

ANNA PIECHNIK-KURDZIEL

Analiza pracy jako instrument zarządzania zasobami ludzkimi

1. Zakres i instrumentarium zarządzania zasobami ludzkimi

W każdej organizacji da się wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna polegająca na efektywnym pozyskiwaniu i wykorzystaniu zasobów ludzkich firmy. Funkcja ta jest określana współcześnie najczęściej terminem zarządzania zasobami ludzkimi.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem składającym się z szeregu specyficznych funkcji, logicznie ze sobą powiązanych, a ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników o odpowiednich kompetencjach oraz tworzenie warunków stymulujących efektywne zachowania zatrudnionego personelu zgodnie z nadrzędnym celem organizacji [Pocztowski 1998, s. 28].

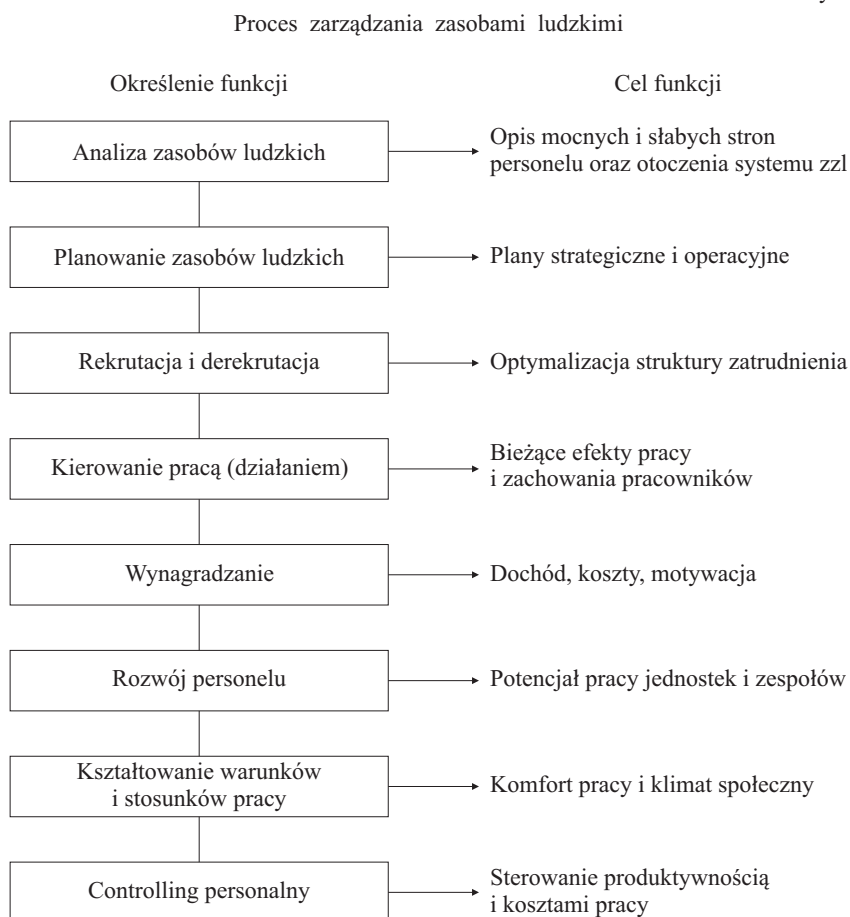
Tak rozumiane zarządzanie zasobami ludzkimi ma swój wymiar funkcjonalny, instytucjonalny i instrumentalny. W wymiarze funkcjonalnym obejmuje ono ciąg czynności/funkcji niezbędnych do realizacji celów w omawianej dziedzinie zarządzania. Z kolei w wymiarze instytucjonalnym odnosi się do podmiotów uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych — merytorycznych i hierarchicznych — powiązań między nimi. Instrumentalny wymiar zarządzania zasobami ludzkimi dotyczy metod i technik wykorzystywanych w realizacji szczegółowych funkcji wyodrębnionych w sferze zarządzania zasobami ludzkimi.

W prezentowanym na wykresie 1 modelowym ujęciu procesu zarządzania zasobami ludzkimi wyróżniono osiem podstawowych funkcji, a mianowicie: analizę zasobów ludzkich, planowanie zasobów ludzkich, rekrutację i derekrutację personelu, kierowanie pracą, wynagradzanie, rozwój personelu, kształtowanie warunków i stosunków pracy oraz controlling personalny; ponadto określono ich cele szczegółowe.

W realizacji wyodrębnionych na wykresie 1 funkcji zarządzania zasobami ludzkimi wykorzystuje się wiele narzędzi o różnym stopniu złożoności, które stanowią instrumentarium menedżera personalnego, konsultanta czy badacza. Ze względu na interdyscyplinarny charakter zarządzania zasobami ludzkimi, znajduje tu zastoso-

wanie również wiele metod i technik należących do dyscyplin pokrewnych, m.in. socjologii pracy, fizjologii pracy, ergonomii czy analizy ekonomicznej.

Wykres 1



Źródło: [Pocztowski 1998, s. 35].

Poniżej zamieszczono listę narzędzi najczęściej stosowanych w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi [Pocztowski 1998, s. 34]:

- analiza pracy,
- techniki planowania zatrudnienia,
- techniki naboru kandydatów do pracy,
- techniki badania uzdolnień pracowników,
- systemy oceniania pracowników,
- środki motywowania personelu,
- komunikowanie się,
- style kierowania,

- wartościowanie pracy,
- systemy wynagradzania,
- rachunek kosztów pracy,
- analiza czynników wydajności pracy,
- techniki szkolenia,
- planowanie karier zawodowych,
- formy organizacji czasu pracy,
- *assessment centre*,
- audit personalny,
- techniki kwestionariuszowe,
- socjometria,
- analiza wskaźnikowa,
- analiza przypadku,
- układy zbiorowe,
- regulaminy pracy,
- formy partycypacji pracowników w życiu organizacji,
- systemy organizacji czasu pracy,
- systemy ubezpieczeń społecznych,
- programy emerytalno-rentowe,
- sposoby ograniczania zatrudnienia,
- systemy informacji personalnej.

