

## **Adam Biela, Bohdan Rożnowski**

Katolicki Uniwersytet Lubelski Jana Pawła II, Katedra Psychologii Organizacji i Zarządzania, Instytut Psychologii

Autor do korespondencji: Bohdan Rożnowski, bohroz@kul.pl

# **EUROPEJSKI KWESTIONARIUSZ ANALIZY STANOWISK PRACY (EKASP)**

**Streszczenie:** Artykuł prezentuje oryginalne narzędzie analizy pracy – Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy (EKASP). Jest to metoda z grupy narzędzi ogólnych o bardzo szerokim spektrum jednostek opisowych. Twórcy metody starali się objąć największą liczbę możliwych aplikacji danych pochodzących z tej metody. EKASP jest metodą ekspercką, mającą zastosowanie w ergonomii, BHP, projektowaniu pracy, szkoleń pracowniczych, rekrutacji i selekcji pracowników, wartościowaniu pracy, planowaniu ścieżek kariery i innych.

**Słowa kluczowe:** analiza stanowisk pracy, zarządzanie personelem, ergonomia, selekcja pracowników, wynagradzanie.

**Klasyfikacja JEL:** M54

## **EUROPEAN QUESTIONNAIRE FOR JOB ANALYSIS (EQJA)**

**Abstract:** The paper presents a tool for Job analysis called: European Questionnaire for Job Analysis (EQJA). It is one of the general methods for job analysis which should be used by experts. This tool is recommended to achieve many aims connected with job analysis: ergonomics, accident prevention, job designing, recruitment and selection, employees' development etc.

**Keywords:** job analysis, human resources management, ergonomics, requirement, wage tarification.

## Wstęp

Europejski Kwestionariusz Analizy Stanowisk Pracy (EKASP) służy do analizy pracy. Analiza pracy jest systematycznym, uporządkowanym zbieraniem informacji o wszystkich istotnych charakterystykach wykonywanej pracy. Dostarcza informacji o charakterze zadań wykonywanych na danym stanowisku oraz warunkach środowiskowych wykonywania pracy (*Job Analysis*, 2017). Dzięki temu może służyć zarówno celom poznawczym, jak i aplikacyjnym. Zagadnieniu temu poświęcono sporo książek, przykładem może być podręcznik analizy pracy zredagowany przez Wilsona, Bennetta, Gibsona i Alligera opisujący szeroko zagadnienia stosowania analizy pracy (Wilson, Bennett, Gibson i Alliger, 2012).

Choć pojawiają się głosy, że współcześnie, w dobie postindustrialnej (Trelak, 2011), czwartej rewolucji przemysłowej *Industrie 4.0* (Peters, 2017; Schwab, 2016) analiza pracy traci sens z powodu tzw. *dejobbingu* (Bridges, 1995; Heery i Noon, 2008), tzn. wymuszonej przez zmienność rynku elastyczności organizacji pracy, kiedy to pracownicy zmieniają treść swojej pracy prawie każdego dnia (Azmi, 2007). Jednak w większości przedsiębiorstw, szczególnie związanych z produkcją, gdzie wykorzystuje się tradycyjną organizację pracy, jest to narzędzie przydatne, które prowadzi do sporządzenia pełnego opisu pracy na poszczególnych stanowiskach.

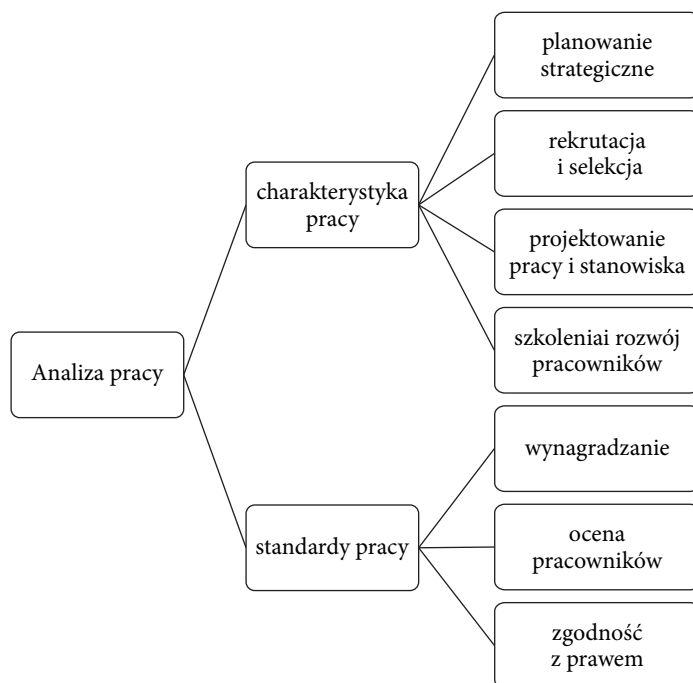
## 1. Analiza pracy

Cele poznawcze analizy pracy są związane z różnymi klasyfikacjami zawodów, które są treścią zawodoznawstwa jako dziedziny nauki (Bańka, 2005). Wiedza o pracy wykonywanej przez przedstawicieli poszczególnych zawodów jest wykorzystywana do ich klasyfikowania i tworzenia taksonomii. Taksonomie te mogą być budowane albo na podstawie modeli teoretycznych (*Klasyfikacja zawodów*, 2014), albo analizy danych empirycznych, np. zapotrzebowań zgłaszanych przez pracodawców na pracowników na tworzonych przez nich konkretnych stanowiskach (Bańka, 2005). Pozwala to w sposób systematyczny obserwować zmiany świata zawodów, pojawianie się nowych i ginięcie innych. Analizy te służą także określeniu sposobu przygotowywania ludzi do podjęcia danego zawodu i analizy zadań wykonywanych przez przedstawicieli istniejących zawodów.

Cele aplikacyjne można podzielić na związane z rynkiem pracy oraz wewnątrzorganizacyjne. Rynek pracy wymaga uporządkowania poprzez wydzielenie grup osób mogących wykonywać pewną klasę zadań i czynności

roboczych. Kategorie te określa się pojęciem „zawód”. Przykładem posługiwania się w praktyce rynku pracy tym pojęciem może być opublikowana przez Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej „Klasyfikacja zawodów i specjalności” (*Klasyfikacja zawodów*, 2014). Jest ona usystematyzowanym zbiorem zawodów i specjalności występujących na rynku pracy. Zbudowano ją na podstawie „spisu z natury” zawodów zidentyfikowanych na rynku pracy. W praktyce jest wykorzystywana w sprawozdawczości i regulacjach dotyczących zatrudniania. Odwołując się do tej klasyfikacji, pracodawcy raportują zatrudnianie przez siebie zasobów pracy.

W ramach organizacji analiza pracy służy technologom do projektowania pracy, ale jest także przydatna w pełnieniu funkcji personalnej. Rysunek przedstawia różne obszary wewnątrz organizacji, na które oddziałuje analiza pracy.



### Mapa oddziaływań analizy pracy na różne zadania realizowane w przedsiębiorstwie

Najbardziej spektakularnym przykładem wykorzystania analizy pracy w organizacji, obecnie bardzo modne, jest przeprojektowywanie pracy (*job redesign*) (Oldham i Hackman, 2010). W tym przypadku analiza pracy pozwala

na wskazanie zmian, których wprowadzenie usprawni pracę na danym stanowisku, podniesie wydajność i satysfakcję zatrudnionych tam pracowników. Dzięki analizie pracy, którą można zobrazować w postaci opisu pracy wykonanego przy użyciu narzędzi analizy pracy, decydenci podejmują decyzję o wprowadzeniu zmiany.

