3. Analýza pracovní pozice

Téma má přidělen: Marcela Leugnerová //marcela.leugnerova@gmail.com //

Oficiální obsah tématu

Význam analýzy pracovní pozice pro výběr pracovníků. Přístupy k analýze pracovní pozice (job orientated job analysis, worker orientated job analysis, kompetenční modelování, strategická analýza pracovní pozice) a možnosti jejich využití, tj. pro jaké situace a případy je vhodné je využít. Průběh analýzy pracovní pozice – sběr dat, jejich zpracování, dokumentace, formulování výstupů a jejich využití pro výběr pracovníků. Metody sběru dat při analýze pracovní pozice. Validizace analýzy pracovní pozice.

Empirická studie

U tohoto tématu představí student/-ka odbornou empirickou studii na téma efektivity některého typu analýzy pracovní pozice. Bude schopen/-na do hloubky uvažovat o příčinách zjištěné efektivity a možnostech aplikace výsledků do praxe v oblasti analýzy pracovní pozice.

Povinná literatura

1. Arnold, J. & Randall, R. (2010). Work psychology: understanding human behaviour in the workplace. 5th ed.
2. Sanchez, J. & Levine, E. (2001). The analysis of work in the twentieth and twentyfirst centuries,in N. Anderson, D. Ones, H.K. Sinangil and C. Viswesvaran (eds), Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, vol. 1. London and New York: Sage.
3. Vaculík, M. (2010). Assessment centrum: psychologie ve výběru a rozvoji lidí. Brno: NC Publishing, a.s. (strany 57 – 62).

Doporučená literatura

1. Voskuijl, O. (2005): Job analysis: Current and future perspectives, in A. Evers, N. Anderson and O. Voskuijl (eds), The Blackwell Handbook of Personnel Selection. Oxford: Blackwell Publishing.

Zpracování tématu

Význam analýzy pracovní pozice (APP) pro výběr pracovníků

Co je APP

- analýza pracovní pozice (APP) poskytuje systematické informace o práci (její podstatu, s ní spojenou odpovědnost, potřebné vybavení, pracovní podmínky a místo v organizační struktuře)
- základní 2 výstupy: popis práce a specifikace práce
    - **popis práce** = primární odpovědnost v práci a pracovní funkce, může obsahovat i popis vybavení, podmínek, vztahu se spolupracovníky, informaci o tom, jestli je pracovník zodpovědný za lidi, vybavení
    - **specifikace práce** = lidské atributy či KSAO (znalosti, dovednosti a schopnosti) potřebné pro výkon práce, požadavky na vzdělání, kvalifikaci
- je základem nejen pro výběr, ale i hodnocení, rozvoj aj.

Výpisky z Arnolda 5. vyd. s. 135 - 136

- výběr lidí v organizaci se řídí tímto principem, že mezi lidmi existují rozdíly ve schopnostech a dovednostech, což znamená, že ne každý člověk je vhodný na každou pozici
- APP umožňuje definovat, jaký člověk je pro danou pozici vhodný

Design výběru

1. analýza pracovní pozice – na ni navazuje
2. vytvoření kompetenčního modelu či „specifikace hledaného člověka“ (jeho schopnosti, dovednosti, osobnost) a na základě

těchto informací jsou zvolena výběrová kritéria a kritéria pro hodnocení
3. na základě analýzy pozice jsou zvoleny vhodné metody výběru
4. může proběhnout jejich pilotáž, pokud možno, je provedena validizace a zjištění reakcí kandidátů
5. na základě oslovení potenciálních uchazečů proběhne jejich samovýběr
6. navazuje předvýběr organizací = selecting out (vyloučení uchazečů, kteří nesplňují základní kritéria – např. vzdělání)
7. navazuje výběr organizací = selecting in za použití zvolených metod
8. u přijatých pracovníků je po nějaké době využito hodnocení jejich pracovního výkonu použito k ověření validity výběrových metod a rozhodnutí
9. na základě toho je možné upravit i výchozí kompetenční model
10. součástí výběrového procesu je i informování ne/úspěšných kandidátů a zjištění jejich reakcí na výběrové řízení

- důkladná analýza pracovní pozice je základem úspěšného výběrového procesu
- její výsledky umožňují jasně definovat pracovní náplň a odpovědnosti spojené s danou pozicí
- a odvodit důležité charakteristiky, které by člověk na dané pozici měl mít



Shrnutí: dobrá praxe při výběru zaměstnanců zahrnuje důkladnou analýzu pracovní pozice a využívání zpětné vazby z validizačních studií k zvyšování přesnosti a „férovosti“ výběrových metod.