Za najważniejsze narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi uważa się powszechnie analizę pracy.

2. Istota analizy pracy

Artykuł niniejszy dotyczy istoty, procedury, metod oraz zastosowania analizy pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji.

Za jeden z warunków efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji należy uznać systematyczne stosowanie analizy pracy. Analiza ta stanowi również podstawę doboru lub konstrukcji wielu innych narzędzi służących realizacji celów częściowych zarządzania zasobami ludzkimi w firmie.

Analiza pracy jest procesem badawczym polegającym na gromadzeniu informacji o pracy jako szczególnym zachowaniu organizacyjnym pracownika.

Istota owej analizy sprowadza się do zbierania kompleksowych informacji, charakteryzujących konkretne prace wchodzące w zakres wykonywanych czynności bądź pełnionych funkcji zawodowych. Na podstawie tych informacji dokonuje się opisu pracy, przy czym stopień szczegółowości tego opisu zależy od celu, jakiemu ma on służyć. Nieco inaczej sporządza się opis pracy, który ma służyć np. za podstawę ustalania właściwych stawek wynagrodzenia za pracę, a nieco inaczej, gdy celem analizy ma być racjonalny dobór pracowników [Borkowska 1988, s. 111 oraz Piechnik-Kurdziel 1991, s. 124].

Nadrzędny cel analizy pracy sprowadza się do takiego zorganizowania pracy, aby była ona lżejsza, jakościowo bogatsza i efektywniejsza, z drugiej zaś strony, aby przysparzała pracownikom zadowolenia oraz przyczyniała się do rozwoju ich osobowości i kwalifikacji zawodowych [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 125].

Analizując pracę człowieka¹, z jednej strony mamy do czynienia z nim samym, z jego możliwościami wykonawczymi, z drugiej zaś z pracą stawiającą określone wymagania przed pracownikiem. Dlatego całościowe i interdyscyplinarne ujmowanie analizy pracy jest zasadniczym warunkiem uzyskania pełnej i obiektywnej oceny nie tylko samego procesu pracy, lecz przede wszystkim oceny podmiotu tego procesu, to jest człowieka [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 126].

Wdrażanie nowej techniki wprawdzie uwalnia człowieka od wykonywania pracy fizycznej, jednakże zarazem rodzi nowe problemy związane ze zwiększonym obciążeniem psychonerveowym człowieka i oceną jego kreatywności. Wyniki analizy jednego miejsca pracy (stanowiska, oddziału, przedsiębiorstwa) nie mogą być odnośzone do innych miejsc, z uwagi na różnorodność wspomnianych elementów, tj. pracy i człowieka. A zatem analiza pracy powinna być przeprowadzana wszędzie tam, gdzie proces pracy ma miejsce.

Analiza pracy wymaga systematyczności. W postępowaniu analitycznym w odniesieniu do sytuacji rzeczywistych pozwala to na bieżące uzyskiwanie istotnych dla zarządzania informacji, a tym samym oddziaływać na wzrost efektywności zasobów ludzkich. Z punktu widzenia praktyki zarządzania analiza pracy jest najtańszym sposobem podnoszenia poziomu efektywności pracy zatrudnionego personelu, nie wymagającym prawie żadnych nakładów inwestycyjnych.

3. Procedura analityczna

Przystępując do analizy pracy, należy określić:

1) rodzaj informacji, którą chcemy uzyskać, 2) formę, w której informacja ma być otrzymana lub przedstawiona, 3) źródła, z których czerpiemy niezbędne informacje, 4) osoby odpowiedzialne za przeprowadzenie analizy oraz 5) metody (sposób prowadzenia) analizy. Rozstrzygnięcie pięciu wymienionych kwestii wiąże się z wyborem określonej procedury analizy pracy [McCormick, Ilgen 1985, s. 41].

W wyniku przeprowadzonej analizy uzyskujemy wiele różnorodnych informacji o badanej pracy. Spośród nich za najważniejsze uznaje się informacje o wykonywaniu pracy, używanym sprzęcie, warunkach i środowisku pracy oraz wymaganiach wobec wykonawców [Levine 1983; McCormick, Ilgen 1985, s. 41].

W opisie wykonywania pracy dominują dwa zasadnicze podejścia, ukierunkowane na samą pracę lub na jej wykonawcę. W pierwszym przypadku

¹ Należy dodać, że analiza pracy obejmuje obecnie swym zasięgiem wiele zróżnicowanych pod względem treści znaczeń pracy, wśród których za najistotniejsze uważa się znaczenie fizyczne, biologiczne, psychologiczne, ekonomiczne i socjologiczne.

interesują nas zazwyczaj efekty końcowe pracy lub rodzaj produkcji i usług, np. galwanizowanie metali czy pranie i czyszczenie odzieży. Natomiast w drugim podejściu opisujemy typy ludzkich zachowań w toku wykonywanej pracy: odczuwanie, podejmowanie decyzji, wydatkowanie sił fizycznych, komunikowanie się itp.

Informacje o używanym sprzęcie dotyczą maszyn, narzędzi, rodzaju oprzyrządowania i pomocy warsztatowych, niezbędnych do wykonywania danej pracy.

W opisie wymagań stawianych wykonawcom określa się szereg cech psychofizycznych potrzebnych do wykonywania konkretnej pracy. Cechy te obejmują typ osobowości, poziom inteligencji, możliwości fizyczne wykonawcy, jego cechy osobiste, takie jak: wiek, płeć, stan zdrowia, zainteresowania, poziom wykształcenia, stopień wykształcenia i doświadczenia zawodowego oraz wiedza o wykonywanej pracy.

Informacje o analizowanej pracy mogą być ujmowane w formie jakościowej i ilościowej. Dane jakościowe są stosowane głównie w opisie pracy oraz wówczas, gdy w sposób ogólny określamy warunki pracy, jej otoczenie społeczne i wymagania stawiane wykonawcom.

