b>3</b>
<b>Analiza realnych i potencjalnych korzyści związanych z procesem implementacji SRKH</b>	<b>3</b>
<b><i>Założenia projektu pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu (SRKH)</i></b>	<b>5</b>
<b><i>Analiza i projektowanie opisów stanowisk – raport techniczny</i></b>	<b>9</b>
<b>Zaplanowane czynności</b>	<b>9</b>
<b>Przebieg realizacji zadania</b>	<b>9</b>
<b>Instrukcja tworzenia opisów stanowisk w oparciu o SRKH</b>	<b>12</b>
<b>Produkty zadania</b>	<b>12</b>
<b><i>Audyt kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych, wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników – raport techniczny</i></b>	<b>17</b>
<b>Zaplanowane czynności</b>	<b>17</b>
<b>Przebieg realizacji zadania</b>	<b>18</b>
<b>Produkty działania</b>	<b>20</b>
<b><i>Rekrutacja i selekcja kandydatów – raport techniczny</i></b>	<b>33</b>
<b>Zaplanowane czynności</b>	<b>33</b>
<b>Przebieg realizacji zadania</b>	<b>34</b>
<b>Produkty działania</b>	<b>46</b>
<b><i>Analiza realnych i potencjalnych barier związanych z procesem implementacji SRKH</i></b>	<b>47</b>
<b><i>Rekomendacje dla podmiotów objętych pilotażem w zakresie dalszego wykorzystywania wypracowanych narzędzi</i></b>	<b>48</b>
<b><i>Rekomendacje dot. Wykorzystania SRKH w innych podmiotach działających w danym sektorze</i></b>	<b>49</b>
<b>Wnioski</b>	<b>50</b>

# 1. Wstęp

---

## Analiza realnych i potencjalnych korzyści związanych z procesem implementacji SRKH

Sektorowa Rama Kwalifikacji Handlu (SRKH) stanowi odpowiedź na coraz silniej występujące w ostatnich latach deficyty kompetencyjne pracowników w sektorze handlu. Pojawiają się one z uwagi na niewystarczające i nieadekwatne do współczesnych wyzwań możliwości kształcenia formalnego skierowanego do adeptów tej branży oraz niedostatki programów kształcenia pozaformalnego. SRKH, dzięki swojej elastycznej strukturze, może pomóc przy planowaniu ścieżek kariery, doborze certyfikowanych programów szkoleniowych, dalszej edukacji formalnej oraz samodzielnym rozwoju pracowników tego sektora.

Ponadto SRKH może posłużyć działom HR firm handlowych podczas formułowania wymagań w procesie rekrutacji pracowników. Może być pomocna dla wspomagania procesów rekrutacji, selekcji i oceny pracowników, opisywania wymagań stanowisk pracy, rozwoju kariery zawodowej, wartościowania pracy i budowania systemu wynagrodzeń.

SRKH usprawnia poszukiwanie adekwatnej oferty szkoleniowej, skierowanej do zatrudnionych pracowników w relacji do stwierdzonych na jej podstawie potrzeb kompetencyjnych i perspektyw rozwojowych pracowników oraz bieżących potrzeb przedsiębiorstwa w zakresie rozwoju kadr. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, że z SRKH mogą korzystać osoby aktywnie planujące swój rozwój zawodowy, gdyż pozwala ona pracownikowi precyzyjnie określić ich miejsce w hierarchii zawodowej i samodzielnie zidentyfikować własne luki kompetencyjne. Narzędzie to dokonać samooceny i umożliwi orientację w możliwościach i kierunkach rozwoju zawodowego, zarówno w układzie awansu wertykalnego, jak i rozwoju horyzontalnego. Charakterystyki poziomów SRKH pozwalają na taką identyfikację, ponieważ prezentują efekty uczenia się w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji społecznych i nawiązują jednocześnie do konkretnych obszarów działalności zawodowej.

Wśród korzyści wynikających z pilotażowego wdrożenia i zastosowania SRKH można ponadto wymienić:

- ujednoczenie języka opisującego kompetencje i wymagania wobec pracowników i kandydatów do pracy,
- stworzenie przejrzystych, porównywalnych opisów stanowisk, zawierających precyzyjny opis wymagań kompetencyjnych oraz ich gradację między poszczególnymi stanowiskami,
- przejrzyste ścieżki rozwoju zawodowego (awansu), zrozumiałe powiązania i hierarchia stanowisk,
- usprawnienie procesów rekrutacji i selekcji kandydatów, zarówno w rekrutacji zewnętrznej, jak wewnętrznej,
- wprowadzenie efektywnego systemu oceny kompetencji pracowników,
- wsparcie zarządzania kompetencjami, docenienie posiadanych przez pracowników kompetencji i zachęcanie do ich rozwijania,
- tworzenie narzędzi do komunikowania profesjonalizmu pracowników i posiadanych przez nich kompetencji wobec klientów, partnerów biznesowych czy organów nadzoru,
- w przypadku już istniejących opisów stanowisk, gdy nie ma potrzeby tworzenia ich od podstaw, Sektorowa Rama Kwalifikacji Handlu pomoże w ich doprecyzowaniu i ujednoczeniu z obowiązującą nomenklaturą rynkową.

Na bazie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu, możliwe jest stworzenie kompleksowego systemu zarządzania kompetencjami w przedsiębiorstwie handlowym. Pozwala to na podniesienie efektywności procesów związanych z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak również budowanie marki pracodawcy właściwie wykorzystującego potencjał pracowników i zachęcającego ich do rozwoju. Pracodawca stawiający na przemyślany rozwój kompetencji swoich pracowników oraz spójny i przejrzysty system ich weryfikacji buduje również istotne korzyści wizerunkowe firm handlowych. Wdrożenie Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu sprawia, że szeroko rozumiana polityka edukacyjna i oczekiwania rynku pracy zblizają się do oczekiwań praktyki sektora handlu.

Niniejszy raport z pilotażowego wdrożenia SRKH jest efektem świadomej decyzji Grupy Kapitałowej (PPHU) "Specjał" Sp. z o. o., która podjęła się udziału w projekcie

realizowanym przez Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych.

Z uwagi na dynamicznie dokonujący się postęp techniczny i organizacyjny, rośnie zapotrzebowanie GK „Specjał” na pracowników dysponujących nowymi kompetencjami. Wdrożenie SRKH miało w założeniu wesprzeć firmę w zadaniach związanych z zatrudnianiem pracowników o wysokich kompetencjach w sferze zakupu (np. budowanie relacji z dostawcami, poszukiwanie nowych atrakcyjnych producentów) i w sferze sprzedaży (np. organizacja e-handlu, zarządzanie omnichannel, merchandising, budowanie wizerunku firmy/marki).

## 2. Założenia projektu pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu (SRKH)

---

Na początku prac założono wykonanie trzech działań pilotażowych. Miały to być:

1. Analiza i zaprojektowanie opisów stanowisk,
2. Audyty kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych i wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników,
3. Rekrutacja i selekcja kandydatów.

Wszystkie wyróżnione działania miały przebiegać w realnie działającym podmiocie handlu i wносить do niego możliwość zmiany lub uzupełnienia narzędzi stosowanych narzędzi HR na bardziej spójne, stworzone w odniesieniu do zapisów SRKH.

Planowano wykonanie analizy opisu stanowisk pod względem aktualnie wymaganego, w przedsiębiorstwie handlowym biorącym udział w projekcie, profilu kompetencji pracowniczych. Istniejące opisy miały zostać odniesione do odpowiadających im poziomem charakterystyk SRKH. Na tej podstawie planowano dokonać koniecznych korekt i ujednoliceń lub opracowania, z wykorzystaniem charakterystyk SRKH, nowych opisów stanowisk. Celem takiego działania było z jednej strony powiązanie funkcjonujących w podmiocie narzędzi w postaci opisów stanowisk z treścią charakterystyk poziomów SRKH. Z drugiej natomiast wychwycenie ewentualnych poważnych niezgodności między praktyką działań pracowniczych na objętych

projektem stanowiskach handlowych, co stanowiłoby asumpt do zarekomendowania zmian i uzupełnień w SRKH.

Założenia projektu zakładały, że zostanie on zrealizowany w bezpośredniej współpracy z podmiotami wskazanymi do pilotażu. Na etapie planowania działań GK „Specjał” zgodziła się na udział jej pracowników w pracach wdrożeniowych, zarówno jako konsultantów jak też jako podmiotowych adresatów wdrożenia pilotażowego SRKH.

W toku wstępnych prac nad projektem ustalono, że prace pilotażowe będą obejmowały 5 stanowisk pracy. O tym, które stanowiska zostaną objęte działaniami projektu zdecydowano wspólnie z GK „Specjał”. Ostatecznie do udziału wytypowano następujące stanowiska pracy:

- przedstawiciel handlowy – pracownik odpowiadający za pozyskiwanie i obsługę klientów. Do głównych jego zadań należą: realizacja planów sprzedaży, doradztwo techniczne, nawiązywanie kontaktów z klientami, sporządzanie bieżących raportów sprzedaży, prowadzenie działań marketingowych oraz dbanie o dobry wizerunek firmy.
- kupiec - pracownik odpowiedzialny za właściwe funkcjonowanie działu zakupów i zaopatrzenie firmy w niezbędne do funkcjonowania materiały. Kupiec zbiera oferty od poszczególnych dostawców, negocjuje warunki zakupu na podstawie dostępnego budżetu i planu, kontroluje terminowość dostaw i utrzymuje trwałe relacje biznesowe ze sprawdzonymi firmami. Współpracuje także z innymi działami swojej firmy oraz na bieżąco monitoruje stan zapasów magazynowych. Sporządza również listy zamówień na podstawie specjalnych programów i arkuszy kalkulacyjnych.
- menedżer regionu - organizuje pracę sieci na podległym terenie i zarządza nią. Opracowuje krótkoterminowe i długoterminowe plany sprzedaży oraz dba o ich prawidłową realizację. Wyznacza zadania sprzedażowe dla poszczególnych sklepów i weryfikuje ich wykonanie. Prowadzi analizę wyników sprzedaży. Inicjuje i prowadzi działania mające zwiększyć sprzedaż. Sprawuje nadzór nad personelem sklepów. Organizuje szkolenia dla pracowników. Prowadzi negocjacje ze sklepami, które chcą przystąpić do sieci. Monitoruje sklepy konkurencji na swoim terenie.

- koordynator ds. rozwoju sieci - Buduje sieć sprzedaży, analizuje rynek i aktywnie poszukuje nowych dostawców oraz wdraża ich w struktury firmy. Działając w celu zwiększenia wyników sprzedaży organizuje działania marketingowe i szkolenia produktowe dla pracowników. Przeprowadza wizytacje sieci sklepów, uczestniczy w targach i innych wydarzeniach branżowych. Reprezentuje sieć sprzedaży na terenie swojego działania.
- kierownik sklepu - koordynuje sprzedaż bezpośrednią. Określa harmonogram dostaw i negocjuje warunki zawieranych transakcji. W oparciu o politykę sieci realizuje działania marketingowe sklepu. Odpowiada za finanse sklepu, dba o bezpieczeństwo i wydajność pracy zatrudnionych w nim osób oraz klientów. Podejmuje kluczowe decyzje odnośnie marż. Działa dla maksymalizacji zysków i podtrzymania najwyższych standardów oferowanych produktów. Dbą o zatrudnienie personelu oraz stan techniczny urządzeń sklepu.