=== Využití APP === Výpisky z Sanchez et al.

- tvorba popisu náplně práce
- vytvoření inzerátu s nabídkou pozice, který přiláká vhodné uchazeče
- na základě ní jsou vybírány metody výběru
- poskytuje informace i pro odměňování, rozvoj

=== Důvody pro provádění APP při designování AC === Výpisky z Vaculíka

- vychází z ní identifikace kompetencí důležitých pro působení na pozici
- stanovení významu kompetencí pro působení na pozici
- stanovení minimální požadované úrovně kompetencí (při výběru)
- poznání prostředí organizace
- dále je důležitá pro přípravu posuzovatelů – ti musí znát projevy chování sledovaných kompetencí, jejich vzájemný vztah a schopnost kategorizovat chování do kompetencí (to předpokládá výběr kompetencí, které mají vztah k pracovní pozici)
- pro výběr metod (typ a obsah) – znalost pracovní pozice umožňuje vybrat ty metody, které jsou blízké pracovní realitě (typ), podobně je možné přizpůsobit jí i obsah situací (např. v situaci hraní rolí jsou použity stejné problémy jako na pracovišti)
- důležité pro rozvoj (probíhá nácvik) i výběr + zvyšuje to zjevnou validitu

Přístupy k analýze pracovní pozice (job orientated job analysis, worker orientated job analysis, kompetenční modelování, strategická analýza pracovní pozice) a možnosti jejich využití, tj. pro jaké situace a případy je vhodné je využít.

Výpisky z Arnolda 5. vydání

- je významný rozdíl mezi na práci orientovanou (job oriented) a na pracovníka orientovanou (worker oriented) analýzu pracovní pozice
- **na práci orientovaná APP** – zaměřuje se na práci samotnou, jde o popis vybavení, pracovních výsledků, užitého materiálu
- **na pracovníka orientovaná APP** – popis psychologických požadavků či požadavků na chování pracovníka (komunikování, rozhodování, řešení problémů)
- ve výzkumu se rovněž objevilo dělení výkonu na úkolovou (task performance) a kontextuální složku (contextual performance)
    - úkolová odpovídá odpovědnosti spojené s pozicí
    - kontextuální odpovídá chování nad rámec dané pozice (př. prosociální chování, organizational citizenship behavior, loajalita)
    - obě složky mohou vyžadovat jiné výběrové metody, ale ve většině případů se vytváří analýza toho, co spadá do úkolové složky výkonu

Vaculík

- rozlišuje tradiční a novější přístupy k APP
- cílem APP v **tradičním pojetí** je najít člověka, který naplňuje požadavky pozice – jejím výsledkem je popis pracovních činností spojených s pozicí a tomu odpovídajících požadavků na člověka
- v reakci na vývoj organizačního prostředí, kde často pozice není možné jasně vymezit nebo pozice budou teprve vytvářeny, byly vyvinuty **novější techniky APP**
    - jsou více zaměřeny na prostředí, v němž se organizace nachází, na její cíle a jsou orientovány do budoucna

- mezi nejrozšířenější nové techniky patří **kompetenční modelování**, dále sem patří **strategická analýza pracovní pozice**, strategické modelování pozice a analýza pracovní pozice zaměřená na budoucnost
- Vaculík uvádí, že díky zaměření do budoucna jsou novější techniky vhodnější pro rozvoj a diagnostiku (než tradiční APP)

Kompetenční modelování

Výpisky z Arnolda 5. vydání

- tradičně se APP zaměřovala na identifikaci úkolů a odpovědnosti spojených s pracovní rolí
- v praxi je ovšem obtížné některé komplexní činnosti převést do popisu chování, proto je využíváno kompetencí k popisu na člověka zaměřených kritérií hodnocení
- **kompetence** = klastr specifických charakteristik a vzorců chování, které pracovník musí naplnit, aby mohl kompetentně plnit pracovní úkoly
- typická je pro ně operacionalizace do konkrétních projevů chování
- cílem kompetenční analýzy je vytvořit kompetenční model dané pozice = seznam všech relevantních kompetencí pro danou pozici
  - pozice bývá definována 6 – 12 kompetencemi
- výhody kompetenčního modelování
  - bere v úvahu cíle, vize a strategii organizace
  - kompetence se mohou stát sdíleným jazykem v organizaci, kterým je popisováno ne/žádoucí chování při rozvoji a hodnocení
  - možnost využití kompetencí i v hodnocení pracovníků, při kariérním poradenství, při rozvoji manažerských dovedností
- upozorňuje na to, že firmy mnohdy používají kompetenční modely, které nebyly vyvinuty s použitím odpovídajících psychologických technik
- vznikají tak např. obecné kompetenční modely pro firmu, které by měly odpovídat všem firemním rolím, tyto obecné modely však často nepokrývají specifické projevy chování, které se mezi různými pracovními rolemi liší