Informacje ilościowe uzyskujemy dzięki posługiwaniu się odpowiednimi wskaźnikami liczbowymi — w postaci danych numerycznych, charakteryzujących analizowaną pracę i jej wyniki. Jako przykłady mierzalnych cech pracy można wymienić czas niezbędny do wykonania pracy i zużycie tlenu przez wykonawcę.

Obiektywna ocena istniejącego stanu oraz przydatność wniosków z analizy w zarządzaniu firmą w dużej mierze zależą od źródeł informacji, z których korzystamy opracowując charakterystykę określonej pracy.

Najważniejszymi źródłami informacji niezbędnych do przeprowadzenia analizy pracy są:

- obserwacja procesu pracy,
- wywiady z pracownikami wykonawczymi i kierownikami liniowymi oraz z tzw. ekspertami,
- kwestionariusze analityczne,
- instrukcje stanowiskowe i zakresy obowiązków,
- uczestnictwo w badanym procesie,
- dokumentacja techniczna i technologiczna,
- opisy i sprawozdania dotyczące wypadków przy pracy.

Materiał niezbędny do przeprowadzenia dokładnego opisu pracy uzyskuje się od bezpośrednich wykonawców, od kierowników liniowych oraz z działów organizacji i działów personalnych, niekiedy również od specjalistów z zakresu psychologii i socjologii. Gromadzenie materiału informacyjnego odbywa się zgodnie z metodyką badania pracy, która posługuje się określonym zespołem środków i instrumentów badawczych, np. arkuszami obserwacyjnymi, chronometrami, makietami, aparatami filmowymi, ankietami, wykresami [Piechnik-Kurdziel 1991, s. 129].

Najbardziej rozpowszechnionym źródłem informacji potrzebnych do przeprowadzenia analizy są kwestionariusze. Dają one możliwość sporządzenia bardzo dokładnego opisu badanej pracy na podstawie odpowiednio zestawionego formularza.

Kwestionariusze analityczne dotyczą opisu:

- wymaganych kwalifikacji,
- warunków pracy,
- wykonywanych zadań,
- cech fizycznych i psychicznych pracownika².

Kwestionariusze te są zwykle znormalizowane. Służą do budowy profilu wymagań każdego stanowiska i rangowania stanowisk. Adresowane są do badanych z równoczesną prośbą o udzielenie odpowiedzi na zawarte w nich pytania.

4. Metody i techniki analizy pracy

Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w różnych organizacjach potwierdza dużą przydatność następujących metod i technik gromadzenia informacji oraz opisu pracy: 1) tradycyjnej (konwencjonalnej) analizy pracy, 2) strukturalnych kwestionariuszy analizy pracy z ich odmianami, spisem zadań, kwestionariuszem analizy stanowiska i funkcjonalną analizą pracy, 3) list kontrolnych oraz 4) techniki zdarzeń krytycznych [Borkowska 1988, s. 114—115 oraz McCormick, Ilgen 1985, s. 42—47].

Tradycyjna (konwencjonalna) analiza pracy jest metodą o charakterze jakościowym. W wyniku zastosowania tej metody otrzymujemy opis wykonywanej pracy oraz szereg informacji jakościowych dotyczących badanej pracy. Analiza pracy dokonywana tą metodą polega na obserwacji przebiegu pracy i/lub przeprowadzeniu wywiadów z wykonawcami pracy oraz na sporządzeniu na ich podstawie pisemnej charakterystyki pracy, obejmującej treść badanej pracy oraz szczegółowy opis wszystkich wykonywanych zadań.

Największą zaletą dobrego opisu pracy jest ukazanie ról i funkcji badanej pracy w odniesieniu do celów danej organizacji oraz przedstawienie zarysu całościowej koncepcji tego, jakie role organizacyjne przypadają wykonawcom i w jaki sposób je oni spełniają. Opis analizowanej pracy sporządza się zazwyczaj według schematu zawierającego podstawowe informacje, np. „co”, „jak” i „dlaczego” jest wykonywane.

Podstawową wadą omawianej tu metody, na co powszechnie zwraca się uwagę, jest dwuznaczność jej wyników, spowodowana werbalnym opisem pracy. Innym istotnym mankamentem jest brak informacji, które można by przedstawić w postaci ilościowej.

² Cechy psychofizyczne przedstawia się najczęściej za pomocą tzw. psychogramu (profilu). Przykład psychogramu oraz analizy stanowiska pracy, dokonanej za pomocą kwestionariusza, przedstawia m.in. F. Michoń [1981, s. 187—193 i s. 231—236].

Rosnące zapotrzebowanie na skwantyfikowane informacje o pracy sprzyjało rozwojowi bardziej precyzyjnych i systematycznych metod analizy pracy. Jedną z nich są strukturalne kwestionariusze analizy pracy.

W przeciwieństwie do poprzedniej, metoda ta pozwala na przedstawienie wyników analizy pracy w formie ilościowej. Podstawowym narzędziem analizy jest tutaj kwestionariusz, który umożliwia sprowadzenie badanego procesu do postaci wieloelementowej struktury, składającej się z przyjętych wcześniej „jednostek” lub „pozycji” (kolejnych punktów). Wyszczególnione w kwestionariuszu pozycje mogą dawać obraz różnych cech pracy. Jednakże w większości przypadków pozycje te dotyczą wykonywania pracy, tj. samej pracy bądź jej wykonawcy.

W zależności od tego, czy dany kwestionariusz obrazuje cechy samej pracy czy zachowania organizacyjne pracowników, rozróżnia się kilka technik omawianej metody badawczej. Pierwszą z nich jest spis (inwentarz) zadań.

