

Uživatelský manuál

www.tcconline.cz



OBSAH

ÚVOD A TEORETICKÁ VÝCHODISKA DOTAZNÍKU.....	4
KARIÉRA.....	8
Typy motivace.....	9
VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE.....	10
Behaviorismus a scientific management.....	10
Teorie potřeb.....	11
Teorie zaměřené na proces.....	12
Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace.....	13
Motivační potenciál.....	14
Hodnoty.....	15
SPECIFIKA ONLINE TESTOVÁNÍ.....	16
Výhody online psychodiagnostiky.....	16
Limitace online psychodiagnostiky.....	17
CHARAKTERISTIKA KARIÉROVÉHO KOMPASU.....	20
POPIS JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL A DIMENZÍ.....	21
Pochvala.....	21
Spolupráce.....	22
Rozvoj.....	23
Obsah práce.....	24
Zodpovědnost.....	26
Status.....	27
Výsledky.....	28
Odměna.....	29
VÝVOJ KARIÉROVÉHO KOMPASU.....	30
MOŽNOSTI VYUŽITÍ INVENTÁŘE V PERSONÁLNÍ PRAXI.....	31
Nábor zaměstnanců.....	31
Rozvoj zaměstnanců.....	32
ADMINISTRACE METODY.....	33
Vhodné skupiny osob.....	33
Jazykové mutace.....	33
Administrace Kariérového kompasu.....	34
VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE KARIÉROVÉHO KOMPASU.....	37
Podoba výstupní zprávy.....	37
INTERPRETACE VÝSLEDKŮ KARIÉROVÉHO KOMPASU.....	40
Popis výsledných profilů.....	40
PROVAZBA NA DALŠÍ PRODUKTY TCC ONLINE.....	44
Multifaktorový osobnostní profil.....	44

Manažerský styl.....	45
Týmové role	46
POPIS VZORKU	47
ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY	48
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení	48
KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI KARIÉROVÉHO KOMPASU	51
Položková analýza	51
RELIABILITA.....	55
Cronbachova alfa	55
VALIDITA	55
ZÁVĚR	63
ZDROJE	64

ÚVOD A TEORETICKÁ VÝCHODISKA DOTAZNÍKU

Asi každý z nás se již někdy zamyslel nad tím, kam směřuje jeho pracovní život. Jelikož v práci trávíme poměrně hodně svého času – nejčastěji osm hodin denně pět dní v týdnu, je dobré kariérové rozhodnutí velmi důležité pro osobní pohodu a pracovní výkon.

Jak uvádí Armstrong (2011, str. 537), „plánování kariéry formuje postup jedince v organizaci v souladu s posuzováním potřeb organizace na jedné straně a výkonu, potenciálu a preferencí jednotlivých pracovníků podniku na straně druhé.“

Jinými slovy cílem kariérového plánování je sladit individuální potřeby, motivace a cíle zaměstnance s potřebami a cíli organizace, ve které pracuje. Obecně lze říci, že pokud jsou tyto dvě roviny v souladu, pak je kariéra jedince na správné cestě – cítí se na svém místě dobře a zároveň odvádí kvalitní práci (Mallya, 2007).

Je zřejmé, že představy o ideální kariérové dráze se mezi lidmi velmi liší. Právě proto je vhodné je včas identifikovat a předejít tak chybným rozhodnutím, která na straně zaměstnance vedou k frustraci a na straně zaměstnavatele ke ztrátám plynoucím z fluktuace pracovníků a nákladných náborů nových kandidátů.

Výzkum provedený společností Career Builder uskutečněný v roce 2013 ukázal, že více než 50 % zaměstnavatelů v každé z 10 největších světových ekonomik zažilo v uplynulém roce negativní dopady špatného výběru zaměstnanců. V nám nejbližším Německu vyčíslilo 29 % zaměstnavatelů ztrátu na jednoho nevhodně vybraného kandidáta na 50 000€.

Je zde řeč pouze o přímých a snadno vyčíslitelných nákladech spočívajících v potřebě času a peněz nutných k ukončení pracovního poměru, náboru nových kandidátů, školení nového kandidáta a v podobě platu, který neefektivní pracovník pobíral. Tím se dostáváme na minimálně desítky tisíc korun za jeden špatný nábor, a to i u nižších pozic.

Nepřímé náklady mohou být spojeny s chybami zaměstnance, které musí někdo napravovat, ztrátou důležitých zákazníků, ztrátou důvěryhodnosti firmy, zhoršení firemní kultury, fluktuací ostatních pracovníků atd. Tyto náklady pak mohou jít do statisíců až milionů (Němec, 2012).

Jak se ale těmto chybám vyhnout? Jednou z cest je v rámci výběrového řízení použít některý z inventářů zjišťujících motivaci a postoje k hodnotám. Tyto charakteristiky se mezi lidmi mohou pochopitelně dosti lišit. Otázka pak zní: Existuje zde tedy nějaká ucelená teorie, která by vysvětlovala rozdíly v motivační struktuře mezi různými lidmi?

Jedním ze současných populárních trendů je snaha o popis obecných rozdílů mezi různými generacemi zaměstnanců, neboť organizacím pomáhá pochopit motivace mladých lidí – zvláště pak talentů, kteří mohou do firem přinést svěží vítr, a zároveň může napomoci pochopení a řešení generačních konfliktů na pracovišti. Zatímco v rámci populární psychologie a HR se objevuje pravidelně celá řada článků a knih na toto téma, empirické důkazy pro tvrzení, že rozdíly v hodnotách, motivacích a cílech různých jedinců jsou podmíněny generačními rozdíly, jsou minimální a často protichůdné (Saba, 2013).

Saba (2013, str. 5) ve svém shrnutí poznatků z výzkumů generačních rozdílů uvádí, že tyto rozdíly plynou z aktuálního stádia kariéry a nikoli z věku či generačního rozdílu. Doslova říká, že *„potřeby zaměstnance jsou odlišné na začátku kariéry, na vrcholu kariéry a na konci kariéry. Tyto studie zdůrazňují nutnost zaměření na kariérové potřeby pracovníka, které neplynou z věku, ale ze stádia kariérního cyklu, ve kterém se nachází – a z implementace vhodné manažerské praxe, která bude tyto potřeby reflektovat.“*

To potvrzuje ve svém sloupku i předseda Legend Group of Beijing Liu Chuanzhi (2003), jenž popisuje, jak nastavil systém pobídek ve firmě na základě umístění zaměstnanců v korporátním žebříčku. Výkonným manažerům, kteří jsou motivováni především pocitem vlastnictví společnosti, dal část akcií firmy a umožnil jim dávat rozhovory do médií, čímž uspokojil jejich touhu po uznání. Střední management se dle něj chce stát co nejdříve vyšším managementem, takže dává přednost výzvám, na nichž může prokázat svůj talent. Nastavil tak vysoké standardy výkonu, nechal střední management spolurozhodovat o strategických procesech a vlastní práci a za jejich výkon je štědře odměňoval. Liniový zaměstnanci zase potřebují pocit stability, kterou podminil jejich zodpovědností a svědomitostí.

Porozumět vlastním potřebám a motivacím je základem pro to, aby člověk pro sebe našel uspokojivou kariérní dráhu. Znat preference uchazeče o pozici nebo stávajícího zaměstnance je velmi podstatné i pro zaměstnavatele. Pokud uchazeči o místo daná

pozice „sedne“, tak bude s větší pravděpodobností v práci spokojenější (Carter, 1944), výkonnější (Gellatly et al., 1991) a více angažovaný (Haydon, 2013). Dobrý výběr kariérové dráhy také výrazně omezuje fluktuaci na dané pozici (Gambill, 1979; Kleiman, 1985).

Jelikož dle Milkoviche (1993) 99 % organizací hledá kandidáty na různé pozice nejprve v řadách svých stávajících zaměstnanců, je znalost kariérové dráhy podstatná i pro rozvoj zaměstnance, a to nejen při jeho povyšování nebo změně pracovní pozice, nýbrž i z hlediska dlouhodobého rozvoje zaměstnance a jeho udržení v organizaci. Pokud chceme kvalitní interní kandidáty na potenciální pozice, je třeba se stávajícími zaměstnanci adekvátně pracovat. Především musíme rozpoznat jejich potenciál, který je do značné míry dán tím, jakou kariérovou dráhu si jedinec zvolil a co ho v ní motivuje.

Firmy většinou nerady fungují jako inkubátory, ve kterých se zrodí talent a následně uteče ke konkurenci. Takový vývoj bývá mimo jiné i důsledkem nerozpoznání a nerespektování kariérových potřeb zaměstnance, který následně vcelku pochopitelně jde za lepší nabídkou – někam, kde bude moci dělat to, co ho baví a naplňuje, po čem touží.

Kariérové plánování může být užitečné i pro zvýšení efektivity zaměstnanců, kteří podávají v rámci organizace slabší výkon, jsou nespokojení a evidentně málo motivovaní. S takovými zaměstnanci se setkáváme prakticky ve všech organizacích. Příčina tohoto stavu může plynout mimo jiné i z toho, že daný zaměstnanec není správně motivovaný na své stávající pozici a na jiné by mohl podávat průměrný či nadstandardní výkon.

Kaye (2003) shrnul několik základních důvodů, proč lidé zůstávají v zaměstnání a jsou motivováni k práci:

- kariérový růst,
- nové znalosti,
- osobní rozvoj,
- obsah práce,
- dobrý pracovní kolektiv,
- pocit sounáležitosti k týmu,
- dobrý vedoucí,
- uznání,

- autonomie a samostatnost,
- flexibilita v pracovní době,
- plat a jiné výhody,
- inspirativní vedení,
- hrdost na misi a kvalitu výrobku či služby,
- dobré pracovní prostředí,
- lokalita pracoviště,
- pracovní jistota,
- přátelský zaměstnavatel,
- špičková technologie.

Několikrát byl v tomto seznamu zmíněn i nadřízený, jehož úkolem je mimo jiné podřízené motivovat. Vliv nadřízeného se zřetelně odráží na různých potřebách jeho podřízených. To potvrzuje i Mallya (2007, str. 169) tím, že *„ze všech činností vedení organizace je motivování lidí nejsložitější. Je to dáno tím, že jeden motivační prvek nemotivuje lidi neustále.“*

Tento poznatek je platný i v případě Kariérového kompasu. Změna vedení je často provázána se změnou potřeb a motivace zaměstnanců. Tato změna může zcela změnit atmosféru firmy, způsob práce, komunikační styl a mnohé další faktory, které ovlivňují i saturaci potřeb zaměstnanců. Potlačené potřeby mají tendenci sílit, což se projevuje ve výstupech z diagnostiky motivace.

KARIÉRA

Ale co vlastně je kariéra? Dle Milkoviche (1993, str. 432) je kariéra „rozvojová posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého období.“ Jde tedy o rozvoj jedince v pracovním prostředí v různých směrech. Právě ono sousloví „v různých směrech“ je zde klíčové. Kariéra totiž není jen vzestup nahoru po žebříčku. Kariéra může jít i ve směru k větší specializaci a odbornosti nebo k projektovému řízení.

V českém prostředí je bohužel stále hluboce zakořeněná představa o tom, že jediná kariéra je ta, která jde vzhůru. Vzhledem k hierarchickému rozložení většiny organizací, které při grafickém znázornění připomíná pyramidu, je ale nemožné, aby se každý časem dostal na vyšší post. A to jednoduše proto, že je už obsazený a není třeba mít více řídících pracovníků. Naopak jsou zapotřebí specialisté a projektoví manažeři, kteří se díky tomu mohou dostat na srovnatelnou či dokonce vyšší platovou úroveň než management.

Kariéra není samozřejmě jen výsledkem vědomých a účelných rozhodnutí jedince. Mnohdy do hry vstoupí i nevyhnutelnost v podobě finanční tísně nebo neočekávaná příležitost. Kariéra je tak během života jedince tvořena sérií různých změn, stagnací, klesání, stoupání, změn pozic a leckdy i přijde i naprostá změna oboru a zájmu.

Plánování kariéry a mapování vlastních potřeb, motivů a zájmů je vhodné provádět nejen v raných fázích kariéry, ale je užitečné se nad ním zamyslet i v pozdějších fázích života. O tom svědčí i článek Herminie Ibarry publikovaný v Harvard Business Review (2002), popisující různé obtíže, se kterými se potýkají lidé, které jejich stávající práce již nenaplňovala. Píše, že většina se ke změně kariéry nikdy neodhodlá a zůstává tak na pozicích, kde jsou nespokojeni. To škodí jim i organizacím, ve kterých pracují. Je zde tedy na místě využít služeb kariérového konzultanta, který může pomoci jedince nasměrovat správným směrem.

Při volbě vhodné kariéry je bezesporu nutné uvažovat o motivaci k práci, hodnotách a zájmech. Budeme zde předpokládat, že motivace plyne právě z hodnot jakožto abstraktních motivů a zájmů reprezentujících konkrétní dílčí činnosti. Je samozřejmě dobré vědět, co nás vlastně motivuje a kde budeme spokojeni. To je, jak již bylo řečeno, základní otázka nejen pro zaměstnance, ale i samotného zaměstnavatele.

Typy motivace

Motivace určuje chování jedince. Jednotlivé motivy pak představují vnitřní či vnější pohnutky vedoucí k cíli. Pohnutka zpravidla ovlivňuje chování tak dlouho, dokud není dosaženo tohoto cíle. To se odráží i v Kariérovém kompasu, kde neuspokojené potřeby zaměstnance mají tendence narůstat.

Motivace se dělí na vnější a vnitřní.

Vnější motivace je otázkou tzv. incentiv neboli pobídek, motivátorů. V pracovním prostředí jde typicky o výši mzdy a zaměstnanecké benefity. Kromě těchto faktorů vstupují do hry i podpora ze strany kolegů a nadřízených, typ pracovní smlouvy, pracovní prostředí a podmínky práce (Dědina & Cejthamr, 2005). Kromě toho je vnější motivace tvořena také tresty – kritikou, disciplinárními řízeními, odepřením platu atp. (Armstrong, 2002)

Velmi jednoduchou, levnou, a přitom účinnou technikou motivace zaměstnanců je jejich upřímná pochvala. Z pochvaly se sice zaměstnanec nenají, nicméně výzkumy prokázaly, že samotné finanční ohodnocení má jen 20% dopad na spokojenost zaměstnanců (Sadri & Bowen, 2011). Zbytek spokojenosti musí tedy pramenit z jiných zdrojů.

Těch zbylých 80% pracovní spokojenosti a do značné míry i výkonu se skrývá ve vnitřní motivaci zaměstnance, která je podmíněná čistě psychickými procesy. Právě pochvalou tuto vnitřní motivaci posilujeme. Tvoří tak jeden z mostů mezi motivací vnější a vnitřní. Kromě toho je vnitřní motivace tvořena subjektivně vnímanou důležitostí a užitečností práce, pocitem zodpovědnosti za její výsledek, autonomií, příležitostmi odborně růst, obsahem a podnětností práce a příležitostmi k dalšímu kariévnímu postupu (Armstrong, 2002).

Z hlediska organizace lze tento typ motivace posílit tím, že převedeme na zaměstnance zodpovědnost za výsledek spolu s alespoň částečnými rozhodovacími pravomocemi. V angličtině se pro tento jev vžil výraz „*empowerment*“, neboli „*zplnomocnění*“ zaměstnanců. Tím dosáhneme vyššího engagementu (Simbula et al., 2011), lepšího postoje k práci a menší fluktuace pracovní síly (Bhatnagar, 2012; McNatt & Judge, 2008).

VYBRANÉ TEORIE MOTIVACE

Stejně jako je tomu u jiných konstruktů, tak i v případě motivace přišli psychologové a další odborníci s celou řadou různých teorií, co vlastně je motivace, a především čím je podmíněna a jak může být zvýšena. V tomto krátkém textu si představíme hlavní z nich, které mají vliv na pracovní výkonnost, spokojenost zaměstnanců a engagement.

Behaviorismus a scientific management

S dnes již klasickou teorií motivace přišli behaviorální psychologové (z anglického *behavior* – chování). Ti tvrdili, že lidské chování lze zkoumat zcela objektivně a že toto chování není podmíněno žádnými komplexními vnitřními procesy – jinými slovy nebrali v potaz vliv vnitřní motivace a tvrdili, že jakékoli účelné chování jedince je důsledkem podmiňování.

