KARIÉROVÝ KOMPAS

Uživatelský manuál

Autoři: Jaroslav Pustina, Tomáš Sedloň, Barbora Daňková, Eva Divišová, Mirka Švandová

Editoři: Jaroslav Pustina, Barbora Daňková
„Můžete vzít osla až k řece, ale nemůžete ho donutit k tomu, aby pil.“

Lidové pořekadlo
Obsah

Úvod.................................................................................................................................7
Kariéra ...............................................................................................................................10
Typy motivace ..................................................................................................................11
Vybrané teorie motivace .................................................................................................13
  Behaviorismus a scientific management .......................................................................13
  Teorie potřeb ...............................................................................................................13
  Teorie zaměřené na proces ............................................................................................16
    Expeptační teorie.........................................................................................................16
    Teorie cíle ....................................................................................................................16
  Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace ..............................................17
  Motivační potenciál ......................................................................................................19
  Hodnoty .......................................................................................................................19
Specifika online testování .............................................................................................20
  Výhody online psychodiagnostiky ..............................................................................20
  Limitace online psychodiagnostiky ............................................................................22
    Příliš mnoho diagnostiky .........................................................................................22
    Nestandardizované testování ....................................................................................24
    Nemožnost identifikace ............................................................................................24
Charakteristika Kariérového kompasu .......................................................................26
Popis jednotlivých škál a dimenzí ................................................................................28
  Uznání a pochvala.........................................................................................................28
  Spolupráce s druhými ..................................................................................................28
  Osobní rozvoj .............................................................................................................32
Obsah práce ...................................................................................................................32
  Zodpovědnost a vliv .....................................................................................................35
  Pracovní postup ..........................................................................................................35
  Úspěšné výsledky .........................................................................................................36
  Finance a odměna ........................................................................................................37
Vývoj Kariérového kompasu .........................................................................................40
Možnosti využití inventáře v personální praxi ..........................................................41
Nábor zaměstnanců ................................................................. 41
Vstupní screeningová metoda .................................................. 41
Součást assessment centra ..................................................... 41
Osobní pohovor ..................................................................... 41
Rozvoj zaměstnanců .............................................................. 41
Individuální rozvoj .............................................................. 41
Reflexe pro vedoucí pracovníky .......................................... 41
Development centra .......................................................... 42
Rozvoj týmu ........................................................................... 42
Další využití Kariérového kompasu ................................... 42
Administrace metody .......................................................... 44
Vhodné skupiny obyvatel ..................................................... 44
Jazykové mutace .................................................................. 44
Administrace Kariérního kompasu ....................................... 44
Informace o zabezpečení během administrace metody ........ 48
Vyhodnocení a interpretace Kariérového kompasu .............. 49
Podoba výstupní zprávy ....................................................... 49
Interpretace výsledků Kariérového kompasu ............... 52
Popis výsledných profilů ....................................................... 52
Týmový hráč (rozhodné škály Uznání a pochvala + Spolupráce s druhými): 52
Odborník (rozhodné škály Obsah práce + Osobní rozvoj): ......... 52
Manažer (rozhodné škály Zodpovědnost a vliv + Pracovní postup): .......... 54
Obchodník (rozhodné škály Úspěšné výsledky + Finance a odměna): .... 54
Shnutí ................................................................................. 54
Provázba na další produkty T&CC online ................................ 56
Multifaktorový osobnostní profil ........................................ 56
Manažerský styl ................................................................. 58
Týmový profil ....................................................................... 59
Popis vzorku ........................................................................... 62
Zpracování dat a použité metody ...................................... 64
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení ............ 64
Položková analýza ................................................................. 64
Reliabilita .............................................................................. 64
Validita ................................................................................ 65
Konkrétní psychometrické vlastnosti Kariérového kompasu ......................................................... 66
Položková analýza .................................................................. 66
Popularita položek .................................................................. 66
Korelace položek s hrubými skóry faktorů ........................................... 69
Reliabilita................................................................................ 71
Cronbachovo alfa ................................................................. 71
Validita ................................................................................... 71
Prediktivní validita vůči obchodním výsledkům ................................ 71
Prediktivní validita karierového kompasu vůči hodnocení kompetencí v Development centru .......................................................... 72
Konvergentní validita Kariérového kompasu a Multifaktorového osobnostního profilu ........................................................................ 74
Konvergentní validita Kariérového kompasu a Dotazníku zvládání zátěže ..... 75
Konvergentní validita Kariérového kompasu a dotazníku Manažerský styl ...... 78
Diskriminační validita dotazníku Kariérový kompas ................................................................. 79
Normy ..................................................................................... 81
Rozložení výsledků v populaci. .................................................... 81
Normy ..................................................................................... 83
Osobní rozvoj .......................................................................... 83
Obsah práce ............................................................................ 83
Zodpovědnost ........................................................................... 84
Pracovní postup ...................................................................... 84
Úspěšné výsledky ..................................................................... 85
Finance a odměna .................................................................... 85
Uznání a pochvala ................................................................. 87
Spolupráce s druhými ............................................................... 87
Kazuistika č. 1 Pavla ................................................................. 90
Kazuistika č. 2 – Jaroslav ........................................................... 94
Kazuistika č. 3 - Petr ................................................................. 98
Závěr a zdroje ........................................................................................................................................... 102