Vaculík

- hlavní východisko kompetenčního modelování = úspěšnost celé organizace v současnosti i v budoucnu
- uvádí, že cílem kompetenčního modelování je identifikace klíčových kompetencí, které jsou společné pro všechny lidi v organizaci
- kompetenční modelování je vhodné pro diagnostické a rozvojové AC, důvody:
  - kompetence jsou shodné pro všechny lidi v organizaci (je možné lidi navzájem porovnávat)
  - kompetence jsou orientované do budoucna (lze na základě zjištění z AC vytvářet rozvojové plány)

Sanchez et al.

- McClelland (1973) jako první uvádí, že by se mělo přejít od testování inteligence k testování kompetencí
- rozdíl mezi tradiční APP a kompetenčním modelováním není příliš jasný
- základní rozdíl spočívá v úrovni analýzy (kompetence – obecnější třídy jevů)
- dále v tom, že kompetence zohledňují cíle, vizi, poselství firmy a snaží se je zakomponovat do individuálních kompetencí
- problematické je měření základních kompetencí – je obtížné definovat je tak, aby splňovaly požadavky konvergentní a diskriminační validity (tzn. měly by korelovat s blízkými koncepty vysoko, s odlišnými koncepty nízko)
- problematické může být i to, že kompetence jsou častěji bližší organizaci než pracovní pozici – jejich spojení s pracovními úkony tak často není jednoznačné

Strategická analýza pracovní pozice

Vaculík

- jejím východiskem je orientace na budoucí cíle organizace – zaměřuje se na to, jak by se lidé měli v budoucnu chovat, aby naplnili cíle organizace
- pomocí tohoto typu analýzy jsou identifikovány požadavky na pracovní pozici, které se objeví v budoucnu
- z budoucích cílů organizace jsou odvozovány požadavky pro konkrétní pozice
- APP se stává prediktivním nástrojem (oproti klasické deskriptivní roli)

Sanchez et al.

- strategická APP zahrnuje srovnání starého a budoucího popisu náplně práce, aby bylo stanoveno, jak se budou měnit požadavky na dané pozici
- je přitom možné využít *hypotetických situací* (uvádí příklad, že v nějaké společnosti se vědělo, že nějací technici budou muset pracovat potmě, proto se začali připravovat v zatemnělých místnostech)
- je třeba rozlišovat **na budoucnost orientovanou APP** (jedná se o úvahy o tom, co bude možná v budoucnu jinak) a mezi **strategickou APP** (zahrnuje nejen úvahy o budoucnosti, ale je i proaktivní a zajišťuje i to, aby v budoucnu potřebné KSAO byly ve firmě zastoupeny)

Průběh analýzy pracovní pozice – sběr dat, jejich zpracování, dokumentace, formulování výstupů a jejich využití pro výběr pracovníků.

Vaculík

- prvním krokem je sběr dat vztahujících se k pracovní pozici (je možné se zaměřit na: události, které už proběhly, aktuální dění, zeptat se daných osob)
    - zdroje informací (experti, archivní materiály – neinvazivní metody, s tím jsou spojeny výhody – nízká reaktivita osob, nejsou přítomny sběru dat nebo o něm nevědí, fyzické stopy)
    - metody sběru dat
        - pozorování – v tomto případě přirozené, zjevné/skryté – to je pak neinvazivní/zúčastněné – pozorovatel má přímou zkušenost
        - nutné je zachování dokumentace analýzy pracovní pozice

Sanchez et al.

- základní kameny APP:
    - typ informací, které jsou sbírány
    - zdroj informací
    - metoda sběru informací
    - úroveň analýzy či stupeň podrobnosti
    - způsob ukládání a využívání získaných informací
- u každého stavebního kamenu je nutné se rozhodnout, jakou variantu zvolit – při rozhodování je třeba reflektovat:
    - cíl APP (v současnosti jsou preferovány APP použitelné pro širší paletu činností)
    - typ pozice – o jakou práci se jedná a kontext (pozorování není úplně vhodné při analyzování auditorů)
    - praktické faktory – čas, peníze

