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.

Arnold

- posledním krokem při využívání APP pro výbě je převod získaných informací do psychologických kvalit, které budou vyžadovány
- tento proces není jednoduchý a nebývá zcela objektivní (Arnold i Sanchez et al. označují tento proces jako „usuzování“ - inference)
- podle Arnolda závisí tento proces mimo jiné i na tom, jestli je designovaná procedura výběru založená na **znacích (sign)** nebo **vzorcích (sample) chování**
    - znaky chování jsou např. odpovědi v osobnostním dotazníku (víme, že na pozici prodejce bude ideální člověk s vysokou extraverzí, nízkou neuroticitou a vysokou přívětivostí)
    - vzorky chování je např. chování člověka v modelové situaci hraní rolí, kde má za úkol přesvědčit druhé

Sanchez et al.

- mluví ve spojitosti s využitím APP o „skocích v uvažování“ (inferential leaps) - těmi největšími skoky jsou:
    - informace o práci jsou využity k formulování potřebných atributů člověka na pozici (či KSAO)
    - informace o atributech (či KSAO) jsou využity pro výběr metod (výběru, tréninku)
    - informace o práci (např. znalost kritických událostí) jsou využity k tvorbě měr pracovního výkonu
- aplikace výsledků APP vyžaduje určitý odborný úsudek – analytik musí na základě získaných dat vytvořit vhodnou metodu výběru, tréninkový program, stanovit požadovanou úroveň dané dovednosti
- tento proces rovněž má nějakou vlastní metodologii
- ve výzkumu (Levine et al., 1980) bylo prokázáno, že nezávisle na podrobnosti APP byly vyvinuty stejné metody výběru (jakoby nezáleželo na tom, jak podrobná a důkladná APP byla)
- Sanchez vysvětluje tato zjištění tím, že vytvoření výběrové strategie je spíše jednoduchý cíl, pro který je důležité stanovit nějaké třídy „kompetencí“, které budou měřeny – z podrobné APP proto nemusí být využity všechny informace
- podrobná APP má význam a je důležitá např. při vytváření tréninkového programu

Metody sběru dat při analýze pracovní pozice

Zdroje dat pro APP

- psané materiály, výpovědi pracovníků na analyzované pozici, výpověď spolupracovníků, přímé pozorování, fyzické stopy, archivní materiály
    - do 90. let bylo běžné, že firmy vytvářely detailní popisy náplně práce na jednotlivých pozicích
    - v současnosti se od toho upouští: náplň na pozicích je méně stabilní, více komplexní a není ji snadné popsat

    - v některých organizacích je popis náplně práce nahrazen formulací cílů a odpovědnosti, které pracovník musí naplnit v předepsaném časovém období
    - existují i obecné popisy pracovních pozic, které mají spíše orientační funkci (role se v různých organizacích liší)

Klasifikace pozic a prací

- v r. 1921 vznikla Uniform International Clasification of Occupations
- slouží jako pomůcka pro mezinárodní srovnávání, modelování migračních trendů a tvorbu národních klasifikací
- v USA je pak národní klasifikací: **Dictionary of Occupational Titles (DOT)**
- každé zaměstnání má 9místný kód – první 3 čísla = obecné zařazení (název práce, průmysl), prostřední 3 = orientace na data, lidi, věci, poslední 3 = abecední zařazení zaměstnání v rámci skupiny se stejnou komplexitou)
- pozn. v Evropě se používá klasifikace ISCO-88 (vytváří ji OSN), v ČR je na základě ISCO vytvořena KZAM klasifikace
    - tyto klasifikace dělí zaměstnání do 5 nebo 4 úrovní, každé zaměstnání má 5místný kód
- v USA byla vyvinuta **O*NET** (Occupational Information Network) = náhrada DOT
    - výhodou je užití mnoha různých deskriptorů daného zaměstnání – ty mohou být obecné či specifické pro konkrétní zaměstnání, liší se i v míře podrobnosti
    - např. je možné využít zobecněné popisy pracovních aktivit (dá se jimi popsat velké množství zaměstnání) a zároveň je možné najít i popisy konkrétní pracovní pozice
    - rozlišuje také mezi požadavky na pracovníka (dovednosti, znalosti) a charakteristikami pracovníka (schopnosti a hodnoty)
    - dále se o klasifikaci pokusili: Holland, McCormick, Fleishman