Firma ta spełniała kryteria, co do liczby zatrudnionych pracowników. W roku 2021 na wymienionych stanowiskach firma wskazywała następujące poziomy zatrudnienia (w różnych lokalizacjach łącznie):

- przedstawiciel handlowy – 250
- kupiec - 70
- koordynator ds. rozwoju sieci- 140
- kierownik sklepu – 60
- manager regionu – 10

Wskazane stanowiska zostały wybrane z uwagi na ich znaczenie dla działania i dalszego rozwoju firmy, jak również rosnące oczekiwania kompetencyjne względem zatrudnianych na nich osób oraz ich istotną rolę w procesie kształtowania kultury organizacyjnej całości przedsiębiorstwa. Istotnym czynnikiem skłaniającym do określenia wymienionych stanowisk jako objętych wdrożeniem SRKH, było dążenie GK "Specjał" do rozwoju kompetencji pracowników i wskazania potencjalnych możliwości ich awansu,

Typując stanowiska objęte działaniami projektu wzięto pod uwagę dynamiczne zmiany zachodzące w samej firmie. Przedstawiciele GK "Specjał" twierdzili, że dynamiczny rozwój sieci handlowej oraz konieczność sprostania ciągłemu rozwojowi stosowanych

technologii, jak również konieczność sprostania sytuacjom nadzwyczajnym, wymaga zarówno rozwoju obecnej kadry, jak też dostosowania oczekiwań odnośnie do kandydatów starających się o pracę w firmie.

Oczekiwaniom tym sprzyjały kolejne dwa działania projektu, czyli Audyt kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych i wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników oraz rekrutacja i selekcja kandydatów. Pierwsze z nich miało na celu sprawdzenie, czy stworzone w pierwszym działaniu opisy stanowisk rzeczywiście odzwierciedlają realnie występujące aktywności pracowników GK „Specjał”. Ponadto w działaniu tym zaplanowano wykonanie analizy 180 stopni i na jej podstawie zweryfikowanie posiadanych przez pracowników kompetencji. Uzyskane wyniki nie tylko miały wskazać na ewentualne luki kompetencyjne, ale też na potencjalne nadwyżki kompetencji, co umożliwiłoby określenie ścieżek rozwoju zawodowego poszczególnych pracowników biorących udział w pilotażu. Na tej podstawie zaplanowano stworzenie planów rozwoju zawodowego, wskazujących kompetencje do uzupełnienia jak też kompetencje możliwe do rozwinięcia i uzyskania awansu.

Trzecim zadaniem projektu było stworzenie, opartych o SRKH i zbudowane wcześniej opisy stanowisk, narzędzi HR pozwalających na przeprowadzenie rekrutacji na stanowiska objęte projektem. W tym celu zaplanowano przeprowadzenie symulowanej rekrutacji na każde ze stanowisk. W celu przeprowadzenia symulowanej rekrutacji zaplanowano i przeprowadzono, dla każdego ze stanowisk, stworzenie profili kompetencyjnych, schematu ogłoszenia o naborze na dane stanowisko pracy oraz wskazanie typów dokumentów, jakie będą składali kandydaci i w oparciu, o które będzie można dokonać właściwej selekcji zgłoszeń. Zaplanowano i wykonano również określenie metod weryfikacji i stworzenie przykładowych narzędzi weryfikujących kompetencje kandydatów, jak też budowę narzędzia informacji zwrotnej, które stanowi z jednej strony rodzaj raportu wewnętrznego z rekrutacji, zaś z drugiej, po udostępnieniu kandydatowi, pozwala na poprawę jego wyniku w kolejnej rekrutacji. Wszystkie etapy działania wiązały się z wykorzystaniem SRKH, czego efektem miała być podniesiona świadomość kandydatów i/lub osób biorących udział w procesie symulowanej rekrutacji.



## 3. Analiza i projektowanie opisów stanowisk – raport techniczny

---

### Zaplanowane czynności

Realizacja działania Analiza i projektowanie opisów stanowisk polegała na zaprojektowaniu formularza opisu stanowiska pracy a następnie na zbadaniu zgodności, dostarczonych przez GK „Specjał”, dotychczasowych opisów stanowisk biorących udział w projekcie i odniesieniu ich do zapisów SRKH. W efekcie dokonano modyfikacji i uzupełnienia istniejących opisów i przeniesienia ich do zaprojektowanego wcześniej formularza.

W toku realizacji działania zastosowano analizę danych zastanych dotyczących rynku pracy i edukacji handlu w obrębie stanowisk objętych pilotażem, wywiady swobodne z przedstawicielami GK „Specjał” oraz analizę dostarczonych przez firmę dokumentów i materiałów.

### Przebieg realizacji zadania

Działanie analizy i projektowania opisów stanowisk zostało zrealizowane przez:

1. zaprojektowanie finalnej wersji formularza karty opisu stanowiska,
2. identyfikację zadań i czynności na danym stanowisku pracy,
3. określenie kompetencji niezbędnych do realizacji zadań na danym stanowisku pracy,
4. dokonanie wskazania kontekstów sektorowych SRKH odpowiadających danemu stanowisku pracy,
5. wskazanie zestawu kompetencji szczegółowych na danym stanowisku,
6. weryfikację wskazanego zestawu kompetencji szczegółowych na danym stanowisku,
7. stworzenie formularza opisu wymagań kompetencji na danym stanowisku.

W fazie realizacji działania analiza i projektowanie opisu stanowisk, zgodnie z założeniami projektu, przebiegło w pięciu etapach, które omówiono poniżej.

### **Etap 1**

Pierwszym etapem było odniesienie istniejących profili kompetencyjnych analizowanych opisów stanowisk do SRKH i stwierdzenie o możliwości modyfikacji istniejącego opisu stanowiska lub o konieczności stworzenia go od podstaw.

### **Etap 2**

Drugim etapem było określenie zadań na wskazanych stanowiskach oraz powiązanych z nimi kompetencji. Etap ten przebiegał w następujących krokach:

1. Identyfikacja czynności na wskazanych stanowiskach.
2. Określenie kompetencji zawodowych odpowiadających zidentyfikowanym czynnościom zawodowym (z podziałem na W, U, Ks.) i odróżnienie ich od cech czy postaw.
3. Wskazanie właściwego wyznacznika a w nim kontekstów SRKH a następnie poziomu
4. W obrębie tak określonych wskazań kompetencyjnych oznaczenie jasnego kryterium pozwalającego na weryfikację i stopniowalność kompetencji o poziomie koniecznym, minimalnym i optymalnym oraz wstępne wskazanie kompetencji pozwalających na awans na stanowiska powiązane z analizowanym i uwzględnione w strukturze Grupy Kapitałowej (PPHU) "Specjał" Sp. z o. o.

### **Etap 3**

W trzecim, etapie, w oparciu o wychwycone braki lub niespójności, projektowano zmiany i modyfikacje opisów stanowisk. Zadanie to zostało wykonane dzięki stworzeniu odpowiedniej procedury polegającej na następujących powtarzalnych czynnościach:

1. Przypisanie wyznacznika sektorowego - każde z uzgodnionych stanowisk pracy zostało określone pod kątem przynależności do właściwego dla niego wyznacznika sektorowego SRKH.
2. Wskazanie kontekstów sektorowych - w ramach wyznacznika określano powiązany z analizowanym opisem stanowiska kontekst sektorowy, zaś w

wypadku nieodnalezienia go w obrębie przypisanego wyznacznika możliwe było poszukiwanie adekwatnego kontekstu w drugim z wyznaczników SRKH.

3. Odnalezienie charakterystyk poziomów - w obrębie właściwego kontekstu sektorowego odnajdywano zapisy zbieżne/tożsame z analizowanym opisem stanowiskowym.

4. Odnoszenie opisu stanowiska do poziomu SRKH - w oparciu o charakterystyki poziomów SRKH do analizowanego opisu stanowiska był odnoszony poziom ramy. Stanowił on wstępne założenie, które następnie było weryfikowane.

5. Określenie zapisów SRKH, spójnych z występującymi na analizowanym stanowisku lub uzupełniających je - w obrębie analizowanych opisów stanowisk dokonywano wyróżnień z uwzględnieniem podziału na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, i odnoszono je do zbieżnych, określonych wcześniej, charakterystyk poziomów SRKH.

6. Uzupełnienia i modyfikacje opisu stanowiska – na bazie dokonanych ustaleń dokonywano modyfikacji w opisie stanowiska oraz określano potencjalne braki lub niespójności. Ponadto w tym miejscu procedury potwierdzano poziom SRKH właściwy danemu stanowisk. Wynikał on z przeważających poziomów poszczególnych charakterystyk tożsamy z zapisami dotyczącymi kompetencji w danym stanowisku.

#### **Etap 4**

W etapie czwartym dokonano konsultacji zaproponowanych rozwiązań, tj. zmodyfikowanych/uzupełnionych lub zaprojektowanych od nowa uzgodnionych opisów stanowisk. Konsultacje zostały przeprowadzone z udziałem pracowników GK „Specjal” Pozwoliły one na uzyskanie potwierdzenia zgodności zaproponowanych opisów stanowisk, tym samym potwierdzając ich zgodność z SRKH.

#### **Etap 5**

W ostatnim etapie, w oparciu o wykonane analizy i stworzone projekty opisów stanowisk, opracowano narzędzie karty opisów stanowisk, zgodne z językiem i zapisami SRKH. Stworzone projekty zostały wpisane w narzędzie karty, w sposób umożliwiający jasne odzwierciedlenie, w profilach kompetencyjnych poddawanych analizie opisów stanowisk, kompetencji i kwalifikacji występujących w SRKH.

Stworzone karty zawierają elementy informacyjne prezentujące przedstawione powyżej etapy i wiążące dany opis stanowiskowy z SRKH. Narzędzie karty opisu stanowiskowego ma charakter uniwersalny. Zapewni ono prosty wzór pozwalający na budowanie w podobny sposób, w oparciu o SRKH, kolejnych opisów stanowisk, również w innych podmiotach sektora handlu.

## Instrukcja tworzenia opisów stanowisk w oparciu o SRKH

W procesie realizacji działania stworzono procedurę tworzenia opisu stanowiska pracy w handlu z użyciem SRKH, która jest opisana w poniższej instrukcji:

1. Istniejący opis stanowiska zanalizować i wyróżnić w nim elementy dotyczące zadań pracownika (odróżnić je od zakresu obowiązków).
2. Określić, do którego z wyznacznika SRKH przynależy większość zadań pracownika, wykazana w istniejącym opisie.
3. W obrębie dominującego wyznacznika poszukiwać odpowiadających zadaniom kontekstów.
4. Z zawartości kontekstów wybrać zapisy najbardziej odpowiadające danym zadaniom pracownika i przenieść je do opisu stanowiska.
5. W wypadku, gdy w obrębie dominującego wyznacznika nie udaje się znaleźć powiązanych kontekstów, należy przeanalizować w podobny sposób drugi z wyznaczników.
6. Uzyskany zapis skupiający kompetencje należy skonfrontować z wiedzą na temat danego zadania pracownika.

## Produkty zadania

Produktami zadania są wykonane z zastosowaniem SRKH opisy 5 stanowisk pracy objętych projektem, które przedstawiono w załączniku, oraz projekt narzędzia karty opisu stanowiska, który przedstawiono w załącznikach.

## KARTA OPISU STANOWISKA PRACY

### INSTRUKCJA CZYTANIA OPISU STANOWISKA PRACY TWORZONEGO Z WYKORZYSTANIEM SRKH

Zawartość informacyjna Opisu Stanowiska Pracy (dalej OSPr) zawiera się w 9 głównych zakresach:

- Metryczka stanowiska
- Zakres działań na stanowisku
- Współpraca wewnętrzna i zewnętrzna
- Wiedza i umiejętności specjalistyczne oraz cechy osobowe na stanowisku
- Zakresy odpowiedzialności stanowiska
- Wymiary stanowiska
- Uprawnienia decyzyjne
- Niezbędne wymagania formalne
- Język obcy

Zasadniczą część OSPr stanowi tabela Zakresy odpowiedzialności stanowiska. W poszczególnych kolumnach tabeli zawarto:

- liczbę porządkową danego zakresu odpowiedzialności na stanowisku,
- nazwę kluczowego zadania, określoną w toku analizy desk oraz skonfrontowaną z ekspertami,
- kluczowe kompetencje w podziale na poziomy wg SRKH.

