

# ČASŤ II

## Analýza požiadaviek

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Zostavovanie profilov požiadaviek .....	4
3	Možnosti použitia profilov požiadaviek .....	8

### Materiály k analýze požiadaviek

Definície a pomôcky pre hodnotenie.....	index „Definitionen“
Katalóg otázok .....	index „Fragenkatalog“
Zisťovací/dokumentačný hárok - požiadavky .....	index „Erhebungsbogen“
Hárok profilu požiadaviek.....	index „Profilbogen“

# 1

## Úvod

Ústrednými súčasťami metódy MELBA sú profil požiadaviek a profil schopnosti. Obidva sa môžu využívať nezávisle jeden od druhého.

Pri výlučnom využívaní profilu požiadaviek sa MELBA stáva štandardizovaným nástrojom na dokumentáciu požiadaviek činnosti. Časť II manuálu sa zaoberá využívaním metódy v tomto zmysle:

- Sú predstavené rôzne možnosti na zisťovanie požiadaviek činnosti.
- Na príkladoch je znázornených niekoľko možností použitia metódy MELBA pri výlučnom využití profilov požiadaviek.
- Časť II obsahuje pracovné materiály metódy.

# 2

## Zostavovanie profilov požiadaviek

Na zostavenie profilu požiadaviek je potrebné najprv zhromaždiť informácie, ktoré umožňujú ohodnotiť kvalitu 29 rôznych znakov. Požiadavky sa pritom chápu ako

„... tie pracovné podmienky, ktoré majú vplyv na správanie pracujúcej osoby, napr. informácie relevantné pre prácu, ktorým musí pracujúca osoba vyhovovať, ak má splniť určitú úlohu.“ (Frieling 1975, S. 15).

Pritom by sa malo najprv uvážiť, odkiaľ takéto požiadavky asi pochádzajú. Tu sa dajú v zásade spomenúť tri oblasti:

### a) Charakteristika podniku/zariadenia

Určité požiadavky na zamestnanca môžu vyplývať z druhu, veľkosti a štruktúry podniku. Príslušné informácie umožňujú adekvátne zaradenie jednotlivých pracovných miest vzhľadom na rôzne parametre, napríklad organizáciu a pozíciu činnosti v celkovom chode podniku.

### b) Charakteristika pracovného miesta

Tým sa myslia okrem iného priestorové danosti a priestorové umiestnenie pracovného miesta: Ide o kanceláriu, samostatnú alebo skupinovú kanceláriu, halu, pracovisko pri páse, je pracovisko umiestnené pri často používaných prechodných dverách, aká je zvuková kulisa a podobne. Toto sú kritériá, ktoré priamo nesúvisia s činnosťou a jej požiadavkami, napriek tomu však môžu predstavovať záťaž.

### c) Charakteristika činnosti

Veľká časť požiadaviek sa bude dať spravidla odvodiť od samotnej činnosti, od vlastného zadania úlohy. Pritom môže záležať na tom, čo a v akom poradí to má

zamestnanec spracovať, ktoré dodatočné úlohy spadajú do jeho zodpovednosti, komu môže dávať príkazy atď.

Pri získavaní uvedených informácií, teda pri vytváraní potrebného diagnostického procesu, sa môžu využiť rôzne zdroje. Medzi ne patrí napr. :

- písomný materiál o pracovnom mieste,
- pozorovania požiadaviek pracovného miesta a
- rozhovory s osobami, ktoré pracovné miesto dobre poznajú.

Každý z týchto informačných zdrojov ponúka špecifické údaje, ktoré však obsahujú aj špecifické zdroje chýb:

### **1. Písomný materiál**

Materiálom, ktorý môže byť k dispozícii, sú opisy činnosti, štatistické vyhodnotenia činnosti, všeobecné informácie úradov práce o zamestnaniach atď. Spofahivosť hodnotenia činnosti tiež závisí od kvality používaného materiálu. Tak môžu na jednej strane opisy pracovného miesta obsahovať závažné a objektívne dané požiadavky resp. predpisy, týkajúce sa napríklad prestávok alebo nosenia ochranného odevu. Tieto údaje nie sú možno známe ani zamestnancovi, a nedajú sa zachytiť ani pozorovaním. Na druhej strane môžu byť napríklad informácie o určitých povolaniach napísané tak všeobecne, že pri zisťovaní požiadaviek celkom konkrétnej činnosti majú len veľmi obmedzenú hodnotu.

