



UŽIVATELSKÝ MANUÁL

Obecné informace pro uživatele a administrátory dotazníku

Pracovní profil



1. ZÁKLADNÍ INFORMACE O DOTAZNÍKU

Pracovní profil je základní dotazník, který nabízí komplexní pohled na individuální pracovní styl a to jak z pohledu hlavních pracovních charakteristik a preferencí, tak z pohledu kladeného důrazu na jednotlivé fáze pracovní činnosti. Dotazník se skládá ze dvou základních částí:

Pracovní styl

Část dotazníku zaměřená na pracovní styl sleduje celkem 16 faktorů, rozdělených do osmi dvojic, přičemž první čtyři dvojice faktorů se týkají především formy a způsobu práce a druhé čtyři dvojice faktorů naopak zaměření a výsledků práce. Všechny škály jsou koncipovány jako bipolární, přičemž ani jeden pól, tj. převažující faktor, není horší nebo lepší a interpretace spolu s případnými riziky se odvíjí až od porovnání s reálnou praxí respondenta.

Pracovní cyklus

Část dotazníku zaměřená na pracovní cyklus sleduje míru kladeného důrazu na jednotlivé fáze řešení problémů, které jsou součástí většiny pracovních činností. Pracovní cyklus je rozdělen do sedmi základní fází a sledováno je, které fáze daný člověk akcentuje či které může naopak podceňovat. Interpretace výsledného profilu je opět nutná s přihlédnutím k zastávané pracovní pozici, sebenáhledu a schopnosti na sobě pracovat.

Dotazník je konstruován pro potřeby personalistické praxe. Je určen zejména pro využití při výběru nebo rozvoji kandidátů, jako podpůrný nástroj pro rozhodování či hlubší sebezpoznání. Dotazník je vhodné kombinovat s dalšími metodami.

Dotazník poskytuje základní náhled na pracovní profil respondenta, přičemž nelze u výsledků určit bez kontextu žádný optimální profil. Interpretace, která je součástí výstupů, je pouze orientační. Výstupy dotazníku mohou upozorňovat na možné výhody a rizika v určitých oblastech. Vždy je však nezbytné výsledný profil interpretovat s ohledem na zastávanou pozici, s přihlédnutím k reálným projevům respondenta, jeho sebenáhledu a schopnosti a motivaci sám sebe rozvíjet a pracovat s případnými riziky.

Dotazník pracuje se sebenáhledem respondentů. Jeho výstupy tak mohou být zkresleny neúmyslně při špatném sebenáhledu nebo úmyslně. Úmyslné zkreslení minimalizuje konstrukce dotazníku, nicméně není vyloučené. Pro rozkrytí případného zkreslení výsledků dotazník obsahuje kontrolní škály upozorňující na případnou nižší platnost výstupů ať už způsobenou menší konzistencí odpovědí nebo snahou volit sociálně žádoucí odpovědi.

Dotazník je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Jeho vyplnění trvá průměrně 20 minut.

2. ZÁKLADNÍ ŠKÁLY

PRACOVNÍ STYL

Výsledky této části dotazníku nesou informace o relativně trvalých pracovních charakteristikách a preferencích.

První čtveřice škál se zaměřuje především na formu a způsob práce. Škály nesou informaci o tom, jaký přístup k práci, činnosti a plnění úkolů můžeme od daného člověka očekávat, jakým způsobem pracuje, kde jsou jeho hlavní přednosti a výhody, kde se ukrývají možné nevýhody a rizika a co pro optimální výkon potřebuje.