Kompetencje zostały przedstawione w podziale ujmującym dla każdego kluczowego zadania 3 sąsiadujące poziomy SRKH, w obrębie których zawierają się powiązane z nim kompetencje. Układ taki umożliwia wskazanie, z użyciem Charakterystyk poziomów SRKH, ścieżki rozwoju kompetencji związanych z danym kluczowym zadaniem.

Przedstawione w tabeli kompetencje nie posiadają innych niż wskazanie poziomu oraz podziału na wiedzę (zna i rozumie), umiejętności (potrafi) i kompetencje społeczne (jest gotów do) odniesień do symboliki SRKH. Kompetencje wykazane w OSPr stanowią jednak bezpośrednią recepcją zapisów SRKH, co w razie potrzeby umożliwia łatwą ich weryfikację oraz stwierdzenie kompetencji poprzedzających lub następujących po tych wykazanych w OSPr.

W tabeli zawarto natomiast numerację kompetencji zidentyfikowanych w poszczególnych Kluczowych zadaniach. Numeracja ta jest przedstawiona w nawiasie na końcu każdego z zapisów i obejmuje liczbę porządkową danego Kluczowego zadania oraz oznaczenie kompetencji kolejną literą alfabetu np.: (1a); (1b) itd. W przypadku występowania kompetencji na więcej niż jednym poziomie numeracja ta biegnie od pierwszej kompetencji w lewej kolumnie, następnie kompetencje w kolumnie środkowej i w kolumnie po stronie prawej.

W wypadku występowania tych samych kompetencji w różnych Kluczowych zadaniach zastosowano odniesienie do jej pierwszego pojawienia się w zapisach. Dokonano tego z zastosowaniem numeracji np.: 8c=1b, gdzie kompetencja c w 8 Kluczowym zadaniu danego stanowiska pracy jest taka sama jak kompetencja b w 1 Kluczowym zadaniu.

## METRYCZKA STANOWISKA

Nazwa stanowiska			
Charakterystyka pionu (sprzedaż/zakup}			
Raportuje do			
Stanowiska raportujące	-		
Opis sporządził/ a		Opis zweryfikował/a	
Data sporządzenia		Data weryfikacji	

### Zakres działań na stanowisku

1. Charakterystyka stanowiska

WSPÓŁPRACA WEWNĘTRZNA I ZEWNĘTRZNA (np. jednostki organizacyjne, firmy, urzędy)

2. Współpraca wewnętrzna	2. Współpraca zewnętrzna

### WIEDZA I UMIEJĘTNOŚCI SPECJALISTYCZNE ORAZ CECHY OSOBOWE NA STANOWISKU

3. Wiedza specjalistyczna	
1	
2	
3. Umiejętności specjalistyczne	
1	
2	
3. Cechy osobowe	
1	
2	

### ZAKRESY ODPOWIEDZIALNOŚCI STANOWISKA

LP	3. Kluczowe zadania	4. Kluczowe kompetencje w podziale na poziomy wg SRKH		
1		SRKH N-1	SRKH N	SRKH N+1
2		SRKH N-1	SRKH N	SRKH N+1

## WYMIARY STANOWISKA

A. Wymiar finansowy (np. nazwa zarządzanego budżetu/PLN/1 rok, cel przychodowy, marżowy, koszty)		Wielkość
1		
B. Wymiar nie-finansowy (Liczba podległych stanowisk bezpośrednio, liczba podległych pracowników bezpośrednio, liczba podległych stanowisk pośrednio, liczba podległych pracowników pośrednio, inne dane pozwalające zrozumieć poziom złożoności pracy (np. liczba Klientów, Dostawców, organizacji, udział w rynku)		Liczba
1	Bezpośrednio podlegli pracownicy	
2	Pośrednio podlegli pracownicy (wewnątrz Grupy)	
3	Liczba dostawców	
4	Budżet pod kontrolą	

## UPRAWNIENIA DECYZYJNE

5. Uprawnienia decyzyjne	
1	
2	
3	
4	

## NIEZBĘDNE WYMAGANIA FORMALNE

6. Wykształcenie	Poziom		Kierunek/Specjalizacja
	<input type="checkbox"/>	Podstawowe	Preferowany kierunek studiów/ specjalizacja branżowa
	<input type="checkbox"/>	Zasadnicze zawodowe	
	<input type="checkbox"/>	Średnie	
	<input type="checkbox"/>	Policealne, zawodowe studium	
	<input type="checkbox"/>	Wyższe zawodowe (licencjat)	
	<input type="checkbox"/>	Wyższe (magister)	
<input type="checkbox"/>	Podyplomowe		
7. Doświadczenie	Wymiar		Obszar
	<input type="checkbox"/>	Brak doświadczenia	Preferowany obszar doświadczenia
	<input type="checkbox"/>	do 1 roku doświadczenia	
	<input type="checkbox"/>	Między 1 – 3 lata doświadczenia	
<input type="checkbox"/>	Między 3 – 5 lat doświadczenia		

	<input type="checkbox"/>	Między 5 – 10 lat doświadczenia	
	<input type="checkbox"/>	Powyżej 10 lat doświadczenia	

8. Preferowane lub wymagane Kwalifikacje/Uprawnienia/ Certyfikaty/ Licencje	Nazwa	Instytucja wydająca uprawnienia

WIEDZA SPECYFICZNA

9. Wiedza specyficzna i umiejętności	
--------------------------------------	--

JĘZYK OBCY

10. Język obcy	Jaki język:		
Jaki?	0	<input type="checkbox"/>	Niewymagana znajomość języka obcego
	1	<input type="checkbox"/>	Bierna znajomość języka obcego, umożliwiającą korzystanie z aplikacji/systemów informatycznych.
	2	<input type="checkbox"/>	Komunikacja werbalna, pisanie i czytanie, tworzenie dokumentów i komunikacja w zakresie merytorycznym
	3	<input type="checkbox"/>	Swobodne komunikowanie się, prowadzenie prezentacji, przygotowywanie pisemnych złożonych wypowiedzi oraz dokumentów w obszarze związanym z wykonywanymi zadaniami

WYMAGANIA SPECJALISTYCZNE I OSOBOWE NA STANOWISKU

Specjalistyczne	
1	
2	
3	
Osobowe	
1	
2	
3	



## 4. Audyt kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych, wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników – raport techniczny

---

### Zaplanowane czynności

W toku ustaleń z przedstawicielami Grupy Kapitałowej (PPHU) "Specjał" Sp. z o. o. stwierdzono, że dynamiczny rozwój sieci handlowej oraz konieczność sprostania ciągłemu rozwojowi technologii handlowych jak również sytuacjom nadzwyczajnym wymaga bardziej spersonalizowanej oferty szkoleniowej pozwalającej na rozwinięcie kompetencji posiadanych u danego pracownika, lub uzupełnieniu ich braków. Działanie takie wymaga wykonania audytu kompetencji, którego wyniki mogą również posłużyć stworzeniu planów rozwojowych np. w celu szkoleń lub samokształcenia pracowników.

W działaniu zaprojektowano narzędzia do audytu kompetencji osób zajmujących stanowiska pracy objęte wdrożeniem oraz wykonał analizę ich potrzeb szkoleniowych. Jego celem było zdiagnozowanie obszarów i poziomów kompetencji pracowników w kontekście stworzonych uprzednio opisów stanowisk. W działaniu stosowano odniesienie do SRKH jako podstawy w operacjonalizacji tworzonych narzędzi badawczych oraz punkt odniesienia dla uzyskiwanych.

Audytowi kompetencji poddano osoby na każdym ze stanowisk objętych wdrożeniem. Jego rezultatem jest narzędzie analizy kompetencji oraz analiza kompetencji konkretnych pracowników. Efekty audytu kompetencji posłużyły następnie jako podstawa do zaprojektowania planów rozwoju zawodowego pracowników, zawierających wskazania do działań mających na celu uzupełnienie kompetencji na ich obecnych stanowiskach, zaś w przypadku osób rokujących do awansu do rozwoju kompetencji optymalnych na wyższych stanowiskach pracy.

## Przebieg realizacji zadania

Działanie „audyt kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych, wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników” zostało przeprowadzone zgodnie z założeniami projektu i przebiegało w toku 8 etapów przedstawionych poniżej.

### **Etap 1**

W etapie zidentyfikowano realnie występujące kompetencje pracowników wykonujących pracę na stanowiskach objętych wdrożeniem. Celem etapu było potwierdzenie słuszności stworzonych opisów stanowisk. W przypadku stwierdzenia niespójności, ich wychwycenie pozwoliłoby na dokonanie w opisach stanowisk modyfikacji. W celu zebrania danych zaprojektowano 5 narzędzi wywiadu kwestionariuszowego w technice Computer-Assisted Web Interview (CAWI), co pozwoliło na szybki dostęp do wyników. Narzędzia przyjęły formę testu będącego wariacją metody STAR - S (situation), T (task), A (action), R (result). Wywiady objęły po 2 pracowników pracujących na każdym z 5 stanowisk przewidzianych do udziału w pilotażu - łącznie 10 pracowników. Ankieta opierała się na zawartości informacyjnej zaprojektowanych wcześniej kart opisów stanowisk oraz na zapisach charakterystyk poziomów SRKH, właściwych kontekstowi sektorowemu, w którym określono dane stanowisko pracy. Kwestionariusz zawierał opisy sytuacji problemowych (S), w których rozwiązaniu (T) konieczne było wykorzystanie wiedzy, umiejętności i kompetencji społecznych (A). Badani zaznaczali odpowiedzi wybierane z kafeterii. Zakodowane odpowiedzi przedstawiły stan kompetencji danej osoby (R). Dane zebrane poprzez kwestionariusze ankietowe CAWI posłużyły dalszym pracom nad audytem.

### **Etap 2**

W etapie wykonano podział kompetencji na audytowanych stanowiskach w układzie na wiedzę, umiejętności i kompetencje społeczne, w odniesieniu do SRKH.

### **Etap 3**

W etapie przeprowadzono wskazanie ścieżki rozwoju audytowanych kompetencji, które mogą być rozwijane w wyniku samokształcenia, szkoleń wewnętrznych, obserwacji innych pracowników na tym samym stanowisku pracy (Job Shadowing, Mentoring) czy szkolenia zewnętrznego. Dla każdego z analizowanych przypadków

wskazano ścieżkę rozwoju kompetencji, którą wyznaczono z zastosowaniem SRKH. Ścieżki takie obejmują wskazanie kompetencji w rozwijającej się wiązce kompetencyjnej danego kontekstu sektorowego SRKH.

#### **Etap 4**

W etapie tym dokonano wyboru spośród kompetencji określonych w zadaniu „Analiza i projektowanie opisów stanowisk”, których występowanie audytowano następnie wśród przedstawicieli stanowisk objętych wdrożeniem. Dla każdego z 5 stanowisk wybrano 3 kluczowe kompetencje na każdym ze stanowisk. Wybór kluczowych kompetencji dla każdego ze stanowisk został poddany konsultacji z GK „Specjał”

#### **Etap 5**

W toku etapu zaprojektowano badanie analizy „180 stopni” obejmujące kompetencje wyszczególnione w etapie 4 zadania, w którym pracownicy dokonywali samooceny posiadanych kompetencji, zaś równolegle oceniani byli pod tym kątem przez swojego przełożonego. W celu wykonania badania opracowano narzędzia badawcze w formie ankiety samooceny pracowniczej oraz ankiety oceny przez przełożonego. Zaplanowano, że ankiety zostaną przeprowadzone grupie 10 pracowników, po dwóch na każdym ze stanowisk, oraz ich 5 przełożonych. Ankietowani mieli za zadanie wskazać, w 10 stopniowej skali Lickerta, w jakim stopniu stwierdzają występowanie u siebie audytowane kompetencje. W podobny sposób każdy z 5 przełożonych miał ocenić swoich pracowników.