Podmiňování je jednoduchý způsob učení formou odměn a trestů. V případě využití těchto základních metod u lidí se jedná o velmi instrumentální přístup k motivaci, kdy hlavními nástroji jsou v pracovním procesu odměny a tresty. Jako dílčí složka motivace je využíván velmi často. Nejjednodušším příkladem jsou finanční odměny či různé firemní benefity, popř. naopak snížení platů, kárné řízení apod. Na některých pozicích se pak může jednat dokonce o složku hlavní, nikoli však jedinou. Jde především o pozice s nízkou kvalifikací a vysokou fluktuací pracovní síly.

Podobná teorie vzešla z pera F. W. Taylora v podobě dnes již historické publikace *Scientific management* (1911), jejíž autor obhájí přímé propojení odměn a trestů s výkonem. Stejně jako v behaviorismu zde platí pravidlo příčiny a následku. Lidé dle Taylora pracují pouze pro peníze. Tento přístup je dodnes široce používán a v některých případech může být i úspěšný. Je ale založen výhradně na působení vnějších motivátorů a nerespektuje celou řadu dalších lidských potřeb. Další slabinou je fakt, že formální řízení může být silně narušeno neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2002).

Teorie potřeb

Dalším vlivným modelem, jehož zastáncem byl v jisté formě i nejslavnější psycholog všech dob Sigmund Freud, je teorie potřeb. Ta čerpá z přesvědčení, že hlavní hnací silou individua je snaha naplnit své potřeby. K tomu je třeba mít jasno, čím svou potřebu uspokojíme a jakými prostředky k tomuto uspokojení nejsnáze dojdeme.

Tato teorie oproti behaviorismu akcentuje spíše vnitřní potřeby. Ty mají různou intenzitu a jedinec je v každém okamžiku puzen trochu jiným směrem a sleduje jiné cíle. Formu sledování cíle následně ovlivňuje výchova a kultura. Cílů, které uspokojí potřebu, také může být více, nebo jeden cíl může uspokojit více potřeb.

V personální psychologii je jednou z nejčastěji citovaných teorií potřeb Maslowova hierarchie (Maslow, 1943; 1954). Abraham Maslow byl vůdčí osobností humanistické psychologie. Jeho teorie se postupně stala jednou z nejvlivnějších teorií motivace v psychologii vůbec. Jejím základem je hierarchické uspořádání potřeb od nejnižších (biologických) přes vyšší potřeby (sociální) až po nejvyšší potřebu seberealizace a sebeaktualizace.

Tato teorie stojí na třech základních předpokladech:

1. Neuspokojené potřeby motivují chování, zatímco uspokojená potřeba již motivaci neovlivňuje.
2. Lidské potřeby postupují od nejjednodušších a nejzákladnějších (biologické potřeby) směrem k vrcholu pyramidy – seberealizaci a sebeaktualizaci.
3. Lidé musí alespoň částečně uspokojit své nižší potřeby předtím, než budou motivováni potřebami vyššími (Berl et al., 1984).

Maslowova teorie byla kritizována pro svou rigiditu nezohledňující fakt, že různí lidé mohou mít různé priority. Kromě toho nebyla nikdy spolehlivě empiricky prokázána. Nicméně pro svou intuitivní srozumitelnost a přehlednost má stále značný vliv (Armstrong, 2011).

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces bývají také nazývány teoriemi kognitivními (poznávacími). Armstrong (2002) uvádí, že tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než výše uvedené teorie, neboť poskytují praktičtější vodítko pro motivování lidí.

Teorií zaměřených na proces je celá řada. Uvádíme ty, jež jsou relevantní vzhledem k předkládanému inventáři:

1. expektační teorie,
2. teorie cíle
3. a motivační potenciál.

Expektační teorie

Nejznámějším zástupcem expektační teorie je Vroom (1964, citován v Dědina & Cejthamr, 2005), který tvrdí, že motivace je dána třemi proměnnými:

1. valencí (hodnotou),
2. prostředky
3. a očekáváním.

Valence (či hodnota) je atraktivita či preference určitého výstupu pro jedince. Jde o hodnotu, kterou jedinec cíli přisuzuje. S pomocí prostředků se následně snaží dosáhnout těchto cílů, přičemž počítá s určitou pravděpodobností, že se mu to podaří. Očekávání může být založeno na dosavadních zkušenostech (Armstrong, 2011).

Jak píše Armstrong (2011, str. 164): „motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.“

Expektační teorie vysvětluje, proč je efekt odměn a benefitů neúčinnější, když je navázán na konkrétní výkon.

Teorie cíle

Latham a Locke (1990, 2006) se domnívají (a mají to dle svých slov potvrzené více než 400 výzkumy), že určující složkou motivace je samotný cíl, a především pak jeho obtížnost. Obtížné a jasně formulované, ale zároveň dosažitelné cíle motivují více než

cíle jednoduché a vágně definované. Důležitý je zde pocit úspěchu, který je daleko vyšší při dosažení obtížného cíle než při dosažení cíle triviálního. Dále poznamenávají, že „hlavními mediátory jsou zde zpětná vazba, která musí probíhat kontinuálně během celého procesu dosahování cíle, oddanost cíli, která je zesílena vnímanou osobní účinností, a také vnímání důležitosti cíle.“ (Locke & Latham, 2006, str. 265).

Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace

Podobně bychom mohli uvést i mezi manažery a personalisty známou Herzbergovu dvoufaktorovou teorii, která spočívá na výzkumu faktorů ovlivňujících spokojenost či nespokojenost zaměstnanců. *„Je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu.“* (Pauknerová et al., 2006, str. 176)

Na základě této dichotomie Herzberg rozdělil pracovní podmínky na:

1. hygienické faktory
2. a motivační faktory.

Toto rozdělení je dosti podobné dělení motivace na vnější (hygienické f.) a vnitřní (motivační f.).

Hygienické faktory jsou takové, které mohou v případě nenaplnění vyvolat nespokojenost. Jejich naplnění ale nevede ke spokojenosti – vedou ke stavu, který Pauknerová et al., (2006) nazývají ne-nespokojeností. Zjednodušeně řečeno jde o stav, kdy zaměstnanci pracují, nestěžují si, ale nejsou nijak zvlášť zapálení pro činnost. Mezi hygienické faktory patří např.:

1. mezilidské vztahy,
2. odbornost nadřízeného,
3. personální politika a personální řízení,
4. jistota práce,
5. mzda
6. a pracovní podmínky.

Ne-nespokojenost je nutným základem pro to, aby zaměstnanci neopouštěli organizaci. Aby byli navíc motivováni, je třeba věnovat pozornost i motivačním faktorům. Teprve

při jejich naplnění vzniká v pracovnících touha dělat svou práci kvalitně a rychle. Mezi motivační faktory patří např.:

1. dosahovaný výkon,
2. uznání poskytované vedením,
3. odpovědnost za práci,
4. zajímavá náplň práce
5. a možnost kariérního postupu.

Herzbergova teorie je napadána z metodologického hlediska, protože její závěry nejsou podloženy empirickými výzkumy. Vzorky, které byly použity při tvorbě této teorie, byly příliš malé a specifické a neexistují důkazy o tom, že motivační faktory opravdu zlepšují produktivitu. Pro svou jednoduchost a soulad s ostatními teoriemi motivace je ale stále populární a hojně citovaná (Armstrong, 2011).

Motivační potenciál

Hackman & Oldham (1975) přišli s teorií tzv. skóru motivačního potenciálu (MPS), který je výslednicí tří základních pracovních faktorů:

$$MPS = \left(\frac{\text{Využití schopností} + \text{Povaha úkolu} + \text{Důležitost úkolu}}{3} \right) \times \text{Autonomie} \times \text{Zpětná vazba}$$

Z modelu vyplývá, že pozitivní osobní i pracovní výsledky (vysoká vnitřní motivace, vysoká spokojenost s prací a vysoká kvalita odvedené práce) závisí na těchto třech faktorech, přičemž jejich dopad se násobí. Nízká zpětná vazba tak např. může silně ovlivnit celkový výsledek práce, spokojenost a motivaci. To samé platí i pro další charakteristiky.

Pro zaměstnance je tedy podstatné, aby svou práci považoval za smysluplnou, měl možnost využít široké spektrum svých schopností, měl pocit zodpovědnosti za výsledek a také ho měl možnost vidět a zažít si úspěch.

Jak shrnuje Orpen (1984), vnímaná důležitost různých aspektů práce zachycených v těchto škálách se s kariérním vývojem mění. Nováčky nejvíce zajímá jejich identita v rámci organizace, důležitost práce a zpětná vazba. Po uspokojení těchto potřeb se

mohou plně věnovat svěřeným úkolům. Platnost této teorie se projevuje i v rámci Kariérového kompasu v již zmíněných proměnách motivačních faktorů v závislosti na typu vedení a stádiu kariéry.

Hodnoty

„Hodnoty jsou skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, jež lidé považují za důležité,“ (Dědina & Cejthamr, 2005). Hodnotový žebříček závažně ovlivňuje životní rozhodnutí jedince (Pauknerová et al., 2006).

Hodnotový systém jedince je silně ovlivněn nejen jeho motivacemi, ale i jeho příslušností k různým sociodemografickým skupinám (dle věku, vzdělání, profese, postavení, politické příslušnosti, národnosti atd.). Nízce kvalifikovaný dělník historicky chtěl a asi vždy bude chtít především jistotou zaměstnání a výdělku, zatímco vzdělání a vysoko kvalifikovaní lidé více ocení volnou soutěž a konkurenční prostředí.

Dědina & Cejthamr (2005, str. 134) dělí hodnoty do následujících základních skupin:

1. teoretické hodnoty (pravda, vědomosti),
2. ekonomické hodnoty (výroba statků a peníze),
3. estetické hodnoty (harmonie, forma),
4. sociální hodnoty (přátelství, kolegiálnita, pomoc),
5. politické hodnoty (moc, vliv, uznání),
6. náboženské hodnoty (morální principy).

Toto dělení hodnot v mnoha aspektech odráží Maslowovu pyramidu potřeb a tvoří jeden ze základů Kariérového kompasu.

SPECIFIKA ONLINE TESTOVÁNÍ

Většina metod online psychodiagnostiky byla ještě ve velmi nedávné minulosti prakticky jen elektronickou verzí původně tužka–papír dotazníků (Bartram, 2000). Online psychologické testování je velmi mladou oblastí psychologie a rychle se vyvíjí. Počátky tohoto nového oboru se datují přibližně do 90. let minulého století, kdy internet dosáhl dostatečné rozšířenosti a rychlosti, aby společností umožnil podobné nástroje efektivně využívat.

Bartram (2004) rozšíření online testování považuje za jednu z největších změn v oblasti výběru zaměstnanců během posledních několika let, která rapidně vytlačuje klasickou formu tužka–papír.

Po boomu na přelomu století, který byl ale zároveň provázen řadou pochybností nad validitou takovýchto nástrojů, přišla studená sprcha v podobě finanční krize. Kvůli ní si začaly firmy vybírat různé metody s podstatně větší opatrností. To vedlo k pročištění trhu s těmito metodami. To ale nutně neznamená, že přežily jen firmy odvádějící kvalitní práci. Kromě nižší ceny méně kvalitních služeb zde hrály roli i Evropské fondy, které měly negativní vliv na konkurenci.

Výhody online psychodiagnostiky

Výhody online testování osobnosti lze shrnout do následujících bodů:

1. Testování online je obecně mnohem levnější než klasické testování tužka–papír, uchazeč testy vyplňuje sám, společnost tedy nemusí platit specialistu, který bude uchazeči testy administrovat. Dalšími náklady, které zde odpadají, je čas administrátora, který pak musí výsledky uchazeče vyhodnotit. Výsledky jsou u online testování vypočítány téměř okamžitě pomocí počítače (odpadá zde i lidský faktor chyby). Licence na online testy bývají také levnější než na testy tužka–papír.
2. Online testy lze administrovat kdekoli a kdykoli bez nutnosti mít v počítači jakýkoliv program vyjma webového prohlížeče. Testovaný si může test vyplnit kdykoliv se mu to hodí bez nutnosti fyzicky dorazit do společnosti. Toto pomáhá přilákat kvalitnější uchazeče, jejichž čas je drahý a jakákoliv úspora času je tedy pro ně velkou výhodou.

3. Online testování a vyhodnocení pomocí počítače umožňuje do testů zakomponovat mnohem složitější lžiskóry a oproti verzi tužka-papír také přidat algoritmy pro detekci snahy o záměrné zkreslení výsledků.
4. Díky online testování lze uchazeče porovnávat se stále aktuálními normami a mít tedy tak přesný obraz o vztahu výsledků uchazeče a zbytku pracující populace v ČR. Oproti tomu v klasickém testování tužka-papír si běžně administrátor testu koupí drahý tištěný manuál s normami aktuálními v určitém roce a pak tento manuál s postupně zastarávajícími normami používá celou svou profesní kariéru.
5. Online testování je přístupné širokému počtu specialistů v náboru, zatímco u verzí tužka-papír může test administrovat jen vystudovaný psycholog, většinou ještě po nákladném školení. Společnost tak musí platit specialistu nejen na administraci testů, ale zároveň i na interpretaci výsledků a psaní výsledných zpráv. Oproti tomu s online diagnostikou může po krátkém zaškolení pracovat kdokoli, protože sama generuje kvalitní interpretace a popis uchazeče. Komplexní školení na práci s těmito interpretacemi a zpětnou vazbu uchazečům je však silně doporučováno.

Limitace online psychodiagnostiky

Podobně jako je tomu ve všech oborech, ani svět online psychodiagnostiky není černobílý. I tyto moderní metody mají slabá místa. Je tedy na místě zmínit i některé výhody verze tužka-papír:

Proč ještě existují testy tužka-papír?

Lze je administrovat i bez počítače a připojení k internetu, což někdy může být užitečné například při DC programu ve velmi odlehle lokalitě.

Psycholog či administrátor testu má osobní kontakt s člověkem, může tedy do výsledné zprávy poskytnout další informace nad rámec testu. Otázkou zůstává, nakolik objektivní a relevantní tyto informace jsou a nakolik jde o efekt prvního dojmu. Být schopen poskytnout nezávislé a objektivní pozorování požaduje intenzivní trénink a mnohaleté zkušenosti.

Administrátor testu má jistotu, že test daná osoba skutečně vyplňuje v klidném

prostředí a dle pokynů. Při administraci online za klidné prostředí vhodné k vyplňování testu zodpovídá testovaná osoba.

Poslední výhodou papírové verze, silně specifickou pro Českou republiku, je fakt, že po zakoupení papírové verze testu může administrátor tuto verzi testu nelegálně donekonečna kopírovat a používat bez dalších nákladů. Kromě morální závadnosti tohoto jednání je zde samozřejmě i problém s časem rychle zastarávajícími normami, test se tak stává neaktuální a nepřesný. Pokud se navíc uchazeč, který nebyl přijat na základě tohoto kopírovaného testu, rozhodne výsledek výběrového řízení soudně rozporovat, má společnost, kde je taková praxe zvykem, výrazný problém. Tyto případy nejsou časté, ale již byly několikrát zaznamenány.

Příliš mnoho diagnostiky

Pochybnosti nad kvalitou online psychodiagnostických metod stále přetrvávají. Online metodám bývá často vyčítáno, že se rojí na trhu jak houby po dešti, přičemž jejich psychometrické kvality bývají nevalné. Chybí jim manuály, kvalitní validizační studie a slibují nemožné – že s jejich využitím získají klienti během pár kliknutí ideálního zaměstnance.

Nestandardizované testování

Další problémem jsou nestandardizované podmínky testování. Testovaný může dotazník vyplňovat například v rušném prostředí, což může ovlivnit výsledky. Absence časového omezení ale tuto námitku do značné míry vyvrací. Domníváme se taktéž, že je zodpovědností každého jedince, jaké si vytvoří podmínky pro absolvování testu. V důsledku se také jedná o zajímavou informaci o testovaném. Pokud se rozhodne vyplňovat dotazník v nevhodných podmínkách, je to také údaj o jeho osobnosti, postoji k nabízené pozici (popř. seberozvoji) atd.