Zdroje .................................................................................................................................................. 103
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 plynujícím 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 zažil v uplynulém roce negativní dopady špatného výběru zaměstnanců. V nám nejblížším Německu vyčísilo 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 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 firmy, fluktuací ostatních pracovníků atd. Tyto náklady pak mohou jít do státičí 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 vůl, 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 nelze přirozeně spojit s věkem, ale s konkrétní fázi kariéry a stádiem vývoje. Tyto studie zdůrazňují nutnost zaměření na kariérové potřeby pracovníka, které nelze přirozeně spojit s věkem, ale s konkrétní fázi kariéry a stádiem vývoje.“

To potvrzuje ve svém sloupku i předseda Legend Group of Beijing Liu Chuanzhi (2003), který popisuje, jak nastavil systém pobídek ve firmě na základě umístění zaměstnanců v koričkách. Výkonný manažerům, kteří jsou motivováni především pocitem vlastního zodpovědnosti a svědomitosti, dává akční role v firmě a umožňuje jim dávat rozhovory do médií, čímž uspokojuje jejich touhu po uznání. Střední manažerům se dle něj chce stát co nejdříve vyšším manažerem, takže dává přednost výzvám, na nichž může prokázat svůj talent. Nastavil tak vysoké standardy výkonu, nechal střední manažerové spolurozhodovat o strategických procesech a vlastní práci a za jejich výkon je štědro odměňoval. Liniový zaměstnanci zase potřebují pocit stability, kterou podmíněl jejich zodpovědnost a svědomitost.

Porozumět vlastním potřebám a motivacím je základem pro to, aby člověk pro sebe nalezl uspokojivou kariéru na pozici. Znát 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, Paunonen, Meyer, Jackson, & Goffin, 1991) a více angažovaný (Haydon, 2013). Dobrý výběr kariérové dráhy také výrazně omezují fluktuaci na dané pozici (Gambill, 1979; Kleiman, 1985).

Jelikož dle Milkovich (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 externí 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 motivování. 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 soudržnosti 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 silit, což se projevuje ve výstupech z diagnostiky motivace.
Kariéra


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 manažerů, 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 tísň nebo neočekávaná příležitost. Kariéra je tak během života jedince tvořena sérií různých změn, stagnací, klesání, stoupání, změn pozic a leckdy i příjde 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 neodhodlal a zůstává tak na pozicích, kde jsou nespokojení. 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 zájmeh. 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

1. vnější a
2. vnitřní.


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 zbýlých 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, autonoomii, příležitostí odborně růst, obsahem a podnětnostmi práce a příležitostmi k dalšímu kariérnímu 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, Guglielmi, & Schaufeli, 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 podmiňena 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.