Typ informací

- základní dělení: popis charakteristik lidí vykonávajících práci (na pracovníka orientované) a popis samotné práce (na práci orientované
- většina APP zahrnuje popis práce (potřebných nástrojů a mašin), komplexnější analýzy pak obsahují i kontextuální informace, případně zohledňují i přání a potřeby zákazníků
- různé taxonomie věnují pozornost jen popisu práce – informacím, které jsou spojeny s konkrétní pozicí
- nezohledňují kontextuální výkon (interpersonální aspekty práce) – to je problematické, protože v moderních organizacích je častá vzájemná provázanost různých pozic a důležité je tedy i chování přesahující hranice dané pozice, které má často interpersonální povahu
- k rozšíření tradiční APP může přispět např. mapování pracovních procesů
    - metoda využívající diagramů, na nichž jsou znázorněny procesy, které vedou k dosažení cíle
    - do těchto diagramů je možné zakreslit i alternativní cesty k dosažení téhož cíle, které mohou být pomůckou k zefektivnění procesů
    - mapování pracovních procesů je výhodné u práce v týmech, protože procesy vystihuje společný cíl, větší množství nutných kompetencí pro dosažení cíle a provázanost jednotlivých fází
- zvyšuje se i zájem o využití popisu osobnosti – např. Rolland a Mogenet vyvinuli systém pro analyzování pracovní pozice, který vychází z Big Five (Description in Five Dimension)

Zdroje informací

- pracovní pozice jsou v současnosti více provázané, často je nutné překračovat hranice vlastní pozice a využívat interpersonální dovednosti
- proto je nutné využívat zdroje informací od interních i externích zákazníků
    - to dělá přístup k APP vycházející z 360° ZV (jedním ze zdrojů dat může být i mystery shopping)
- dalším zdrojem může být samotný držitel pozice
    - držitelé nemusí být schopni podat informace o všech aspektech důležitých pro APP
    - např. obtížnost, s jakou člověk získá určité KSAO (znalosti, dovednosti, schopnosti a další), může nejlépe posoudit odborník na vzdělávání
    - podobně psychologické aspekty (např. míru potřebné odolnosti ke stresu) nejlépe posoudí psycholog
    - rovněž držitel pozice podléhá kognitivním a afektivním zkreslením (výzkum: shoda mezi držiteli a ne-držiteli pozice byla moderována komplexitou pozice a spokojeností s prací – byla vyšší u méně komplexních pozic a v případě, že pracovník nebyl příliš spokojený)
    - nadhazují i otázku, jestli menší skupina pracovníků podává jiné informace o pozici než větší vzorek pracovníků (s. 74)

Metody sběru informací

- tradiční techniky APP předpokládají, že existuje někdo, kdo s pozicí má zkušenosti
- často se ovšem stává, že pozice teprve vzniká nebo lze předpokládat, že se bude měnit
- v tomto případě hovoříme o na budoucnost orientované APP (její validitu lze ověřit až v rámci longitudinální studie)
- v tomto přístupu lze využívat hypotetické scénáře, které zahrnují možné demografické a socio-technické faktory, které mohou podobu práce ovlivnit
- dále uvádějí fenomenologický přístup k APP, kde pracovník a práce jsou považováni za jednu entitu, která se formuje žitou pracovní zkušeností (s. 75)

Úroveň analýzy

- pro dobu manufaktur byly typické time-and-motion studie (základní jednotkou APP byl pohyb) – s počítačovým řízením výroby ztrácí takto podrobný popis na významu
- přesto analytici často uvažují, jak podrobně je nutné práci popsat
- obecně v USA je pokládán za základní jednotku – **task** (úkon/úkol) = jednotka chování (= na práci orientovaná APP)
- tento přístup však umožňuje popis specifické pozice, který je jen obtížně srovnatelný s popisy jiných prací
- McCormick proto přichází s na pracovníka orientovanou APP (obsahuje více obecné popisy chování) – výhoda: určité základní elementy je možno použít pro popis různých pozic; nevýhoda: ztratí se část specifické informace
- tradiční APP měla za cíl rozebrat práci do konkrétních úkolů a atributů, které člověk na pozici musí mít
- současný trend je definování obecnějších deskriptorů

Ukládání a využívání uložených informací

- tradiční APP často nevyužívá všechny možnosti moderních technologií k získávání potřebných dat
- např. základní informace pro APP – doba strávená činností a frekvence činnosti je na některých pozicích zaznamenávána automaticky (call centra, u řidičů dálkových tras atp.)
- rozhovory a dotazníky poskytují důležité informace – i u těchto metod je však možné využívat různá média (dotazníky online, telekonference, skype atp.)
- množství informací může být uloženo a sdíleno na internetu – příkladem je O*NET, lze očekávat vznik sdílené databáze popisů různých pozic (v komunitě HR pracovníků) atp.

Metody sběru dat při analýze pracovní pozice

Validizace analýzy pracovní pozice