Spis zadań, który można nazwać zakresem obowiązków związanych z danym stanowiskiem, zawiera wykaz zadań odnoszących się do określonego obszaru zawodowego, np. służby zdrowia czy mechaniki samochodowej. Sporządzając ów spis dla każdego stanowiska w ramach określonego obszaru zawodowego, wszystkie zadania sprawdza się bądź ocenia pod względem możliwości zastosowania ich do charakterystyki badanego stanowiska pracy. Ocena ta może być zgodna w zakresie któregośkolwiek z kilku możliwych kryteriów, jakimi są:

- częstotliwość, z jaką zadanie jest wykonywane,
- czas przeznaczony na zadanie,
- jego określona ważność lub znaczenie,
- stopień jego trudności,
- stopień powiązania z innymi zadaniami,
- czas potrzebny na jego nauczenie się.

W przypadku spisu zadań podstawowe dane charakteryzujące prace indywidualne są wyrażone za pomocą wskaźników ilościowych. Stąd też wyniki analizy pracy mogą być przedmiotem badań statystycznych, przeprowadzanych za pomocą technik komputerowych.

Inną kwestionariuszową techniką analizy pracy jest kwestionariusz analizy stanowiska pracy (*position analysis questionnaire* — PAQ).

W przeciwieństwie do poprzedniej techniki, kwestionariusz ten jest bardziej ukierunkowany na wykonawcę pracy. Zawiera on pozycje (informacje) odnoszące się do zachowań pracowników. Owe zachowania określone są w sposób bardzo ogólny i to decyduje o znacznie szerszym zastosowaniu omawianej techniki analizy pracy. Przykładowo, zachowanie pracownika może być określone jako „Uzyskiwanie informacji”, co wiąże się m.in. z „Użyciem materiałów pisanych”, które stanowi element wykonywanej pracy.

Trzecim przykładem techniki strukturalnych kwestionariuszy jest funkcjonalna analiza pracy (*functional job analysis* — FJA).

U podstaw stosowania tej techniki leży założenie, że funkcje pracownika (wykonawcy) są działaniami, które odzwierciedlają jego powiązania z danymi (informacjami), ludźmi i rzeczami (zob. tab. 1).

Tabela 1

Funkcje wykonawcy w systemie FJA, stosowanym w odniesieniu do zatrudnionych w usługach

Dane		Ludzie		Rzeczy	
Kod	Opis	Kod	Opis	Kod	Opis
0	Syntetyzowanie	0	Przemawianie	0	Ustawianie
1	Koordinowanie	1	Negocjowanie	1	Dokładne obrabianie
2	Analizowanie	2	Instruowanie	2	Kontrolowanie
3	Kompilowanie	3	Kierowanie	3	Uruchamianie
4	Obliczanie	4	Nakłanianie	4	Manipulowanie
5	Przepisywanie	5	Przekonywanie	5	Nadzorowanie
6	Porównywanie	6	Mówienie-sygnalizowanie	6	Zasilanie
		7	Obsługiwanie	7	Sterowanie ręczne
		8	Dawanie instrukcji pomocniczych		

Źródło: *U.S. Employment Service. A Guide to Job Analysis*, 1982, s. 95. Podano za: [McCormick, Ilgen 1985, s. 46].

Każda funkcja obrazuje szerokie działanie, które sumuje to, co pracownik czyni w stosunku do danych (informacji), ludzi bądź rzeczy. Jakkolwiek układ funkcji pracowniczych w ramach wyróżnionych trzech kategorii jest tak ułożony, by sugerował progresję od mniej do bardziej złożonych funkcji, zdarzają się przypadki, w których założony (przyjęty wcześniej) układ hierarchiczny bywa ograniczony, niedokładny, odmienny bądź nie istnieje. Wobec tego owe funkcje powinny być tłumaczone jako odzwierciedlające charakter stosunku pracownika do danych, ludzi i rzeczy, a nie jako wskaźnik niezmiennego poziomu złożoności pracy.

Technika list kontrolnych opiera się na założeniu, że występuje wiele wspólnych zadań na podobnych stanowiskach, można je zatem znormalizować. Wykaz zadań adresowany jest zarówno do wykonawcy, jak i do oceniającego (na ogół do bezpośredniego przełożonego) z prośbą o zaznaczenie, które z wymienionych zadań występują na badanym stanowisku pracy. Rozbieżności notowań wykonawcy i oceniającego są następnie wyjaśniane i uzgadniane na drodze dyskusji. Ani oceniający, ani wykonawca nie określają wag punktowych. Względne wagi punktowe ustalane są później na podstawie statystycznej analizy zadań występujących na badanych stanowiskach. Suma wag poszczególnych czynników składa się na łączną notę punktową stanowiska pracy.

Zaletą tej techniki jest próba eliminacji tendencyjności w ocenach pracy. Listy kontrolne służą głównie do analizy pracy ukierunkowanej na jej wartościowanie. Stanowiły one podstawę rozwoju szeregu nowych metod analizy pracy, jeszcze nie stosowanych powszechnie, a przystosowanych do obróbki danych i sporządzania opisów pracy za pomocą komputerów (np. metoda wymuszonego wyboru, metryczny system informacji o pracy, TI/CODAP)³.

Technika zdarzeń krytycznych (*critical incident technique* — CIT), rozwinięta przez J.C. Flanagana [1954, s. 327—358], polega na gromadzeniu informacji o wszelkich zdarzeniach i na opisie zachowań w pracy, najogólniej charakteryzujących przede wszystkim efektywne lub nieefektywne wykonywanie pracy przez poszczególnych pracowników, którym przydzielono zadanie lub grupę zadań. Stosując tę metodę, informacje o dużej liczbie zdarzeń krytycznych uzyskuje się od bezpośrednich wykonawców pracy, ich współpracowników, byłych wykonawców, kierowników i specjalistów, za pomocą indywidualnych lub grupowych wywiadów, kwestionariuszy, pamiętników bądź w inny sposób. Zgromadzone zdarzenia krytyczne są następnie krótko charakteryzowane co do ich istoty i klasyfikowane w odpowiednie kategorie. W rezultacie owe kategorie zdarzeń przedstawiają złożony obraz podstawowych właściwości analizowanej pracy. Omawiana technika analizy pracy jest ściśle związana z ocenianiem pracowników. Kierownicy oceniający swoich podwładnych zazwyczaj bowiem odnotowują szereg zdarzeń krytycznych, jakie obserwują w zakresie subordynacji pracowników, i klasyfikują owe zdarzenia do określonych kategorii.