Tradycyjnie analiza pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi jest wykorzystywana do sporządzania dokumentu nazywanego kartą opisu pracy, dzięki czemu pośrednio pozwala kreować działania odnoszące się do selekcji pracowników, ich wynagradzania, szkolenia i oceny pracy (*Job Analysis*, 2017). Opisywanie pracy należy traktować jako proces, którego celem jest zidentyfikowanie i określenie szczegółowych obowiązków na danym stanowisku pracy oraz wymagań i względnego znaczenia tych obowiązków dla danego zadania. Należy podkreślić, że kluczowym elementem analizy pracy jest analiza sytuacji pracy, nie ich wykonawcy. Podczas analizy pracy dane mogą być zbierane w bardzo różny sposób. Przeprowadza się wywiady z pracownikami i ekspertami wewnętrznymi oraz zewnętrznymi za pomocą standaryzowanych kwestionariuszy, filmów instruktażowych i filmowanej pracy na danym stanowisku, ale także teoretycznych opracowań na temat zawodów (Ministerstwo Rodziny, 2017).

### 1.1. Różne aspekty i metody analizy pracy

Pracę, którą pracownik wykonuje na danym stanowisku, można opisać na wiele sposobów. Lees i Cordery (2003) wymienili ich sześć. Za podstawową metodę należy uznać **ogólną analizę pracy**. Przykładem tego podejścia jest Kwestionariusz Analizy Stanowiska Pracy (Position Analysis Questionnaire) (PAQ Services, 1997), Kwestionariusz Lubelski Analizy Pracy (KLASP) (Biela, Kamiński, Manek, Pietraszkiewicz, Sienkiewicz i Szumielewicz, 1992) oraz opisywana w tym artykule metoda European Questionnaire for Job Analysis – EQJA (Biela w druku). Metody te dostarczają bardzo obszernego materiału analitycznego na temat pracy wykonywanej na danym stanowisku. Przedmiotem opisu i analizy jest w ich przypadku zarówno sama praca, jak i kontekst sytuacyjny, w którym się ona odbywa.

Z uwagi na tak szeroki wachlarz aspektów analizy są to metody bardzo obszerne i wymagają zaangażowania eksperta do ich przeprowadzenia. Ponieważ opis dokonuje zewnętrzny ekspert, może rodzić się obawa, że brak znajomości specyfiki firmy i subiektywizm osoby oceniającej mogą obniżyć rzetelność opisu. Dlatego zazwyczaj analizy są robione zespołowo. PAQ Services Inc., (1997) podaje, że analiza przeprowadzona przez trzy niezależne osoby przy pomocy ich kwestionariusza zapewniają wystarczającą rzetelność badania.

Analiza pracy tą metodą wskazuje, jakie elementy sytuacji są związane z pracą na danym stanowisku. Prace zespołu McCormicka (McCormick, Mechan i Jeanneret, 1997) wskazują na istnienie ogólnych wymiarów porządkujących analizę pracy. W badaniach tego zespołu wyróżniono ich 45, co pozwala stworzyć syntetyczny obraz pracy na danym stanowisku.

Kolejna technika to **funkcjonalna analiza pracy** (FJA) (Byars i Rue, 2006, s. 69–71; Fine i Cronshaw, 1999). Jest to metoda analizy pracy, która została opracowana na potrzeby zatrudniania i szkolenia administracji w Departamencie Pracy USA. FJA dostarcza znormalizowanych informacji na temat wykonywanej pracy, związanych z treścią zadań i, co za tym idzie, wymagań stawianych jej wykonawcy. Jest to metoda ilościowa, która wykorzystuje kombinację trzech obszarów działalności: ludzi, rzeczy, danych oraz trzech stopni złożoności pracy: dużej, średniej i małej. Pozwala to umiejscowić w tej macierzy każdą z wykonywanych czynności zawodowych. Dla każdego obszaru działalności można wyróżnić od czterech do siedmiu typów aktywności pracownika o zróżnicowanej złożoności (Fine i Getkate, 1995).

Kolejna metoda – **inwentarze zadań** – to zadania, które są przypisane do danego stanowiska pracy (Lees i Cordery, 2003). Przeznaczone są do opisu pracy na szerokiej gamie zróżnicowanych stanowisk pracy zaliczanej do jednej kategorii zawodowej (np. sztygarzy w międzynarodowej spółce wydobywczej). Inwentarze zadań są specyficzne dla konkretnej aktywności i nie ma możliwości porównań opisów między różnymi zawodami. Dane są zbierane za pomocą kwestionariusza pocztowego, który wymaga bardzo dokładnego przygotowania i jest następnie wypełniany przez pracowników zatrudnionych na analizowanych stanowiskach lub ich przełożonych. Pozwala to na stworzenie charakterystyki wymagań wobec wykonawcy pracy. Wymagania te obejmują kwestie związane z wiedzą, umiejętnościami, zdolnościami i innymi ważnymi (patrz model: Knowledge, Skills, Abilities and Other – KSAO (*What does KSAO*, 2017)). Inwentarz ten jest także przydatny w opracowywaniu programów szkoleniowych przygotowujących do objęcia konkretnych stanowisk pracy lub nabycia tytułów zawodowych.

**Metoda elementów pracy** skupia się na ludzkich charakterystykach niezbędnych do lepszego wykonywania pracy na danym stanowisku. Takie podejście jest wyraźnie odmienne od innych metod analizy pracy, ponieważ pomija informacje o warunkach pracy oraz zadaniach i przechodzi bezpośrednio do tzw. elementów pracy.

Elementy pracy obejmują całą gamę zachowań związanych z pracą, zachowań umysłowych, intelektualnych, zachowań motorycznych i nawyków pracy, nazywanych wiedzą, umiejętnościami i innymi cechami osobowymi (Primoff

i Eyde, 1988). Idea wyróżniania elementów pracy polega na stworzeniu definicji operacyjnych nieobserwowalnych terminów teoretycznych opisujących pracę. Chodzi o opisanie wskaźnika wystąpienia behawioralnych wskaźników wiedzy, umiejętności i zdolności (patrz model KSAO).

Ten sam element może się pojawiać w różnych zadaniach i różnych miejscach pracy. Znaczące elementy pracy są identyfikowane, opisywane i oceniane przez doświadczonych i wykwalifikowanych pracowników w zawodzie i ich organach nadzoru, zwanych zazwyczaj ekspertami przedmiotu (MŚP). Eksperti oceniają każdy element pracy w czterech aspektach: wpływ elementu na skuteczne wykonanie pracy, przydatność do selekcji kandydatów, zagrożenia w pracy w przypadku pominięcia elementu, potrzeby posiadania danego elementu przez kandydatów.

**Metoda zdarzeń krytycznych** została opracowana przez Ernesta Primoffa (Primoff i Eyde, 1988). Jest ona wykorzystana w różnych sytuacjach do opracowywania informacji o zleceniach wykorzystywanych w rekrutacji, selekcji pracowników, promocji, oceny osiągnięć i szkolenia. Szczegółowe procedury i skala ocen stosowanych w metodzie analizy pracy są opisane w pracy autora metody (Primoff i Eyde, 1988). Metoda ta bazuje na opisach konkretnych zdarzeń, które są albo bardzo szkodliwe, albo bardzo skuteczne ze względu na cel danego stanowiska. Dotyczy to tylko takich sytuacji, których opisujący był naocznym świadkiem, bez względu na to, czy dotyczyło to jego samego, czy przydarzyło się komuś, z kim współpracował. Technika krytycznych zdarzeń służy, z jednej strony, do opisu wymagań stawianych pracownikom na danym stanowisku oraz określania potrzeb szkoleniowych, a z drugiej strony jest podstawą do projektowania stanowiska pracy.