Výsledky testu mohou představovat dodatečný informační zdroj při poradenských rozhovorech a výběrových řízeních. Neměly by ale být jediným podkladem pro rozhodování v těchto otázkách.

Nemožnost identifikace

Další oprávněnou námitkou proti online metodám je nemožnost identifikace respondenta. Proto je teoreticky možné, aby test za respondenta vyplnila jiná osoba. V kontextu assessment a development center to ale není možné, neboť testy jsou administrovány pod dohledem. V případě vyplnění inventáře v domácím prostředí je teoreticky možné tímto způsobem podvádět, ale pokud jsou využity další metody (např. rozhovor), diskrepance mezi výsledky testu a uchazečovým chováním se projeví.

Proto by měly být výsledky inventáře vždy ověřeny výběrovým rozhovorem, případně dalšími metodami využívanými v personální praxi, a neměly by být jediným podkladem pro rozhodování, zda je uchazeč vhodným kandidátem.

CHARAKTERISTIKA KARIÉROVÉHO KOMPASU

Kariérový kompas si klade za cíl určit motivační strukturu jedince na základě jeho hodnot a postojů k různým aspektům práce a odměny za ní. Na základě studia teorie jsme v kombinaci s našimi praktickými zkušenostmi z oblasti psychologie práce a organizace a personalistiky určili 8 základních škál, které odrážejí nejčastější motivační činitele v pracovním prostředí:

- pochvala,
- spolupráce,
- obsah práce,
- rozvoj,
- výsledky,
- odměna,
- zodpovědnost
- a status.

Tyto škály jsme pak orientačně seskupili do 8 motivačních profilů:

- týmový hráč,
- talent,
- expert,
- team leader,
- manažer,
- leader,
- obchodník
- a realizátor.

Každý profil je sycen dvěma hlavními škálami a dvěma pomocnými. Toto srovnání je však pouze orientační a při aplikaci výstupů do praxe je nezbytné vycházet ze zastoupení všech dílčích škál v kontextu s požadavky na respondenta a s jeho kariérovými potřebami.

Inventář Kariérový kompas má celkem 24 položek tvořených 4 adjektivy, které se bodově ohodnocují od nejvíce žádoucí odpovědi (4 body) po nejméně žádoucí (1 bod). Dvě adjektiva nemohou mít stejný počet bodů. Tímto je dosaženo seřazení položek

podle důležitosti, kterou jim testovaný přisuzuje. V případě, že testovaný zvolí u některých adjektiv stejný počet bodů, nemůže v testu postoupit dále a je upozorněn na původ chyby.

Jelikož v případě Kariérového kompasu neexistují žádné správné či špatné odpovědi, není třeba zavádět lžiskóry. Položky mají nehodnotící, neútočný a nevтіravý charakter. Inventář neobsahuje žádné položky zasahující nepřiměřeně do soukromí jedince – to se týká sexuálních preferencí, náboženství, rasových a etnických postojů apod. Inventář není určen k diagnostice duševních poruch.

POPIS JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL A DIMENZÍ

Pochvala

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jedince jsou v kontextu této škály důležitými faktory respekt, obdiv, ocenění ze strany firmy či manažera, pochvala, poděkování za dobrou práci, pozitivní zpětná vazba a uznání. Zdrojem demotivace naopak mohou být lhostejnost ze strany firmy či nadřízeného, pocit nedocenění, nadměrná kritika a nezájem druhých.

Umlasová (2006) uvádí, že ocenění dobré práce vede ke zvýšení energie, dobrému pocitu pracovníka, vysokému výkonu a v důsledku ještě lepším výsledkům. Nedostatek uznání na druhou stranu způsobuje letargii, rozhořčení, smutek a ve výsledku odchod pracovníka. Ruebuschová (2005) dále tvrdí, že uznání zvyšuje ochotu ke spolupráci a zlepšuje firemní kulturu. Motivuje, stimuluje a inspiruje nové nápady k řešení různých problémů.

Jedná se tedy o motivaci vnější. Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb se pohybujeme na čtvrté úrovni potřeb (psychologické potřeby úcty). Z hlediska expektační teorie je zde hodnotou vidina dosažení pochvaly a uznání a prostředkem k dosažení tohoto cíle je požadovaná pracovní činnost. Očekávání je zde podmíněno předchozími zkušenostmi s pochvalou a uznáním od nadřízeného či kolegy.

Podobně je na tom tato škála i co se týče teorie cíle. V ideálním případě by dosažení obtížnějšího cíle mělo být provázáno s adekvátní zpětnou vazbou – tzn. větší pochvalou,

než je tomu v případě dosažení cíle triviálního. V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace se jedná o faktor motivační. V rámci motivačního potenciálu Hackmana & Oldhama jde o pracovní faktor zpětné vazby. Z hlediska hodnotového žebříčku se pohybujeme v oblasti sociálních hodnot.

Spolupráce

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jedince jsou v kontextu této škály důležitými faktory funkční spolupráce, dobré vztahy a atmosféra důvěry v rámci firmy či týmu, podpora spolupráce ze strany managementu, zájem a vzájemná podpora kolegů či nadřízeného. Zdrojem demotivace naopak mohou být napjaté vztahy, soupeřivost či nepřátelská atmosféra napříč firmou či v týmu, neochota ke spolupráci, alibismus, vzájemná netolerance, nezájem druhých a konflikty.

Sociální podpora a spolupráce s druhými má a) složku instrumentální – poskytnutí nutných nástrojů k práci a pomoc s pracovními úkoly, kooperaci a b) složku emocionálně-psychologickou, která spočívá v naplnění emočních potřeb zaměstnance (bezpečnost, sociální kontakt, uznání, pocit přínalžitosti atd.).

Kromě toho může sociální podpora pomáhat vyrovnávat se s pracovním stresem (Abdel-Halim, 1982). Podpora zaměstnance od organizace je také prokázaným prediktorem pracovního výkonu (Darolia et al., 2010).

Dle Dědiny & Cejthamra (2005) může týmová práce zvýšit konkurenceschopnost několika způsoby:

- zlepšení produktivity,
- zlepšení kvality práce a podpora inovací,
- zlepšení motivace a oddanosti pracovníků.

Tento předpoklad samozřejmě závisí na specifikách pracovní pozice. Existují i pracovní místa, kde je vyžadována větší samostatnost a průbojnost a výkon zde zvyšuje spíše soutěž mezi jednotlivými zaměstnanci. Typickým příkladem jsou obchodní zástupci. Obecně se dá říci, že na pracovních pozicích vyžadujících přesnost a správnost výsledku práce, je vhodné nastavit kooperativní způsob práce, a na pozicích, kde jde především o rychlost a množství vykonané práce, se hodí individualistický styl (Beersma et al., 2003).

Jedná se o vnitřní motivaci. Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb se pohybujeme na třetí úrovni potřeb (psychologické potřeby lásky a sounáležitosti). Z hlediska expektační teorie je zde hodnotou vidina dosažení sociálního kontaktu, přátelství a sounáležitosti a prostředkem k dosažení tohoto cíle je týmová práce. Očekávání je založeno na zkušenosti s kolegy a typu práce.

Teorie cíle částečně postrádá v kontextu této škály svou validitu, protože hlavním motivačním prvkem zde není dosažení cílů, nýbrž kontext jejich dosahování v týmovém duchu a přátelské atmosféře. Cíl práce se pro jedince stává motivujícím v případě, že jeho splněním se zlepší atmosféra v týmu.

Pokud je spolupráce s druhými subjektivně akcentována, jedná se v kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace o motivační faktor (jedinice motivuje to, že bude pracovat v týmu). V případě menší subjektivní významnosti spolupráce s druhými platí za faktor spíše hygienický (jedinice je ne-nespokojen se vztahy na pracovišti). Vzhledem k limitům Herzbergovy teorie je zařazení této škály do konkrétní skupiny faktorů problematické a je podmíněno subjektivním zhodnocením jedince.

V rámci motivačního potenciálu Hackmana & Oldhama lze tuto škálu nejlépe zařadit do faktoru zpětné vazby. Lze předpokládat, že lidé s vysokou potřebou spolupráce s druhými nebudou vyžadovat autonomii a samotné pracovní výsledky pro ně rovněž nebudou mít vysokou prioritu. Naopak ocení komplexní a častou zpětnou vazbu. Z hlediska hodnotového žebříčku se pohybujeme v oblasti sociálních hodnot.

Rozvoj

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jedince jsou v kontextu této škály důležitými faktory možnost získávat nové zkušenosti a znalosti, účastnit se školení, prohlubovat svou odbornost, příležitost k dalšímu rozvoji dovedností a schopností či pocit osobního růstu a seberealizace. Zdrojem demotivace naopak mohou být absence zpětné vazby, chybějící možnost rozvoje a osobního růstu, stagnace z hlediska odborných znalostí, schopností a dovedností, nedostatek nových podnětů a impulzů.

To potvrzuje i výzkum Hackmana & Lawlera z roku 1971, ve kterém zjistili, že jedinci

vyhledávající spíše naplnění vyšších potřeb, kam spadá i seberealizace, lépe reagují na zaměstnání s vysokou mírou autonomie a různorodosti. Záleží jim i na typu práce – preferují spíše práci s jasnými výsledky a kritérii úspěchu. Potřebují a vyhledávají také zpětnou vazbu. Tyto závěry jsou v souladu také s teorií motivačního potenciálu.

Jedná se o vnitřní motivaci. Teoretické ukotvení této škály spočívá především v Maslowově hierarchii potřeb, a to na jejím vrcholu – u potřeby sebeaktualizace a seberealizace. Vyjdeme-li z Maslowovy teorie (1954), pak je osobní rozvoj podmíněn uspokojením všech nižších potřeb (fyziologických, potřeb bezpečí, sociálně-psychologických atd.). Na základě kritiky Maslowovy teorie je ale osobní rozvoj v Kariérovém kompasu umístěn na stejné úrovni jako ostatní potřeby.

Z hlediska expektační teorie je zde hodnotou vlastní rozvoj v oblasti osobní a/nebo profesní a prostředkem k dosažení tohoto cíle je pracovní činnost, která je z pohledu jedince smysluplná a obohacující. Očekávání je zde podmíněno především zájmy jedince a jeho zkušeností.

Tuto škálu lze teoreticky ukotvit i v teorii cíle. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, aby jeho cíle byly konkrétně definované a měl dostatek volnosti a autonomie v jejich plnění. Pokud se ztotožní s obsahem práce, je silně motivován i k obtížným cílům. Naopak triviální, repetitivní a již zvládnuté úkoly nevnímá jako přitažlivé.

V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace jde o faktor motivační. Z hlediska hodnotového žebříčku se pohybujeme v oblastech teoretických, estetických a náboženských hodnot.

Obsah práce

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory osobně zajímavá, různorodá či tvořivá práce s dostatkem prostoru pro uplatnění nápadů, vnitřní ztotožnění se s obsahem práce, podílení se na smysluplných a pro firmu významných úkolech. Zdrojem demotivace naopak mohou být nudná stereotypní činnost, formální úkoly či práce bez zřetelného smyslu, účelu a užitku, nadměrná byrokracie či hodnotový nesoulad s vykonávanou činností.

Sultan (2012, str. 21) tvrdí, že „*typ úkolu nebo pozice je jedním ze silných externích faktorů, které velmi ovlivňují činnost jedince, pracovní motivaci a spokojenost.*“

To potvrzují i Hackman & Oldham (1975) svým modelem motivačního potenciálu, kde obsah práce dělí na tři subškály:

1. využití schopností,
2. povahu úkolu
3. a důležitost úkolu.

Všechny tyto podškály figurují ve spokojenosti jedince s prací a s pracovním výkonem. Motivace k práci je dle nich určena třemi základními charakteristikami vyplývajícími z těchto škál (Hackman & Oldham, 1980; citováni v Moloi, 2007):

1. vnímaná smysluplnost práce,
2. zodpovědnost za výsledky práce
3. a zpětná vazba.

V kontextu škály *Obsah práce* Kariérového kompasu je podstatná především první charakteristika vnímané smysluplnosti práce, která je dle Lee-Rosse (1998) sycena různorodostí práce, povahou práce a subjektivně vnímanou důležitostí úkolu. Jedná se tak o hlavní teoretický podklad této škály.

Z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb se tento motivační činitel pohybuje v oblasti nejvyšších potřeb – tedy seberealizace. Pohledem expektační teorie je pro jedince skórující vysoko na této škále důležitá (valentní) smysluplnost a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Prostředkem k dosažení tohoto cíle je pracovní činnost, která je z pohledu jedince smysluplná a obohacující (podobně jako v případě škály *Osobního rozvoje*). Očekávání je zde podmíněno především zájmy a hodnotovým žebříčkem jedince spolu s minulou zkušeností.

Tuto škálu lze teoreticky ukotvit i v teorii cíle. Pro jedince skórujícího na této škále vysoko je důležité, aby jeho cíle byly konkrétně definované a měl dostatek volnosti a autonomie v jejich plnění. Pokud se ztotožní s obsahem práce, je silně motivován i k obtížným cílům. Naopak triviální, repetitivní a již zvládnuté úkoly nevnímá jako přitažlivé.

V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace jde o faktor motivační. Motivační potenciál zde bude (vcelku pochopitelně) podmíněn především triádou faktorů zodpovědných za obsah práce (využití schopností, povaha úkolů a důležitost úkolu). Z hlediska hodnotového žebříčku se pohybujeme v oblastech teoretických, estetických a náboženských hodnot.

Zodpovědnost

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory svěřená důvěra, kompetence a pravomoci, možnost mít vliv na chod firmy, ovlivňovat dění, řídit a být v rámci možností nezávislý v rozhodování. Dále je pro jedince důležitý dostatek volnosti a samostatnosti. Zdrojem demotivace naopak mohou být chybějící pravomoci, absence kontroly nad situací, nemožnost cokoli ovlivnit, nesamostatnost, nadměrný dohled a kontrola a závislost na rozhodnutí druhých.

Hall & Lawler (1970, str. 279) se na základě svého výzkumu ve 22 vědeckých laboratořích domnívají, že „*pokud klima a struktura organizace podporuje individuální zodpovědnost k zakázkám, profitabilitě a snižování nákladů, výzkumník se může začít zajímat o jiné záležitosti, než jen o sebe a identifikovat se s organizací jako celku.*“

V praxi tento postup vyzkoušel výše zmíněný Liu Chuanzhi. Nastavil motivační systém tak, aby nejlépe odpovídal základním vrstvám společnosti (vyšší management, střední management a linioví pracovníci) s pevnou vazbou požadovaného výkonu a individuální zodpovědnosti na odměnu. Dle jeho slov neztratil od té doby jediného vysokého manažera.

Jedná se o motivaci vnitřní. Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb se pohybujeme na čtvrté úrovni potřeb (psychologické potřeby úcty). Z hlediska expektační teorie zde hodnotou vidina dosažení vlivu, řízení, kontroly a zodpovědnosti a prostředkem k dosažení tohoto cíle je požadovaná pracovní činnost, navazování vztahů, budování sféry vlivu atd. Míra očekávání úspěchu je zde podmíněna předchozí zkušeností s manažerskou rolí a/nebo sebevědomím jedince.

Teorie cíle je klíčovým teoretickým východiskem této škály. Cílem jedince skórujícího vysoko v této škále je získat vliv a zodpovědnost za dění. To je obvykle poměrně obtížný cíl, v jehož průběhu je jedinci obvykle dávána konkrétní zpětná vazba, která, za

předpokladu, že jedinec má manažerské předpoklady a zpětná vazba je podána dobře, dále posiluje jeho osobní účinnost (Bandura, 1997). Dle teorie cíle by tedy motivace měla být v tomto případě poměrně silná.

V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie pracovní motivace se jedná o faktor motivační. V rámci motivačního potenciálu Hackmana & Oldhama je zde nejvíce akcentován faktor autonomie. Z hlediska hodnotového žebříčku se pohybujeme v oblasti politických hodnot.

Status

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory možnost dalšího kariérního posunu či postupu, příležitost k uspokojení ambicí, možnost dosáhnout prestiže a významného statutu v rámci firmy. Zdrojem demotivace naopak mohou být neexistence kariérního plánu, chybějící perspektiva dalšího profesního postupu, bezvýznamnost zastávané pozice.