Metody sběru dat

Rozhovory

- s pracovníky na pozici, kteří jsou dotazováni na to, co a jak přesně dělají
    - rizikem může být, že některý důležitý aspekt pracovní pozice bude opominut (vlivem špatné paměti, úmyslného zkreslení) – proto je dotazováno více lidí na stejné pozici
- se spolupracovníky, nadřízenými, zákazníky
    - mohou zvýšit přesnost informací získaných od samotných pracovníků (např. při uvádění kritických situací lze porovnat výpověď pracovníka s informacemi od nadřízeného, kolegů)
    - pro některé pozice může být důležité i hledisko zákazníků (uvádí př. s doktory)
    - u nově vznikajících pozic (není nikdo, kdo by danou pozici zastával), proto jsou důležité požadavky, představy a vymezení nadřízeným
- **technika kritických událostí** (Flanagan) – pracovník je požádán, aby uvedl příklad vysoce efektivního a vysoce neefektivního chování na pozici
    - znaky kritické události:
        - specifická
        - zaměřená na popis pozorovatelného chování v práci
        - součástí popisu musí být kontext
        - popsány jsou důsledky, produkty chování
        - popisem charakteristik a chování, které vedlo k těmto aktům, získá analytik skvělé informace o pracovní pozici
    - je možné využít při rozhovoru s pracovníkem či skupinou pracovníků (skupina umožňuje ověřit pravdivost – validitu – uváděných příkladů
    - možnou nevýhodou je, že získá informace jen o extrémním chování a uniknou mu rutinní úkony, které jsou rovněž důležité
- **technika repertoárové mřížky** (repertory grid technique, Kelly, 1955)
    - tato technika bývá využívána při rozhovoru (nejlépe na začátku)
    - je na pracovníka orientovanou technikou
    - vychází z Kellyho teorie osobních konstruktů a pracuje s osobními konstrukty pracovníka
    - Kelly předpokládá, že lidé se na svět dívají skrze vlastní optiku a využívají mentální modely reprezentující fungování světa
    - v kontextu APP jsou pracovníci vyzváni, aby popisovali svoje mentální modely toho, co je jejich práce a co je nutné dělat, aby v ní byli efektivní
    - výhody: nenabízí předem připravený a omezený počet kategorií
    - umožňuje zpočátku analýzy prozkoumat hloubku analyzované pracovní domény

Pracovní deníky

- jsou alternativou rozhovoru
- výhody: záznam aktivit v časové návaznosti + doba strávená jednotlivými činnostmi, prevence zkreslení
- nevýhody: časově náročné

Dotazníky

- poskytují standardizovaný a strukturovaný přístup k APP

Dotazník pro analýzu pozice (position analysis questionnaire, McCormick et al. 1972)

- jeho položky jsou na pracovníka orientované
- zaměřují se na zobecnitelné aspekty mezilidského chování, nejsou spojeny přímo s pozicí
- obsahuje 200 položek, ptají se na to, co práce zahrnuje, rozděleny do 6 kategorií:
    - vstupní informace pro pozici (kde a jak obdrží pracovník informace o tom, co má dělat)
    - mediační procesy (jaké mentální procesy (rozhodování a řešení problémů) jsou využívány?)
    - pracovní výstupy (jaké fyzické aktivity musí být prováděny a jaké pomůcky používány?)
    - interpersonální aktivity související s prací (např. nutnost přesvědčování, role supervizora)
    - pracovní situace a kontext
    - ostatní
- u položek může být hodnoceno: důležitost, strávený čas u dané činnosti, obtížnost, šíře použití, pravděpodobnost, že daná položka nastane
- výsledkem jsou schopnosti a dovednosti, které člověk na pozici potřebuje
- nevýhoda: pracovník musí být schopen přečíst a porozumět většímu množství textu (je doporučováno, aby dotazník vyplňoval analytik)
- je to americká verze, britské: Job Components Inventorys

Škála požadovaných schopností (Ability Requirements Scale, Fleishman)

- přehled obvyklých procesů, které jsou požadovány při určitých úkonech
- vznikla na základě faktorové analýzy provedené na datech získaných popisem úkonů
    - v laboratorních studiích byly prováděny úkony
    - pozorovatelé hodnotili, jaké schopnosti tyto úkony vyžadují
    - hodnocení probíhalo na diagramech (asi v podobě kontinuální škály) – což řešilo problém s nutným rozhodováním mezi 2 možnostmi

Funkční analýza pozice (functional analysis of position, Fine)

- je na práci orientovaná
- užívá standardizovaný jazyk k popisu toho, co člověk na pozici dělá (vzorem je jednoduchá anglická věta)
- základní jednotkou je **„úkol“ (task) = akce či sekvence akcí**, která je časově ohraničená, a přispívá k dosažení konečného výsledků či cíle
- informace je poskytována i **orientaci práce** = jestli je práce zaměřena na lidi, věci, data (vyjádřeno v %)

Inventář úkonů (Task Inventory, Christal et al.)