### **2. Pozorovanie**

Pozorovanie pracoviska pri vykonávaní konkrétnej činnosti predstavuje ďalšiu možnosť zisťovania informácií pri zostavovaní profilu požiadaviek. Je možné vidieť hlavné náplne činnosti a pozorovať spôsob ich vykonávania. Dodatočne sa môžu zachytiť danosti charakteristické pre jednotlivé pracovné miesta, ktoré neobsahuje žiadny opis činnosti. Sem patria rôzne faktory životného prostredia ako hluk, veľkosť a poloha pracovného miesta atď.

Pri pozorovaní sa ale musí zohľadniť, že pozorovateľ nevidí požiadavky v ich abstraktnej forme, ale ich plnenie celkom konkrétnym pracovníkom.

### **3. Rozhovor**

Nakoniec sa môžu požiadavky činnosti zisťovať kladením otázok. Ako partner tu prichádza do úvahy pracovník, nadriadený, organizátor práce atď. Takýmto spôsobom je možné dostať aj informácie o náplniach činnosti, ktoré sa nedajú bezprostredne pozorovať. Môžu to byť zložky, ktoré sa pri chode činnosti objavujú len zriedkakedy, sezónne zmeny požiadaviek atď.

Keďže každý opis, ktorý sa vzťahuje na hodnotenie požiadaviek, je ovplyvnený konkrétnou osobou, je aj tu potrebné dbať na to, aby sa požiadavky zachytili v ich abstraktnej forme a oddelili od subjektívneho obsahu opisu.

### Zostavovanie profilov

Vlastné zostavovanie profilov spočíva v tom, že sa do profilových formulárov najprv zapíšu všeobecné údaje. Potom sa z informácii - zozbieraných akýmkoľvek spôsobom - odvodí profilové hodnoty:

- Najprv sa zistené informácie podľa definícií obsahovo priradia jednotlivým znakom.
- Potom sa ohodnotí ich výška. Znaky sa hodnotia v abecednom poradí. Základom je päťstupňová radová škála. Jednotlivé hodnoty škály znamenajú:

**Profilová hodnota 1:** hlboko podpriemerná požiadavka

**Profilová hodnota 2:** podpriemerná požiadavka

**Profilová hodnota 3:** priemerná požiadavka

**Profilová hodnota 4:** vysoká požiadavka

**Profilová hodnota 5:** vysoko nadpriemerná požiadavka

Stupne tejto škály sa orientujú na kritéria štandardného rozdelenia. To znamená, že

**Profilová hodnota 1** obsahuje požiadavku splnenú na menej ako 5 percent,

**Profilová hodnota 2** medzi 6 a 24 percentami,

**Profilová hodnota 3** medzi 25 a 74 percentami,

**Profilová hodnota 4** medzi 75 von 94 a

**Profilová hodnota 5** na viac ako 95 percent.

Pri niekoľkých málo znakoch ukázala prvá praktická skúška metódy, že päťstupňová škála je natoľko diferencovaná, že sa nehodí k predmetnej oblasti. Z toho dôvodu sa v tých prípadoch zvolila škála po profilovú hodnotu 3, zodpovedajúcu priemernej norme. To sa týka znakov z oblasti základných školských znalostí/komunikácie a znaku presnosť.

- Hodnotenia znakov z rozdielnych zdrojov, napríklad z pozorovacieho rozhovoru a z písomných podkladov k činnosti, sa môžu najprv zapísať na „Zisťovací/dokumentálny hárok - Požiadavky“.
- Nakoniec sa definitívne profilové hodnoty zakrúžkujú v príslušnom stĺpci hároku profilu požiadaviek.