**Analiza kompetencji** lub inaczej modelowanie kompetencji to alternatywa dla tradycyjnej analizy pracy. Jest analizą nastawioną na pracownika – do celów selekcji, szkolenia, rozwoju i oceny. Jej istotą jest stworzenie profilu idealnego pracownika, portfela czy też wzorca kompetencji skupiającego się na zestawie charakterystyk, które powinien on posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych. Model kompetencyjny jest dokumentem zawierającym zbiór wszystkich kompetencji, które firma uważa za niezbędne do realizacji swojej strategii i osiągnięcia celów biznesowych oraz do odniesienia sukcesu w prowadzonej działalności. Zbiór ten składa się z wyliczenia wszystkich potrzebnych kompetencji oraz szczegółowego opisu każdej z nich (Pocztowski i Miś, 2000).

Proces analizy pracy składa się z następujących elementów: (1) ustalenie kryteriów efektywności pracy, (2) dobór próby ilustrującej kryteria, (3) analiza zadań, (4) analiza cech wykonania pracy, (5) wywiady z pracownikami,

(6) analiza danych, (7) stworzenie modelu kompetencji, (8) sprawdzenie trafności modelu (Frey, Ertelt i Ruppert, 2017; Lees i Cordery, 2003).

Kompetencje są tu rozumiane jako kompozycje cech oraz stanów pracownika, które prowadzą do optymalnego wykonywania zadań na danym stanowisku. Innymi słowy, to konglomerat opanowanej wiedzy z danego zakresu (wiem co), umiejętności (wiem jak i potrafię), postaw (chcę i jestem gotów wykorzystać swą wiedzę) (Kossowska i Sołtysińska, 2002) oraz cech osobowości (Whiddett i Hollyforde, 2003). Kompetencja jest zmienną nieobserwowalną. Konieczne jest jej zdefiniowanie przy użyciu terminów obserwacyjnych, np. odpowiedzi na konkretne pytania testowe oraz określenie ich trafności w odniesieniu do kryterium zewnętrznego, jakim jest znakomite wykonanie pracy.

Dla przykładu kompetencja „współpraca w zespole”, tzn. prowadząca do efektywnej pracy całego zespołu, może być rozumiana jako umiejętność sprawnego współdziałania w grupie dla osiągnięcia wspólnego celu i będzie związana z przejawianiem następującej listy zachowań: (1) podejmowanie kontaktów ze współpracownikami, (2) aktywność w procesie osiągania celów, (3) pobudzanie motywacji innych osób w zespole, (4) przekazywanie informacji ważnych ze względu na jakość współpracy oraz efektywność działań, (5) współpraca z innymi osobami w zespole oraz (6) radzenie sobie z sytuacjami trudnymi, konfliktami (Wood i Payne, 2006).

## 1.2. Trafność analizy pracy

Analiza pracy składa się z dwóch elementów, które mają związek z poprawnością wyciąganych wniosków. Pierwsza z nich to opis, druga to wnioskowanie. Źródłem niedokładności opisu mogą być różnice indywidualne osób dokonujących opisu, czynniki demograficzne (Landy, 1993). Morgeson i Campion (2012) wskazali 16 mechanizmów prowadzących do niedokładności w analizach pracy. Źródłem tych niedokładności są zarówno procesy poznawcze osoby oceniającej, jak i wpływ czynników społecznych.

Próbą zaradzenia problemom jest integrowanie większej liczby ocen pochodzących od różnych osób i na tej podstawie dokonywanie ostatecznego oszacowania. Doświadczenia McCormicka i jego zespołu wskazują, że prowadzenie analiz przez trzy niezależne osoby przy pomocy kwestionariusza PAQ zapewniają wystarczającą rzetelność badania (PAQ Services Inc., 1997). Również doświadczenia polskie sugerują potrzebę analizowania pracy w zespołach, najlepiej interdyscyplinarnych, by wyeliminować sporą część zakłóceń.

Kwestie trafności są łączone zazwyczaj z wyciąganymi z opisu wnioskami. Landy (1993) wskazał, że sam proces przeprowadzenia analizy ma duże

znaczenie dla jego trafności. Stąd proces ten stara się wystandardyzować i odnieść do modeli teoretycznych. Jednak wpływ elementu subiektywnego w doborze modeli i sposobu wnioskowania prowadzi do zróżnicowania wyników analiz tego samego stanowiska w zależności od metody czy osoby analizującej.

### **1.3. Możliwości wykorzystania analizy pracy – projektowanie pracy i opis pracy**

Projektowanie pracy ma ogromne znaczenie praktyczne dla funkcjonowania organizacji. Dobrze zaprojektowane miejsce pracy prowadzi do poprawy efektywności pracy, poprawy samopoczucia pracownika i przekłada się na stawianie sobie przez pracownika ambitnych wyzwań (zadań), dzięki czemu pracownik rozwija się zawodowo (Strümpfer, 2006). Analiza pracy opisuje, jak zadania pracownicze i role są ustrukturyzowane, wykonywane i modyfikowane przez pracownika i jak wpływa to na indywidualną, zespołową i organizacyjną wydajność (Grant i Parker, 2009). Projektowanie pracy jest zazwyczaj opisywane jako proces odgórny, w którym organizacja tworzy miejsca pracy i wybiera ludzi z odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i zdolnościami do jej wykonywania na danym stanowisku. W przypadku konieczności wprowadzania zmian (*job redesigne*) przełożeni, analizując pracę, decydują, co należy zmienić na stanowisku, jakie zmienić elementy środowiska, cele, zadania, procedury postępowania czy wykorzystywane narzędzia w celu uzyskania zakładanych rezultatów. Ostatnio przywoływane dopasowanie pracy (*job crafting*) (Tims i Bakker, 2010) jest przykładem projektowania pracy o specjalnym charakterze. W tym przypadku podmiotem zmiany jest sam pracownik. Pracownik dokonuje własnej oceny, przez pryzmat swoich własnych kompetencji proponuje zmiany w sposobie wykonywania pracy lub organizacji swojego stanowiska pracy, przy czym jego kolega z sąsiedniego stanowiska może odmiennie reagować i proponować inne postulaty.

Opis pracy jest najczęściej spotykanym wynikiem analizy pracy. Ze swojej natury jest obrazem wielowymiarowym. Opisuje pracę w wielu aspektach: charakterystyki środowiska, w której jest wykonywana, aktywności fizycznej pracownika, obciążenia umysłowego, treści wykonywanej pracy, wymagań organizacyjnych itp., co daje bogaty analityczny obraz. PAQ zawiera 195 pozycji, a KLASP ponad 351 jednostek obserwacyjnych. Na tej podstawie, poprzez syntezę wymiarów pracy, tworzony jest syntetyczny obraz pracy na danym stanowisku, który oddaje jej specyfikę.