Mclaren (2012) analyzovala pět velkých globálních firem a zjistila, že ačkoli jsou možnosti postupu a rozvoje obecně uznávány jako klíčové motivátory zaměstnanců, nejsou vždy perspektivně využívány a omezují se jen na talenty. Zaměstnanci je přitom vnímají jako jeden z klíčových slibů zaměstnavatele.

To bude platit dvojnásob u jedinců skórujících vysoko na této škále. Jedná se o motivaci vnitřní. Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb se pak pohybujeme na čtvrté úrovni (psychologické potřeby úcty).

Z pohledu expektační teorie se dostáváme k hodnotě dosažení určité pozice, prestiže a kariérního růstu, přičemž prostředkem k dosažení tohoto cíle je požadovaná pracovní činnost, budování kontaktů a aktivní snaha o povýšení těmi prostředky, které jsou ve stávající organizaci momentálně dostupné.

Teorie cíle je podobně jako u škály Zodpovědnost a vliv klíčovým teoretickým východiskem této škály. Povýšení a kariérní postup nejsou ve většině profesí jednoduchými cíli. Jedinec skórující vysoko na této škále tedy postupuje logicky dle nastavených kritérií, které specifikují, jak lze cíle dosáhnout. V souladu s touto teorií je zde velmi znát potřeba zpětné vazby, která jedince informuje o jeho aktuálním výkonu

a dalších krocích vedoucích k vytouženému pracovnímu postupu. Bez konkrétní zpětné vazby a plánu ztrácí takový zaměstnanec motivaci k práci.

V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie se jedná o motivační faktor. Ze všech faktorů motivačního potenciálu se zde jeví jako nejdůležitější zpětná vazba a dále pak autonomie. Charakteristiky práce (využití schopností, povaha úkolu a důležitost úkolu) nejsou pro jedince tak podstatné, pokud nemají vazbu na možný pracovní postup. Hodnotově se pohybujeme na úrovni politických hodnot.

Výsledky

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory možnost srovnání s druhými, příležitost vyniknout, využívat své předpoklady, možnost podílet se na úspěchu a zažít si jej, možnost dosahovat nadstandardních výkonů a náročných cílů či možnost vidět za sebou jasné výsledky. Zdrojem demotivace naopak mohou být dlouhodobě špatné výsledky či opakovaný neúspěch, nemožnost srovnání, chybějící uspokojení z dosažení cílů, absence zřetelných výsledků.

Výsledky jsou rozhodující škálou pro profil Obchodníka. Mezi obchodníky je koneckonců soutěživost poměrně běžným jevem a „*při opatrném plánování a implementaci, mohou sales manažeři dosáhnout skvělých výsledků při využití prodejních soutěží*“ (Milovic & Dingus, 2014, str. 119).

Touha po výsledcích je bezesporu motivace vnější a z hlediska Maslowovy teorie potřeb jde pak o čtvrtou úroveň (psychologické potřeby úcty). Expektační teorie je v kontextu této škály velmi významná. Jedinec skórující vysoko na této škále považuje za největší hodnotu konkrétní, hmatatelné výsledky, výši svého platu a srovnání s ostatními. Prostředkem k tomuto cíli je jeho snaha o nadstandardní výkon, neustálé překonávání již dosažených hranic s vysokým očekáváním, že cíle lze dosáhnout.

Dalším klíčovým teoretickým východiskem této škály je teorie cíle. Pokud jedinec skóruje vysoko na této škále, bude mít nejspíše vysoké ambice a klást si velmi obtížné cíle. Lehké cíle, kterých dosahují ostatní, jej motivovat nebudou. Za dosažení svých met bude očekávat řádnou odměnu. Nejvíce jej ale bude pohánět samotný pocit, že cíle dosáhl. Odměna zde má význam především jako hmatatelný důkaz, že cíle skutečně dosáhl.

V rámci dvoufaktorové teorie Herzberga spadá tato škála do oblasti motivačních faktorů. Motivační potenciál zde bude podmíněn především autonomií jedince. Hodnotově se pohybujeme na pomezí ekonomických a politických hodnot.

Odměna

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory možnost podílet se na zisku firmy, provázanost odměn na snahu, nasazení, výsledky a úspěšnost, uspokojivé finanční ohodnocení a benefity. Zdrojem demotivace naopak mohou být chybějící benefity, osobně neuspokojivý nebo fixní stagnující plat, nemožnost dosáhnout na odměny a bonusy či nemožnost ovlivnit svůj výdělek.

Gkorezis & Petridou (2012) shrnují, že finanční incentivy mají signifikantní efekt na vztah zaměstnance k práci při splnění podmínky návaznosti finanční odměny na výkon, přičemž tento vztah by měl být zaměstnanci jasný. Právě z jasných a konkrétně stanovených kritérií úspěchu vyjádřeného finanční odměnou či benefitem čerpají jedinci skórující vysoko na této škále největší motivaci.

Jedná se pochopitelně o motivaci vnější. Pokud předpokládáme, že finanční odměna zde neslouží k bezprostřednímu zabezpečení základních životních potřeb (tzn., že se nejedná o první až druhou úroveň Maslowovy pyramidy potřeb týkající se zajištění základních fyziologických potřeb, jistot a stability), nýbrž o motivační činitel v Herzbergově slova smyslu, pohybujeme se spíše na čtvrté úrovni potřeb – psychologické potřeby úcty.

Z pohledu expektační teorie je jako hodnota vnímána výše zisku, mzdy, benefity apod. Prostředkem k dosažení vyššího zisku je vysoký výkon. Očekávání jsou podmíněna vztahem mezi odměnou a výkonem. Pokud je tento vztah stálý a předvídatelný, je zaměstnanec motivován dále pracovat. Pokud je ale jednou za svůj výkon vysoce odměněn a podruhé málo, tzn., pokud se nevyzná v systému odměňování a benefitů, jeho motivace obvykle klesá.

Podobně je na tom tato škála i z hlediska teorie cíle. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je zjevně cílem co nejvyšší odměna a/nebo zajímavé benefity. Zpětná vazba jako hlavní mediátor je zde taktéž silně zastoupen v podobě jasných kritérií úspěchu, které podmiňují výkon tohoto zaměstnance.

V kontextu motivačního potenciálu jsou zde důležité faktory autonomie a zpětné vazby, zatímco obsah práce není tak podstatný. Jedinci s vysokou touhou po odměně se tolik nestarají o to, co vlastně dělají, ale spíše o vlastní zisk, který je zpětnou vazbou na jejich výkon, která dále vede k vyššímu výkonu, a tudíž i odměně pro zaměstnance.

Z hlediska hodnot se pohybujeme na úrovni ekonomických hodnot.

VÝVOJ KARIÉROVÉHO KOMPASU

První verze dotazníku Kariérový kompas vznikla v roce 2006 a byla v podobě tužka-papír. Dotazník původně neměl ambice stát se šířeji používaným dotazníkem pro výběr či rozvoj. Byl vytvořen pro potřeby veletrhu pro studenty a měl pomoci studentům, kterým byl nabídnut v rámci workshopu zaměřeného na kariérové směřování, uvědomit si, že není nutné jít pouze cestou manažerské dráhy, nýbrž že existují i jiné cesty, např. expertní kariéra, kdy se člověk stává specialistou a odborníkem na určitou oblast a může tak dosáhnout obdobného statutu a ocenění jako na manažerské pozici. Dotazník se setkal s velkým ohlasem a jeho výsledky byly pro mnohé respondenty úlevné, neboť jim nabízel alternativy k veřejnému očekávání, že po studiu vysoké školy by se měli stát manažery, což pro některé z nich bylo spíše zdrojem stresu a obavy z nesplněných ambicí.

Dotazník byl poté úspěšně využit v rámci série tzv. Kariérových workshopů realizovaných v roce 2007 v rámci společnosti T-Mobile. V roce 2008 prošel dotazník první revizí, která se dotýkala některých položek, a navíc znamenala změnu v systému odpovědí. Původní verze dotazníku pracovala s body, nová pak s pořadím.

Dotazník byl postupně využíván jako doplňkový zdroj informací v rámci assessment a development center a v některých společnostech se stal výchozím materiálem pro pravidelné hodnocení zaměstnanců. Zaměstnanci i nadřízenému umožňoval mimo rámec reálného výkonu zmapovat motivaci a zahájit diskusi o celkovém směřování pracovníka.

V roce 2011 pak vznikla online verze dotazníku, která dále v roce 2012 prošla na základě dat získaných online formou další revizí položek.

MOŽNOSTI VYUŽITÍ INVENTÁŘE V PERSONÁLNÍ PRAXI

Kariérový kompas lze v personální praxi využít k mnohým účelům. Jako hlavní se nabízí nábor a rozvoj pracovníků, ale může pomoci i koučům či poradenským psychologům.

Při náboru zaměstnanců dokáže Kariérový kompas spolehlivě určit, zda nabízená pozice kandidátovi bude vyhovovat, co se motivačních činitelů týče, a co ho bude naopak demotivovat.

Nábor zaměstnanců

Vstupní screeningová metoda

K tomuto účelu je vhodné využívat Kariérový kompas spíše jako orientační metodu. Nedoporučujeme, aby byli kandidáti vyřazováni pouze na základě nepříznivého výsledku Kariérového kompasu, a to z toho důvodu, že jednotlivé výstupní profily jsou velmi zobecněné a v žádném případě nepokrývají různá specifika mnohých profesí. Jejich validita je samozřejmě větší u těch pozic, jejichž jméno nesou, ale i tam jsou poměrně obecné.

Součást assessment centra

Kariérový kompas může v kontextu assessment centra poskytnout cenné doplňující informace o motivační struktuře uchazeče a může se tak stát základem pro různé modelové situace a další aktivity realizované v rámci assessment centra. Zároveň je využití kvalitní psychodiagnostiky pro uchazeče samo o sobě hodnotou, díky které vnímají assessment centrum jako kvalitnější.

Osobní výběrový rozhovor

Kariérový kompas může být také jednou z psychodiagnostických metod, která položí základ výběrovému rozhovoru. Jelikož je motivace silným prediktorem pracovního výkonu (viz teoretický úvod), je určitě na místě se uchazeče doptávat na výsledky Kariérového kompasu. Obzvláště pak v případě, že nejsou zcela v souladu s představami zaměstnavatele.

Rozvoj zaměstnanců

Individuální rozvoj

Uvědomění si vlastních motivačních činitelů může výrazně přispět ke zvolení vhodné kariérové dráhy. Z takové změny profituje zaměstnavatel, a hlavně sám zaměstnanec.

Reflexe pro vedoucí pracovníky

Rozpoznání motivační struktury podřízených může pomoci manažerům je účinněji vést a motivovat. Při správném využití lze s pomocí Kariérního kompasu provést potřebné změny v týmech, vyřešit táhnoucí se konflikty plynoucí z protichůdných nebo zcela se míjejících motivací různých spolupracujících pracovníků apod. Kariérní kompas tak může vést k zefektivnění řízení lidských zdrojů.

Development centra

Důvody pro využití v rámci development center jsou podobné, jako v případě assessment center. Jelikož jsou ale development centra využívána především k rozvoji stávajících zaměstnanců, je kariérový kompas o to užitečnější. Rozpoznání vlastní motivační struktury může u takového zaměstnance vést k posílení klíčových motivačních složek nebo k tolik potřebné změně pracovního umístění a přesunutí na pro něj přirozenější pozici.

Rozvoj týmu

Kariérový kompas umožňuje vytvářet týmové výstupy. Jedná se o souhrnný výstup pro všechny členy zvoleného týmu. Má podobnou strukturu jako individuální výstup, ale navíc nabízí celkovou představu o týmu a jeho členech. Týmové výstupy jsou praktické pro zjištění motivační struktury napříč celým týmem.

Tým pro tvorbu souhrnného výstupu lze sestavit z účastníků napříč projekty či skupinami, přičemž v rámci nastavování týmu můžete vybrané účastníky označit jako manažery – jejich výsledky nebudou zahrnuty anonymně do výsledků týmu, ale zobrazí se samostatně, a to Vámi vybranou barvou. Jednotlivým účastníkům můžete přiřadit libovolnou barvu a jejich výsledky tak v týmovém výstupu snadno rozeznat.

Další využití Kariérového kompasu

Kariérový kompas může být využit i k dalším účelům. Poradenským a klinickým

psychologům může napomoci k odhalení motivační struktury jedince, která výrazně determinuje vývoj terapie (Lombardi et al., 2014; Cameron et al., 2013) a poradenství (Rowell & Hong, 2013; Ryan et al., 2011). Jeho hlavní využití leží ale v kariérovém poradenství – při volbě vhodné střední či vysoké školy, při potřebě změny kariéry nebo pomoci nezaměstnaným.

Je však na místě případné uživatele metody upozornit na fakt, že změny kariéry mohou být i důsledkem hlubších změn v osobnosti jedince, životních krizí a emočního distresu. K pomoci takovému člověku je zapotřebí odborníka, který se již pohybuje na hranici mezi poradenským a klinickým psychologem (American Psychological Association, 2000).

ADMINISTRACE METODY

Vhodné skupiny osob

Kariérový kompas je určen především pro personální využití. Z tohoto titulu je jeho validita nejsilnější u české pracující populace kolem 20–55 let věku se SŠ a VŠ vzděláním. To ovšem neznamená, že ho nelze použít i u jiných skupin osob. Validita takových výsledků bude ale omezená a je třeba k tomu při vyhodnocení přihlídnout.

Předpokladem k vyplnění inventáře je základní gramotnost (jazyková i počítačová) umožňující porozumění instrukcím a vyplnění jeho položek. Tyto předpoklady lze v případě nutnosti naplnit v případě, že jedinec má osobního asistenta, který ho procesem provede. Základem k úspěšnému a validnímu vyplnění inventáře je intelektová úroveň dovolující pochopení obsahu otázek.

Inventář je uživatelsky přívětivý i pro nevidomé. Barva pozadí a popředí je detekovatelná odečítači obrazovky NVDA a nejnovější verzí odečítače obrazovky Orca pro prostředí Gnome a jiná GTK prostředí v Linuxu.

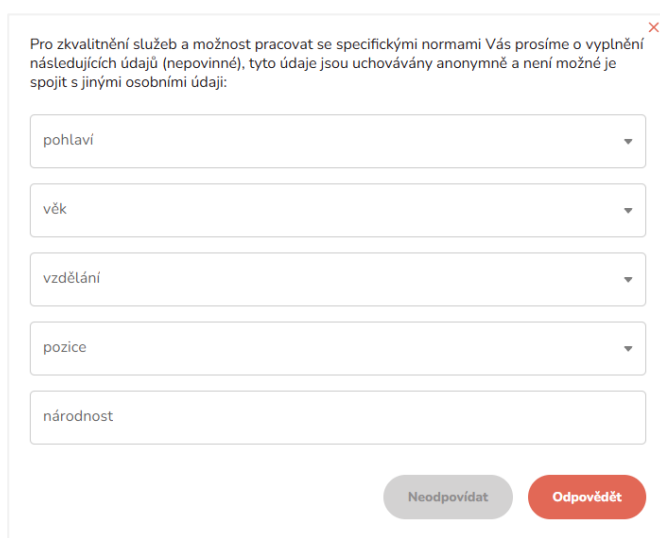
Jazykové mutace

Kariérový kompas je dostupný standardně v českém jazyce. Společnost TCC online nabízí navíc verzi inventáře včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy v jazyce anglickém, slovenském, německém, polském a mnoha dalších jazycích. Cizojazyčné verze dosud nemají vlastní normy. Předpokládáme, že v případě slovenské verze budou základní vzorky relativně podobné. Při využití anglické verze však doporučujeme

opatrnost při interpretaci výsledků.

Administrace Kariérového kompasu

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Testování probíhá pouze online formou. Kariérový kompas je na administraci velmi nenáročný. Webové rozhraní obsahuje pro testovaného všechny potřebné informace. Je nicméně vhodné testovanému metodu představit.