- Po posúdení všetkých znakov sa tieto hodnotenia môžu zaznamenať aj podľa príslušnosti znakov ku kategóriám. Na to slúži fólia profilového hárku, ktorá zobrazuje požiadavky v tomto poradí. Vlastné posudzovanie kvality znakov by sa ale malo robiť v abecednom poradí. Tak je možné zabrániť chybným hodnoteniam spôsobeným obsahovou podobnosťou požiadaviek v rámci jednej kategórie.

Analýza požiadaviek činnosti sa dá pomerne rýchlo naučiť a po nadobudnutí určitých skúseností a cviku spoľahlivo realizovať. Napriek tomu je nevyhnutné zúčastniť sa školenia, na ktorom sa objasní práca so systémom a používanie definícií.

# 3

## Možnosti použitia profilov požiadaviek

Pri využívaní metódy MELBA ako nástroja na štandardnú dokumentáciu požiadaviek činnosti existujú – v závislosti od konkrétneho kontextu – rozdielne možnosti použitia. Niektoré z nich teraz opíšeme na príkladoch.

Profil požiadaviek sa dá po prvé využiť na to, aby sa objasnila úroveň základných požiadaviek činnosti a aby sa zároveň ukázalo, pri ktorých znakoch sa vyskytuje mimoriadna záťaž.

Ak sú ku jednej jedinej činnosti k dispozícii profily požiadaviek, ktoré zostavili rôzne osoby, napríklad pracovník s psychickým postihnutím a jeho nadriadený, dá sa zistiť, či majú obidvaja rovnakú predstavu o požiadavkách činnosti. Tak sa dajú často odhaliť a následne odstrániť nedorozumenia a neprímerané očakávania.

Takto používaný profil požiadaviek má charakter základu pre diskusiu: Viaceré osoby môžu na základe ich vlastného hodnotenia činnosti debatovať o tom, aké požiadavky táto činnosť skutočne kladie. Keďže forma dokumentácie je štandardizovaná, diskusia sa môže orientovať na znaky systematickým, štruktúrovaným spôsobom a prítahovať pozornosť na aspekty, ktoré sú pri menej systematickom pozorovaní rýchlo prehliadané.

Ak sú k dispozícii viaceré profily požiadaviek rôznych činností, je možné ich navzájom porovnávať. Tak sa dá zistiť, či ide o podobné alebo rozdielne činnosti, či tieto činnosti predstavujú široké spektrum požiadaviek alebo sa svojou štruktúrou požiadaviek navzájom skôr podobajú atď. Takéto otázky môžu byť relevantné napríklad v pracovnoterapeutických situáciách, ak chceme zistiť, či sa ponúkanými činnosťami dajú podporovať všetky schopnosti alebo či už samotné požiadavky činnosti osobu s postihnutím podporujú.



Porovnanie rozdielnych profilov požiadaviek nám umožňuje vidieť „blízkosť“ jednej skupiny činnosti k inej skupine činností. Napríklad sa tak dá posúdiť, nakoľko rozdielna je štruktúra požiadaviek činností v dielni pre osoby s postihnutiami a činností prvého trhu práce.

Na základe štruktúr požiadaviek rôznych činností sa dá napríklad vyvinúť systém na diferenciaciu plátov. Ten je často potrebný v zariadeniach, ktoré kombinujú vykonávanie činnosti s terapeutickými cieľmi alebo vo výrobnnej oblasti v dielňach pre osoby s postihnutiami.

A nakoniec sa dajú zisťovať nielen zdokumentované požiadavky daných činností. Takisto je možné predpokladať určitý profil požiadaviek a novú činnosť vymodelovať podľa tejto želanej štruktúry požiadaviek. Takýto postup prichádza do úvahy v kontexte organizácie práce napríklad pri plnení úloh v dielňach pre osoby s postihnutiami, ale aj pri všetkých nových pracovných činnostiach s terapeutickým cieľom.