#### **Etap 6**

W etapie tym, korzystając z narzędzi badawczych zaprojektowanych w etapie 5, przeprowadzono audyt kompetencji metodą „180 stopni”. Badanie zostało przeprowadzone przez przedstawicieli GK „Specjał”, którzy przekazali następnie zanonimizowane ankiety do analizy.

#### **Etap 7**

Zgodnie z założeniami projektu uzyskane informacje zweryfikowano i przedstawiono w formie ujednoczonej tabeli stanowiącej narzędzie weryfikacji kompetencji. W poszczególnych polach informacyjnych tabela zawiera informacje dotyczące zarówno opisu danego stanowiska, którego przedstawiciela dotyczy, jak też bezpośrednie odniesienia do uniwersalnego narzędzia sektorowego, jakim jest SRKH. W ten sposób

tabela pozwala na weryfikowanie i porównywanie kompetencji pracowników konkretnego podmiotu handlu z kompetencjami określonymi jako występujące ogółem w sektorze. Wykorzystanie narzędzia jakim jest tabela weryfikująca pozwala na proste i szybkie wyznaczanie niedoborów kompetencji konkretnego pracownika i odnoszenie ich do całościowego ujęcia kompetencji, jakie stanowi SRKH.

Uniwersalny charakter narzędzia weryfikującego powoduje, że w prezentowanych tabelach podano jedynie kompetencje wynikające z konkretnego Opisu stanowiska, których niedobory zostały stwierdzone w trakcie badania. Jeżeli któryś z zakresów wiedzy, umiejętności lub kompetencji społecznych opisanych w SRKH nie jest odzwierciedlany w Opisie stanowiska danego pracownika, nie został również przedstawiony w narzędziu weryfikującym.

## **Etap 8**

W etapie została wykonana analiza zebranych danych i wskazanie kompetencji i na tej podstawie stworzone plany rozwoju pracownika. Celem tych planów było przedstawienie danemu pracownikowi możliwości uzupełnienia przez niego kompetencji deficytowych bądź w wypadku stwierdzenia wysokiego poziomu kompetencji na obecnym stanowisku, do rozwinięcia nowych, przydanych na wyższym stanowisku. W etapie tym do wskazania kompetencji rozwojowych zastosowano sąsiednie kompetencje w wiązce danego kontekstu sektorowego. Tym samym plany rozwoju pracowników oparto na zapisach charakterystyk poziomów SRKH.

## **Produkty działania**

Produktami są narzędzia badawcze CAWI stworzone w celu identyfikacji realnych kompetencji oraz ich weryfikacji z opisami stanowisk oraz z SRKH, jak również wyniki tych analiz. Kolejnym produktem działania są ścieżki rozwoju audytowanych kompetencji jak też ankiety „180 stopni” oraz ich wyniki. Następnym produktem działania jest uniwersalne narzędzie weryfikacji kompetencji. Ostatnim z produktów działania jest plan rozwoju pracownika stworzony w oparciu o przeprowadzone analizy oraz procedury weryfikacji kompetencji.

Przykładowe narzędzia zaprojektowane narzędzia badawcze.

## **Audyt Kompetencji Przedstawiciel handlowy – ankieta CAWI**

### **Szanowni Państwo**

Niniejsza anonimowa ankieta jest skierowana do przedstawicieli handlowych P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. Jest ona elementem projektu pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu, który na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych jest realizowany przez Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego w porozumieniu z P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. Prosimy Państwa o wypełnienie ankiety zgodnie z instrukcją.

### **Instrukcja**

Ankieta składa się z 5 bloków i w każdym z nich 3pytań. Wypełnienie ankiety zajmie około 20 minut.

Początek każdego bloku to opis sytuacji problemowej, którą hipotetycznie możecie Państwo napotkać w swojej pracy. W następujących po opisie pytaniach prosimy o wskazanie: 1) za pomocą rozwijanego menu, jakie zagrożenia widzicie Państwo w związku z opisaną sytuacją, 2) za pomocą rozwijanego menu, jakie działania chcielibyście Państwo podjąć w zaistniałej sytuacji, 3) opisanie w kilku słowach, jakiego efektu końcowego spodziewacie się Państwo.

### **Sytuacja 1**

Dotychczasowego dostawcę współpracującego z siecią zastąpił inny. Jeden ze sklepów właśnie dokonał zamówienia na jego asortyment i wkrótce można spodziewać się pierwszej dostawy. Czy należy podjąć jakieś działania?

### **Jakie widzisz zagrożenia lub trudności? (wybór jednokrotny)**

1.dostawa nie dotrze na czas

2.nowy dostawca ma problemy z komunikacją z firmą

3.przesłane produkty mają wady (niedowaga, uszkodzenia opakowania itd.)

**Wskaż podjęte działania (wybór jednokrotny)**

1.komunikuję się z klientem i dostawcą, upewniam się co do prawidłowości złożonego zamówienia oraz szczegółów realizacji zamówienia

2.zgłaszam sprawę do kierownika działu zakupów

3.proszę kierownika sklepu, aby ten sam załatwił sprawę z dostawcą

**Krótko opisz przewidywane efekty:** .....

**Sytuacja 2**

Sklep zdecydował się na dokonanie zamówienia. Zostało ono przekazane do działu sprzedaży. Czy może P zrobić coś jeszcze dla klienta?

**Jakie widzisz zagrożenia lub trudności? (wybór jednokrotny)**

1.zamówienie klienta jest niewłaściwie skonstruowane co do ilości towaru i zostało odrzucone przez system

2.dział sprzedaży nie prześle zamówienia

3.dokonane zamówienie nie może być zrealizowane w zakładanym terminie z powodu problemów z transportem

**Wskaż podjęte działania (wybór jednokrotny)**

1.załatwia z logistyką priorytet dla zamówienia

2.kontaktuje się z dostawcami i zwraca im uwagę na pilne zamówienie

3.monitoruję zamówienie w systemie, analizuje i koryguje

**Krótko opisz przewidywane efekty:** .....

### **Sytuacja 3**

Odwiedzając sklep klienta zauważa P, że półka z jednym z naszych produktów jest niemal pusta. W rozmowie klient „przypomina sobie”, że właśnie miał zamówić kolejną dostawę tego towaru. Co P robi w takiej sytuacji?

#### **Jakie widzisz zagrożenia lub trudności? (wybór jednokrotny)**

- 1.towar jest wadliwy i został usunięty
- 2.klient w to miejsce wprowadza towar konkurencji
- 3.klient nie kontaktuje się wystarczająco często w celu dokonania zamówienia

#### **Wskaż podjęte działania (wybór jednokrotny)**

- 1.przeprowadzić analizę ilości towaru i zgłosić zamówienie przez system
- 2.ostrzec klienta, że taka sytuacja nie może się powtórzyć
- 3.powołując się na procedury obciążyć klienta karą umowną za niedotrzymanie warunków współpracy

**Krótko opisz przewidywane efekty: .....**

### **Sytuacja 4**

Jeden z klientów kontaktuje się z P i zgłasza niedowagę wszystkich sprawdzonych przez niego produktów w zamówionej partii towaru. Stwierdza, że sklep nie może go przyjąć i prosi o załatwienie tej sprawy. Co P robi w takiej sytuacji?

#### **Jakie widzisz zagrożenia lub trudności? (wybór jednokrotny)**

- 1.klient nie może odebrać ani wydrukować przesłanych dokumentów reklamacyjnych
- 2.dostawca odmawia uznania towaru za wadliwy
- 3.okazuje się, że z powodu braku przepływu informacji większość towaru została już sprzedana, ale klient nie chce za niego zapłacić

#### **Wskaż podjęte działania (wybór jednokrotny)**

- 1.kieruje całą sprawę do menagera regionu, który powinien się tym sam zająć

2.przygotowuje dokumentację, rozpatruje reklamację i wykonuje odpowiednie wskazanie w systemie

3.określam towar jako próbki marketingowe i rozdaję

**Krótko opisz przewidywane efekty:** .....

### **Sytuacja 5**

W trakcie spotkań z kilkoma klientami spotyka się P z informacją o sezonowym produkcie spożywczym „X”, który wkrótce straci przydatność do spożycia. Sytuacja ta najwyraźniej występuje we wszystkich współpracujących sklepach. Co P robi w tej sprawie?

#### **Jakie widzisz zagrożenia lub trudności? (wybór jednokrotny)**

- 1.mimo starań kontakt z kierownikami pozostałych sklepów jest niemożliwy, co skutkuje brakiem informacji o zapasie produktu „X”
- 2.produkt traci ważność i muszą zostać usunięte, powstają straty
- 3.produkty się psują, klienci atakują firmę oskarżając o celowe działanie na ich szkodę

#### **Wskaż podjęte działania (wybór jednokrotny)**

- 1.stosując procedury analizuję stany produktów w sklepach i samodzielnie dokonuję ich przeceny
- 2.stosując procedury analizuję stany zapasu produktu w sklepach i jak najszybciej przekazuję te informacje menadżerowi regionu i proszę o interwencję
- 3.odbieram produkty ze sklepów własnym transportem

**Krótko opisz przewidywane efekty:** .....



## **Audyt kompetencji Przedstawiciel handlowy – ankieta 180% samoocena**

### **Szanowni Państwo**

Niniejsza ankieta jest skierowana do pracowników P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. Jest ona elementem projektu pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu, który na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych jest realizowany przez Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego w porozumieniu z P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. Prosimy Państwa o wypełnienie ankiety zgodnie z instrukcją.

### **Metryczka**

<b>Imię i nazwisko</b>	
<b>Stanowisko</b>	
<b>Staż pracy na obecnym stanowisku (w latach)</b>	
<b>Staż pracy ogółem (w latach)</b>	

### **Instrukcja**

Poniżej przedstawiono pewne zakresy kompetencji. Po każdym zapisie następuje tabelka z polami oznaczonymi od 1 do 10. Prosimy o przeczytanie każdej z kompetencji oraz o zaznaczenie, w jakim stopniu jest ona przez Panią/Pana posiadana.