5. Analiza stanowiska pracy

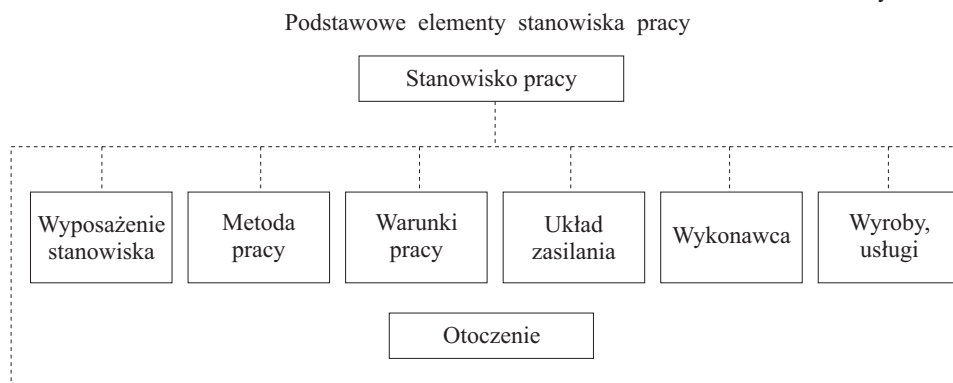
Miejscem procesu pracy jest określone stanowisko. Z tego względu praktyka zarządzania odwołuje się najczęściej do analizy konkretnych stanowisk pracy⁴ — wykonawczych bądź kierowniczych.

Cel nadrzędny tej analizy wymaga rozpatrywania stanowiska pracy jako systemu, który cechuje uporządkowany zbiór elementów z wewnętrzną i zewnętrzną siecią powiązań (zob. wykres 2). Kompleksowe poznanie zagadnień związanych z celowym działaniem człowieka wymaga podziału badanego systemu na elementy mające wpływ na przebieg procesu pracy. Krytyczna ocena wyodrębnionych elementów powinna zmierzać do utworzenia doskonalszej — z punktu widzenia organizacyjnego i efektów działania — całości.

³ Szerzej na temat metody TI/CODAP (Task Inventory/Comprehensive Occupational Data Analysis Program, czyli: Inwentarz Zadań/Informatyczny Program Kompleksowej Analizy Stanowiska Pracy) zob. [Borkowska 1988, s. 289 i nast].

⁴ Stanowisko pracy jest najmniejszą, niepodzielną komórką organizacyjną przedsiębiorstwa, w której odbywa się proces pracy, wyróżniający się zarówno statycznym układem elementów, jak i dynamiką pracy ludzkiej, funkcjonowaniem maszyn i urządzeń oraz oddziaływaniem czynników otoczenia [Sajkiewicz 1986, s. 41].

Wykres 2



Źródło: [Juchnowicz 1988, s. 86].

Analiza pracy na danym stanowisku obejmuje:

- 1) opis wykonywanych czynności,
- 2) opis cech wymaganych od pracownika.

Niezwykle trudne jest ustalenie jednolitego uniwersalnego schematu przeprowadzania analizy pracy, według którego można by opisywać zebrane informacje. Niemniej procedura analityczna dotycząca każdego stanowiska pracy obejmuje ściśle określony zakres tematyczny, do którego należy zaliczyć [Michoń 1981, s. 178—180]:

— ustalenie, jakie czynności pracownik wykonuje faktycznie na stanowisku pracy,

- w jaki sposób je wykonuje,
- dlaczego je wykonuje,
- jakich umiejętności czynności te wymagają.

Warto zauważyć, że opisy stanowisk pracy najczęściej wykorzystywane są w procesie rekrutacji i doboru pracowników [Pocztowski 1998, s. 78—79].

Wówczas opisu stanowisk pracy dokonuje się według następującego schematu:

1. Identyfikacja stanowiska pracy
 - 1.1. Nazwa stanowiska.
 - 1.2. Wydział.
 - 1.3. Data sporządzenia.
 - 1.4. Kod identyfikacyjny.
2. Streszczenie
3. Zależność służbowa
 - 3.1. Zwierzchnik służbowy.
 - 3.2. Sprawuje nadzór.
 - 3.3. Współpracuje:
 - na zewnątrz firmy,
 - wewnątrz firmy.

4. Obowiązki i zakres odpowiedzialności
 - 4.1. Główne obowiązki.
 - 4.2. Obowiązki drugorzędne.
5. Wymagania kwalifikacyjne
 - 5.1. Wykształcenie (niezbędne/pożądane).
 - 5.2. Doświadczenie (niezbędne/pożądane).
 - 5.3. Predyspozycje (niezbędne/pożądane).
 - 5.4. Trening specjalistyczny (niezbędny/pożądany).
 - 5.5. Cechy osobowości (niezbędne/pożądane).
6. Wymagania natury fizycznej
7. Warunki pracy
8. Relacje z innymi stanowiskami

Oto przykład opisu pracy dokonanego z zastosowaniem powyższego schematu [Pocztowski 1998, s. 78—79]:

1. Identyfikacja stanowiska pracy
Kierownik Działu Personalnego.
2. Ogólna charakterystyka wykonywanej pracy
Celem pracy jest koordynowanie działań w sferze zatrudnienia obejmujące realizację programów strategicznych oraz administrowanie sprawami personalnymi.
3. Zależność służbowa
 - 3.1. Podlega: Dyrektorowi ds. Organizacji i Personelu.
 - 3.2. Sprawuje nadzór: nad pracownikami Działu Personalnego.
 - 3.3. Współpracuje z: kierownikami komórek liniowych, związkami zawodowymi oraz instytucjami zewnętrznymi, jak: MPiPS, Urząd Pracy, Urząd Skarbowy, ZUS, GUS, uczelnie, firmy konsultingowe.
4. Zakres obowiązków
 - kierowanie pracą podległego Działu,
 - planowanie i kontrola realizacji budżetu Działu Personalnego,
 - monitorowanie poziomu i struktury zatrudnienia w firmie, organizowanie procesów personalnych, w szczególności: rekrutacji, rozwoju, oceniania i wynagradzania personelu, nadzorowanie przestrzegania przez pracowników firmy dyscypliny służbowej,
 - inicjowanie działań wspierających realizację strategii firmy.
5. Wymagane kwalifikacje
 - 5.1. Wykształcenie: wyższe ekonomiczne lub prawnicze.
 - 5.2. Doświadczenie: praca w dziale personalnym lub firmie doradztwa personalnego.
 - 5.3. Predyspozycje: łatwość kontaktów z ludźmi, umiejętność komunikowania się, odporność na stres, odpowiedzialność.
 - 5.4. Trening specjalistyczny: prowadzenie negocjacji, zarządzanie projektem.
6. Warunki pracy