W opisie stanowiska wylicza się: cel stanowiska, zadania przypasane do niego, odpowiedzialność i miejsce w hierarchii oraz charakteryzuje się pracę. Opis pracownika powinien być zbudowany na analizie pracy. Główny akcent spoczywa w niej na opisanu wymagań, jakie stawia stanowisko osobie tam zatrudnionej ze względu na treść i warunki wykonywanej tam pracy. Dodatkowo można stworzyć profil koniecznych umiejętności, cech oraz wiedzy i doświadczenia, co jeszcze precyzyjniej pozwala „zobaczyć” dobrego pracownika. Charakterystyka taka powinna obejmować wszystko, co jest ważne dla efektywnego wykonywania pracy na danym stanowisku pracy. Dzięki temu opis może być przydatny do selekcji kandydatów, oceny pracowników zatrudnionych na danym stanowisku, programowania ich rozwoju, wyznaczania ścieżek karier oraz określania sprawiedliwego wynagrodzenia.

## **2. EKASP (European Questionnaire for Job Analysis) jako narzędzie analizy pracy**

W tej części opracowania zostanie przedstawiony Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy (KLASP), który był wielokrotnie wykorzystywany do opracowań poznawczo-aplikacyjnych mających na uwadze cele szkoleniowe oraz empiryczne uzasadnienie podstaw płacowych w sytuacji restrukturyzacji przedsiębiorstw. Omówiona będzie zaktualizowana wersja tej metody: European Questionnaire for Job Analysis (EQJA) (Biela, w druku). Po skrótowym zaprezentowaniu podstaw teoretycznych zostanie ona opisana pod względem swojej struktury, wykorzystywanych skal pomiarowych w ocenie wymogów stawianych przez analizowane stanowiska pracy, przygotowanie zespołu ekspertów do wykonania analizy i wykreślenia profili wymagań jako rezultatu analizy.

W interpretacji wyników analizy EKASP zostaną wskazane zasady interpretacji ocen, różne obszary tej interpretacji oraz sprowadzanie analitycznych ujęć do jednego wskaźnika syntetycznego.

### **2.1. Założenia teoretyczne KLASP/EKASP**

Lees i Cordery (2003) uważają, że metody analizy pracy są generalnie pozbawione zaplecza teoretycznego. Jednak do interpretacji zebranych danych konieczne jest odwołanie się do teorii i modeli, najczęściej z obszaru psychologii pracy i organizacji (Landy, 1993). Podstawa teoretyczna nadaje znaczenie jednostkom opisu pracy i pozwala przekształcać zebrane dane w informację

(Coombs, 1976), dlatego można wskazać różne teorie i modele psychologii pracy jako podstawę wyboru jednostek obserwacyjnych oraz drogowskazów interpretacyjnych dla zbieranych w opisie pracy danych.

Jako założenie teoretyczne metody EKASP zostaną w sposób syntetyczny zasygnalizowane podejścia różnych autorów do nauki o pracy oraz jej analizy. Będzie to kilka wybranych ujęć, od prakseologii T. Kotarbińskiego, poprzez koncepcję ergonomii W. Jastrzębowskiego, kompetencje w pracy, teorię inteligencji R. Stenberga, koncepcję dopasowania pracowników do organizacji, środowiska i czynności roboczych.

### **2.1.1. Koncepcja ergonomii i prakseologii**

Za pierwsze historyczne podejście analizy stanowiska pracy należy uznać koncepcję ergonomii, czyli nauki o pracy W. Jastrzębowskiego, która została ogłoszona na łamach poznańskiego tygodnika „Przyroda i Przemysł” (Jastrzębowski, 1857). Koncepcję tę można określić jako pierwsze wielowymiarowe oraz interdyscyplinarne podejście do pracy i jej analizy. Autor ten wyodrębnił cztery względnie niezależne wymiary pracy dotyczące jej efektywności, lecz przede wszystkim czyni samą pracę czynnością ludzką. Wymiarami tymi są: (1) praca rozumiana jako dobre opanowanie i wykonane określone rzemiosło (praca jako rzemiosło – wymiar rzemieślniczy); (2) praca jako czynność oraz jej wytwór, który może być przedmiotem upodobania estetycznego, czyli może się podobać zarówno samemu podmiotowi pracy, osobom z nim współpracującym oraz osobami będącymi odbiorcami wytworu tej pracy, (praca jako przedmiot oceny estetycznej – wymiar estetyczny); (3) praca jako czynność lub zespół czynności wymagających myślenia ukierunkowanego na cel, którym jest odbiór informacji oraz ich efektywne wykorzystanie w rozwiązywaniu szeregu problemów i podejmowaniu decyzji prowadzących do wykonania określonych zadań pracowniczych na określonym stanowisku (wymiar intelektualny); (4) praca jako realizacja określonego powołania zawodowego wobec innych ludzi, czyli poczucie odpowiedzialności za innych ludzi, którzy już korzystają z efektów pracy jako bezpośredni świadczeniobiorcy określonych usług dzięki pracy usługowej osób wykonujących zawody usługowe bądź też odległy w przestrzeni i czasie nabywca wyprodukowanego towaru (moralna odpowiedzialność za skutki określanej pracy wobec ludzi – wymiar moralny)

Przy obecnym rozumieniu ergonomii, zawężonej do psychologii inżynierskiej, która ujmuje swój przedmiot jako układ: człowiek-maszyna, ztraca się zakres oraz głębia koncepcyjnego ujęcia ergonomii zaproponowanej ponad 150 lat wcześniej przez polskiego profesora okresu pozytywistycznego.

Koncepcję tę można wiązać z filozoficznymi ideami prakseologii T. Kotarbińskiego, której główną wykładnię zawiera jego *Traktat o dobrej robocie* (Kotarbiński, 1955). Wychodząc z ontologicznych założeń reizmu, autor ten stworzył ogólną teorię skutecznego działania, w której ramach doskonale mieści się koncepcja ergonomii Jastrzębowskiego ujmującego pracę człowieka w czterech wymiarach zwiększających jego skuteczność w postępie geometrycznym.

W perspektywie prakseologicznej interpretacji wymiaru rzemieślniczego pracy należy go uznać za najbardziej podstawowy w sensie określenia podstawowych czynności i zadań wykonywanych w ramach danego zawodu – na stanowisku pracy. W tym zakresie prakseologiczna skuteczność oznacza rzemieślniczą sprawność realizowaną w różnym stopniu: od poziomu podstawowej poprawności aż do mistrzostwa.

Wymogi kolejnych trzech wymiarów pracy ergonomii Jastrzębowskiego, w kontekście prakseologii Kotarbińskiego, mogą zostać zinterpretowane jako wzbogacenie efektywności, czyli skuteczności czynności roboczych o nowe walory: estetyczne, poznawcze i moralne.

### **2.1.2. Różne koncepcje inteligencji w pracy**

Jedną z nowszych koncepcji inteligencji, wykorzystywaną w konstrukcji KLASP/EKASP(EQJA), jest inteligencja triarchiczna R. Sternberga (1984). Jej pierwszym komponentem są strategie inteligentnego funkcjonowania. W odniesieniu do sytuacji pracy będzie więc można mówić o trzech strategiach inteligentnego radzenia sobie z zadaniami operacyjnymi w pracy na określonym stanowisku. Są to: strategia adaptacyjna (*adaptation strategy*), strategia kształtowania nowej sytuacji (*shaping strategy*) oraz strategia selekcyjna (*selection strategy*).