Prosimy przy tym pamiętać, że na naszej skali 1 to „najmniej/prawie wcale”, 5 to „średnio”, natomiast 10 oznacza „najwięcej/znam wyśmienicie”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
najmniej/prawie wcale				średnio					najwięcej/wyśmienicie

Ankieta:

- **Potrafię pozyskiwać kluczowe informacje o potrzebach klientów, nawiązywać i budować relacje z klientem**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Jestem gotów do utrzymywania prawidłowych relacji w zespole oraz z klientami i partnerami biznesowymi**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię wykonywać umiarkowanie złożoną segmentację rynku**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię rozwiązywać niezbyt złożone i nietypowe problemy związane z poznaniem potrzeb klientów**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię przeprowadzać rozmowy specjalistyczne i analizę ofert dostawców towarów, korelując cechy jakościowe towarów z cenami**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię dokonywać oceny i przygotowywać rekomendacje zakupu z uzasadnieniem wyboru**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Jestem gotów do przyjmowania odpowiedzialności za skutki podjętych decyzji dotyczących rekomendacji dostawców**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię monitorować ilość i jakość towarów w procesie sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię przeprowadzać analizę ilościową oferty towarowej, wykorzystując wskazane metody, korygować, optymalizować zapasy**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Znam i rozumiem typowy proces sprzedażowy i często stosowane metody sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Znam i rozumiem typowe zasady organizacji sprzedaży na poszczególnych jej etapach oraz dokumentację z tym związaną**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię organizować działania związane z zarządzaniem procesem sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię śledzić rynek właściwy w odmiennych procesach sprzedażowych**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię prowadzić dokumentację sprzedaży, zapasów towarowych, cen i marż**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Znam i rozumiem w szerokim zakresie terminologię z obszaru towaroznawstwa i informacje charakteryzujące towar (kody, oznaczenia, znaki i normy)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Znam i rozumiem w szerokim zakresie cechy zamawianych towarów**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafię przeprowadzać rozmowy z kontrahentami**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Potrafię przygotowywać zadane raporty i analizy ilościowe w przyjętym przez przedsiębiorstwo handlowe obiegu informacji

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Potrafię stosować techniki informacyjno-komunikacyjne

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

## Audyt kompetencji Przedstawiciel handlowy – ankieta 180% ocena kierownika

### Szanowni Państwo

Niniejsza ankieta jest skierowana do kierowników P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. Jest ona elementem projektu pilotażowego wdrożenia Sektorowej Ramy Kwalifikacji Handlu, który na zlecenie Instytutu Badań Edukacyjnych jest realizowany przez Stowarzyszenie Forum Dialogu Gospodarczego w porozumieniu z P.P.H.U. Specjał Sp. z o.o. W ankiecie kierownicy opiniują, według instrukcji, określone kompetencje wskazanych pracowników. Prosimy Państwa o wypełnienie ankiety zgodnie z instrukcją.

### Metryczka

<b>Imię i nazwisko osoby wypełniającej</b>	
<b>Stanowisko osoby wypełniającej</b>	
<b>Imię i nazwisko osoby opiniowanej</b>	
<b>Stanowisko osoby opiniowanej</b>	

### Instrukcja

Poniżej przedstawiono pewne zakresy kompetencji. Po każdym zapisie następuje tabelka z polami oznaczonymi od 1 do 10. Prosimy o przeczytanie każdej z

kompetencji oraz o zaznaczenie, w jakim stopniu, według Panią/Pana, jest ona posiadana przez podległego pracownika.

Prosimy przy tym pamiętać, że na naszej skali 1 to „najmniej/prawie wcale”, 5 to „średnio”, natomiast 10 oznacza „najwięcej/znam wyśmienicie”.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
najmniej/prawie wcale				średnio					najwięcej/ wyśmienicie

#### Ankieta

- **Potrafi pozyskiwać kluczowe informacje o potrzebach klientów, nawiązywać i budować relacje z klientem**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Jest gotów do utrzymywania prawidłowych relacji w zespole oraz z klientami i partnerami biznesowymi**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi wykonywać umiarkowanie złożoną segmentację rynku**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi rozwiązywać niezbyt złożone i nietypowe problemy związane z poznaniem potrzeb klientów**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi przeprowadzać rozmowy specjalistyczne i analizę ofert dostawców towarów, korelując cechy jakościowe towarów z cenami**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi dokonywać oceny i przygotowywać rekomendacje zakupu z uzasadnieniem wyboru**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Jest gotów do przyjmowania odpowiedzialności za skutki podjętych decyzji dotyczących rekomendacji dostawców**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi monitorować ilość i jakość towarów w procesie sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi przeprowadzać analizę ilościową oferty towarowej, wykorzystując wskazane metody, korygować, optymalizować zapasy**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Znam i rozumiem typowy proces sprzedażowy i często stosowane metody sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Zna i rozumie typowe zasady organizacji sprzedaży na poszczególnych jej etapach oraz dokumentację z tym związaną**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi organizować działania związane z zarządzaniem procesem sprzedaży**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi śledzić rynek właściwy w odmiennych procesach sprzedażowych**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi prowadzić dokumentację sprzedaży, zapasów towarowych, cen i marż**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Zna i rozumie w szerokim zakresie terminologię z obszaru towaroznawstwa i informacje charakteryzujące towar (kody, oznaczenia, znaki i normy)**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Zna i rozumie w szerokim zakresie cechy zamawianych towarów**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi przeprowadzać rozmowy z kontrahentami**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi przygotowywać zadane raporty i analizy ilościowe w przyjętym przez przedsiębiorstwo handlowe obiegu informacji**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- **Potrafi stosować techniki informacyjno-komunikacyjne**

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

### **Wyniki badania 180 stopni**

Zastosowana metoda oceny kompetencji, „180 stopni”, zakładała dokonanie samooceny poziomu wskazanych umiejętności pracowników, poprzez oznaczanie odpowiedzi na 10 punktowej, a nie jak planowano skali 5 punktowej, skali Likerta oraz ich ocenę kierownika, który posługując się tymi samymi pytaniami i skalą, stwierdzał ich poziom umiejętności we wskazanych zakresach. Zastosowana strategia pomiarowa jest powszechnie stosowana w przypadku ankiet kwestionariuszowych i wywiadów. Skala Likerta pozwala uzyskać stopniowalne wskazania badanych na temat poglądów, procesów i cech. W przypadku przeprowadzonego audytu kompetencji uzyskano subiektywne wskazania pracowników oraz obiektywne kierowników, odnośnie stopnia kompetencji posiadanych przez ankietowanych na objętych projektem stanowiskach pracy.

Zgodnie z projektem podstawą do wskazania kompetencji analizowanych w ankiecie oceny kompetencji 180 stopni, były wyniki ankiet wykonanych w etapie 4. Na ich podstawie, w obrębie każdego ze stanowisk objętych działaniami projektu, ustalono trzy potencjalne luki kompetencyjne. Prezentowane w niniejszym raporcie cząstkowym analizy miały za zadanie weryfikację owych potencjalnych luk.

Z uwagi na RODO dane pracowników zostały zanonimizowane. W metryczce zostali oni odznaczeni czytelnymi kodami. Zgodnie z projektem formularza, z istotnych danych uwidoczniono jedynie informacje o łącznym stażu pracy oraz o stażu pracy na obecnym, poddawany analizie, stanowisku.

Analizując uzyskane wyniki stwierdzono co następuje:

1. W badanej grupie część pracowników oceniała siebie w widoczny sposób wyżej niż czynili to obejmujący całokształt ich pracy i przez to bardziej obiektywni kierownicy, zaś część przyznała sobie oceny zbieżne z tymi wystawianymi przez kierowników.
2. Pracownicy, których samoocena była w wysokim stopniu zbieżna z oceną kierownika, lub byli przez niego oceniani wyżej niż ich samoocena, wykazują wysoki potencjał rozwojowy i mogą podjąć aktywności szkoleniowe rozwijające ich kompetencje i przygotowujące do awansu w strukturach poziomych lub pionowych firmy.
3. Pracownicy, których samoocena była zawyżona w stosunku do oceny ich kierownika, wykazują potencjał do uzupełnienia i rozwoju kompetencji na ich obecnych stanowiskach.
4. W celu wskazania potrzeb szkoleniowych dokonano analizy poszczególnych wskazań pracowników i kierowników. Te z nich, które cechowały się największymi różnicami uznano za pola kompetencji, które powinny być rozwijane. Kompetencje te, podobnie jak w całym badaniu, zostały odniesione do SRKH. Poniżej przedstawiono zestawienie określonych w ten sposób kompetencji w poszczególnych analizowanych stanowiskach, ze wskazaniem pól kompetencji z opisu stanowiska oraz zakresów kompetencji w SRKH, dzięki czemu można było dokładniej określić potencjalną tematykę szkoleń, którą przedstawiono poniżej:

- **PRZEDSTAWICIELE HANDLOWI:**

- Bieżące analizowanie zapasów towarów, kontrola sezonowości sprzedaży towarów i przekazywanie wniosków do swoich przełożonych
- SRKH - W I I H P 4, K I I H P 4, U I F P 5



- KUPCY
  - Sporządzanie zamówień do dostawców
  - SRKH - W I F P 5, U I F P 5, K I F P 5
- MENADŻEROWIE REGIONÓW
  - Codzienna kontrola sklepu z wykonania zadań i standardów
  - SRKH - W I I M P 4, U I I M P 5, K I I M P 5
- REGIONALNI KOORDYNATORZY DS. ROZWOJU SIECI SPRZEDAŻY
  - Negocjacje z potencjalnymi kontrahentami w sprawie przystąpienia do sieci
  - SRKH - W I E P 5, U I E P 5
- KIEROWNICY SKLEPÓW
  - W porozumieniu z Managerem Regionu wprowadza przeceny i promocje
  - SRKH - U I I K P 4

## 5. Rekrutacja i selekcja kandydatów – raport techniczny

---

### Zaplanowane czynności

Po zaprojektowaniu opisów stanowisk, opartych o SRKH oraz wykonaniu audytu kompetencji przystąpiono do realizacji działania związanego z procesem rekrutacji pracowników. Jego efekty, oprócz wspomnianych opisów stanowisk, są najistotniejszym osiągnięciem całości projektu pilotażowego wdrożenia SRKH. Wiąza bowiem zmodyfikowane i doprecyzowane w toku projektu, wewnętrzne procedury GK „Specjał” z jego otoczeniem zewnętrznym, reprezentowanym przez przystępujących do rekrutacji potencjalnych kandydatów na stanowiska pracy objęte działaniami projektu.

## Przebieg realizacji zadania

### **Etap 1**

Zgodnie z założeniami projektu, opierając się na zapisach charakterystyk poziomów SRKH, wykonanych w Działaniu 1 opisach stanowisk oraz dotychczasowej praktyce GK „Specjał”, wypracował opisy profili kompetencyjnych, które będą mogły stanowić podstawę do budowy przyszłych treści ogłoszeń rekrutacyjnych. Tworząc opisy profili kompetencyjnych zaplanowano, że będą one punktem odniesienia dla kandydatów zgłaszających się do pracy, którzy na tej podstawie będą weryfikować swój zakres kompetencji i kwalifikacji pod kątem ich zgodności z treścią oczekiwań kompetencyjnych wyrażonych w danym ogłoszeniu.

Prace nad tym etapem działania rozpoczęto od zaplanowania wzoru profilu kompetencyjnego. Zdecydowano się zastosować układ tabelaryczny zawierający pola informacyjne obejmujące 6 zakresów:

1. Kwestie organizacyjne związane z danym stanowiskiem, którego dotyczy profil kompetencyjny.

<b>Stanowisko</b>	
<b>Struktura</b>	
<b>Zlecający pozyskanie pracownika</b>	
<b>Osoba do kontaktu</b>	

2. Opis zadań na danym stanowisku.

<b>Opis zadań na stanowisku</b>	
---------------------------------	--

3. Wymagania wobec kandydata.

<b>Wymagania</b>	<b>Wykształcenie:</b>
	<b>KWALIFIKACJE:</b>
	<b>KOMPETENCJE:</b>
	<b>Wiedza:</b>
	<b>Umiejętności:</b>
	<b>Kompetencje Społeczne:</b>
<b>Mile widziane</b>	<b>KWALIFIKACJE:</b>
	<b>KOMPETENCJE:</b>
	<b>Wiedza:</b>
	<b>Umiejętności:</b>
	<b>Kompetencje Społeczne:</b>

4. Informacje dodatkowe o danym stanowisku.

<b>Informacje dodatkowe</b>	

5. Miernik sukcesu dla danego stanowiska.

<b>Mierniki sukcesu</b>	
-------------------------	--

6. Zakres wynagrodzenia na danym stanowisku.

<b>Zakres wynagrodzenia</b>	
-----------------------------	--

## Etap 2

W drugim etapie działania dotyczącego rekrutacji i selekcji kandydatów, na podstawie stworzonych profili kompetencyjnych oraz w oparciu o hierarchię poziomów SRKH, stworzono kryteria oceny kandydatów. Przyjęto, że kandydaci będą klasyfikowani w obrębie poszczególnych kompetencji według trzech poziomów:

1. minimalne wymagania dla stanowiska - M
2. wystarczające wymagania dla stanowiska - W
3. optymalne wymagania dla stanowiska - O

Poniżej przedstawiono przykładową tabelę, którą dostosowano do poszczególnych stanowisk. Tabele dla poszczególnych stanowisk prezentowane są w załącznikach.