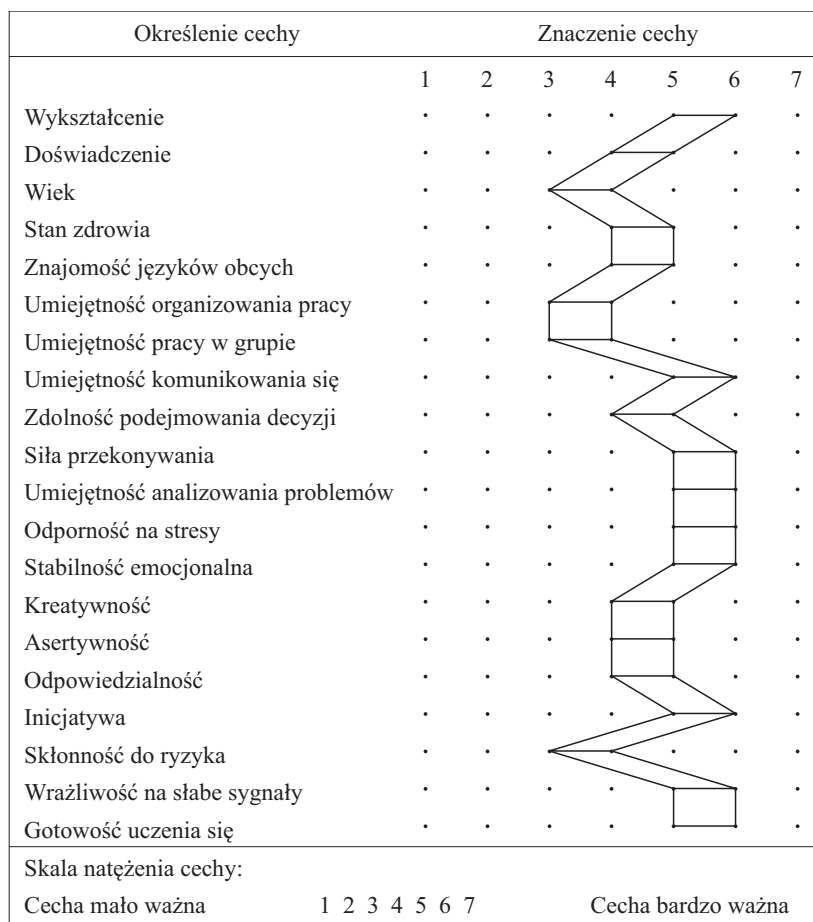
Stanowisko pracy zlokalizowane jest w dobrze wyposażonym budynku biurowym. Ewentualne uciążliwości mogą być związane z użytkowaniem komputera oraz występowaniem czynników stresogennych. Praca odbywa się w systemie jednozmianowym.

7. Relacja do innych stanowisk pracy

Awans na stanowisko kierownika Działu Personalnego możliwy jest ze stanowiska specjalisty w Dziale Personalnym lub z zewnątrz. Ze stanowiska kierownika Działu Personalnego możliwy jest awans na stanowisko Dyrektora ds. Organizacji i Personelu. Możliwe jest także przemieszczenie poziome na inne stanowiska kierownicze.

Wykres 3

Przykładowy profil cech osobowych



Źródło: [Pocztowski 1998, s. 80].

KARTA OPISU PRACY NA STANOWISKU

I. Nazwa stanowiska

II. Charakterystyka czynności (operacji) wykonywanych na stanowisku

--

III. Szczegółowy opis pracy na stanowisku

Kryteria wyceny pracy	Szczegółowy opis pracy	Liczba punktów
A.1. Wymagane wykształcenie zawodowe		
A.2. Wymagane doświadczenie zawodowe		
A.3. Myślenie twórcze		
A.4. Zręczność		
A.5. Współdziałanie		
B.1. Odpowiedzialność za przebieg i skutki pracy		
B.2. Odpowiedzialność za decyzje		
B.3. Odpowiedzialność za kierowanie ludźmi		
B.4. Odpowiedzialność za kontakty zewnętrzne		
B.5. Odpowiedzialność za środki i przedmioty pracy		
B.6. Odpowiedzialność za bezpieczeństwo innych osób		
C.1. Wysiłek fizyczny		
C.2. Wysiłek psychonerwowy		
C.3. Wysiłek umysłowy		
C.4. Monotonia		
C.5. Obciążenie psychiczne z tytułu niskiego prestiżu pracy		
D.1. Materialne środowisko pracy		
D.2. Niebezpieczeństwo wypadków		
Łączna liczba punktów		

Uwaga: Kolumnę 3 „Liczba punktów” wypełnia Komisja ds. wartości

Opis pracy sporządził:

.....
(Nazwisko i imię, stanowisko).....
data

Źródło: [Czajka 1987, s. 111—112].

Inny schemat analizy pracy⁵, wykorzystywany z kolei w celu wartościowania pracy, przedstawia załączona „Karta opisu pracy na stanowisku” [Czajka 1987, s. 111—112].

W drugim etapie analizy pracy określa się pożądaną sylwetkę wykonawcy, czyli profil jego cech osobowych (zob. wykres 3), co jest konsekwencją ustalonych wcześniej wymogów na opisywanym stanowisku pracy.