Pro zkvalitnění služeb a možnost pracovat se specifickými normami Vás prosíme o vyplnění následujících údajů (nepovinné), tyto údaje jsou uchovávány anonymně a není možné je spojit s jinými osobními údaji:

pohlaví ▼

věk ▼

vzdělání ▼

pozice ▼

národnost

Neodpovídat Odpovědět

Poté, co je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k inventáři, ho již inventář sám provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny respondenty stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Dotazník je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Jeho vyplnění trvá 10–15 minut

Na úvodní obrazovce respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších charakteristikách pro přesnější výsledky. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Dále respondent získá informace o tom, kolik má inventář otázek a jaká je doba jeho vyplnění. Poté následuje popis metody a instrukce k vyplnění.

Další důležité informace, které by měly být při úvodu do metody řečeny, mohou být dle povahy testové situace také následující:

- Kariérový kompas pracuje s motivačními charakteristikami.

- Je v zájmu testovaného, aby nevynechával položky. Zkresluje se tím validita celého inventáře a výsledky mohou být zavádějící. Testovaný by měl vynechat pouze ty položky, na které skutečně nemůže nijak odpovědět.
- Výsledky mají být benefitem nejen pro zaměstnavatele (či terapeuta, kouče, učitele atd.), ale i jedince, který inventář vyplnil. Také z tohoto titulu je v jeho zájmu odpovídat pravdivě a upřímně.
- Nejsou zde žádné „dobré“ a „špatné“ výsledky.
- Vyplňování inventáře není časově limitováno.
- Pokud testování probíhá skupinově, není vhodné, aby testovaní mezi sebou diskutovali.

Specificky v pracovním prostředí je vhodné ubezpečit testované, že jejich výsledky budou přísně důvěrné, a rozptýlit jejich obavy z úniku informací. Důvěra je základem upřímnosti, a tudíž i relevance a validity celého procesu a jeho výsledku.

Následuje již samotná testová stránka s položkami.



Účastníci potáhnutím 4 možností vytvoří pořadí. Po vyplnění všech položek je inventář automaticky vyhodnocen a respondentovi je nabídnuto jeho stažení v PDF.

Informace o zabezpečení během administrace metody

Naše systémy jsou hostovány v hostingovém centru Wedos, které je držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14001 od TÜV SÜD s garancí dostupnosti služeb minimálně 99,99 %.

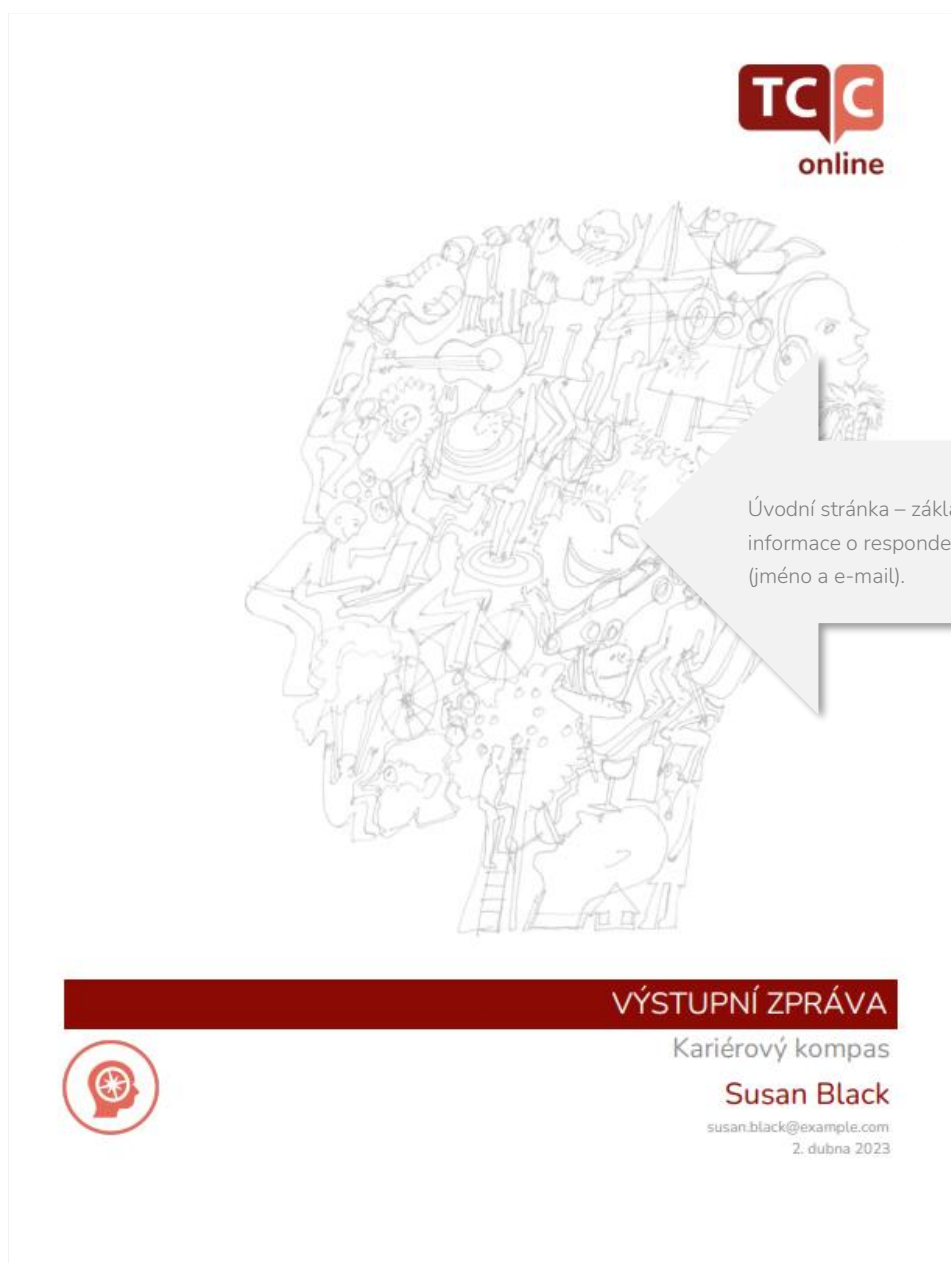
Systém je chráněn firewallem s restriktivním nastavením pravidel. Provoz v síti je monitorován intrusion detection systémem a antivirovým programem. Přístupy do sítě jsou podrobně logovány a provádí se pravidelný audit logů.

Bezpečnost sítě je pravidelně kontrolována prostřednictvím bezpečnostního scanneru. Veškerá komunikace se systémem je zabezpečena SSL certifikátem od certifikační autority.

VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE KARIÉROVÉHO KOMPASU

Podoba výstupní zprávy

Po vyplnění vytvoří systém výstupní zprávu. Výstupní zpráva je složena celkem ze tří stran. Nyní si je postupně projdeme.



Susan Black - susan.black@example.com

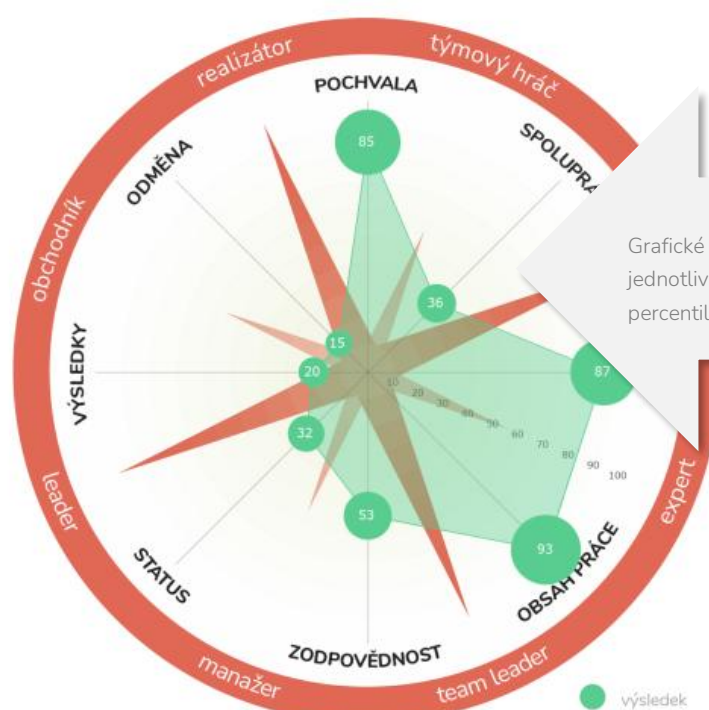
důvěrné

Dostává se Vám do rukou výstup z dotazníku Kariérový kompas. Tento dotazník mapuje mezi 8 motivačními pracovními faktory ty aktuálně nejvýznamnější a je tedy užitečným pomocníkem nejen při zamýšlení se nad plánováním kariéry, ale i při zvyšování výkonu a pracovní spokojenosti.

Uvedené čtyři základní profily (manažer, obchodník, odborník, týmový hráč) jsou pouze orientační a představují čtyři typická kariérová očekávání, která se však mohou vzájemně kombinovat a prolínat. Stejně tak názvy profilů jsou spíše symbolické a neznamenalí nutně konkrétní pracovní pozice, ani jednoznačné předurčení pro ně.

Důležité je, že žádný výsledek v dotazníku není ani pozitivní, ani negativní, tepší či horší. Typické motivační faktory se navíc mohou měnit v čase, proto je nutné interpretovat výsledky vždy s ohledem na danou situaci a zkušenosti. Výsoce skórují zpravidla ty motivační faktory, které pro nás mají aktuálně větší význam. Nižší míra preference může signalizovat, že jsme v dané oblasti aktuálně spokojeni, tudíž ji nevnímáme jako důležitý faktor a proto ji spíše upozadujeme.

MOJE MOTIVACE



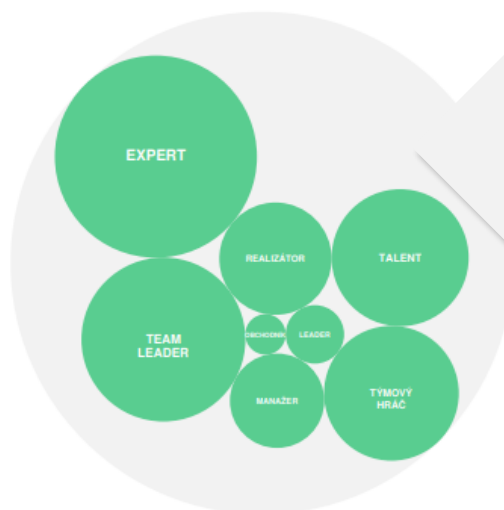
Grafické zobrazení jednotlivých škál ve formě percentilu.

Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě percentilů.

Susan Black - susan.black@example.com

důvěrné

ROLE ODPOVÍDAJÍCÍ MÉ MOTIVACI



Míra zastoupení celkových profilů.

CO ZVÝŠUJE VÝKON A SPOKOJENOST

- ocenění ze strany firmy a manažera, pochvala, poděkování za dobrou práci, pozitivní zpětná vazba a uznání
- zajímavá tvořivá práce s dostatkem prostoru pro uplatnění nápadů, podílení se na smysluplných a pro firmu významných úkolech
- možnost účastnit se školení, získávat nové zkušenosti a znalosti, příležitost k dalšímu rozvoji
- funkční spolupráce v rámci firmy, podpora spolupráce ze strany managementu, dobré vztahy a atmosféra důvěry v týmu

CO BRZDÍ VÝKON A SPOKOJENOST

- lhostejnost ze strany firmy či nadřízeného, nedocenění, nadměrná kritika, nezáměr zlepšovat
- nudná stereotypní činnost, formální přístup, nadměrná byrokracie
- absence zpětné vazby, chybné informace, stagnace z hlediska odbornosti
- soupeřivost napříč firmami, alibismus, vzájemná nedůvěra

Interpretace výsledků.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ KARIÉROVÉHO KOMPASU

Popis výsledných profilů

Zpravidla je alespoň v malé míře zastoupena většina z osmi základních typických profilů, přičemž obvykle jeden nebo dva převažují nad zbývajícími. Respondent se k dílčím škálám hlásí prostřednictvím distribuce bodů mezi nabídnuté možnosti – motivy. Výsledný profil je vždy dán celkovou preferencí rozhodných škál.

Zastoupení jednotlivých základních typických profilů je v celkovém profilu vyjádřeno pomocí „bublin“. Čím větší, tím více typická je daný motivační profil pro respondenta.

Pro výpočet celkových profilů se uplatňují vážené skóry rozhodných škál, přičemž vždy dvě škály jsou hlavní a dvě pomocné. Rozhodné škály jsou zobrazeny v grafu Výsledky dílčích škál. V rámci grafu jsou dosažené výsledky v dílčích škálách znázorněny ve formě procent a reprezentují vážené skóry.

Týmový hráč (rozhodné škály Pochvala + Spolupráce):

Pro profil týmového hráče je typické, že potřebuje ocenění, zájem, možnost spolupráce s druhými, vzájemnou podporu, pochopení a dobré vztahy. Týmovému hráči vyhovuje taková pozice, kde může být užitečný, kde poskytuje podporu druhým a sám jí může získat. Pro svou spokojenost nepotřebuje rychlý kariérový růst, mnohem více ocení pozitivní zpětnou vazbu od okolí.

Týmový hráč může být dlouhodobě spokojen na stejné pozici. Hnacím motorem pro změnu pozice je u něj zejména nespokojenost s prostředím a vztahy. Pro týmového hráče může být posun na jinou pozici vyjádřením ocenění. Zároveň je pro jeho spokojenost důležité, aby i nová pozice poskytovala dostatek prostoru pro spolupráci a dobrou atmosféru.

Talent (rozhodné škály Spolupráce a Rozvoj)

Pro profil talenta je typické, že potřebuje možnost spolupráce s druhými, vzájemnou podporu, dobré vztahy a současně mít možnost růst, rozvíjet se, prohlubovat stávající dovednosti a znalosti a získávat nové. Talentu vyhovuje taková pozice, kde se může rozvíjet, mít podpůrné podporující prostředí, kde se může učit od druhých. Pro svou spokojenost nutně nepotřebuje přílišnou zodpovědnost za vedení projektů, kde bude

delegovat úkoly druhým, mnohem více ocení možnost sám si získávat nové znalosti a zkušenosti, a to nejen v rámci spolupráce s ostatními.

Talent je spokojen na stejné pozici zpravidla do té doby, dokud má prostor pro svůj růst a od druhých může stále čerpat nové zkušenosti. Hnací motorem pro změnu pozice u něj může být chybějící zpětná vazba, nemožnost rozvoje, stagnace z hlediska odborných dovedností a neochota týmu ke spolupráci či předávání know-how.

Expert (rozhodné škály Obsah práce + Rozvoj):

Expert akcentuje více zajímavý obsah práce, možnost pestrých úkolů, příležitost k uplatnění nápadů, získávání nových zkušeností, příležitost ke školení a dalšímu vzdělávání. Expertovi vyhovuje taková pozice, kde má prostor neustále se učit, vzdělávat, prohlubovat svou odbornost a uplatňovat své znalosti. Pro svou spokojenost potřebuje expertní růst s možností soustředit se zejména na odbornou práci.

Expert je spokojen na stejné pozici zpravidla do té doby, dokud má prostor pro svůj růst. Hnací motorem pro změnu pozice je u něj možnost dozvědět se něco nového nebo zvýšit svůj odborný kredit. Pro experta může být posun na jinou pozici cestou k novým znalostem a zkušenostem a za zajímavou prací. Zároveň je pro jeho spokojenost důležité, aby na nové pozici neplýtl svým časem a energií na ze svého pohledu méně zajímavé činnosti.

Team leader (rozhodné škály Obsah práce + Zodpovědnost):

Team leader více akcentuje zajímavý obsah práce, možnost pestrých úkolů, příležitost k uplatnění nápadů a současně mít možnost zodpovědnosti v týmu. Pro jeho spokojenost je klíčová svěřená důvěra, kompetence a pravomoci, možnost mít vliv na chod firmy, ovlivňovat dění.

Zdrojem demotivace naopak mohou být chybějící pravomoci, absence kontroly nad situací, nemožnost cokoli ovlivnit a úkoly a činnosti, které sám nevnímá jako zajímavé, neztotožňuje se s nimi či je vnímá jako nudné a stereotypní.