### **2.1.3. Dopasowania pracownika do pracy i środowiska**

W literaturze można znaleźć aż ponad 10 różnych dopasowań pomiędzy osobą a elementami jej otoczenia. Z punktu widzenia analizy pracy bardzo istotnych jest pięć typów dopasowania. Dopasowanie najszersze to relacja człowiek-środowisko (Kristof-Brown, Barrick i Stevens, 2005). Bardziej szczegółowy związek dotyczy relacji człowiek-praca, definiowanej jako związek pomiędzy cechami osoby a cechami pracy lub zadań wykonywanych w czasie pracy (Edwards, 1991; Kristof, 1996). W ujęciu Dawisa i Lofquista (1984) chodzi nie tylko o spełnianie wymogów stawianych przez pracę jej wykonawcy, ale także o zaspokajanie przez pracę potrzeb pracownika. Dopasowanie osoba-zawód jest definiowane jako zgodność osoby, jej zainteresowań i preferencji z charakterystykami zawodów (Holland, 1985). Dopasowanie osoba-organizacja

przez większość badaczy jest definiowana jako zgodność między osobą, jej wartościami, stylem zawodowym, rozumieniem pracy itp. a organizacją – jej najważniejszymi elementami, takimi jak kultura organizacyjna czy klimat organizacyjny. W najwęższym rozumieniu można mówić o dopasowaniu osoba-stanowisko pracy. Jest ono definiowane jako zgodność między oczekiwaniami osoby a wymaganiami konkretnego stanowiska pracy w konkretnym miejscu struktury organizacji, wyposażonej w specyficzne oprzyrządowanie i realizującej swoje specyficzne zadania i cele.

Teoria dopasowania wskazuje na istotną rolę relacji pomiędzy zakresem cech środowiska i pracownika. Muchinsky i Monahan, (1987 s. 269–271) rozróżniają dwa rodzaje dopasowań charakterystyk osoby i otoczenia: komplementarne lub suplementarne. W dopasowaniu komplementarnym poszczególne elementy uzupełniają się, zwiększają, wytwarzając wartość dodaną swojego współwystępowania.

Analiza pracy pozwala stworzyć punkt odniesienia do oceny dopasowań. Im szerszy jest zakres opisu, tym więcej typów relacji można ujmować. Koncentrowanie się tylko na pracy, jak jest w analizie zadań, nie daje podstaw do późniejszych analiz relacji osoba-środowisko. Dlatego metody o szerokim spectrum (KLASP, PAQ) dają znacznie szersze możliwości wykorzystania. Trzeba jednak pamiętać, że najczęściej będzie to aspekt obiektywny, który według Van Harisonna (1987) ma mniejszy wpływ na zachowania pracownika niż subiektywna ocena. Pomimo tego ograniczenia liczne badania wskazują, że stopień dopasowania w wymienionych wcześniej aspektach ma znaczący wpływ na zachowania pracownika, w tym jego wyniki pracy.

## 2.2. Opis metody

Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy (KLASP) w wersji z 1992 r. (Biela i in., 1992) jest narzędziem psychologicznym służącym do analizy każdego realnie istniejącego lub projektowanego nowego stanowiska pracy w firmie, instytucji państwowej, samorządowej czy organizacji zatrudniającej osoby do pracy. Składa się on z następujących części: 0. Część wstępna; 1. Środowisko pracy i charakter stanowiska pracy; 2. Funkcjonowanie w środowisku pracy; 3. Procesy poznawcze i decyzyjne; 4. Czynności manualne i lokomotoryczne; 5. Wymagania cech typologicznych pracowników wynikające z różnic indywidualnych pomiędzy nimi.

Każda z części KLASP podzielona jest na rozdziały zawierające od kilku do kilkunastu pozycji analitycznych (itemów) dotyczących określonego rodzaju wymagań do pracy na danym stanowisku: rodzaj aktywności, czynności

roboczych, operacji, warunków, kompetencji, sprawności lub dyspozycji psychicznych. Niektóre pozycje analityczne są ilustrowane przykładami czynności lub stanowisk pracy, w których dane wymaganie występuje – w celu lepszego ujęcia myśli analitycznej zawartej w danym itemie. Każda pozycja oceniana jest na skali 7-stopniowej typu przedziałowego, w której są zakładane równe odległości pomiędzy kolejnymi punktami.

### 2.2.1. Struktura narzędzia

W wersji oryginalnej z 1992 KLASP zawiera 351 pozycji analitycznych. Nowa, zaktualizowana wersja, zwana Europejskim Kwestionariuszem Analizy Stanowiska Pracy (EKASP: European Questionnaire for Job Analysis EQJA) z dnia 24.09.2015 r., jest dostępna w wersji polskiej, słowackiej i niemieckiej. Zawiera ona wprawdzie takie same części jak KLASP z 1992 r., lecz więcej rozdziałów analitycznych. Łączna liczba itemów analitycznych wersji EKASP wynosi 448 (Biela, w druku). Nazwy rozdziałów w poszczególnych częściach EKASP wraz z liczbą itemów analitycznych w każdej z nich zawiera tabela.

#### Nazwy rozdziałów analitycznych w poszczególnych częściach EKASP/EQJA i ich objętość

Części EKASP/EQJA	Tytuły poszczególnych rozdziałów analitycznych w EKASP/EQJA
CZĘŚĆ 1 (122 jednostek obserwacyjnych)	1.1. Miejsce pracy 1.2. Makroklimat 1.3. Mikroklimat 1.4. Oświetlenie 1.5. Hałas, wibracja 1.6. Inne elementy higieny pracy 1.7. Urządzenia 1.8. Narzędzia i wyposażenie techniczne 1.9. Ubiór 1.10. Narażenia i zagrożenia 1.11. Zdrowie i bezpieczeństwo pracy
CZĘŚĆ 2 (89 jednostek obserwacyjnych)	2.1. Sytuacje trudne i ekstremalne 2.2. Cel profesjonalny 2.3. Strategie funkcjonowania w środowisku pracy 2.4. Struktura pracy 2.5. Kwalifikacje i rodzaj aktywności 2.6. Czas pracy 2.7. Relacje interpersonalne 2.8. Wymagania wynikające z kultury organizacyjnej stanowiska pracy

cd. tabeli

Części EKASP/EQJA	Tytuły poszczególnych rozdziałów analitycznych w EKASP/EQJA
CZEŚĆ 3 (125 jednostek obserwacyjnych)	3.1. Źródła informacji 3.2. Wzrok 3.3. Słuch 3.4. Inne rodzaje i sposoby percepcji 3.5. Uwaga 3.6. Czułość umysłowa 3.7. Pamięć 3.8. Doświadczenie i wiedza 3.9. Przetwarzanie danych 3.10. Rozumowanie w rozwiązywaniu problemów 3.11. Planowanie i podejmowanie decyzji 3.12. Odpowiedzialność
CZEŚĆ 4 (65 jednostek obserwacyjnych)	4.1. Czynności manualne 4.2. Czynności manipulacyjne 4.3. Pozycja ciała i ruchy przy pracy 4.4. Koordynacja ruchowa 4.5. Obciążenie czynnościami fizycznymi
CZEŚĆ 5 (47 jednostek obserwacyjnych)	5.1. Cechy charakteru 5.2. Cechy temperamentu 5.3. Inne specjalne cechy osobowości wymagane przez występujące w pracy sytuacje trudne i niebezpieczne 5.4. Wymagane przez normalny tryb pracy cechy osobowości według modelu Wielkiej Piątki Costy i McCrea 5.5. Osobowościowe i społeczne kompetencje 5.6. Wymagane kompetencje organizacyjne 5.7. Kompetencje ergonomiczne i postawy wobec pracy 5.8. Wymiary inteligencji moralnej 5.9. Wymiary inteligencji emocjonalnej 5.10. Style podejmowania decyzji

### 2.2.2. Skale ocen wykorzystywane w analizie wymagań do pracy na stanowisku

Każda ocena wymagań psychologa oraz innych uczestników zespołu ekspertów powołanych do wyceny stanowisk pracy w firmie jest wyrażana na 7-stopniowej skali przedziałowej typu Likerta umożliwiającej dokonywanie operacji sumowania wyników oceny wymagań analizowanego stanowiska pracy i przedstawienie ich jako średnich arytmetycznych w postaci profilowej (profile średnich ocen) dla każdego rozdziału analitycznego. Do oceny wymagań w funkcjonowaniu na danym stanowisku są wykorzystywane następujące skale: skala zakresu zastosowania – oznaczone symbolem Z; skala wagi, znaczenia – oznaczona jako W; skala dwubiegunowa – oznaczona przez S; skala zakresu terytorialnego dla stanowiska pracy – symbolizowana przez

S1; skala czynności planowania pracy na danym stanowisku – symbolizowana przez S2; skala zakresu czasowego danej czynności roboczej na analizowanym stanowisku – oznaczona symbolem S3; skala prawdopodobieństwa wystąpienia określonego zagrożenia na danym stanowisku – oznaczona symbolem P; skala stopnia odpowiedzialności w pracy na danym stanowisku – oznaczona przez O.