- **Důkladnost – Rychlost:** škála mapuje osobní preferenci a charakteristiky v rovině tempa a kvality práce. Důkladnost reprezentuje vysoký důraz na kvalitu a důkladné propracování věcí, které však může být na úkor časové efektivity či se obecně pojít s pomalým pracovním tempem. Rychlost reprezentuje pohotovost v reakcích a jednání spolu s rozhodností a rychlým plněním úkolů, na druhou stranu se může pojít s nižší kvalitou odvedené práce a zvýšenou chybovostí.
- **Jistota – Volnost:** škála mapuje způsob práce v návaznosti na míru potřeby jistoty či naopak míru potřeby volnosti. Jistota reprezentuje zodpovědnost a opatrnost v plnění činností spolu s tendencí předcházet neúspěchu a potřebou konzultovat své kroky. Nevýhodou může být vysoká potřeba vedení spojená s nižší samostatností a schopností převzít odpovědnost. Volnost reprezentuje samostatnost v plněné činnosti spolu s nezávislostí a schopností převzít zodpovědnost. Nevýhodou může být tendence dělat si věci po svém bez informování druhých a menší respektování dohod.
- **Disciplinovanost – Improvizace:** škála mapuje míru vnitřní disciplinovanosti a otevřenosti v přístupu k práci. Disciplinovanost představuje schopnost dodat svým pracovním činnostem strukturu a řád spolu se schopností důsledně se držet plánu a spolehlivosti ve vztahu k výsledkům práce. Nevýhodou může být až tendence ulpívat na připraveném či nepohotovost v nových a nečekaných situacích. Improvizace představuje schopnost postupovat flexibilně dle vývoje situace, reagovat na změny a nové impulzy. Nevýhodou může být nestrukturovanost, sklon odklánět se od plánu či podceňování přípravy.
- **Stabilita – Situačnost:** škála mapuje stabilitu či proměnlivost pracovního nasazení a výkonu. Stabilita představuje vyrovnané pracovní nasazení a výkon napříč časem bez výraznějších propadů, současně však i bez výkyvů směrem k vyšší proaktivitě. Situačnost zastupuje proměnlivé pracovní nasazení a výkon v závislosti na pracovní situaci a osobní motivaci spolu se schopností podávat nadstandardní výkony, současně však také s propady v pracovním výkonu.

Druhá čtveřice škál vypovídá o pracovním stylu především z hlediska výsledků a způsobu řešení situací. Škály nesou informaci o tom, jakým způsobem daný člověk přistupuje k řešení úkolů, jakým způsobem při jejich řešení uvažuje a postupuje a současně vypovídá o tom, jaký druh výstupů a výsledků od něho může očekávat. Také tyto škály ukazují, kde jsou jeho hlavní přednosti a výhody, kde se ukrývají možné nevýhody a rizika a co pro optimální výkon daný člověk potřebuje.

- **Analýza – Syntéza:** škála mapuje převažující tendenci k analýze situací a informací či k jejich sjednocování a zobecňování. Analýza se vyznačuje schopností jít v řešení úkolů do hloubky, rozpadnout je či důkladně propracovávat spolu s citem pro detail. Nevýhodou může být menší schopnost nahlížet na věci jako na celek, abstrahovat klíčové aspekty a principy problému. Syntéza se vyznačuje schopností sjednocovat a zobecňovat dílčí informace v celek či souvislosti. Nevýhodou může být tendence zůstávat na povrchu, zvýšeně paušalizovat či hledat souvislosti i tam, kde nejsou.
- **Konvergence – Divergence:** škála mapuje převažující orientaci na hledání optimálního řešení či hledání variant. Konvergence se vyznačuje orientací na hledání a propracování jednoho optimálního řešení a



schopností dedukovat toto řešení v situacích, které tento přístup vyžadují. Rizikem je menší efektivita v situacích s nejasným zadáním a řešením a nižší schopnost nacházet alternativní řešení. Divergence se vyznačuje schopností uvažovat ve variantách a pohotovostí v hledání alternativ v situacích s otevřeným řešením. Nevýhodou je tendence rozbíhat se příliš mnoha směry až neschopnost sjednotit postup a řešení či zdržování se promýšlením alternativ i v případě, že to není potřeba.

- **Zkušenost – Kreativita:** škála mapuje schopnost stavět na osvědčených zkušenostech a schopnost vytvářet nové. Zkušenost reprezentuje schopnost využívat dosavadní zkušenosti a osvědčené postup, stejně jako zachovávat fungující, spolu s rizikem nižší inovativnosti a sklonu k rutinérství. Kreativita představuje schopnost a sklon dělat věci nově či jinak, spolu s rizikem potřeby kreativního řešení a inovace až na úkor efektivity.
- **Realita – Budoucnost:** škála mapuje převažující orientaci na aktuální situaci a dění či na budoucí vývoj. Realita představuje všímavost vůči aktuálnímu dění a orientaci na praktické řešení situace ve smyslu „tady a teď“, přičemž nevýhodou může být menší zohledňování dlouhodobého horizontu. Budoucnost představuje tendenci uvažovat v předstihu, orientaci na budoucí vývoj, příležitosti i rizika. Nevýhodou může být nižší praktičnost a schopnost řešit či zohlednit aktuální situaci.