<b>Stanowisko</b>		Kryterium wymagań	
<b>Wymagania</b>	<b>Wykształcenie:</b>	<b>M/W/O</b>	
	<b>KWALIFIKACJE:</b>	<b>M/W/O</b>	
	<b>NAZWA ZADANIA</b>	<b>KOMPETENCJE:</b>	
		<b>Wiedza: ZNA:</b>	<b>M/W/O</b>
			<b>M/W/O</b>
		<b>Umiejętności:</b>	<b>M/W/O</b>

		<b>Umiejętności:</b>	<b>M/W/O</b>
<b>Mile widziane</b>	<b>KOMPETENCJE:</b>		<b>M/W/O</b>
<b>Inne</b>			<b>M/W/O</b>

### ETAP 3

Materiały wytworzone w etapie 1 i 2 działania rekrutacja i selekcja kandydatów, posłużyły do wypracowania projektu modelowego ogłoszenia rekrutacyjnego, które będzie mogło być stosowane, zarówno w przypadku tradycyjnych mediów drukowanych jak też anonsów w mediach elektronicznych.

Kluczowymi elementami ogłoszenia o naborze kandydatów na dane stanowisko pracy są:

- opis obowiązków związanych z danym stanowiskiem,
- kompetencje określone jako konieczne na danym stanowisku – określone jako „powinni posiadać”
- kompetencje określone jako minimalne na danym stanowisku – określone jako „wymagane jest”
- wybrane kompetencje określone jako optymalne na danym stanowisku – określone jako „mile widziane jest”.

W projekcie ogłoszenia przyjęto początkowo, że jego istotnym składnikiem będzie również wysokość miesięcznego wynagrodzenia brutto, jednak w toku konsultacji uznano, że informowanie kandydatów o potencjalnym wynagrodzeniu zależy od indywidualnej polityki zatrudnieniowej poszczególnych podmiotów handlowych. Należy jednak zwrócić uwagę, że znaczenie podawanej wysokości wynagrodzenia jest istotne, zwłaszcza w przypadku sektora handlu. W projekcie ogłoszenia zapis o wysokości wynagrodzenia określono jako opcjonalny.

Wszystkie podawane, w projekcie ogłoszenia, wymagania kompetencyjne zostały przedstawione w sposób czytelny i opatrzone odnośnikami do SRKH.

Poniżej przedstawiono projekt ogłoszenia utworzony dla stanowiska przedstawiciela handlowego:

---

## **PROJEKT OGŁOSZENIA O NABORZE**

### **STANOWISKO: PRZEDSTAWICIEL HANDLOWY**

Miejsce pracy: Województwo Wielkopolskie

Warunki zatrudnienia: Umowa o pracę, B2B

Ogłoszenie ważne do: .....

#### **Zakres obowiązków**

- Zbieranie zamówień od klientów i przekazywanie drogą elektroniczną lub bezpośrednio do działu sprzedaży firmy celem realizacji dostawy do klienta.
- Nadzór nad realizacją zbieranych zamówień zgodnie z opracowanym harmonogramem dostaw.
- Analizowanie chłonności rynku zbytu i nawiązywanie kontaktów handlowych z hurtowniami i placówkami detalicznymi.
- Składanie wniosków odnośnie do warunków handlowych dla swoich klientów.

#### **Kandydaci na stanowisko powinni posiadać:**

- Prawo jazdy kategorii B.
- Wykształcenie co najmniej średnie.
- Co najmniej 2 lata doświadczenia na takim samym lub podobnym stanowisku.

#### **Ponadto od kandydatów wymagane jest:**

*Wiedza merytoryczna w zakresie:*

- Znajomości typowych procesów sprzedażowych i często stosowanych metod sprzedaży oraz typowych zasad organizacji sprzedaży na poszczególnych jej etapach jak też dokumentacji z tym związanej [SRKH: W I I H P 4].
- Szerokiej znajomości zakresu źródeł informacji o popycie oraz podstawowych metodach analizowania popytu. Znajomości ekonomicznych i społecznych uwarunkowań popytu oraz zależności między czynnikami kształtującymi popyt i jego wielkość [SRKH: W I A P 5].

- Znajomości podstawowych przepisów i wymagań związanych ze sprzedażą (w zakresie jakości, bezpieczeństwa produktów, interesu konsumenta, ochrony danych osobowych), typowych i ogólnie stosowanych procedur minimalizowania i zapobiegania stratom oraz podstaw problematyki zarządzania kategorią produktów. Znajomości typowych procesów sprzedażowych i często stosowanych metody sprzedaży [SRKH: W I I H P 4].

*Umiejętności w zakresie:*

- Przeprowadzania rozmów z kontrahentami, przygotowywania raportów i analiz ilościowych oraz stosowania technik informacyjno-komunikacyjnych (ICT), [SRKH: U I F P 5]
- Monitorowania ilości i jakości towarów w procesie sprzedaży, przeprowadzania analizy ilościowej oferty towarowej z wykorzystaniem zadanej metody oraz korygowania i optymalizowania zapasu towarowego [SRKH: U I I H P 4].
- Samodzielnego docierania do informacji o popycie [SRKH: U I A P 5].
- Pracy w sytuacji stresu związanego z koniecznością sprostania wysokim oczekiwaniom klientów. Umiejętności diagnozowania i rozwiązywania problemów pojawiających się w procesie sprzedaży [SRKH: U I I H P 4].

*Gotowość do:*

- Postępowania z należytą starannością przy analizowaniu i wykorzystywaniu pozyskanych informacji o popycie [SRKH: K I A P 5].

**Mile widziane są:**

*Wiedza w zakresie:*

- Źródeł informacji o popycie oraz podstawowych metodach analizowania popytu. Rozumienie, w szerokim zakresie, ekonomicznych i społecznych uwarunkowań popytu oraz zależności między czynnikami kształtującymi popyt i jego wielkość [SRKH: W I F P 4].

*Umiejętności w zakresie:*

- organizowania działań związanych z zarządzaniem procesem sprzedaży, śledzenia rynku właściwego w odmiennych procesach sprzedażowych, prowadzenia dokumentacji sprzedaży zapasów towarowych, cen i marż [SRKH: U I I H P 4]
- Śledzenia rynku właściwego w odmiennych procesach sprzedażowych [SRKH: U I I H P 4].
- Biegłej znajomości programu Excel.

*Gotowość do:*

- Stosowania polityki asortymentowej przedsiębiorstwa. Gotowości do respektowania właściwej kultury komunikacji w relacjach ze współpracownikami i klientami [SRKH: K I I H P 4]

## ETAP 4

W etapie 4 działania rekrutacja i selekcja kandydatów, przeprowadzono symulację procesu rekrutacyjnego na objęte projektem stanowiska pracy sektora handlu. W toku przygotowań do realizacji etapu 4 Wykonawca zdecydował o przeprowadzeniu rekrutacji w formie symulacji. Wzięło w niej udział 5 osób o różnym doświadczeniu w handlu i zróżnicowanych kompetencjach. Każda ze wskazanych osób uczestniczyła w symulacji procesu rekrutacyjnego na jedno z objętych projektem stanowisk.

W toku rekrutacji wykorzystano zbudowane, we wcześniejszych etapach, profile kandydatów na dane stanowiska oraz opracowany wzór ogłoszenia o naborze.

Ponadto przygotowano następujące przewidziane w projekcie materiały:

1. typy dokumentów, jakie będą składali kandydaci, w oparciu, o które będzie można dokonać właściwej selekcji zgłoszeń,
2. schematy selekcji zgłoszeń, oparte na kartach opisów stanowisk oraz na zapisach SRKH pozwalający określić, czy wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne kandydatów, wykazane w przedłożonej przez nich dokumentacji są zgodne z oczekiwanymi,
3. pytania i testy rekrutacyjne, pozwalające na weryfikację rzeczywistych kompetencji kandydatów, którzy pozytywnie przeszli selekcję i zostali zaproszeni na rozmowę,
4. wzory informacji zwrotnych (oparte na odniesieniu do SRKH) kierowanych do kandydatów, zarówno tych, którzy przeszli selekcję i uzyskali pozytywną ocenę weryfikacji jak też pozostałych.

Ad 1) Typy dokumentów składanych przez kandydatów

- CV,
- list motywacyjny,
- kopie świadectwa ukończenia szkoły średniej lub studiów,
- kopię dokumentu prawa jazdy,
- świadectwa pracy oraz inne dokumenty potwierdzający wymagany staż pracy na danym stanowisku,
- deklarację RODO.



## Ad 2) Schematy selekcji zgłoszeń kandydatów

Selekcja kandydatów odbywała się poprzez następujące etapy:

1. Weryfikację kompletności i adekwatności złożonych przez kandydata dokumentów potwierdzających jego wykształcenie, posiadane kwalifikacje oraz staż pracy, które zostały określone w ogłoszeniu rekrutacyjnym jako konieczne. W sytuacji stwierdzenia właściwego stanu, kandydat przechodził do etapu 2.
2. W drugim etapie kandydaci wypełniali test wiedzy. Jego celem było potwierdzenie posiadania przez kandydata zakresu wiedzy określonej w ogłoszeniu rekrutacyjnym jako wymaganej. W wypadku pozytywnego rozwiązania testu kandydat przechodził do etapu 3.
3. Trzecim i ostatnim etapem było przeprowadzenie wywiadu z kandydatem. Jego celem było potwierdzenie posiadania kompetencji społecznych oraz umiejętności określonych w ogłoszeniu rekrutacyjnym jako wymagane.

Poniżej przedstawiono tabelę z procedurą selekcji w trakcie wywiadu.

Procedura w trakcie wywiadu	
Cel	1. Opisanie zakresu wiedzy i umiejętności oraz kompetencji społecznych kandydata w sposób możliwie pełny i obiektywny. 2. Porównanie do wymagań kompetencyjnych przedstawionych w ogłoszeniu rekrutacyjnym (kompetencje wymagane, kompetencje mile widziane, inne).
Cel nadrzędny	Wybór najlepszych kandydatów /w maksymalnym stopniu spełniających wymagania stanowiska/.
Dodatkowe korzyści	Tworzenie bazy danych osób, którym w danej chwili nie możemy nic zaproponować, ale – w przyszłości – być może tak.
Rodzaje pytań	1. <b>Pytania otwarte</b> , na podstawie których możemy dokonać opisu wiedzy, umiejętności i doświadczeń zawodowych kandydata – służą one określeniu zainteresowań zawodowych kandydata oraz – w stosunkowo dużym stopniu cech osobowości i charakteru. 2. <b>Pytania szczegółowe</b> , pozwalające zorientować się, czy kandydat wykonywał konkretne zadania i dzięki temu posiada wiedzę i umiejętności, czy tylko wie o tym.

	3. <b>Pytania ogólne</b> – dzięki tym pytaniom precyzujemy informacje dotyczące wiedzy i umiejętności kandydata związane z jego przydatnością na konkretnym stanowisku.
<i>Źródło informacji</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Zachowanie kandydata podczas wywiadu kwalifikacyjnego.</li> <li>2. Jego własny opis /ustny i pisemny/ dotyczący doświadczeń zawodowych i kwalifikacji.</li> <li>3. Sprawdzenie referencji.</li> </ol>
<i>Decyzja</i>	Zatrudnić lub nie zatrudniać.