Podobná teorie vzešla z pera F. W. Taylora v podobě dnes již historické publikace Scientific management (1911), jejíž autor obhajuje 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 používaný 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 uspokoij
potřebu, také může být více, nebo jeden cíl může uspokojit více potřeb.

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.

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.
Teorie zaměřené na proces


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

1. expektační teorie,
2. teorie cíle,
3. 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 a
3. 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 benefítů nejúčinnější, 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, Hubinková, Francová, & Lorenco, 2006, str. 176)

Na základě této dichotomie Herzberg rozdělil pracovní podmínky na:

1. hygienické faktory a
2. motivační faktory.

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


1. mezlidské vztahy,
2. odbornost nadřízeného,
3. personální politika a personální řízení,
4. jistota práce,
5. mzda,
6. 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 pracovních 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 a
5. 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:

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

Z modelu vyplývá, že pozitivní osobní i pracovní výsledky (vyšoká 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.


Hodnoty


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

Dědina & Čejthamr (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, kolegialita, pomoc),
5. politické hodnoty (moc, vliv, uznání),
6. náboženské hodnoty (morální principy).

Toto dělení hodnot v mnoha aspektech odráží Maslowovu pyramidu potřeb
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 společnostem 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 vytlakuje klasickou formu tužka—papír.

Po boomu na přelomu století, který byl ale zároveň provázen řadou pochybností nad validitou takovýchho 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 jakýkoliv se mu to hodí bez nutnosti fyzicky dorazit do společnosti. Toto pomáhá přilákat kvalitnější uchazeče, jejichž čas je drahý a jakákoli úspora času je tedy pro ně velkou výhodou.

3. Online testování a vyhodnocení pomocí počítače umožňuje do testů zakomponovat mnohem složitější lžiskory 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 verzi 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?**

1. Lze je administrovat i bez počítače a připojení k internetu, což někdy může být užitečné například při DC programu ve velmi odlehlé lokalitě.
2. 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.
3. 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.
4. Poslední výhodou papírové verze, silně specifickou pro Českou republiku, je fakt, že po zakoupení papírové verze testu může administrátor tuto verzi testu nelegálně donekonečně 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 kopiovaného 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 a to především v akademických a expertních kruzích. Online metodám bývá často vyčítáno, že se rojí na trhu jak houby po dešti, přičemž jejich psychometrické kvality bývají nevážné. Chybí jim manuály, kvalitní validizační studie a slibují nemožné – že s jejich využitím získají klienti během pár kliknutí ideálního
zaměstnance (Bates, 2002).
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. seberezvoji) 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 vypnula 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 pohovorem, případně dalšími metodami využívanými v personální praxi, a neměly by být jediným podkladem pro rozhodování, zda je uchazeč vhodným kandidátem.
Kariérový kompas
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 odráží nejčastější motivační činitele v pracovním prostředí:

✓ uznání a pochvala,
✓ spolupráce s druhými,
✓ obsah práce,
✓ osobní rozvoj,
✓ úspěšné výsledky,
✓ finance a odměna,
✓ zodpovědnost a vliv a
✓ pracovní postup.

Tyto škály jsme pak orientačně seskupili do 4 motivačních profilů:

✓ týmový hráč,
✓ odborník,
✓ manažer,
✓ obchodník.

![Diagram Kariérového kompasu](image-url)
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 původchyby.

Popis jednotlivých škál a dimenzí

Uznání a 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.


Jedná se tedy o motivaci vnější (viz str. 11). Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb (viz str. 13) se pohybuje na čtvrté úrovni potřeb (psychologické potřeby úcty). Z hlediska expentační teorie (viz str. 16) 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.


Spolupráce s druhými

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 – poskytuje 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 přináležitosti 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, Kumari, & Darolia, 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 (viz str. 11). Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb (viz str. 13) se pohybujeme na třetí úrovni potřeb (psychologické potřeby lásky a sounáležitosti). Z hlediska expektační teorie (viz str. 16) 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 (viz str. 16) 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 (viz str. 17) o motivační faktor (jedince motivuje to, že bude pracovat v týmu). V případě menší subjektivní významnosti spolupráce s druhými platí za faktor spíše hygienický (jedinec je nenapokojen se vztahy na pracovišti). Vzhledem k limitům Herzbergovy teorie je zařazen této škály do konkrétní skupiny faktorů problematické a je podmíněno subjektivním zhodnocením jedince.