PRACOVNÍ CYKLUS

Výsledky této části dotazníku nesou informace o pracovním stylu z hlediska procesu a ukazují jednotlivé fáze typické pro většinu činností a řešení úkolů a důraz, jaký na něho daný člověk klade.

- **Identifikace problému:** fáze sleduje schopnost identifikovat problém a všímavost k novým příležitostem nebo potřebě změny. Zahrnuje iniciování úkolu, změn a inovací, hledání výzev a generování návrhu a nápadů. Vysoký důraz na tuto fázi svědčí o proaktivitě a tendenci věci zlepšovat a posunovat. Na druhou stranu se může pojit s generováním velkého množství námětů a inspirací bez jejich reálného dotažení a uplatnění. Nízký důraz na tuto fázi může limitovat osobnostní i firemní rozvoj či vést k opomenutí příležitostí. V očích druhých se může jevit jako nižší angažovanost a proaktivita.
- **Definování cílů:** fáze zahrnuje ujasnění si cíle, k němuž má činnost směřovat, pochopení smyslu a účelu a utvoření si představy o výstupech. Zahrnuje zvažování priorit, klíčových parametrů zadání jako je cílová skupina, zdroje, časová dotace atd. Nadměrný důraz na tuto fázi svědčí o uvážlivosti a důrazu na efektivitu řešení a priority. Může však vést k setrvání v rovině obecného definování, diskuse o cíli bez propojení s praktickou realizací. Podceňování této fáze může nést riziko nenaplnění zadání, odklonu od cíle či mohou být výsledky práce méně zacílené ve vztahu k reálným potřebám a možnostem.
- **Orientace:** fáze spočívá v orientaci se v řešeném problému. Zahrnuje získávání informací, promýšlení problému, možných úskalí a rizik či analýzu podkladů potřebných k optimálnímu vyřešení. Nadměrný důraz na tuto fázi svědčí o pečlivosti a důkladnosti. Na druhou stranu se může pojit s nižší rozhodností a se zvýšenou potřebou jistoty spolu s odkládáním rozhodnutí a ustrnutí v fázi analýzy a dozjišťování informací. Podceňování této fáze může vést k rychlému přechodu k řešení, které však může být méně efektivní nebo chybně zacílené. V důsledku se také může pojit s tendencí vymýšlet již vymyšlené.
- **Finalizace řešení:** fáze spočívá v promýšlení postupu činnosti. Zahrnuje volbu postupu, plánování jednotlivých kroků, pořadí činností, časového rámce včetně klíčových milníků a termínů, stejně jako promýšlení všeho, co bude k řešení potřeba (zapojení jiných osob, prostory, pomůcky atd.). Nadměrný důraz na tuto fázi svědčí o systematičnosti a schopnosti efektivně koordinovat své jednání. Na druhou



stranu se může projevit neúměrnou spotřebou času v poměru k samotné realizaci či vést k přílišnému svázání se v postupu. Podceňování této fáze může vést k nesystematickému až chaotickému postupu, podporovat tendenci odkládat činnost či prodlužovat plnění úkolů a vést tak k nedodržování termínů.