Manažer (rozhodné škály Zodpovědnost + Status):

Lidé s manažerským profilem potřebují zejména možnost řídit, mít vliv, být nezávislí, rozhodovat a také mít prestiž a autoritu, jsou ambiciózní. Manažerovi vyhovuje taková

pozice, kde má možnost ovlivňovat druhé, řídit a zasahovat do běhu věcí, kde může rozhodovat. Pro svou spokojenost potřebuje prostor pro manažerský růst a další pracovní postup.

Manažer má vysokou potřebu pracovního postupu. Hnacím motorem pro změnu pozice jsou jeho ambice. Pro manažera může být posun na jinou pozici prostředkem k získání větších rozhodovacích pravomocí, možností k rozšíření vlivu a upevnění nezávislosti. Zároveň je pro jeho spokojenost důležité, aby se mohl plně soustředit na vedení a řízení.

Leader (rozhodné škály Status + Výsledky):

Pro leadera je hlavní motivací kariérní posun či postup, příležitost k uspokojení ambicí, možnost dosáhnout prestiže a významného statutu v rámci firmy. Leaderovi vyhovuje tedy zpravidla taková pozice, kde má možnost dosahovat vysokých výkonů, poměřovat se s druhými (či s jinými metrikami).

Hnacím motorem pro změnu pozice mohou být jeho ambice a snaha dosáhnout (ještě) lepších výsledků. Pro leadera může být posun na jinou pozici prostředkem k získání větších rozhodovacích pravomocí, ale i cestě, jak uspokojit vnitřní motivaci vidět za svou práci úspěšné výsledky.

Obchodník (rozhodné škály Výsledky + Odměna):

Pro obchodníky je důležitá možnost soutěže, dosažení cílů, důraz na výkonnost a také její ohodnocení v rovině odměny a zisku. Obchodníkovi vyhovuje taková pozice, kde má možnost dosahovat vysokých výkonů, poměřovat se s druhými, kde jsou jeho výsledky okamžitě měřitelné a transparentní. Pro svou spokojenost potřebuje i zajímavé materiální ohodnocení, chce být na svých úspěších finančně zainteresován.

Obchodník může být dlouhodobě spokojen na stejné pozici. Hnacím motorem pro změnu pozice je u něj zejména nespokojenost s finančním oceněním. Pro obchodníka může být posun na jinou pozici prostředkem k získání důležitějších, prestižnějších zákazníků či rozsáhlejších projektů a tím i k získání vyššího platu či lepších benefitů. Zároveň je pro jeho spokojenost důležité, aby se mohl plně soustředit na svůj vlastní výkon a nerozptyloval se podružnými úkoly.

Realizátor (rozhodné škály Odměna + Pochvala):

Pro realizátory je hlavním motivačním faktorem pochvala a uznání za vykonanou práci, která se může projevovat jak v rovině verbálního ohodnocení, tak ale i materiálního v podobě finanční odměny či jiných benefitů. Realizátor nutně nepotřebuje zodpovědnost a kariérní růst, zpravidla mu více vyhovuje taková pozice, kde je považován za nezbytného člena týmu a kde je nadřazeným či top managementem oceněn., mnohem více

Hnacím motorem pro změnu pozice je u něj zejména nespokojenost s finančním oceněním a pocit, že je vnímám jako „stroj“. Pro realizátora může být posun na jinou pozici prostředkem k získání pocitu důležitosti a ocenění, a to i na rovině finanční odměny.

Shrnutí

Uvedených osm základních profilů je pouze orientačních a představujících osm typických kariérových očekávání, která se mohou vzájemně kombinovat a prolínat. Stejně tak názvy profilů jsou spíše symbolické a neznamenaají nutně konkrétní pracovní pozice.

Výsledky dotazníku mohou pomoci v ujasnění stávajících kariérových očekávání. V ideálním případě je vhodné směřovat k takovým typům pozic a práce, které umožní dlouhodobou spokojenost, tj. respektují preferované hodnoty a motivační profil.

Zároveň je nutné brát v úvahu proměnlivost motivačního profilu v čase. Důležitost jednotlivých motivů se mění jak s věkem a zkušenostmi, tak i vlivem vnější situace. Aktuální nespokojenost může překrývat i jiné stabilnější motivy, a naopak spokojenost v určité oblasti může vést k jejímu opomenutí v rámci dotazníku.

Součástí výstupní zprávy je i přehledné shrnutí motivujících incentiv a také možných demotivujících činitelů, které mohou výkon snižovat. Tyto informace jsou odvozeny na základě dílčích škál s nejvyšším dosaženým skóre.

PROVAZBA NA DALŠÍ PRODUKTY TCC ONLINE

Kariérový kompas patří mezi jednu z nejpoužívanějších metod. Je součástí mnoha námi nabízených psychodiagnostických balíčků:

- Team leader
- Projektový manažer
- Obchodník
- Prodejce po telefonu
- Prodejce
- Pozice s důrazem na týmovou práci
- Organizačně administrativní pozice
- Zmapování potenciálu k různým rolím

Kariérový kompas lze provázat s dalšími psychodiagnostickými metodami společnosti TCC online. Velmi doporučována je kombinace Kariérového kompasu s Multifaktorovým osobnostním profilem.

Multifaktorový osobnostní profil

Multifaktorový osobnostní profil je komplexním diagnostickým nástrojem umožňujícím detailní pohled do struktury osobnosti jedince. Má 8 škál, které vycházejí hlavně specificky z personální praxe a teorií osobnosti.

V praxi se nám kombinace Multifaktorového osobnostního profilu a Kariérového kompasu velmi osvědčila. Multifaktorový osobnostní profil sám o sobě poměrně kvalitně postihuje i motivační strukturu jedince, neboť ta vychází právě z jeho osobnosti a je jednou z jejích funkcí. To nám umožňuje při interpretaci výsledků celkem přesně postihnout motivační strukturu jedince a naše zjištění opřít o teoretické poznatky.

Kariérový kompas doplňuje Multifaktorový osobnostní profil také v tom, že s jeho pomocí lze odhadnout, jak se daná pracovní preference konkrétně projeví. Více o tomto propojení naleznete v části *Kazuistiky*.

Pro více informací odkazujeme na uživatelský manuál k [Multifaktorovému osobnostnímu profilu](#) dostupnému zdarma na našich stránkách.

Manažerský styl

Další metodou, se kterou lze Kariérový kompas také provázat, je inventář Manažerský styl. Ten vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami.

Zatímco Multifaktorový osobnostní profil sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, inventář Manažerský styl pracuje s komplexními projevy a chováním v rámci manažerské role, a to vždy ve vztahu ke

kombinaci dvou bipolárních škál. Zároveň v inventáři Manažerský styl dochází k posunutí základních škál na vyšší konkrétnější úroveň s úzkým propojením na činnosti typické pro manažera. Inventář současně propojuje různé dílčí teorie manažerských stylů, které vzájemně kombinuje na pozadí originální metodiky.

Kombinace Multifaktorového osobnostního profilu, Kariérového kompasu a inventáře Manažerského stylu se tak stává mocnou diagnostickou baterií, s jejíž pomocí lze důkladně prozkoumat manažerský potenciál jedince.

1. Multifaktorový osobnostní profil identifikuje osobnostní strukturu a z ní vyplývající motivační systém.
2. Kariérový kompas pomůže odhalit hodnotovou orientaci a z ní plynoucí základní motivátory a demotivátory.
3. Manažerský styl dále určí, jak si jedinec vede v klíčových dimenzích predikujících úspěch na manažerské pozici – rozhodování a dosahování cílů. Také dokáže odhalit případné diskrepance mezi osobnostním nastavením a preferovaným manažerským stylem.

Týmové role

Dotazník Týmové role sleduje míru preference různých týmových rolí a je určen zejména pro diagnostiku pracovníků působících v rámci stabilních či projektových týmů. Využít jej lze nejen pro individuální diagnostiku, ale i pro získání celkového profilu za celý tým.

Dotazník vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Koncepce inventáře Týmového profilu předpokládá, že každý člověk zaujímá souběžně různé role a pracuje s jejich kombinacemi. Současně tyto role nemusí nutně odpovídat osobnostnímu profilu.

Podobně jako u Kariérového kompasu, i v případě Týmové profilu je zde možnost srovnání výsledků s Multifaktorovým osobnostním profilem, díky čemuž můžeme snadno zjistit, nakolik se daný jedinec v týmu chová přirozeně, tzn. v souladu s vlastní osobností.

Zatímco osobnostní charakteristiky mají spíše trvalý charakter méně závislý na vnějších vlivech, týmové role zaujímáme vždy v kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků zvnějšku. Soulad nebo naopak nesoulad preferovaných týmových rolí a osobnostních charakteristik pak může vypovídat o míře osobního komfortu, s nímž se v těchto rolích pohybujeme. Dotazník základních týmových rolí pro snazší orientaci využívá částečně stejné názvy týmových rolí jako všeobecně známý Belbinův dotazník týmových rolí.

POPIS VZORKU

Dotazník již vyplnilo přes více jak 11 tisíc respondentů. Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky (pokud nebude uvedeno jinak) byly počítány v únoru 2025 na vzorku 6066 členů dospělé populace ČR. Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekcii zaměstnanců, tak i při jejich rozvoji.

Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ – „nemám podřízené“) a kontaktu s klienty („jsem v přímém kontaktu s klienty“ – „nejsem v přímém kontaktu s klienty“).

Pohlaví		Věk	
52 % ženy	N=3130	36 % do 29 let	N=2201
39 % muži	N=2386	38 % 30–44 let	N=2266
9 % bez identifikace	N=550	17 % nad 45 let	N=1054
		9 % bez identifikace	N=545

Vzdělání		Pozice	
0,3 % základní	(N = 20)	22,3 % mám podřízené	(N = 1351)
27,2 % střední odborné	(N = 1648)	65 % nemám podřízené	(N = 3944)
22,8 % středoškolské	(N = 1381)	12,7 % bez identifikace	(N = 771)
37,2 % vysokoškolské	(N = 2256)		
1,6 % postgraduální	(N = 96)		
11 % bez identifikace	(N = 665)		

Kontakt s klienty	
54 % jsem v přímém kontaktu s klienty	(N = 3288)
31 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	(N = 1898)
15 % bez identifikace	(N = 880)

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

Psychometrické charakteristiky jsou rozhodující vlastností každého účinného psychodiagnostického nástroje. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroje a rozlišuje odborné a fungující nástroje od nefunkčních populárních dotazníků a „testů“ zaštiťujících se neprávem pojmem psychologie či psychodiagnostika.

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka et al. (2011).

Položková analýza

Účelem položkové analýzy je ověření, zda položky jsou skutečně relevantní k tomu, co se snažíme zjistit. V tomto případě jsme tedy zjišťovali, zda použité položky odpovídají svou popularitou a korelací s hrubým skórem potřebám inventáře.

Popularita. Jedná se o zjištění podílu osob, které na danou položku odpověděly kladně. Účelem tohoto indexu je zjistit, zda a nakolik daná položka má schopnost rozlišovat mezi respondenty. Pokud by všichni respondenti odpověděli na položku kladně nebo naopak záporně, pak je její přítomnost v inventáři zcela zbytečná.

Z inventáře vyřazujeme položky, které mají příliš nízkou či vysokou popularitu, protože na takové položky odpovídá převážná většina lidí stejně a nepřináší tedy v inventáři žádné nové informace. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu přijatelné hodnoty leží mezi 0,1–0,9.

Korelace s hrubým skórem. Jedná se o vyřazení položek, u kterých nalézáme jen velmi slabý vztah s výsledky ostatních položek měřících stejný atribut.

Tímto způsobem se opět zbavíme neefektivních položek, jejichž výsledky vychází silně jinak než výsledky ostatních položek a lze tedy předpokládat, že tyto položky neměří stejný psychologický konstrukt jako zbytek položek nebo ho měří nepřesně.

Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Reliabilita

Akademická definice reliability nám říká, že reliabilita je podíl variability pravých skóre k celkové variabilitě (Urbánek et al., 2011). Jedná se v podstatě o přesnost testu neboli míru, nakolik dává test či dotazník konzistentní výsledky. Reliabilní testy, inventáře a dotazníky dávají velmi konzistentní výsledky, protože jsou zkonstruovány tak, aby při jejich vyplňování vznikalo minimum náhodných chyb.

Cronbachova alfa. Jedná se o statistický koeficient vyjadřující míru vnitřní konzistence testu. Vychází z předpokladu, že položky dotazníku by měly do dostatečně vysoké míry korelovat se svými faktory či s dotazníkem jako celkem. Probandi by měli mít tendenci na tyto položky odpovídat podobně. Velmi zjednodušeně řečeno nám udává, do jaké míry měří položky dotazníku stejný konstrukt.

Dle odborného konsenzu by tato hodnota měla být pro dotazník celkově 0,6 a výše, v rámci jednotlivých faktorů jsou přípustné i drobné odchylky směrem níže.

Měříme dle variance jednotlivých položek a variance celkového hrubého skóru.

Validita

Jde o širokou skupinu metrik určujících, do jaké míry test či dotazník měří konstrukt, k jehož měření byl vytvořen. Zahrnuje i metriky pro provázanost s praxí a praktickými výsledky. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry test či dotazník měří to, co chceme, aby měřil.

Rozlišujeme několik typů validity (uvádíme nejdůležitější):

Konvergentní validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat podobné výsledky jako obdobné škály jiných inventářů, u kterých již bylo praxí dokázáno, že daný konstrukt opravdu měří.

Měříme silou vztahu mezi výsledky našeho inventáře a výsledky inventáře, jehož validita byla již prokázána, které oba zadáme vyplnit stejné osobě. Zjednodušeně řečeno by člověku, který vyplnil jiný zavedený inventář motivace, a vyšlo mu, že je spíše zaměřen na peníze, mělo i v našem inventáři vyjít to samé.

Samozřejmě vybíráme pro porovnání inventář, který měří podobný či stejný konstrukt, který také měříme naším inventářem.

Diskriminační validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat rozdílné výsledky oproti rozdílným škálám jiných inventářů. Měříme porovnáním výsledků našeho inventáře a výsledky jiného inventáře, které oba zadáme vyplnit stejné osobě.

Pro porovnání vytváříme inventář, který měří konstrukt, který je podobný našemu konstrukt, ale u kterého chceme prokázat rozdíl v měření, a tedy potřebu samostatného měřicího nástroje. Případně vybíráme zcela odlišný konstrukt, pokud chceme dokázat, že jsou tyto dva konstrukty na sobě nezávislé (např. osobnostní vlastnosti a schopnost abstraktního myšlení).

Prediktivní validita. Udává nám existenci a sílu vztahu mezi výsledky testu a objektivními výsledky jiného hodnotícího kritéria (typicky vztah k pracovnímu výkonu, hodnocení manažerem, výše obrátu u obchodních zástupců apod.) Má silný dopad pro využití nástroje v praxi, prokazuje užitečnost nástroje při předpovědi (predikci) výkonu a výsledků zaměstnance.

KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI KARIÉROVÉHO KOMPASU

Položková analýza

Popularita položek

Při všeobecně přijímaném kritériu obtížnosti položek mezi 0,1–0,9 obstály všechny položky Kariérového kompasu:

Odměna					
fin14	fin21	fin26	fin37	fin54	fin6
0,55	0,49	0,67	0,50	0,45	0,58
fin60	fin62	fin72	fin74	fin79	fin94
0,38	0,54	0,45	0,52	0,41	0,54

Obsah práce					
obsa11	obsa13	obsa23	obsa3	obsa31	obsa40
0,60	0,79	0,55	0,56	0,60	0,40
obsa45	obsa52	obsa66	obsa81	obsa89	obsa96
0,58	0,69	0,32	0,79	0,70	0,55

Rozvoj					
osob15	osob25	osob36	osob4	osob42	osob55
0,46	0,36	0,68	0,52	0,67	0,67
osob59	osob61	osob67	osob82	osob92	osob93
0,63	0,65	0,34	0,22	0,65	0,54

Status					
prac20	prac32	prac34	prac44	prac47	prac53
0,23	0,47	0,17	0,22	0,28	0,51
prac70	prac8	prac84	prac86	prac9	prac91
0,36	0,19	0,43	0,40	0,41	0,36

Spolupráce					
spol12	spol18	spol2	spol30	spol35	spol39
0,39	0,83	0,66	0,71	0,51	0,72
spol48	spol56	spol65	spol76	spol77	spol88
0,60	0,37	0,69	0,59	0,70	0,34

Výsledky					
usp16	usp28	usp33	usp43	usp46	usp49
0,20	0,42	0,64	0,64	0,54	0,49
usp5	usp63	usp68	usp75	usp78	usp85
0,74	0,30	0,64	0,67	0,64	0,54

Pochvala					
uzn1	uzn17	uzn24	uzn29	uzn41	uzn50
0,27	0,32	0,48	0,22	0,47	0,31
uzn57	uzn64	uzn71	uzn80	uzn87	uzn90
0,54	0,52	0,59	0,26	0,72	0,28

Zodpovědnost					
zodp10	zodp19	zodp22	zodp27	zodp38	zodp51
0,60	0,62	0,48	0,55	0,39	0,51
zodp58	zodp69	zodp7	zodp73	zodp83	zodp95
0,45	0,60	0,49	0,23	0,56	0,37

Korelace položek s hrubými skóry faktorů

Vzhledem k rozdělení tohoto inventáře na faktory, které jsou na sobě relativně nezávislé, jsme použili korelace položek s hrubými skóry jednotlivých faktorů. Všechny položky daného faktoru by s ním měly korelovat se silou 0,2 a vyšší.

Níže vidíme, že v této části položkové analýzy obstály všechny položky:

Odměna					
fin14	fin21	fin26	fin37	fin54	fin6
0,76	0,70	0,74	0,80	0,56	0,63
fin60	fin62	fin72	fin74	fin79	fin94
0,72	0,76	0,35	0,73	0,69	0,74

Obsah práce					
obsa11	obsa13	obsa23	obsa3	obsa31	obsa40
0,41	0,47	0,49	0,36	0,63	0,50
obsa45	obsa52	obsa66	obsa81	obsa89	obsa96
0,48	0,35	0,28	0,28	0,52	0,44

Rozvoj					
osob15	osob25	osob36	osob4	osob42	osob55
0,44	0,41	0,40	0,46	0,64	0,35
osob59	osob61	osob67	osob82	osob92	osob93
0,61	0,68	0,24	0,20	0,50	0,32

Status					
prac20	prac32	prac34	prac44	prac47	prac53
0,60	0,66	0,61	0,62	0,60	0,38
prac70	prac8	prac84	prac86	prac9	prac91
0,41	0,49	0,58	0,51	0,62	0,66

Spolupráce					
spol12	spol18	spol2	spol30	spol35	spol39
0,50	0,54	0,51	0,59	0,59	0,59
spol48	spol56	spol65	spol76	spol77	spol88
0,62	0,48	0,50	0,45	0,52	0,43

Výsledky					
usp16	usp28	usp33	usp43	usp46	usp49
0,36	0,41	0,48	0,35	0,44	0,47
usp5	usp63	usp68	usp75	usp78	usp85
0,37	0,46	0,35	0,45	0,54	0,51

Pochvala					
uzn1	uzn17	uzn24	uzn29	uzn41	uzn50
0,59	0,36	0,62	0,50	0,62	0,65
uzn57	uzn64	uzn71	uzn80	uzn87	uzn90
0,55	0,53	0,51	0,34	0,34	0,55

Zodpovědnost					
zodp10	zodp19	zodp22	zodp27	zodp38	zodp51
0,43	0,32	0,47	0,53	0,52	0,48
zodp58	zodp69	zodp7	zodp73	zodp83	zodp95
0,52	0,52	0,50	0,44	0,40	0,36

RELIABILITA

Cronbachova alfa

U inventářů by tato hodnota měla být celkově 0,6 a výše, v rámci jednotlivých faktorů jsou přípustné i odchylky směrem níže.

Cronbachova alfa zde počítáme pro jednotlivé faktory a nikoli pro celkový hrubý skóre ze dvou důvodů:

1. faktory inventáře jsou na sobě do velké míry nezávislé, tedy není naplněn teoretický předpoklad použití Cronbachovy alfy (položky by měly měřit stejný konstrukt)
2. jelikož při vyplňování inventáře respondent určuje pořadí, je celkový hrubý skóre inventáře konstantní a tento výpočet ztrácí smysl.

Níže uvádíme hodnoty reliability pro jednotlivé faktory.

Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna	Pochvala	Spolupráce
0,63	0,60	0,66	0,80	0,61	0,89	0,75	0,76

VALIDITA

Prediktivní validita vůči obchodním výsledkům

V průběhu devíti měsíců (2012) vyplnilo Kariérový kompas celkem 316 kandidátů na obchodní pozici, z nichž 174 bylo dále sledováno po přijetí na danou pozici z hlediska spokojenosti přímého nadřízeného a z hlediska výkonnosti měřené skrze počty a objemy uzavíraných smluv. Do studie byla zařazena data těch obchodních zástupců, kteří již za sebou měli proces adaptace. 65 % respondentů bylo na pozici déle než 8 měsíců.

Korelace mezi výsledky celkového profilu OBCHODNÍK a úspěšností obchodníků z hlediska objemu slov byla v rámci projektu 0,31 na hladině významnosti 0,01. Korelace s hodnocením přímého nadřízeného byla 0,25 na stejné hladině významnosti.

Výsledky studie dále prokázaly souvislost některých dílčích škál s výkonem obchodních zástupců z hlediska reálně dosažených čísel.

Statisticky významné korelace (signifikance 0,05) vybraných škál Kariérového kompasu s výkonem obchodních zástupců pozitivně hodnocených manažerem:

Kariérový kompas – úspěšní obchodníci	Objem smluv měsíčně
výsledky	0,36
pochvala	-0,29
spolupráce	-0,31
obsah práce	-0,33
model kombinace škál	0,51

Statisticky významné korelace (signifikance 0,05) vybraných škál Kariérového kompasu s výkonem obchodních zástupců negativně hodnocených manažerem:

Kariérový kompas – neúspěšní obchodníci	Objem smluv měsíčně
obsah práce	-0,35
spolupráce	-0,31
odměna	-0,34
model kombinace škál	0,46

Prediktivní validita Kariérového kompasu vůči hodnocení kompetencí v development centru

Kariérový kompas rovněž koreluje s hodnocením kompetencí v rámci DC, které absolvovalo 177 zaměstnanců nadnárodní společnosti. V rámci DC bylo hodnoceno 5 důležitých manažerských dovedností: Spolupráce, Schopnost prosadit se, Zákaznický přístup, Analytické myšlení a Prioritizace. Nalezené korelace byly signifikantní na hladině významnosti 0,05 a jednalo se o korelace: Rozvoj a Prioritizace ($r = -0,27$), Obsah práce a Zákaznický přístup ($r = 0,22$), Zodpovědnost a Prioritizace ($r = 0,32$), Odměna a Zákaznický přístup ($r = -0,21$).

Konvergentní validita Kariérového kompasu a Multifaktorového osobnostního profilu

Studie konvergentní validity tohoto inventář byla provedena ve vztahu ke škálám inventáře Multifaktorový osobnostní profil, který je zaměřený na měření osobnostních charakteristik. Byla provedena na vzorku 1314 zaměstnanců v bankovním sektoru. Nadcházející studie byly provedeny brzy po vzniku Kariérového kompasu a proto neobsahují 8 motivačních profilů, ale pouze původní čtyři.

Nacházíme zde očekávané korelace potvrzující validitu Kariérového kompasu. Pro přehled uvádíme pouze některé. Pro kompletní přehled viz tabulka níže.

Status koreluje pozitivně se Spoluprací/průbojností ($r = 0,316$ na hladině významnosti $0,01$). Spolupráce/průbojnost dále koreluje se zaměřením na Výsledky ($r = 0,297$ na hladině významnosti $0,01$) a s touhou po Pochvale ($r = -0,276$ na hladině významnosti $0,01$).

Škála Pochvala dále koreluje s Cítěním/myšlením ($r = -0,262$ na hladině významnosti $0,01$). Spolupráce silně koreluje se Spolupráce/průbojnost v rámci Multifaktorového osobnostního profilu ($r = -0,43$ na hladině významnosti $0,01$). Jedná se o nejsilnější nalezenou korelaci mezi oběma inventáři. Dále tato škála koreluje negativně s Obezřetností/Sebevědomím ($r = -0,335$ na hladině významnosti $0,01$) a Cítěním/myšlením ($r = -0,352$ na hladině významnosti $0,01$).

Celkové profily také vykazují některé silné korelace potvrzující validitu Kariérového kompasu. S profilem Obchodníka koreluje signifikantně škála Spolupráce/průbojnost ($r = 0,239$ na hladině významnosti $0,01$). Spolupráce/průbojnost dále poměrně silně pozitivně koreluje s celkovým profilem Manažera ($r = 0,322$ na hladině významnosti $0,01$) a negativně koreluje s profilem Týmového hráče ($r = -0,398$ na hladině významnosti $0,01$). Týmový hráč taktéž zaznamenává vyšší korelace se škálou Cítění/myšlení ($r = -0,338$ na hladině významnosti $0,01$) a Obezřetnosti/sebevědomí ($r = -0,287$ na hladině významnosti $0,01$).

KAKO	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna	Pochvala	Spolupráce	Obchodník	Odborník	Manažer	Týmový hráč
MOP												
Introverze	-,058*			,079*		,082*	-,064*	-,066*	,080*	-,081*		-,055*
Extraverze												
Spolupráce		-,084*	,075*	,316**	,297**	,090*	-,276**	-,430**	,239**	-,149*	,322**	-,398**
Průbojnost												
Smysly	-,077*		-,115*	,063*		,128*		-,068*	,136*	-,081*		
Intuice												
Obezřetnost		-,081*		,269*	,194*	,077*	-,169*	-,335**	,177*	-,141*	,218*	-,287**
Sebevědomí												
Cítění			,140*	,190*	,210*		-,262**	-,352**	,122*		,270*	-,338**
Myšlení												
Přizpůsobivost		-,102*	,084*	,209*	,128*	,102*	-,135*	-,309*	,144*	-,136*	,180*	-,232*
Samostatnost												
Uzavírání				,071*				-,082*				-,066*
Otevírání												
Stabilita	,079*	,136*	,063*		,138*	-,116*	-,087*	-,101*		,107*	,099*	-,123*
Aktivita												

Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01

Konvergentní validita Kariérového kompasu a Dotazníku zvládání zátěže – stresu

Škály těchto dvou dotazníků spolu korelují spíše ojediněle, ale nacházíme zde zajímavé, dobře interpretovatelné korelace, které silně podporují validitu zúčastněných škál. Studie byla provedena na 65 účastnících development centra. Níže vybíráme některé výrazné korelace, celkový přehled naleznete v tabulce níže.

Zaměření na Pochvalu koreluje pozitivně s hledáním opory v druhých ($r = 0,409$ na hladině významnosti 0,01) a se Sebeobviňováním ($r = 0,318$ na hladině významnosti 0,05). Negativně pak koreluje se Sebekontrolou ($r = -0,432$ na hladině významnosti 0,01).

Zaměření na Spolupráci koreluje pozitivně s hledáním Opory v druhých ($r = 0,284$ na hladině významnosti 0,05) a negativně se Sebedůvěrou ($r = -0,335$ na hladině významnosti 0,05).

Zaměření na Výsledky koreluje pozitivně s Kompenzací ($r = 0,324$ na hladině významnosti 0,05) a se Sebedůvěrou ($r = 0,290$ a hladině významnosti 0,05).

Zaměření na Rozvoj koreluje se Sebekontrolou ($r = 0,273$ na hladině významnosti 0,05).

Zajímavá je také korelace mezi zaměřením na Zodpovědnost a celkovou Pohodou v Dotazníku zvládání zátěže – stresu ($r = 0,274$ na hladině významnosti 0,05).

Celkové škály Kariérového kompasu také přinášejí relevantní informace ve škálách Manažer a Týmový hráč.

Manažer koreluje pozitivně se Sebedůvěrou ($r = 0,348$ na hladině významnosti 0,05), celkovou Pohodou, ($r = 0,327$ na hladině významnosti 0,05) a Sebekontrolou ($r = 0,312$ na hladině významnosti 0,05). Negativně pak koreluje s hledáním Opory v druhých ($r = -0,363$ na hladině významnosti 0,01) a Rezignací ($r = -0,362$ na hladině významnosti 0,01). Toto vše odpovídá celkově přijímanému profilu Manažera.

Týmový hráč je opakem Manažera. Koreluje pozitivně s hledáním Opory v druhých lidech, ($r = 0,436$ na hladině významnosti 0,01) a negativně se Sebekontrolou ($r = -0,463$ na hladině významnosti 0,01), Sebedůvěrou ($r = -0,407$ na hladině významnosti 0,01) a celkovou Pohodou ($r = -0,322$ na hladině významnosti 0,05).

KAKO	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna	Pochvala	Spolupráce	Obchodník	Odborník	Manažer	Týmový hráč
DZZ												
Kontrola situace												
Sebekontrola	,273*						-,432**				,312*	-,463**
Opora v druhých							,409**	,284*			-,363**	,436**
Sebedůvěra					,290*			-,335*			,348*	-,407**
Vína vně												
Kompenzace					,324*							
Vyhnutí se												
Rezignace											-,362**	
Izolace												
Zveličení												
Sebeobviňování							,318*				-,271*	
Ulpívání												
Řešení +												
Pohoda +			,274*								,327*	-,322*

Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01

Další studie konvergentní validity Kariérového kompasu s Dotazníkem zvládání zátěže – stresu byla provedena na vzorku 1314 zaměstnanců v bankovním sektoru. Korelace jsou v tomto případě nalezeny častěji a jsou více signifikantní díky podstatně většímu vzorku, než jaký jsme měli v předchozí studii.

Při bližším pohledu si můžeme všimnout, že valná většina korelací souhlasí, co se směru týče. Opět vybíráme některé zajímavé a silné korelace. Kompletní přehled naleznete níže.

Zaměření na Výsledky pozitivně koreluje se Sebedůvěrou ($r = 0,219$ na hladině významnosti 0,01), dále negativně s Rezignací ($r = -0,239$ na hladině významnosti 0,01) a opět pozitivně s celkovou škálou Řešení +, která shrnuje strategie zvládání zátěže zaměřené na řešení situace ($r = 0,216$ na hladině významnosti 0,01).

Škála Pochvala z Kariérového kompasu koreluje nejsilněji s Vyhnutím se ($r = 0,209$ na hladině významnosti 0,01) a s Rezignací ($r = 0,254$ na hladině významnosti 0,01).

Spolupráce koreluje pozitivně s Oporou v druhých ($r = 0,211$ na hladině významnosti 0,01) a Rezignací ($r = 0,246$ na hladině významnosti 0,01).

Z celkových škál lze uvést především škálu Manažer, která koreluje s Kontrolou situace ($r = 0,247$ na hladině významnosti 0,01), Sebekontrolou ($r = 0,205$ na hladině významnosti 0,01), Sebedůvěrou ($r = 0,235$ na hladině významnosti 0,01). Negativní korelaci naopak vidíme v případě Rezignace ($r = -0,265$ na hladině významnosti 0,01).

Poslední škálou z Kariérového kompasu, kde zaznamenáváme vyšší korelace, je celková škála Týmový hráč, kde lze nalézt negativní korelace s Kontrolou situace ($r = -0,252$ na hladině významnosti 0,01), Sebekontrolou ($r = -0,243$ na hladině významnosti 0,01), Sebedůvěrou ($r = -0,269$ na hladině významnosti 0,01) a celkovou škálou Dotazníku zvládání zátěže – stresu Řešení + ($r = -0,219$ na hladině významnosti 0,01). Naopak pozitivní korelace spatřujeme v případě škál Opora v druhých ($r = 0,209$ na hladině významnosti 0,01), Vyhnutí se ($r = 0,249$ na hladině významnosti 0,01), Rezignace ($r = 0,336$ na hladině významnosti 0,01).