6. Wykorzystanie analizy pracy w zarządzaniu zasobami ludzkimi

Wyniki analizy pracy mają szerokie zastosowanie. Powszechnie uważa się, że są one podstawą do:

- projektowania i usprawniania organizacji pracy,
- określania wymogów kwalifikacyjnych na stanowiskach pracy i racjonalnego doboru pracowników,
- wartościowania i oceny efektów pracy,
- programowania szkolenia i doskonalenia pracowników,
- budowy systemów motywacyjnych, w tym przede wszystkim skutecznych systemów wynagradzania pracowników,
- poprawy warunków pracy, likwidacji zagrożeń i dostosowania maszyn do człowieka zgodnie z zasadami ergonomii,
- prowadzenia działalności profilaktycznej i leczniczej [Borkowska 1988, s. 111—112].

Zarządzający personelem powinni być zainteresowani przede wszystkim tymi wnioskami płynącymi z analizy pracy, które wskazują na realne możliwości efektywniejszego pozyskiwania i spożytkowania zasobów ludzkich w firmie.

E.J. McCormick i D. Ilgen wskazują na wiele kierunków wykorzystywania wyników analizy pracy, podkreślając jednocześnie, iż stwarza ona przede wszystkim racjonalne podstawy nowoczesnego zarządzania zasobami ludzkimi, które obejmuje: rekrutację, dobór i rozmieszczenie pracowników, ich szkolenie i rozwój, planowanie karier zawodowych, ocenianie za wyniki pracy, wartościowanie pracy, wynagradzanie oraz kształtowanie warunków i stosunków pracy [McCormick, Ilgen 1985, s. 40].

Podobne stanowisko zajmują nasi ekonomiści [Michoń 1981, s. 177 oraz Nehring 1973, s. 85—86]. Na przykład F. Michoń stwierdza, że analizę pracy można uznać za jeden z podstawowych warunków rozwiązywania wszelkich problemów mających związek z zatrudnieniem w przedsiębiorstwie. W szczególności analiza pracy służy racjonalizacji doboru pracowników. Na podstawie posiadanych informacji o wykonywanych czynnościach i warunkach pracy można bowiem ustalić

⁵ W literaturze przedmiotu znajdujemy liczne przykłady bardziej rozbudowanych schematów przeprowadzania analizy pracy na stanowisku [Borkowska 1988, s. 121—127; Oleksyn 1992, s. 164—173 oraz Padzik 1999, s. 3—14].

wymagane kwalifikacje zawodowe i moralne, jakimi winien odznaczać się przyszły pracownik. Tylko w ten sposób można realizować zasadę „właściwy człowiek na właściwym miejscu”. Nie bez znaczenia jest też fakt, że wykonywanie pracy odpowiadającej człowiekowi jest podstawą jego zadowolenia, co jest niezmiernie ważnym czynnikiem wzrostu efektywności pracy.

W realizowaniu pełnego wykorzystania potencjału kwalifikacyjnego personelu szczególnej wagi nabiera problem kształtowania optymalnej struktury zawodowo-kwalifikacyjnej zasobów ludzkich firmy. W przedsiębiorstwach prowadzone są szkolenia mające na celu podnoszenie kwalifikacji pracowników i zdobywanie przez nich nowych umiejętności. Aby jednak szkolenie to spełniało swoje zadanie, trzeba dokładnie określić, czego i jak uczyć. Odpowiedź na to pytanie daje właśnie analiza pracy, prowadzona specjalnie pod tym kątem widzenia.

Analiza pracy pozwala również na dokonanie wyboru obiektywnych kryteriów potrzebnych do oceny i awansu pracowników. Dostarcza ona wskazówek w zakresie dokonywania zmian i wzbogacania treści pracy, racjonalnego przemieszczania pracowników bądź działań zmierzających do ich stabilizacji, właściwego przeprowadzania wewnętrznych redukcji lub zwolnień w przypadku nieprzydatności pracowników w firmie.

Omawiając zastosowanie analizy pracy, nie można pominąć jej wpływu na ustalanie właściwych norm i mierników efektów pracy. Również problem racjonalnego podziału pracy między poszczególnych wykonawców rozwiązywany jest zgodnie z wnioskami wynikającymi z analizy pracy.

Powszechnie wiadomo, jak duże znaczenie ma system wynagrodzeń odpowiadający poczuciu społecznej sprawiedliwości. Jego podstawę stanowi wartościowanie pracy, które nie jest możliwe bez przeprowadzenia kompleksowej analizy poszczególnych prac. Im dokładniejszymi i pełniejszymi informacjami rozporządza się, tym słuszniej można oceniać dane prace pod względem ich złożoności, uciążliwości i odpowiedzialności, a zarazem skuteczniej motywować pracowników.

Analiza pracy, poprzez opis warunków poszczególnych prac, dostarcza jednocześnie danych o uciążliwości i ewentualnym niebezpieczeństwie związanym z wykonywanymi czynnościami. Pozwala tym samym na podjęcie odpowiednich kroków w celu poprawy fizycznych warunków pracy. Zapewnienie pracownikom bezpiecznych i nieuciążliwych warunków pracy powinno być stawiane na pierwszym miejscu w każdym przedsiębiorstwie.

W obecnych warunkach społeczno-gospodarczych szczególnie pilnymi zadaniami stają się: mechanizacja i automatyzacja najbardziej uciążliwych i powtarzalnych czynności produkcyjnych i pomocniczych (np. transportowych), komputeryzacja prac administracyjnych, zwłaszcza ewidencji materiałowej i personalnej, zdecydowana poprawa organizacji i rytmiczności pracy, racjonalizacja wykorzystania czasu pracy, przerw i wypoczynku; wymiana zdekapitalizowanego majątku produkcyjnego stwarzającego zagrożenie dla zdrowia i życia pracowników, polep-

szenie mikroklimatu pracy, poprawa stanu zaplecza socjalnego i sanitarnego wielu komórek produkcyjnych i organizacyjnych w naszych firmach.