### Ad 3) Pytania i testy rekrutacyjne

W toku etapu 4 opracowano przykładowe pytania testu wiedzy oraz pytania rekrutacyjne zastosowane w wywiadzie z Kandydatem. Poniżej przedstawiono obydwa elementy. Przedstawione poniżej pytania nie stanowią zamkniętego katalogu. W przypadku każdej rekrutacji przeprowadzający ją powinni, opierając się na zapisach SRKH, dokonywać w miarę potrzeb ich rozszerzenia i modyfikacji.

Przykładowe pytania testowe:

- Proszę wymienić typowe procesy sprzedażowe.
- Proszę opisać 3 podstawowe metody sprzedaży.
- Proszę wymienić 2 typowe zasady organizacji sprzedaży.
- Proszę wymienić co najmniej 2 rodzaje dokumentów związanych ze sprzedażą.
- Proszę wymienić co najmniej 5 źródeł informacji o popycie.
- Proszę podać 2 podstawowe metody analizowania popytu.
- Proszę przedstawić zależności między czynnikami kształtującymi popyt i jego wielkość.
- Proszę podać co najmniej 2 związane ze sprzedażą wymogi w zakresie jakości i co najmniej 2 w zakresie ochrony danych osobowych.
- Proszę podać co najmniej 3 typowe procedury związane z minimalizowaniem i zapobieganiem stratom.
- Proszę podać co najmniej 3 sposoby zarządzania kategorią produktów.
- Proszę wskazać etapy typowego procesu sprzedażowego.
- Proszę wymienić najczęściej stosowane metody sprzedaży.

Pytania zastosowane w trakcie rozmowy z Kandydatem:

1. Co było wtedy dla P. najistotniejsze? Jaki miał P. stosunek do tej decyzji?
2. Co P. wtedy postanowił? Jaką decyzję P. podjął? Czemu zdecydował się P. na właśnie taki krok?
3. Dlaczego podjął P. właśnie te działania? Jakie alternatywne działania P. rozważał w tej sytuacji? Jakich rezultatów P. się spodziewał?
4. Czy zdołał P. zrealizować swoje zamierzenia? Czy dzisiaj też podjąłby P. taką samą decyzję? Jak ocenia P. swoją decyzję z dzisiejszej perspektywy?
5. Co należy do P. obowiązków? Co jest dla P. w pracy najbardziej interesujące? Co zajmuje P. najwięcej czasu?
6. Co uznałby P. za swoje największe osiągnięcie zawodowe? Które z zamierzeń udało się zrealizować?
7. Co w pracy daje P. największe zadowolenie? Co w P. pracy ma najbardziej rozwojowy charakter?
8. Ile czasu spędza P. w pracy? Czemu wciąż jeszcze pracuje P. w tej firmie?
9. Jaki sposób postępowania z podwładnymi jest wg P. najskuteczniejszy? Jakie cechy charakteru ma wg P. idealny szef?
10. Dlaczego ubiega się P. o to stanowisko? Czego chciałby się P. jeszcze nauczyć? W jaki sposób powinna się rozwijać P. dalsza kariera?
11. Czy rozważał P. możliwość przeniesienia się do innego miasta? Co na to P. rodzina?
12. Jakie były powody podjęcia pracy w ...? Dlaczego postanowił P. zmienić pracę? Czym zajmował się P. w....?

Ad 4) Wzory informacji zwrotnych.

W ramach etapu 4 przygotowano schemat informacji zwrotnej w formie raportu o kandydacie. Wzór raportu przedstawiono poniżej.

## RAPORT O KANDYDACIE

### I. Dane formalne.

Imię i nazwisko Kandydata	
Nazwa oddziału	
Stanowisko	
Rodzaj Rekrutacji	wewn. otwarta <input type="checkbox"/> zewnętrzną <input type="checkbox"/> wewn. zamknięta <input type="checkbox"/> zewn. na zastępstwo <input type="checkbox"/>

### II. Analiza dokumentów, test i rozmowa kwalifikacyjna.

Kwalifikacje i kompetencje konieczne  /wykształcenie, doświadczenie zawodowe, szkolenia specjalistyczne, staż pracy/	<b>Wykształcenie:</b>  <b>Doświadczenie:</b>  <b>Kwalifikacje:</b>
Inne kwalifikacje formalne Kandydata	
Kompetencje wymagane	<b>Kompetencje wymagane:</b> <b>Wiedza</b> ..... poziom SRKH: ..... Stwierdzono [tak] [nie]

(wymienione ogłoszeniu rekrutacyjnym)	w	<b>Umiejętności</b> ..... poziom SRKH: ..... Stwierdzono [tak] [nie] Przejawy: <b>Kompetencje społeczne</b> ..... poziom SRKH: ..... Stwierdzono [tak] [nie]
<b>Kompetencje widziane</b>  (wymienione ogłoszeniu rekrutacyjnym)	mile  we	<b>Kompetencje mile widziane:</b> <b>Wiedza</b> ..... poziom SRKH: ..... Stwierdzono [tak] [nie] <b>Umiejętności</b> ..... poziom SRKH: ..... Stwierdzono [tak] [nie] Przejawy: <b>Kompetencje społeczne</b> ..... poziom SRKH:..... Stwierdzono [tak] [nie]
<b>Stwierdzono wykluczające</b>	<b>cechy</b>	Nie Tak
<b>Motywacja do podjęcia pracy na stanowisku</b>	<b>do</b>	
<b>Oczekiwania finansowe kandydata</b>		
<b>Możliwy termin podjęcia pracy</b>	<b>termin</b>	
<b>Rekomendacje</b>		Tak

	Tak z zastrzeżeniami (zastrzeżenia poniżej) Nie
Zastrzeżenia	
Informacje dodatkowe Kandydacie	o Kandydat ..... rekomendowany na stanowisko..... Referencje: .....
/miejsowość, data/ ..... /podpis osoby opiniującej/	

## Produkty działania

W toku działania na podstawie opisów stanowisk, jak też zapisy charakterystyk poziomów SRKH wytworzono:

- profile kompetencyjne kandydatów na dane stanowiska, które posłużyły weryfikacji potrzeb rekrutacyjnych w procesach rekrutacji,
- wzory ogłoszeń rekrutacyjnych, służące rozpowszechnianiu informacji o oczekiwaniach odnośnie poszukiwanych pracowników na dane stanowiska w procesach rekrutacji,
- wskazanie co do typów dokumentów, jakie będą składali kandydaci, w oparciu, o które będzie można dokonać właściwej selekcji zgłoszeń,
- schemat selekcji zgłoszeń, oparty na kartach opisów stanowisk oraz na zapisach SRKH i pozwalający określić, czy wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne kandydatów, wykazane w przedłożonej przez nich dokumentacji
- pytania i testy rekrutacyjne, pozwalające na weryfikację rzeczywistych kompetencji kandydatów, którzy pozytywnie przeszli selekcję i zostali zaproszeni na rozmowę,

- oparte na odniesieniu do SRKH wzory informacji zwrotnych kierowanych do kandydatów, zarówno tych, którzy przeszli selekcję i uzyskali pozytywną ocenę weryfikacji jak też pozostałych.

Praktycznym efektem wymienionych wyżej działań będzie zatrudnienie pracowników o adekwatnych kompetencjach, zgodnych z kartami opisów stanowisk oraz z zapisami charakterystyk poziomów SRKH. Ponadto efektem będzie zaznajomienie kandydatów z narzędziem jakim jest SRKH. Wszystkie wytworzone produkty nie przedstawione powyżej znajdują się w załącznikach.

## 6. Analiza realnych i potencjalnych barier związanych z procesem implementacji SRKH

---

W procesie implementacji SRKH stwierdzono występowanie kilku barier, które spowodowały niewielkie zakłócenia jej przebiegu i zmusiły do niewielkich zmian. Były one przewidziane w projekcie pilotażowego wdrożenia SRKH i nie wpłynęły w zasadniczy sposób na jego przebieg. Wśród zidentyfikowanych barier można wskazać:

- bariera czasu wynikająca z wpływu końcowego etapu pandemii COVID -19 - pandemia w zdecydowany sposób odcisnęła się na sektorze handlu. W jej początkowym okresie podlegał on istotnym ograniczeniom, zaś podmioty handlu notowały straty wynikające z licznych rygorów, z których na pierwszym miejscu należy wskazać ograniczenie liczby klientów w punkcie handlowym. Obecnie, po ustaniu obostrzeń pandemicznych, sektor nadrabia wcześniejsze straty. Wiąże się z koniecznością wydłużania godzin pracy jego pracowników, co w szczególności jest widoczne w przypadku menadżerów i kierowników. Wśród stanowisk wytypowanych jako objęte wdrożeniem występowała właśnie ta kategoria pracowników. W efekcie napotkania na barierę konieczne było zrezygnowanie z zaplanowanych początkowo rozbudowanych narzędzi badawczych i ich maksymalne uproszczenie. Pracownicy, którzy mieli być ankietowani w ramach działań projektu kilkakrotnie zgłaszali ten problem jeszcze w toku tworzenia narzędzi badawczych. W wypadku nieuwzględnienia ich sugestii istniało zagrożenie niezyskania zwrotów ankiet w zakładanym czasie lub ryzyko utraty istotnych danych.

- bariera wynikająca z napływu uchodźców spowodowanego wojną w Ukrainie - 24 lutego 2022 roku, w kluczowym momencie projektu, doszło do napaści Federacji Rosyjskiej na Ukrainę. W wyniku tej agresji do Polski napłynęła fala uchodźców. Większa część sieci handlowej GK „Specjał” znajduje się na terenie województw południowo-wschodniej Polski, bezpośrednio graniczących z Ukrainą, zaś główna siedziba firmy znajduje się w Rzeszowie. Napływająca fala uchodźców w istotny sposób wpłynęła na funkcjonowanie podmiotów handlowych w tym regionie. Zaangażowały się one w pomoc dla uchodźców, co wymagało zaangażowania dodatkowych sił i środków, również ze strony pracowników. W przypadku GK „Specjał” uszczupliło to istniejące niewielkie zasoby czasu, które mogły być poświęcone przez pracowników działających na stanowiskach objętych wdrożeniem oraz na stanowiskach wspierających zespół realizujący implementację SRKH. Bariera ta spowodowała odejście od pierwotnego zamysłu przeprowadzenia procesu rekrutacji na miejscu w siedzibie firmy w Rzeszowie i przejście do przewidzianej w założeniach projektu symulowanej rekrutacji.

bariery organizacyjne – w toku trwania projektu pojawiły się niewielkie bariery organizacyjne wynikające głównie z konieczności posługiwania się w jego obrębie językiem właściwym dla ZSK i SRKH oraz koniecznością odejścia od języka dotychczas stosowanego w dokumentacji GK „Specjał”. Wywołało to konieczność wyjaśnienia co do niektórych zapisów kompetencji. Bariera ta została pokonana dzięki udostępnieniu zainteresowanym słownika ZSK w wersji elektronicznej, publikowanego na witrynie Zamawiającego oraz samej SRKH, w wersji opublikowanej w rozporządzeniu o włączeniu do ZSK.

## 7. Rekomendacje dla podmiotów objętych pilotażem w zakresie dalszego wykorzystywania wypracowanych narzędzi

---

W celu dalszego wykorzystania SRKH przez GK „Specjał” rekomendowane jest stosowanie wytworzonych w ramach projektu wzorów dokumentów oraz schematów procedur. W szczególności dotyczy to kart opisu stanowisk oraz opracowanych narzędzi i procedury rekrutacji. Należy też podkreślić, że wszystkie elementy



wytworzone w ramach projektu bazują na SRKH, której stosowanie jest kluczowe we wszystkich dalszych pracach nad poszerzoną implementacją.