KAKO	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna	Pochvala	Spolupráce	Obchodník	Odborník	Manažer	Týmový hráč
DZZ												
Kontrola situace		-,065*	,171*	,155*	,177*	-,067*	-,197*	-,183*			,247**	-,252**
Sebekontrola			,112*	,149*	,159*		-,187*	-,171*			,205**	-,243**
Opora v druhých			-,091*	-,105*		-,064*	,155*	,211**	-,096*		-,153*	,209**
Sebedůvěra			,133*	,142*	,219**		-,190*	-,220*	,099*		,235**	-,269**
Vina vně	-,117*		-,065*	-,067*	-,072*	,121*	,070*		,067*		-,084*	,082*
Kompenzace												
Vyhnutí se	-,113*	-,152*	-,153*		-,181*	,103*	,209**	,144*		-,147*	-,176*	,249**
Rezignace	-,079*		-,152*	-,136*	-,239**	,065*	,254**	,246**	-,069*		-,265**	,336**
Izolace	-,158*		-,094*		-,139*	,084*	,127*	,101*		-,082*	-,118*	,141*
Zveličení							,113*	,127*			-,077*	,127*
Sebeobviňování								,119*	-,065*			,071*
Ulpívání		,070*		-,125*			,148*	,132*	-,065*		-,140*	,162*
Řešení +	,150*		,159*		,216**	-,168*	-,181*	-,096*		,109*	,190*	-,219**
Pohoda +	,075*		,077*	,090*	,132*		-,157*	-,170*	,072*		,159*	-,197*

Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01

Konvergentní validita Kariérového kompasu a dotazníku Manažerský styl

Počítáno na vzorku 65 pracovníků nadnárodní společnosti, kteří v rámci development centra za účelem vybrání vhodných kandidátů do talent programu prošli i psychodiagnostikou. Sledujeme zde některé poměrně silné korelace potvrzující konvergentní validitu Kariérového kompasu.

Škála Pochvala negativně koreluje s profilem Leadera ($r = -0,40$ na hladině významnosti 0,01). Dále pak taktéž negativně s Koučujícím stylem ($r = -0,361$ na hladině významnosti 0,01). Spolupráce koreluje s Mentorujícím stylem vedení ($r = -0,283$ na hladině významnosti 0,05). Odměna negativně koreluje s Vztahovým stylem ($r = -0,285$ na hladině významnosti 0,05). S celkovým profilem Týmového hráče korelují škály Vztahový styl ($r = 0,348$ na hladině významnosti 0,05) a Koučující styl ($r = -0,325$ na hladině významnosti 0,05).

Diskriminační validita dotazníku Kariérový kompas

Validitu tohoto dotazníku dále posiluje fakt, že jeho výsledky jsou relativně nezávislé na výsledcích vybraných výkonových testů, a lze tedy předpokládat, že opravdu měří pouze zaměření pracovní motivace daného člověka bez ovlivnění jeho výkonovou složkou. Toto je prokázáno na testech Abstraktního myšlení a Verbální zdatnosti opět na vzorku 65 účastníků development centra.

U testu Verbální zdatnosti negativně koreluje škála Odměna se škálami Analýza ($r = -0,324$ na hladině významnosti 0,05) a Zobecnění ($r = -0,321$ na hladině významnosti 0,05). Další silnější korelace shledáváme jen v případě Obsahu práce a Slovní zásoby ($r = 0,322$ na hladině významnosti 0,5) a Výsledků a Pohotovosti ($r = -0,318$ na hladině významnosti 0,05).

Mimo tohoto nalézáme již jen ojedinělé korelace mezi škálami se silou menší než 0,3. Většina kombinací škál těchto dvou testů spolu nekoreluje.

KAKO	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna	Pochvala	Spolupráce	Obchodník	Odborník	Manažer	Týmový hráč
VZ												
Řešeno												
Vyřešeno správně						-0,270*						
Analýza						-0,324*			-0,286*			
Zobecnění						-0,321*					0,287*	
Slovní zásoba		0,322*										
Pohotovost				0,271*	-0,318*							

Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01

U testu Abstraktního myšlení je drtivá většina škál nezávislá na Kariérovém kompasu. Jedinými výjimkami jsou škály Status, která negativně koreluje s chápáním logických vztahů ($r = -0,421$ na hladině významnosti 0,01), počtem Řešených ($r = -0,312$ na hladině významnosti 0,05) a Správně vyřešených úloh ($r = -0,270$ na hladině významnosti 0,05) a dále škála Výsledky, která pozitivně koreluje s Kombinačním myšlením ($r = 0,282$ na hladině významnosti 0,05). Všechny ostatní kombinace škál těchto dvou testů jsou na sobě zcela nezávislé.

ZÁVĚR

Vytvoření Kariérového kompasu mělo původně sloužit jen jako pomocný nástroj při výběru vhodné kariéry. Jelikož ale naše metody vycházejí z praxe a praxi kopírují, tak se časem při jeho používání ukázalo, že jeho kvality jsou vyšší, než jsme sami očekávali. Proto byl zvolen postup standardizace Kariérového kompasu na psychometrickou metodu splňující náročné psychometrické standardy definované evropskými i světovými autoritami v této oblasti – EFPA a APA.

V podobě Kariérového kompasu dostává se Vám dostává do rukou nástroj měřící motivaci a kariérní typy, který lze administrovat kdekoli, kdykoli a prakticky komukoli, má prokazatelné psychometrické kvality, prošel několika revizemi a byl normován na více než šesti tisících lidí z pracující populace v ČR.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a doufáme, že Vám Kariérový kompas pomůže k tomu, abyste měli čas na to nejdůležitější – na práci s lidmi.

ZDROJE

Abdel-Halim, A. A. (1982). Social support and managerial affective responses to job stress. *Journal of Occupational Behavior*, 3(4), 281–295.

AbuAlRub, R. F., & Al-Zaru, I. M. (2008). Job stress, recognition, job performance and intention to stay at work among Jordanian hospital nurses. *Journal of Nursing Management*, 16(3), 227–236.

American Psychological Association. (2000). Report of the task force on test user qualifications. Retrieved from <http://www.apa.org/science/programs/testing/qualifications.pdf>

Armstrong, M. (2002). Řízení lidských zdrojů. (1966). Grada Publishing a.s.

Atkinson, J. W., & Raynor, J. O. (1978). Personality, motivation, and achievement. Hemisphere Pub. Corp.

Baldamus, W. (1951). Type of Work and Motivation. *British Journal of Sociology*, 2(1), 44–58.

Bandura, A. (1997). Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H. Freeman.

Becherer, R. C., Morgan, F. W., & Richard, L. M. (1982). The Job Characteristics of Industrial Salespersons: Relationship to Motivation and Satisfaction. *Journal of Marketing*, 46(4), 125–135.

Beersma, B., Hollenbeck, J. R., Humphrey, S. E., Moon, H., Conlon, D. E., & Ilgen, D. R. (2003). Cooperation, Competition, and Team Performance: Toward a Contingency Approach. *Academy of Management Journal*, 46(5), 572–590.
doi:10.2307/30040650

Berl, R. L., Williamson, N. C., & Powell, T. (1984). Industrial Salesforce Motivation: A Critique and Test of Maslow's Hierarchy of Need. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 4(1), 33–39.

Bhatnagar, J. (2012). Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 928–951.
doi:10.1080/09585192.2012.651313

Cameron, A. Y., Palm Reed, K., & Gaudiano, B. A. (2013). Addressing treatment motivation in borderline personality disorder: Rationale for incorporating values-based exercises into dialectical behavior therapy. *Journal of Contemporary Psychotherapy*.

Cannon, D. (1997). New career, old problem: Learning from "things gone wrong." *British Journal of Guidance & Counselling*, 25(4), 491–505.
doi:10.1080/03069889700760421

Carter, H. D. (1944). Vocational interests and job orientation; a ten-year review. *International Review of Applied Psychology*, 2, 85–85.

Chandler, C. I. R., Chonya, S., Mtei, F., Reyburn, H., & Whitty, C. J. M. (2009). Motivation, money and respect: A mixed-method study of Tanzanian non-physician clinicians. *Social Science & Medicine*, 68(11), 2078–2088.

Cheng, J.-W., & Lu, K.-M. (2012). The role of job design and mechanism in motivating feedback-seeking behaviour in transportation service. *Service Industries Journal*, 32(13), 2047–2057. doi:10.1080/02642069.2011.574278

Darolia, C. R., Kumari, P., & Darolia, S. (2010). Perceived organizational support, work motivation, and organizational commitment as determinants of job performance. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 36(1), 69–78.

Dědina, J., & Cejthamr, V. (2005). *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styky, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada.

Employee Engagement. (2013). *Human Resources Magazine*, 18(2), 30–30.

Finegold, D., Mohrman, S., & Spreitzer, G. M. (2002). Age effects on the predictors of technical workers' commitment and willingness to turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 23(5), 655–674.

Fulford, M. D., & Enz, C. A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7(2), 161–175.

Gambill, T. R. (1979). Career counseling: Too little, too late? *Training & Development Journal*, 33(2), 24–27.

Garbers, Y., & Konradt, U. (2014). The effect of financial incentives on performance: A quantitative review of individual and team-based financial incentives. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 87(1), 102–137. doi:10.1111/joop.12039

Gellatly, I. R., Paunonen, S. V., Meyer, J. P., Jackson, D. N., & Goffin, R. D. (1991). Personality, vocational interest, and cognitive predictors of managerial job performance and satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 12(3), 221–231.

Gkorezis, P., & Petridou, E. (2012). The effect of extrinsic rewards on public and private sector employees' psychological empowerment: a comparative approach. *International Journal of Human Resource Management*, 23(17), 3596–3612. doi:10.1080/09585192.2011.639025

Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55(3), 259–286. doi:10.1037/h0031152

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, Mass: FT Press.

Hall, D. T., & Lawler, E. E. (1970). Job Characteristics and Pressures and the Organizational Integration of Professionals. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 271–281.

Haydon, R. (2013, May 3). The Employee Engagement Choice: Is It a Job, a Career, or a Calling? Retrieved from <http://www.tlnt.com/2013/05/03/the-employee-engagement-choice-is-it-a-job-career-or-calling/>

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (2010). *Motivation und Handeln* (Auflage: 4., überarb. u. aktualisierte Aufl. 2010.). Berlin u.a.: Springer.

Helmreich, R. L., Beane, W., Lucker, G. W., & Spence, J. T. (1978). Achievement motivation and scientific attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4(2), 222–226.

Herzberg, F. (2003). One More Time: How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 81(1), 87–96.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). *The Motivation to Work*. Transaction Publishers.

Hon, A. H. Y., & Chan, W. W. (2013). The effects of group conflict and work stress on employee performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(2), 174–184.

- Huang, J. L., & Pearce, M. (2013). The other side of the coin: Vocational interests, interest differentiation and annual income at the occupation level of analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 315–326.
- Ibarra, H. (2002). How to Stay Stuck in the Wrong Career. *Harvard Business Review*, 80(12), 40–48.
- Jenkins, G. D. J., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. *Journal of Applied Psychology*, 83(5), 777–787.
- Kamikow, N. (2010). Got Acknowledgment? *Chief Learning Officer*, 9(11), 4–4.
- Kaye, B. L. (2003). *Love It, Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work* (1 edition.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Kello, J. (2005). When career paths take wrong turns. *Industrial Safety & Hygiene News*, 39(4), 14–15.
- Khaleque, A. (1992). Work values, attitudes and performance of industrial workers in Bangladesh. *Social Indicators Research*, 27(2), 187–195.
- Kleiman, M. P. (1985). Retain valuable employees with career adaptation counseling. *Personnel Journal*, 64(9), 36–40.
- Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. *European Accounting Review*, 21(3), 591–621. doi:10.1080/09638180.2012.684498
- Latham, G. P., Ganegoda, D. B., & Locke, E. A. (2011). Goal-setting: A state theory, but related to traits. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), *The Wiley-Blackwell handbook of individual differences*. (pp. 579–587). Wiley-Blackwell.
- Lawler, E. E. (1969). Effects of task factors on job attitudes and behavior: A symposium: III. Job design and employee motivation. *Personnel Psychology*, 22(4), 426–435.
- Lee-Ross, D. (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers. *International Journal of Hospitality Management*, 17(4), 391–406. doi:10.1016/S0278-4319(98)00034-6

Liu Chuanzhi. (2003). Set Different Incentive Levels. *Harvard Business Review*, 81(1), 47–47.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance* (Vol. xviii). Englewood Cliffs, NJ, US: Prentice-Hall, Inc.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268. doi:10.1111/j.1467-8721.2006.00449.x

Loher, B. T., Noe, R. A., Moeller, N. L., & Fitzgerald, M. P. (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 280–2289.

Lombardi, D. R., Button, M. L., & Westra, H. A. (2014). Measuring motivation: Change talk and counter-change talk in cognitive behavioral therapy for generalized anxiety. *Cognitive Behaviour Therapy*, 43(1), 12–21.

Lorenz, M. (2013). What's the Cost of a Bad Hire? A Global Perspective. *The Hiring Site*. Retrieved from <http://thehiringsite.careerbuilder.com/2013/05/08/whats-the-cost-of-a-bad-hire-a-global-perspective/>

Mallya, T. (2007). *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. doi:10.1037/h0054346

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper.

McNatt, D. B., & Judge, T. A. (2008). Self-efficacy intervention, job attitudes, and turnover: A field experiment with employees in role transition. *Human Relations*, 61(6), 783–810. doi:10.1177/0018726708092404

McLaren, J. P. (2012). Motivation Employees Crave. *Chief Learning Officer*, 11(12), 12–12.

Milkovich, G. T. (1993). *Řízení lidských zdrojů*. Grada.

Milovic, A., & Dingus, R. (2014). Everyone Loves a Winner...or Do They? Introducing Envy into the Sales Contest to Increase Salesperson Motivation. *Proceedings of the Marketing Management Association*, 119–121.

Molino, M., Ghislieri, C., & Cortese, C. G. (2013). When work enriches family-life: The mediational role of professional development opportunities. *Journal of Workplace Learning*, 25(2), 98–113.

Moloi, T. J. (2007). Testing Hackman & Oldham's Theory of Enhancing the Quality of Work Life of Employees. *International Journal of Diversity in Organisations, Communities & Nations*, 7(3), 57–64.

Němec, Z. (2012). Špatný výběr zaměstnance může někdy stát firmu i stovky tisíc korun. Retrieved from <http://www.denik.cz/ekonomika/spatny-vyber-zamestnance-muze-nekdy-stat-firmu-i-stovky-tisic-korun-20120619.html>

Orpen, C. (1984). The Effect of Job Tenure on the Relationship Between Perceived Task Attributes and Job Satisfaction. *Journal of Social Psychology*, 124(1), 135.

Pauknerová, D., Hubinková, Z., Francová, T., & Lorencová, H. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Pyöriä, P. (2007). Informal organizational culture: The foundation of knowledge workers' performance. *Journal of Knowledge Management*, 11(3), 16–30.

Rowell, L., & Hong, E. (2013). Academic motivation: Concepts, strategies, and counseling approaches. *Professional School Counseling*, 16(3), 158–171.

Ruebusch, P. (2005). The power of acknowledgement. *Canadian Transportation & Logistics*, 108(2), 8–8.

Ryan, R. M., Lynch, M. F., Vansteenkiste, M., & Deci, E. L. (2011). Motivation and autonomy in counseling, psychotherapy, and behavior change: A look at theory and practice. *The Counseling Psychologist*, 39(2), 193–260.

Saba, T. (2013). *Understanding Generational Differences in the Workplace: Findings and Conclusions*. Queen's University IRC.

Sadri, G., & Bowen, R. C. (2011). Meeting EMPLOYEE requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE*, 43(10), 44–48.

Simbula, S., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2011). A three-wave study of job resources, self-efficacy, and work engagement among Italian schoolteachers. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 285–304. doi:10.1080/13594320903513916

Sultan, S. (2012). Examining the Job Characteristics: A Matter of Employees' Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Behavioural Sciences*, 22(2), 13–25.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. New York, London, Harper & Brothers. Retrieved from <http://archive.org/details/principlesofscie00taylrich>

Umlas, J. W. (2006). *The Power of Acknowledgment*. New York: International Institute for Learning.

Wolf, M. G. (1968). The psychology of executive motivation. *Personnel Journal*, 47(10), 700–704.