V rámci motivačního potenciálu Hackmana & Oldhma (viz str. 19) 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 (viz str. 19) se pohybujeme v oblasti sociálních hodnot.
Osobní 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, přiležitost 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 různorodost. 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 (viz str. 19).


Z hlediska exektační teorie (viz str. 16) 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 (viz str. 16). Pro jedince skrýjicího 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 (viz str. 17) jde o faktor motivační. Z hlediska hodnotového žebříčku (viz str. 19) se pohybujieme 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 dostattem prostoru pro uplatnění nápadů, vnitřní ztotožnění se s obsahem práce, podílení se na smysluplných a pro
fimu významných úkolech. Zdrojem demotivace 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 (viz str. 19), kde obsah práce dělí na tři subškály:

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

Všechny tyto podškály figurují ve spokojenosti jedince s prací a s pracovním výkonem. Motivace k práci je dle nich určena samotným úkolem, povahou úkolu a hodnotou úkolu.

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


Z hlediska Maslowovy hierarchie potřeb (viz str. 13) se tento motivační činitel pohybuje v oblasti nejvyšších potřeb – tedy seberealizace. Pohledem expetkační teorie (viz str. 16) je pro jedince skórujícího vysoko na této škále důležitá (valentní) smysluplnost a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedince skórujícího vysoko na této škále je důležité, abych se v ní nalézal sebeocepokovací činitel a přesah činnosti do praxe v souladu s hodnotami jedince. Pro jedinc
str. 19) se pohybujeme v oblastech teoretických, estetických a náboženských hodnot.
### Zodpovědnost a vliv

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 (str. 8) 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 (viz str. 11). Z hlediska Maslowovy pyramidy potřeb (viz str. 13) se pohybujeme na čtvrté úrovni potřeb (psychologické potřeby úcty). Z hlediska expetkační teorie (viz str. 16) je 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 (viz str. 16) 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 jedincí 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 (viz str. 17) se jedná o faktor motivační. V rámci motivačního potenciálu Hackmana & Oldhama (viz str. 19) je zde nejvíce akcentován faktor autonomie. Z hlediska hodnotového žebříčku (viz str. 19) se pohybujeme v oblasti politických hodnot.

### Pracovní postup

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 říms a zjistila, že ačkoli jsou možnosti postupu a rozvoje obecně uznávány jako klíčové motivátory zaměstnanců, nejsou vždy perspektivně využívány a omezuji 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 (viz str. 13) se pak pohybujeme na čtvrté úrovni (psychologické potřeby úcty).

Z pohledu expetkačně teorie (viz str. 16) 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 (viz str. 16) 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 vytvořenému pracovnímu postupu. Bez konkrétní zpětné vazby a plánu ztrácí takový zaměstnanec motivaci k práci.

V kontextu Herzbergovy dvoufaktorové teorie (viz str. 17) se jedná o motivační faktor. Ze všech faktorů motivačního potenciálu (viz str. 19) 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 (viz str. 19).

**Úspěšné výsledky**

Pro posilování výkonu a udržení dlouhodobé spokojenosti jsou důležitými faktory možnost srovnání s druhými, přiležitost 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.

Úspěšné výsledky jsou rozhodující škálo u profil Obchodníka. Mezi obchodníky je koneckonců soutěživost poměrně běžným jevem a „při opatrném plánování a implementaci, mohou sales manažerí dosáhnout skvělých výsledků při využití...
Touha po úspěšných výsledcích je bezesporu motivace vnější (viz str. 13) a z hlediska Maslowovy teorie potřeb (viz str. 11) jde pak o čtvrtou úroveň (psychologické potřeby úcty). Expektační teorie je v kontextu této škály velmi významná (viz str. 16). 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.