SRKH stanowi podstawę opisów stanowisk, które opracowano w projekcie. Z tego powodu musi ona być stosowana w celu przeanalizowania istniejących w firmie opisów stanowisk innych niż objęte wdrożeniem i dokonania ich ewentualnych modyfikacji. SRKH jest również podstawowym narzędziem służącym do wskazywania deficytów kompetencyjnych wychwyconych w procesie audytu kompetencji oraz określania planu rozwoju pracownika. Działania te są oparte na wskazaniu braków w kompetencjach ujmowanych w stworzony na podłożu SRKH opisie stanowiska oraz na wskazaniu kompetencji rozwijających się w odpowiedniej więzce w danym kontekście sektorowym. SRKH jest w końcu również podstawą do budowy profilu kompetencyjnego mającego zastosowanie w trzecim działaniu projektu jakim była rekrutacja i selekcja kandydatów. Stanowi ona, wraz ze zbudowanymi w oparciu o jej charakterystyki poziomów opisami stanowisk, podstawę do wskazania kompetencji ujmowanych w procedurze rekrutacyjnej jako najczęściej wykonywanych w realnych działaniach pracowniczych. Dopiero po jej uwzględnieniu wskazane jest oznaczanie kompetencji kluczowych, minimalnych i oczekiwanych.

W celu spełnienia powyższych wymagań wskazane jest dodatkowe przeszkolenie pracowników HR w posługiwaniu się SRKH jak również w stosowaniu opracowanych w ramach projektu rozwiązań.

## 8. Rekomendacje dot. Wykorzystania SRKH w innych podmiotach działających w danym sektorze

Poprzez implementację SRKH w zakresie wybranych 5 stanowisk pracy handlu, Opracowano uniwersalne narzędzia analityczne oraz stworzył na ich podstawie ujednolicone i ustandaryzowane narzędzia w postaci arkusza opisu stanowisk pracy, narzędzi audytu kompetencji i analiza potrzeb szkoleniowych oraz wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników jak też zestaw procedur i wzorów wspierających przeprowadzanie procesu rekrutacyjnego. Działania przeprowadzone w ramach projektu wykazały, że SRKH stanowi uniwersalną podstawę do ich budowy jak również do weryfikacji już stosowanych podobnych narzędzi używanych w firmach handlowych. Projekt wykazał uniwersalny charakter SRKH oraz możliwość jej

wykorzystania niezależnie od rodzaju stanowiska oraz typu działalności handlowej prowadzonej przez dany podmiot, czy jego wielkości.

Stosowanie SRKH jest możliwe zarówno na poziomie kierownictwa firmy, czy też jej odpowiednich komórek odpowiedzialnych za działania HR związane z prowadzeniem dokumentacji stanowisk pracy, rozwój pracowników oraz procesy rekrutacyjne. SRKH może być też stosowana przez samych pracowników jako podstawa do ich samodzielnych działań w obszarze samodzielnego planowania rozwoju zawodowego.

Jako istotną wskazówkę w procesie wdrożenia SRKH można wskazać:

- utworzenie zespołu wdrażającego SRKH, do którego zostaną włączone osoby posiadające wiedzę o podmiocie wdrażającym oraz o SRKH.
- zapewnienie zespołowi wdrażającemu dostępu do elektronicznej i drukowanej wersji SRKH,
- zapewnienie zespołowi wdrażającemu dostępu do istniejącej dokumentacji dotyczącej stosowanych w danym podmiocie handlowym opisów stanowisk oraz schematów działań i ogłoszeń stosowanych w procesie rekrutacji.
- utworzenie mechanizmu sprawnej dwukierunkowej komunikacji pomiędzy zespołem wdrażającym SRKH a pracownikami kluczowymi dla wdrożenia.

## 9. Wnioski

---

Przystępując do udziału w projekcie wdrożenia SRKH GK „Specjał” wyrażała świadomość problemów w zakresie doskwierających deficytów kompetencyjnych występujących w gronie jej pracowników jak też problemów z zatrudnieniem nowych osób posiadających oczekiwane kompetencje i kwalifikacje. Żywiłowy rozwój firmy, jaki ma miejsce od początku jej istnienia, powoduje stały napływ pracowników i bieżące dostosowywanie procedur do zmieniających się warunków rynkowych oraz implementowanych rozwiązań organizacyjnych i technicznych. Dynamizm tych procesów powodował, że nowe stanowiska były tworzone w oparciu o stale modyfikowane wzory dokumentów i schematy działań, co wraz ze wzrostem zatrudnienia powodowało niespójności.

Zgodnie z założeniami projektu, wdrożenie SRKH miało wypracować narzędzia, których stosowanie pozwoli nie tylko na ujednoczenie i precyzację opisów stanowisk,

ale też powiązanie ich struktury z mechanizmami Zintegrowanego Systemu Kwalifikacji, których częścią jest włączona do tego systemu SRKH. Celem wdrożenia było również stworzenie schematu działań pozwalającego na przeprowadzanie audytu kompetencji pracowników i wskazywanie ich luk oraz potrzeb szkoleniowych, jak też określanie ścieżek dalszego rozwoju pracowników. Realizacja działań określonych w projekcie pozwala na wysunięcie następujących wniosków, co do spełnienia wyrażonych w ten sposób oczekiwań.

### **Analiza i projektowanie opisów stanowisk**

Przeprowadzona analiza opisów stanowisk:

- przedstawiciel handlowy
- kupiec
- menedżer regionu
- koordynator ds. rozwoju sieci
- kierownik sklepu

została dokonana w odniesieniu do SRKH i pozwoliła na stworzenie uniwersalnego narzędzia opisu stanowiska. Opisy zostały wykonane dzięki analizie danych zastanych, w tym istniejącej dokumentacji związanej ze stanowiskami pracy oraz dzięki odniesieniu stwierdzonych zakresów czynności do SRKH. W wyniku otrzymano nie tylko spójne i logiczne opisy stanowisk pracy objętych wdrożeniem, ale też uniwersalną kartę opisu stanowiska wraz z procedurą jego wykonania. Całość zadania ujednoliciła język w jakim opisywane były wyróżnione stanowiska. W toku analiz i tworzenia zmodyfikowanych opisów stanowisk nie stwierdzono też ich rozbieżności kompetencyjnych z charakterystykami poziomów SRKH, co potwierdziła słuszność przyjętych w niej założeń koncepcyjnych oraz zastosowanej konstrukcji układu wyznaczników i kontekstów sektorowych.

### **Audyt kompetencji, analiza potrzeb szkoleniowych, wsparcie w planowaniu rozwoju pracowników**

Wykonane opisy stanowisk zostały w kolejnym działaniu projektu poddane weryfikacji, która miała wykazać ewentualne nieścisłości i pozwolić na dokonanie potencjalnych modyfikacji. Weryfikacja opierała się na audytowaniu kompetencji pracowników i odnoszeniu ich do stworzonych opisów oraz do samej SRKH. W efekcie potwierdzono

zasadność zastosowanego układu narzędzia opisu stanowisk jak również zawartych w konkretnych ich przypadkach kompetencji. W celu wykonania audytu stworzono narzędzia do przeprowadzania audytu kompetencji osób wykonujących konkretne zadania oraz do analizy ich potrzeb szkoleniowych. Wykonane prace pozwalają na stwierdzenie o zasadności stosowania SRKH jako punktu odniesienia w takich zadaniach. W toku prac w obrębie tego działania określono również predyspozycje pewnej grupy pracowników, zajmujących stanowiska objęte wdrożeniem, do awansu. Zgodnie z założeniami projektu określono dla nich cele rozwojowe, zaś u pozostałych wskazano deficytu kompetencyjne. W obydwu przypadkach wskazano dla pracowników potrzeby szkoleniowe oraz przedstawiono, za pomocą rozwijających się wiązek w kontekstach SRKH, różniące się do celu plany rozwojowe. Dla jednej grupy pracowników plany te miały pomóc w osiąganiu lepszych wyników na obecnych stanowiskach, zaś dla drugiej stanowić motywację i rodzaj kompasu wspomagającego ewentualny awans.

### **Rekrutacja i selekcja kandydatów**

W toku działania, które wraz z wykonanymi w działaniu pierwszym opisami stanowisk stanowi najistotniejszy efekt projektu, stworzono złożony schemat działań rekrutacyjnych i selekcyjnych kandydatów. W pierwszym rzucie obejmował on opracowanie projektu uniwersalnego profilu kompetencyjnego, opartego na opisie poszukiwanego stanowiska oraz odniesionego do SRKH. W oparciu o to narzędzie stworzono 5 profili kompetencyjnych dla wszystkich stanowisk objętych wdrożeniem. Profile te stanowiły podstawę do dalszych prac w obrębie działania. Na ich podstawie, a także w oparciu o charakterystyki poziomów SRKH wytworzono:

- wzór ogłoszenia rekrutacyjnego, mogącego służyć rozpowszechnianiu informacji o oczekiwaniach odnośnie poszukiwanych pracowników na dane stanowiska w procesach rekrutacji wewnętrznej i zewnętrznej,
- zestawienie typów dokumentów, jakie będą składali kandydaci i w oparciu, o które będzie można dokonać właściwej selekcji ich zgłoszeń,
- schemat selekcji zgłoszeń, oparty na kartach opisów stanowisk oraz na zapisach SRKH i pozwalający określić, czy wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne kandydatów, wykazane w przedłożonej przez nich dokumentacji

- pytania i testy rekrutacyjne, pozwalające na weryfikację rzeczywistych kompetencji kandydatów, którzy pozytywnie przeszli selekcję i zostali zaproszeni na rozmowę,
- oparte na odniesieniu do SRKH wzory informacji zwrotnych kierowanych do kandydatów, zarówno tych, którzy przeszli selekcję i uzyskali pozytywną ocenę weryfikacji jak też pozostałych.

Na bazie stworzonej dokumentacji przeprowadzono symulowaną rekrutację na 5 stanowisk objętych wdrożeniem. Działanie to potwierdziło przydatność i adekwatność stworzonego systemu wzorów i dokumentów jak też dowiodło precyzyjności jasności zawartości informacyjnej ogłoszeń rekrutacyjnych opartych na SRKH.

### **Wskazówki**

Uzyskane w trakcie wdrożenia informacje wskazują na konieczność monitorowania, pod kątem przyszłych modyfikacji SRKH, kompetencji w sektorze handlu. W toku prac stwierdzono, że do istotnych kompetencji, występujących na wszystkich stanowiskach objętych wdrożeniem, zalicza się korzystanie z arkuszy kalkulacyjnych (zwłaszcza Microsoft Excel) oraz dedykowanego oprogramowania wspierającego planowanie i realizację procesu sprzedażowego. Kompetencje tego typu są ujęte w SRKH, jednak zaobserwowano, że ich rola w praktyce sektora ulega ciągłemu wzrostowi. Ma to związek z dynamiczną automatyzacją i cyfryzacją handlu, co dotyczy nie tylko szerokiego rozwoju e-commerce, ale też przemian w handlu tradycyjnym. W ostatnich latach procesy te uległy intensyfikacji, na co wpływ miała pandemia COVID-19. Wprowadzone w jej trakcie restrykcje wymusiły realizację części działań placówek handlowych, zwłaszcza związanych z planowaniem i kontrolingiem, w tryb zdalny, wykonywany za pomocą narzędzi elektronicznych. Wymagają one od pracowników sektora nowych kompetencji, które dzięki wspomnianemu monitoringowi będą mogły być w przyszłości wskazane w SRKH, przy okazji jej przeglądu.