W kwestionariuszu analizy stanowiska pracy odpowiednia skala analityczna, która powinna zostać zastosowana w wycenie danego aspektu analizy, jest wskazana bezpośrednio po numerze każdego itemu (pozycji) analitycznego.

### **2.2.3. Procedura analizy stanowisk pracy oraz jej metodologia**

Procedura analizy stanowisk pracy składa się z podstawy metodologiczno-epistemologicznej oraz metodyki wdrożenia w firmie/organizacji. Podstawy metodologiczne oznaczają określenie konkretnego celu, który zamierza się uzyskać dzięki analizie stanowisk pracy w firmie – przeprowadzonej w sposób empirycznie sprawdzalny oraz intersubiektywnie kontrolowalny. Z kolei podstawy epistemologiczne analizy stanowisk pracy oznaczają źródła poznania, które będą stanowiły fundament badań psychometrycznych na podstawie kwestionariusza EKASP.

Jeśli chodzi o cele aplikacyjne analizy stanowisk pracy, współczesna psychologia wymienia następujące (Biela, 2012): (1) poprawa warunków ergonomicznych, organizacyjnych oraz bezpieczeństwa pracy w firmie; (2) zatrudnienie nowych pracowników na stanowiska pracy; (3) podniesienie efektywności szkoleń pracowniczych; (4) wprowadzenie w firmie nowych form, metod lub strategii zarządzania; (5) reorganizacja systemu płacowego w firmie w celu zwiększenia jego transparentności, przejrzystości oraz akceptowalności zgodnie z konsensusem społecznym pracowników (konstrukcja taryfikatora płac na podstawie sumy ważonej wyceny stanowisk pracy).

Fundamentem analiz stanowisk pracy na podstawie EKASP jest empiryczna weryfikowalność, intersubiektywna kontrolowalność kolejnych etapów tej analizy – poprzez współuczestnictwo zainteresowanych stron porozumienia społecznego w firmie. Istotne znaczenie w procedurze analizy stanowisk pracy ma powołanie przez władze firmy zespołu ekspertów do spraw wyceny stanowisk pracy spośród pracowników tej firmy. W zależności od liczby stanowisk w firmie zespół ten może się składać 8–15 osób, które zostaną przeszkolone w metodologii i procedurze EKASP pod kierunkiem psychologa pracy i następnie w sposób ściśle zaplanowany będzie wykona analizy stanowisk pracy w firmie. Zespół ekspercki, zgodnie z zaleceniami metodologii EKASP oparty na zasadach budowania konsensusu społecznego, winien funkcjonować

zgodnie z zasadami dynamiki małej grupy – zapewniając w ten sposób większą efektywność jego pracy eksperckiej.

Do zadań zespołu eksperckiego należy: (1) zaadaptowanie ogólnego schematu kwestionariusza EKASP do warunków analizy stanowisk pracy w firmie zlecającej tę analizę, co sprowadza się do skrócenia tego schematu tylko do tych itemów analitycznych, które są potrzebne dla danej firmy, czyli opracowanie skróconej wersji kwestionariusza analizy stanowiska pracy w danej firmie; (2) opanowanie przez zespół ekspercki techniki wyceny stanowiska pracy poprzez praktyczne przeszkolenie jego członków w dochodzeniu do konsensusu eksperckiego w kwestii wyceny na skali 7-stopniowej stanowiska pracy  $S$  w aspekcie każdego itemu analitycznego  $i$  kwestionariusza EKASP; (3) wystandaryzowanie warunków dotyczących źródeł informacji o analizowanych stanowiskach pracy. Wszystkich członków zespołu należy przygotować do roli eksperckiej poprzez: (a) zapoznanie się każdego eksperta z aktualnymi regulacjami wynikającymi z przepisów określających zakres celów, zadań, czynności roboczych, odpowiedzialności pracowników zatrudnionych na analizowanym stanowisku pracy; (b) przeprowadzenie przez zespół ekspercki wizji lokalnej każdego indywidualnego stanowiska pracy w celu dokonania bezpośredniej obserwacji warunków pracy, czynności roboczych oraz kontaktu bezpośredniego z zatrudnionymi na nim pracownikami; (c) przeprowadzenie przez zespół ekspercki zbiorowej konsultacji z przełożonym, któremu bezpośrednio podlega analizowane stanowisko pracy.

Zespół ekspercki, po odpowiednim przeszkoleniu, dokonuje zespołowej wyceny wszystkich stanowisk pracy w firmie (według ustalonego harmonogramu) oraz określa wagi dla poszczególnych części, rozdziałów i itemów analitycznych w firmie – w zależności od celu analizy stanowisk pracy w danej firmie. Mając odpowiednio dokonaną wycenę itemu  $w_i$  dla stanowiska pracy  $S_j$ , co symbolicznie oznaczamy jako  $w_{ij}$ , oraz ustaloną wagę tego itemu (taką samą dla wszystkich stanowisk pracy w firmie co do tego itemu) oznaczoną jako  $v_{ij}$ , możemy ustalić sumę ważoną wyceny stanowiska pracy, symbolicznie oznaczoną jako  $WVS_j$ .

Arytmetykę tę możemy więc przedstawić jako:

$$WVS_j = \sum_{ij} (w_{ij} \cdot v_{ij}).$$

Mając ustalone sumy ważone wyceny każdego indywidualnego stanowiska pracy w firmie, można ustalić szereg empiryczny sum ważonych  $WVS_j$  dla analizowanych stanowisk, a następnie przekształcić je w szeregi

rozdzielcze – w zależności od celu przeprowadzonych analiz, np. w postaci taryfikatora płac o określonym interwale, kategoryzacji ergonomicznej, w zakresie bezpieczeństwa pracy, kwalifikacji kandydatów na stanowiska pracy, doradztwa zawodowego itp.