- seznam úkonů či aktivit, které jsou prováděny na dané pozici
- výhodou: vysoká zjevná validita (face validity)
- úkony mohou být pak hodnoceny z hlediska: důležitosti, frekvence, doby strávené činností, obtížností naučení činnosti, kritičnosti (jaký je důsledek chyby v této činnosti)
- na základě kritérií mohou být vybrány esenciální pracovní funkce (ty nejdůležitější)
- ideální počet položek – závisí na typu pozice (jednodušší: desítky, složitější: stovky)

Metoda určování pracovních elementů (The Job Element Method)

- identifikace kritických znalostí, dovedností a schopností (KSAO)
    - znalosti = organizovaný systém informací (faktů a procedurální info)
    - schopnosti = demonstrovaná kompetence předvést určité chování (např. hasič musí disponovat schopností lézt po žebříku)
    - dovednosti = kompetence provést naučené psychomotorické aktivity (patří sem mentální, manuální, verbální manipulace s lidmi, věcmi, daty, např. řízení)
    - ostatní = vlastnosti, hodnoty a postoje nutné pro vykonávání práce
- schopnosti a ostatní jsou základem (jsou těžko rozvíjitelné), na kterém je budováno znalosti a dovednosti (snáze rozvíjitelné) – při výběru je nutné zaměřovat se nejen na dovednosti a znalosti, ale i na to, co už nebude možné v rozvoji dohnat
- každý element je hodnocen na 4 škálách:
    - stěží akceptovatelné – kolik procent ze stěží akceptovatelných pracovníků je v dané věci dobrá?
    - kvalita – jak důležitý je element při výběru nejlepších pracovníků?
    - potíže – jak problematické je, když je element opomenut při výběru pracovníků
    - praktická – do jaké míry může firma naplnit otevřené pozice, když bude požadovat daný element

Vaculík uvádí ještě dotazníky pro: schopnosti – Ability Requirements Scales, osobnostní charakteristiky - Threshold Trait Analysis

Přímé pozorování

- v tomto případě přirozené
- má smysl především u pozic, kde se pracuje manuálně
- u těchto pozic může přispět k rychlejšímu a přesnějšímu pochopení vykonávaných činností
- riziko: přítomnost výzkumníka může vést ke změně chování pracovníka (může být však využito i skryté pozorování – to je pak neinvazivní/zúčastněné)



Důležitý point: žádná z technik není dokonalá, je vždy lepší použít co nejvíce technik sběru dat.

Efektivita metod

- studie Levine, Ash, Hall, Sistrunk (1983) – nejlepšími metodami pro výběr jsou funkční analýza a dotazník pro analýzu pozice
- analýza kritických událostí je vhodná, pokud je cílem rozvoj

Validizace analýzy pracovní pozice

- pro rozhodnutí o ne/přijetí uchazeče jsou využívány důkazy jeho minulého či současného výkonu
- APP slouží k určení charakteristik, které mohou být prediktory budoucího výkonu, ale nemůže jednoznačně prokázat, že vybrané charakteristiky budou výkon predikovat lépe než jiné
- zjišťování kriteriální validity prediktorů slouží k určení přesnosti výběrových metod
- jinými slovy proces validizace = zjišťování efektivity procesů výběru

Kriteriální validita

- jde o sílu vztahu mezi prediktorem (např. výsledky osobnostních dotazníků, výkonu v AC) a kritériem (např. pracovní výkon – hodnocení nadřízeným)
- vyjadřována bývá korelačním koeficientem
- pro její měření je možné použít **prediktivní design** (follow-up) – získat informace o prediktorech při výběru, pak sledovat pracovníka po dobu roku a nasbírat dat o kritériu
- volba prediktorů
  - výkon je dělen na úkolový, citizenship (občanský) a kontraproduktivní
  - výzkumy dokazují, že úkolový je predikován častěji kognitivními prediktory, druhé dva typy jsou častěji predikovány osobnostními proměnnými
- vliv hodnotitelů na prediktivní validitu
- přesnost hodnocení ovlivňují zkušenosti a trénink (obojí zvyšuje přesnost)
- druhým možný způsob zjišťování je **konkurenční design** – informace o prediktorech jsou získány od pracovníků, u nichž jsou data o kritériu už k dispozici
  - v ideálním případě by hodnocení prediktorů nemělo vstupovat do výběrového rozhodnutí (před provedením validizační studie), v praxi se to ale neděje
  - výhody:
    - není nutné prediktory zahrnovat do výběru
    - info o prediktorech i kritériích jsou získána v jeden moment (není potřeba rok čekat)
  - nevýhody:
    - současní zaměstnanci mohou představovat jinou populaci než uchazeči (jsou již předvybraní – prošli výběrem, jsou již ovlivněni působením v organizaci)
    - není možné získat informace o nevybraných
    - pokud jsou u současných pracovníků určeny dovednosti, schopnosti predikující výkon, nelze určit, jestli s nimi do organizace přišli, nebo je získali až v ní
  - při výběru je často využíváno více prediktorů výkonu – je u nich třeba rozhodnout, jaká má být jejich úroveň (některé prediktory se mohou navzájem ovlivňovat, vylučovat)
  - při užívání více prediktorů může být zjišťována i **inkrementální validita**
    - do jaké míry predikuje jedna proměnná výkon nad rámec jiného prediktoru (např. rozhovor a test inteligence
    - je predikce výkonu zvýšena zařazením testu inteligence?)
  - u obou designů zjišťování kriteriální validity je zapotřebí provést „cross-validizaci“ na jiném vzorku