Przedstawione szerokie możliwości wykorzystania analizy pracy potwierdzają, iż stanowi ona niezmiernie ważne narzędzie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Warto przy tym podkreślić, że kompleksowo i systematycznie przeprowadzana analiza pracy służy nie tylko realizacji celów cząstkowych zarządzania zasobami ludzkimi, dotyczących pozyskiwania, utrzymania i rozwoju pracowników, lecz również dynamicznemu wiązaniu ich z celami przedsiębiorstwa i strategią jego rozwoju.

Wymierne korzyści ze stosowania instrumentu, jakim jest analiza pracy, można rozpatrywać zarówno z punktu widzenia podmiotów zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, jak i wykonawców pracy.

Korzyści z opisów pracy są następujące:

Korzyści dla zarządu firmy

- możliwość eliminowania dublowania się zadań,
- możliwość kontrolowania realizacji zadań,
- podniesienie efektywności rekrutacji pracowników,
- zwiększenie efektywności przepływu informacji,
- poprawa informacji dla systemu wynagradzania, a w szczególności dla wartościowania pracy,

- wzbogacenie informacji dla systemu oceniania,
- tworzenie przesłanek przy wyznaczaniu ścieżek karier,
- minimalizacja konfliktów w firmie.

Korzyści dla kierowników liniowych

- ułatwienie organizowania i kontrolowania pracy,
- ułatwienie oceniania pracowników,
- usprawnienie procesu decyzyjnego,
- zmniejszanie konfliktów w procesie pracy.

Korzyści dla pracowników

- lepsze rozpoznanie miejsca i roli stanowiska pracy,
- pełniejsze zrozumienie stopnia trudności pracy,
- ułatwienie zrozumienia metod oceniania pracy,
- sprzyjanie planowaniu samodoskonalenia,
- minimalizacja występowania konfliktów [Zasadzka 1997, s. 62—63].

Chcąc uzyskać maksimum korzyści ze sporządzanych opisów pracy, należy spełnić szereg warunków [Zasadzka 1997, s. 63—64].

Po pierwsze, trzeba przygotować w firmie program przeprowadzenia analizy pracy, określający wszystkie obszary działań przy tworzeniu opisów pracy i osoby lub komórki organizacyjne odpowiedzialne za wykonanie poszczególnych zadań.

Po drugie, należy powołać zespół ds. sporządzania opisów pracy. Skład zespołu powinien być w miarę stały, co zapewni dobrą komunikację wewnętrzną, wpływając tym samym na łatwiejsze podejmowanie dalszych analiz.

Po trzecie, trzeba powołać zespół ds. wdrożenia i weryfikowania opracowanych projektów opisów pracy. W skład tego zespołu powinni wchodzić przedstawiciele wszystkich pionów firmy. Kwalifikacje członków zespołu powinny być wysokie. Przede wszystkim powinny to być osoby dobrze znające firmę, cechujące się umiejętnościami analizy i syntezy oraz umiejące pracować zespołowo.

W obu zespołach warto zatrudnić zewnętrznych konsultantów ds. zarządzania zasobami ludzkimi i prawa pracy, co zapewni gwarancję dystansowania się wobec problemów firmy, zwłaszcza od powiązań personalnych. Konsultanci (doradcy) wniosą specjalistyczną wiedzę i umiejętności.

Po czwarte, należy zorganizować szkolenie dotyczące analizowania pracy i sporządzania opisów pracy dla wszystkich uczestników omawianego działania. Celem tego szkolenia jest nie tylko przekazywanie wiedzy i informowanie pracowników, lecz przede wszystkim uzyskanie ich akceptacji dla podejmowanego przedsięwzięcia.

Spełnienie powyższych warunków pozwoli uniknąć wielu błędów popełnianych przez firmy przy pracach nad opisami pracy.

Bibliografia

- Borkowska S., *Analiza i opisy pracy* [w:] S. Borkowska (red.), *Ekonomika pracy. Metody aktywnego rozwiązywania problemów*, PWN, Warszawa 1988, s. 109–128.
- Czajka Z., *Wykorzystanie uniwersalnej metody wartościowania pracy „UMEWAP-87” w zakładowej polityce płac*, PTE, Warszawa 1987.
- Flanagan J.C., *The Critical Incident Technique*, „Psychological Bulletin” 1954, No. 51.
- Juchnowicz M., *Ocena jakości pracy na atestowanych stanowiskach* [w:] M. Juchnowicz, E. Roszkowski, A. Szurmak, *Przegląd i atestacja stanowisk w przedsiębiorstwach państwowych*, Studia i Materiały IPISS, Warszawa 1988.
- Levine E.A., *Everything You Always Wanted to Know About Job Analysis*, Tampa, Fla, Marine Publishing 1983.
- McCormick E.J., Ilgen D., *Industrial and Organizational Psychology*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1985.
- Michoń F., *Organizacja i kierowanie w przedsiębiorstwie w świetle socjologii i psychologii pracy*, KiW, Warszawa 1981.
- Oleksyn T., *Praca i płaca w zarządzaniu*, Novapress, Warszawa 1992.
- Nehring A., *Metodyczno-organizacyjne aspekty analizy pracy* [w:] *Prace z zakresu ekonomiki pracy*, „Zeszyty Naukowe WSE w Krakowie”, nr 63, Kraków 1973.
- Padzik K., *Funkcje opisu stanowiska*, „Personel” 1999, nr 10, Dodatek „Doradca Personalny”.
- Piechnik-Kurdziel, *Analiza pracy* [w:] F. Michoń (red.), *Ekonomika pracy. Zarys problematyki i metod*, PWN, Warszawa—Kraków 1991.
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Antykwa, Kraków 1998.
- Sajkiewicz A., *Harmonizacja pracy: Czynniki społeczne, ekonomiczne i organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986.
- Zasadzka J., *Praktyczne kwestie badania pracy w polskich firmach* [w:] A. Polańska (red.), *Zarządzanie personelem w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1997.