#### 2.2.4. Wykreślenie profilu wymagań stanowiskowych

Rezultatem analizy stanowisk pracy, którym jest wycena poszczególnych stanowisk pracy w firmie, jest przedstawienie tych wyników etapowych w postaci profili wymagań na tych stanowiskach, z uwzględnieniem wszystkich rozdziałów analitycznych wykorzystywanych w wycenie. Wyniki te zawierają więc tyle profili wymagań, ile jest rozdziałów analitycznych. Procedura, która prowadzi do uzyskania profilu dla konkretnego rozdziału analitycznego, zawiera metodykę dochodzenia do konsensusu przez ekspertów – członków zespołu analitycznego przy wycenie każdego indywidualnego itemu  $i$  zawartego w danym rozdziale analitycznym. Kierujący zespołem ekspertów, rozpoczynając wycenę zespołową określanego itemu  $i$  w rozdziale, prosi członków zespołu o przeanalizowanie jego treści i dokonanie w protokole indywidualnej wyceny wymagań wyrażonych w tym itemie na skali 7-stopniowej. Oceny te są głośno odczytane przez każdego uczestnika. Jeśli różnica pomiędzy najmniejszą i największą oceną nie jest większa niż dwa punkty na skali ocen, wówczas kierujący zespołem poleca sekretarzowi zespołu obliczenie średniej arytmetycznej wycen poszczególnych członków zespołu i większość uzyskanej średniej przyjmuje się (w zaokrągleniu do jednego miejsca po przecinku), jako wycenę przez zespół stanowiska pracy – w aspekcie itemu  $i$ . O ile różnica pomiędzy wyceną danego itemu  $J_i$  na skali, między co najmniej dwoma członkami zespołu ekspertów, wynosi minimum trzy punkty, wówczas prowadzący zespół psycholog prosi kolejno tych ekspertów, którzy dali skrajne wyceny, o uzasadnienie swojego stanowiska. Po tych uzasadnieniach wszyscy eksperci są proszeni o dokonanie ponownej wyceny itemu  $i$  na skali przez zapisanie jej do swoich indywidualnych protokołów. Średnia arytmetyczna tej drugiej wyceny (w zaokrągleniu do jednego miejsca po przecinku) stanowi ostateczną podstawę wyceny danego itemu przez zespół ekspercki. W ten sposób wycenione średnie stanowią podstawę do wykreślenia profilu wymagań w każdym z rozdziałów analitycznych EKASP.

#### 2.2.5. Interpretacja wyników analizy stanowisk pracy

Interpretacja wyników analizy stanowisk pracy ma zasadniczo charakter aplikacyjny. Związana jest ściśle z celami aplikacyjnymi tej analizy. Można to przedstawić po kolei w odniesieniu do wskazanych wcześniej celów.

W przypadku celu ergonomicznego chodzi o dokonanie usprawnień mających na celu m.in. wyeliminowanie zbędnych czynności, mikroruchów; poprawę warunków zapewniających większy komfort psychofizyczny na stanowisku pracy; wprowadzenie ułatwień zmniejszających wysiłek pracy mięśniowej, wysiłek psychiczny, zmianę pozycji przy pracy na mniej energochłonną.

Jeśli chodzi o cel bezpieczeństwa pracy, wyniki analizy stanowisk pracy mogą się przyczynić do przeprojektowania stanowisk pracy na mniej narażające pracowników na zagrożenie fizyczne, chemiczne, biologiczne lub psychofizyczne oraz zaproponowanie działań w zakresie profilaktyki wypadkowej oraz obniżenia stresogenności stanowiska pracy (diagnozowanie czynników stresogennych środowiska pracy).

Innym kierunkiem wykorzystania wyników analizy stanowisk pracy może być rekrutacja nowych pracowników na te stanowiska oraz podstawa dla poradnictwa zawodowego oraz indywidualnego doradztwa kariery dla młodzieży, osób przekwalifikowanych do innego zawodu niż dotychczas wykonywany. Podstawą takiej interpretacji aplikacyjnej mogą być profile wymagań określające, jacy kandydaci podołają pracy na danych stanowiskach, a którzy mogą mieć określone trudności, gdyż brak im określonego rodzaju doświadczenia lub dyspozycji.

Obiecującym kierunkiem interpretacji wyników analizy stanowisk pracy może być również ich wykorzystanie w zarządzaniu indywidualnymi ścieżkami rozwoju profesjonalnego pracowników firmy.

Cennym sposobem interpretacji wyników analiz stanowisk pracy jest ich wykorzystanie do konstrukcji taryfikatorów płac w firmie w celu uzasadnienia empirycznych podstaw dla spełniania zasady sprawiedliwości dystrybucyjnej oraz zapobiegania konfliktom społecznym w firmie na tle płacowym. Jeśli taryfikator płacowy w firmie zostałby faktycznie zbudowany zgodnie z konsensusem społecznym zainteresowanych uczestników firmy, to analiza stanowisk pracy dałaby podstawy stabilności i wiarygodności dla tej firmy jako partnera gospodarczego.

Z tych krótkich wzmianek o możliwych kierunkach interpretacji analizy stanowisk pracy w firmie wynika, że metodologia tej analizy ma fundamentalne znaczenie dla racjonalnego funkcjonowania firmy. Może się bowiem istotnie przyczynić nie tylko do poprawy ergonomii oraz bezpieczeństwa stanowisk pracy, lecz również do bardziej efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w firmie, a w konsekwencji do zwiększania stabilności społecznej przedsiębiorstwa oraz poprawy jego ekonomiki.

## Zakończenie

W podsumowaniu naszych refleksji nad EKASP ważne jest podkreślenie dwóch elementów. Najpierw wskazane zostaną dotychczasowe doświadczenia związane z analizą pracy przy pomocy KLASP, a następnie będzie zarysowany potencjał aplikacyjny tej metody, a zwłaszcza jego zaktualizowanej wersji EKASP.

Dotychczasowe doświadczenie związane z metodą KLASP dotyczy głównie dwóch celów aplikacyjnych: (1) wykorzystania jej w analizie stanowisk pracy dla celów płacowych; oraz (2) aplikacji dla celów szkoleniowych. Dla celów płacowych analiza stanowisk pracy była przeprowadzona w Polsce metodą KLASP na szeroką skalę w branży energetycznej, w Przedsiębiorstwie Gazu i Nafty Rejon Dolny Śląsk, w Energetyce Poznańskiej, w Elektrowni Rybnik, w elektrowniach wodnych, w kilkunastu kopalniach węgla kamiennego na Górnym Śląsku, w niektórych restrukturyzowanych spółkach Skarbu Państwa oraz w Szpitalu w Jastrzębiu Zdroju. Badania te przeprowadzono przy współpracy ze związkami zawodowymi zainteresowanymi nie tylko stabilizacją zasad płacowych w swoich zakładach pracy, lecz również wzrostem efektywności swoich miejsc pracy.

Analizy stanowisk pracy dla celów usprawnienia szkolenia pilotów zostały podjęte przez Zakład Psychologii Przemysłowej KUL przy współpracy z Wyższą Szkołą Oficerską Sił Powietrznych w Dęblinie, zwaną Szkołą „Orlą”. W wyniku tej współpracy została przeprowadzona analiza następujących stanowisk pracy: pilot śmigłowca, pilot wojskowego samolotu odrzutowego, kontroler ruchu powietrznego w wieży kontrolnej lotniska. Wyniki uzyskanych analiz były podstawą opracowania nowego programu szkolenia dla osób aspirujących do pracy na tych stanowiskach oraz programu doskonalenia zawodowego dla pilotów i operatorów już funkcjonujących (Ślusarski, 2014).