- **Realizace:** Tato fáze představuje přechod do samotné akce, spočívá v realizování činnosti a v řešení konkrétního problému. Nadměrný důraz na tuto fázi svědčí o tahu na branku a pohotovosti jednání. Na druhou stranu se může pojit s až ukvapeným přechodem do akce bez dostatečného ujasnění si cíle, postupu, stejně jako bez dostatečného zmapování problematiky a informací důležitých pro správné řešení. To sebou může nést chyby v průběhu řešení či potřebu vracet se k zadání a dozjišťování informací. Nízký důraz na tuto fázi může souviset obecně s menší potřebou akce a preference spíše teoretických úvah nebo se může pojit s váhavostí a zvýšenou potřebou jistoty ohledně cíle a postupu. Může také souviset se sklonem k perfekcionismu a s spotřebou zjistit si maximum informací před činností a to i takových, které často nejsou pro samotné řešení podstatné.
- **Hodnocení:** tato fáze zahrnuje zodpovědné hodnocení vlastní práce a schopnost sebekorekce. Spočívá v průběžném kontrolování průběhu vlastní činnosti ve vztahu k žádoucímu cíli i finální zhodnocení dosaženého výsledku. Nadměrný důraz na tuto fázi vypovídá o zodpovědnosti a důrazu na kvalitu odvedené práce. Na druhou stranu se může pojit s nižší sebejistotou a při nadměrném kontrolování své činnosti snižovat pohotovost a rychlost pracovního tempa. Podceňování kontroly vlastní činnosti může vést k odchýlení se od žádoucího cíle či nepodchycení chyb a rezerv ve výsledném řešení.
- **Vytěžení:** fáze zahrnuje snahu vytěžit výsledky své práce či nabyté zkušenosti a znalosti dále. Spočívá v hledání přesahů a možností, kde lze tyto kvality dále uplatnit či rozvíjet, a inspirací, jak příště postupovat ještě efektivněji. Nadměrný důraz na tuto fázi svědčí o potřebě kontinuity a potřebě efektivního využívání zkušeností a příležitostí. Na druhou stranu se může vázat s nižší soustředěností na řešení stávající činnosti či může vést k investování energie do hledání příležitosti, které neodpovídají aktuální situaci a potřebám. Nízký důraz na tuto fázi může limitovat rozvoj či vést k méně efektivnímu využívání zkušeností. V očích druhých se také může jevit jako nižší angažovanost a proaktivita.

3. KONTROLNÍ ŠKÁLY

Dotazník pracuje s dvěma kontrolními škálami. Výsledky obou škál jsou uvedeny v úvodu výstupní zprávy.

Potřeba úspěš

První kontrolní škála sleduje tendenci volit sociálně žádoucí odpovědi, jedná se tedy o tzv. lžiskór. Je-li tato tendence zvýšena, jsou výstupy dotazníku méně relevantní a hrozí riziko, že respondent odpovídal tak, aby byl pozitivně vnímán. Je-li naopak tato tendence výrazně nízká svědčí o vysoké otevřenosti odpovědi respondenta, může se však také jednat o pochopení principu kontrolní škály.

Konzistence odpovědí

Druhá kontrolní škála sleduje konzistentnost odpovědí u položek významově shodných. Nízká konzistence odpovědí může poukazovat na nízkou soustředěnost při vyplňování či nízkou motivaci vyplnit dotazník autenticky a naopak tendenci odpovídat náhodně bez hlubšího zvážení. Nízká konzistence odpovědí tak upozorňuje na nižší platnost výsledků. Vysoká konzistence odpovědí svědčí pro autentické vyplňování dotazníku, může se však také jednat o pochopení principu kontrolní škály.

4. POLOŽKOVÁ ANALÝZA

Při kritériu obtížnosti položek 0,1 – 0,9 obstály všechny položky dotazníku.

V případě korelace položek s hrubým skórem obstály všechny položky při přijatém kritériu minimální korelace 0,2.

Pro podrobné výsledky odkazujeme na úplný manuál k metodě.

5. RELIABILITA

Reliabilita byla zjišťována za pomoci Cronbachova alfa na úrovni jednotlivých dimenzí. Průměrná reliabilita jednotlivých faktorů činí 0,85 s minimem 0,81 (dimenze „Realita - Budoucnost“) a maximem 0,9 u dimenze „Zkušenost – Kreativita“.

6. VALIDITA

Byly provedeny následující validizační studie:

- konvergentní validita s Multifaktorovým osobnostním profilem,
- konvergentní validita s Manažerským stylem,
- diskriminační validita s Testem abstraktního myšlení BASIC.

Výsledky těchto studií nasvědčují tomu, že Multifaktorový pracovní profil je validní metodou.

Pro podrobné výsledky včetně korelačních matic viz úplný manuál.