Nepravé typy validity

- **důvěryhodnost** (je nutné, aby firma pozorně nakupovala validní a standardizované metody)

- **zjevná validita** (je jí dosaženo, pokud je účastníkům jasné propojení mezi výběrovými metodami a pozicí – zvyšuje to důvěryhodnost firmy, přispívá to k větší pohodě uchazečů, dělá to lepší dojem)
- **obsahová validita** (výběrové řízení pokrývá všechny důležité aspekty náplně práce)

Konstruktová validita

- zahrnuje identifikaci psychologických charakteristik, které stojí v pozadí dobrého výkonu
- zahrnuje vztah mezi prediktory a přímo nepozorovatelnými charakteristikami, proto může být zjišťována jen nepřímo
- zjišťuje se korelací ověřené metody měření konstruktu s novou metodou
- odpovídá na otázku: Co vlastně daná metoda měří?

Reliabilita

- do jaké míry měří nástroje konzistentně napříč různými podmínkami
- všechny nástroje užité při výběru musí být reliabilní a validní
- **externí reliabilita**
  - test-retest reliabilita (např. pro výkonové testy)
    - stejný test dvakrát s časovým odstupem, nutné měřit stabilní konstrukt a zachovat stejné podmínky u obou administrací
  - reliabilita paralelních forem
    - dvě srovnatelné formy téhož testu
- **interní reliabilita** (konzistence)
  - do jaké míry různé části stejné metody produkují konzistentní výsledky
  - metody: Cronbachovo alfa, split-half reliabilita, K20 (koeficient užívající se pro dichotomické proměnné)

Finanční užitečnost

- výběrové metody mohou mít prediktivní validitu, ale přesto mohou být neefektivní z finančního hlediska
- 2 faktory ovlivňují finanční efektivitu
  - výběrový podíl (počet míst/počet kandidátů)
  - finanční přínos plynoucí ze zvýšení výkonnosti
- na výpočtu finančního přínosu se podílí:
  - validita metody výběru – čím validnější metoda, tím spíše budou přijati vhodní kandidáti a odmítnuti nevhodní (a tím menší bude podíl přijatých nevhodných kandidátů a odmítnutých vhodných kandidátů)
  - průměrná úroveň výkonu ve výběrovém řízení (v případě ideální metody výběru s úplnou prediktivní validitou odpovídá výkon při výběru výkonu na pozici)
  - doba, jakou nově nabraný člověk zůstane ve firmě
  - počet přijatých zaměstnanců za rok
  - vliv má i výběrový podíl (pokud je 1 nebo víc, tak užití výběrové metody postrádá smysl, protože budou přijati všichni uchazeči)

Sanchez et al.

Hodnocení APP / validizace APP

- úspěšnost APP je funkcí toho, jestli identifikované požadavky dané pozice vedou k validním procesům výběru, tréninkovým programům atp.
- nejúspěšnější je APP, pokud analytik minimalizuje počet inferencí v procesu APP
- úspěšné inference jsou činěny tehdy, když:
  - měřené KSAO odpovídají důležitému pracovnímu chování
  - data, na základě nichž APP vznikla, jsou archivována (v USA na to mají i zákon), zároveň tato data musí být validní a reliabilní
- možná zkreslení APP:
  - za chybu je považována malá shoda pracovníků při výpovědi o pozici
  - genderové a rasové zkreslení – pozornost tomu věnovaly soudy v USA, ale post hoc analýzy ukázaly, že zkreslení vlivem pohlaví a rasy nejsou tak jednoznačná a jejich věcný význam je malý