O potencjale aplikacyjnym metody KLASP wzmiankowaliśmy już w poprzedniej części naszego opracowania. Uwagi te są również aktualne i dla metody EKASP (EQJA). Obecnie chcielibyśmy konkluzje te uzupełnić o nowe aspekty dotyczące kompatybilności metodologii oraz nowego celu, jakim może być wykorzystanie EQJA w zatrudnianiu pracowników z krajów członkowskich Unii Europejskiej w zawodach i na stanowiskach pracy o porównywalnych profilach wymagań. W tym celu potrzebne jest opracowanie językowych i kulturowych adaptacji metody EKASP (EQJA) w krajach członkowskich UE oraz przebadanie w tych wersjach językowych stanowisk pracy w firmach nastawionych na zatrudniania pracowników ze wszystkich krajów Unii. W ten sposób można by osiągnąć efekt kompatybilności wymogów zatrudnienia pracowników oraz warunków ergonomicznych i bezpieczeństwa pracy w całej Unii Europejskiej.

## Bibliografia

- Azmi, F.T. (2007). Job descriptions to job fluidity. Treading the dejobbing path. *EBS Review* 23 (2), 8.
- Bańka, A. (2005). *Zawodoznawstwo, doradztwo zawodowe, pośrednictwo pracy: psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*. Poznań: Print-B.
- Biela, A. (2012). *Information and decision in behavioral economics*. Band 4, Schriftenreihe Arbeit und Bildung des Heinrich-Vetter-Forschungsinstitutes e.V. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Biela, A. (w druku). *European questionnaire for job analysis*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Biela, A., Kamiński, L., Manek, A., Pietraszkiewicz, H., Sienkiewicz, Z. i Szumielewicz, J. (1992). *Kwestionariusz Lubelski Analizy Stanowiska Pracy (KLASP)*. Lublin: RW KUL.
- Bridges, W. (1995). *Job shift: how to prosper in a workplace without jobs*. Reading: Perseus Book.
- Byars, L.L. i Rue, L.W. (2006). *Human resource management (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Coombs, C.H. (1976). *A theory of data*. Ann Arbor Mich.: Mathesis Press.
- Dawis, R.V. i Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. Minneapolis, MN: University of Minnesota Press.
- Edwards, J.R. (1991). Person-job fit: A conceptual integration, literature review, and methodological critique. W: C. Cooper (Ed.), *International review of industrial and organizational psychology* (Volume 6, s. 283–357). Chichester, UK: John Wiley & Sons.
- Fine, S.A. i Getkate, M. (1995). *Benchmark tasks for job analysis: A guide for functional job analysis (FJA) scales*. Mahwah, N.J.: L. Erlbaum Associates.
- Fine, S.A. i Cronshaw, S.F. (1999). *Functional job analysis: a foundation for human resources management*. NY: Lawrance Erlbaum Ass.
- Frey, A., Ertelt, B-J. i Ruppert, J. (2017). Diagnosis of social, and personal competencies in vocational training and job analysis: German perspective. W: A. Biela (Ed.) *European questionnaires for job analysis*. Frankfurt am Main: Peter Lang Verlag.
- Grant, A.M. i Parker, S.K. (2009). Redesigning work design theories: The rise of relational and proactive perspectives. *The Academy of Management Annals*, 3, 317–375.
- Heery, E. i Noon, M. (2008). *A dictionary of human resource management (2nd rev. ed.)*. Oxford University Press.
- Holland, J.L. (1985). *Making vocational choices: A theory of careers (2nd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- Jastrzębowski, W. (1985). Rys ergonomji czyli nauki o pracy. *Przyroda i Przemysł*, 2, 29, 230–231; 30, 236–238; 31, 244–247; 32, 253–255.
- Job Analysis: overview. (2017). Pobrane z <http://www.job-analysis.net/G000.htm>.

- Klasyfikacja zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy.* (2014). Warszawa: Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej.
- Kossowska, M. i Sołtysińska, I. (2002). *Szkolenia pracowników a rozwój organizacji.* Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Kotarbiński, T. (1955). *Traktat o dobrej robocie.* Wrocław: Ossolineum.
- Kristof, A.L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49.
- Kristof-Brown, A.L., Barrick, M.R. i Stevens, C.K. (2005). When opposites attract: A multisample demonstration of complementary person-team fit on extraversion. *Journal of Personality*, 73, 935–957.
- Landy, F.J. (1993). Job analysis and job evaluation: The respondent's perspective. W: H. Schuler, J.L. Farr i M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: individual and organizational perspectives* (s.75–90). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Lees, C. i Cordery, J.L. (2003). Analiza i projektowanie pracy. W: N. Chmiel (red.), *Psychologia pracy i organizacji* (s. 53–80). Gdańsk: GWP.
- McCormick, E.J., Mechan, R.C. i Jeanneret, P.K. (1997). *Technical manual for the position analysis questionnaire (PAQ).* Logan, UT: PAQ Services.
- Ministerstwo rodziny, pracy i polityki społecznej. (2017). Pobrane z <http://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow>
- Morgeson, F.P. i Campion, M.A. (2012). A framework of potential sources of inaccuracy in job analysis, w: M.A., Wilson, W. Bennett, Jr., S.G. Gibson i G.M. Alliger (Eds.), *The handbook of work analysis. Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations* (s. 593–601). New York: Routledge.
- Muchinsky, P.M. i Monahan, C.J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31, 268–277.
- Oldham, G.R. i Hackman, J.R. (2010). Not what it was and not what it will be: The future of job design research. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 463–479.
- PAQ Services. (1997). User's manual for the Position Analysis Questionnaire (PAQ). Logan: PAQ Services, Inc.
- Peters, M.A. (2017). Technological unemployment: Educating for the fourth industrial revolution, *Educational Philosophy and Theory*, 49, 1, 1–6. doi: 10.1080/00131857.2016.1177412
- Pocztowski, A. i Miś, A. (2000). *Modelowanie kompetencji kierowniczych w aspekcie kreowania kapitału ludzkiego w organizacji*, w: B. Koźuch (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego firmy*, Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku.
- Primoff, E.S. i Eyde, L.D. (1988). Job element method. w: S. Gael (Ed.). *The job analysis handbook for business, industry, and government*, (Volume II, s. 807–824). New York: John Wiley.
- Schwab, K. (2016). *The fourth industrial revolution*, Davos: World Economic Forum.

- Sternberg, R.J. (Ed.). (1984). *Mechanisms of cognitive development*. San Francisco: Freeman.
- Strümpfer, D.J. W. (2006). The strengths perspective: Fortigenesis in adult life. *Social Indicators Research*, 77, 11–36.
- Ślusarski, J. (red.). (2014). *Humanistyczne konteksty przygotowania zawodowego do pracy w warunkach trudnych i niebezpiecznych*. Dęblin: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Oficerskiej Sił Powietrznych.
- Terelak, J.F. (2011). *Człowiek w sytuacji pracy w okresie ponowoczesności*, Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Kardynała Stefana Wyszyńskiego.
- Tims, M. i Bakker, A.B. (2010). Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology/SA Tydskrif vir Bedryfsielkunde*, 36(2), 9, Art. #841. doi: 10.4102/sajip.v36i2.841
- Van Harrison, R. (1987). Indywidualno-środowiskowe dopasowanie a stres w pracy. W: C.L. Cooper i R. Payne (red.). *Stres w pracy* (s. 260–305). Warszawa: PWN.
- What does KSAO stand for? (2017). Pobrane z <http://www.chrmglobal.com/Qanda/55/1/What-does-KSAO-stand-for-.html>
- Whiddett, S. i Hollyforde, S. (2003). *Modele kompetencyjne w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
- Wilson, M.A., Bennett, W. Jr., Gibson, S.G. i Alliger G.M. (Eds.). (2012). *The handbook of work analysis: Methods, systems, applications and science of work measurement in organizations*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Wood, R. i Payne, T. (2006). *Metody rekrutacji i selekcji pracowników oparte na kompetencjach*, Kraków: OE.