V rámci dvoufaktorové teorie Herzberga (viz str. 17) spadlá tato škála do oblasti motivačních faktorů. Motivační potenciál zde bude podmíněn především autonomií jedince (viz str. 19). Hodnotově se pohybujeme na pomezí ekonomických a politických hodnot (viz str. 19).

**Finance a 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 hodnocení 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 podmínek 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 (viz str. 11). 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 možnou činitel v Herzbergově slova smyslu (viz str. 17), pohybujeme se spíše na čtvrté úrovni potřeb – psychologické potřeby úcty (viz str. 13).

Z pohledu expektační teorie (viz str. 16) 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 předvidatelný, 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 (viz str. 16). 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 (viz str. 19) 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 (viz str. 19).
Vývoj Kariérového kompasu

První verze dotazníku Karierový 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 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 motivačními 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 pohovor

Kariérový kompas může být také jednou z psychodiagnostických metod, která položí základ osobnímu pohovoru. 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 třáznou se konflikty plynoucí z protichůdných nebo zcela se mějících motivací různých spolupracujících pracovníků apod. Kariérový 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 zobrazi 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, Button, & Westra, 2014; Cameron, Palm Reed, & Gaudiano, 2013) a poradenství (Rowell & Hong, 2013; Ryan, Lynch, Vansteenkiste, & Deci, 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).
Kariérový kompas
Uživatelský manuál

Administrace metody
Vhodné skupiny obyvatel

Kariérový kompas je určen především pro personální využití. Z tohoto titulu je jeho validita nejširší 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 obyvatel. Validita takových výsledků bude ale omezená a je třeba k tomu při vyhodnocení přihlédnout.

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 T&CC online nabízí navíc i slovenskou a anglickou verzi inventáře včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. 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 Kariérního kompasu


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.
Na další obrazovce respondent získá informace o tom, kolik má inventář otázek a jaká je doba jeho vyplnění.

Dále 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 „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.
Co ke spokojenosti potřebuji:

1. pochvala
2. výkonný tým
3. možnost uplatnit co umím
4. rozvoj

Sledujte a očísteje od 1. do 4. uvedené možnosti podle toho, co nejvíce potřebujete (potřebujete mi) abyste byly/a v práci spokojenn/a ať po to, co potřebujete ke své spokojenosti nejméně. To, co potřebujete nejvíce, označete číslem 1.

Po vyplnění všech položek je inventář automaticky vyhodnocen a respondentovi je nabídnuto jeho stažení v PDF či PDF Economy. V některých případech může být respondent požádán o zhodnocení právě absolvovaného inventáře pro naši zpětnou vazbu.
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 restrikтивním 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.
Výhodnocení a interpretace Kariérového kompasu

Podoba výstupní zprávy

Výstupní zpráva je složena z celkem 3 stran. Nyní si je postupně projdeme.

Úvodní strana obsahuje základní údaje testovaného.
Jméno, příjmení a e-mail

VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

Jméno Příjmení
jmeno.prijmeni@ftima.cz

Kariérový kompas
Výsledky jedince na škále

Motivační škála

Umístění jedince na škále

Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě vážených skórů.

Výsledky dotazníku
## POŘADÍ PREFERENCE ZÁKLADNÍCH PROFÍLŮ

1. ODBORNÍK  
2. MANAŽER  
3. TÝMOVÝ HRÁČ  
4. OBCHODNÍK

<table>
<thead>
<tr>
<th>Míra zastoupení celkových profilů</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

## CO ZVÝŠUJE VÝKON A SPOKOJENOST

- svěření kompetencí a pravomoci, možnost mít vliv na chod firmy, možnost řídit a být v rámci možnosti nezávislý v rozhodování
- 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
- zajímavá tvořivá práce s dostatkem prostoru pro uplatnění nápadů, podílejte se na smysluplných a pro firmu významných úkolech

## CO BRZDÍ VÝKON A SPOKOJENOST

- chybějící pravomoci, absence kontroly nad situací, nemožnost okoli ovlivnit, nesamostatnost a závislost na rozhodnutí druhých
- absence zpětné vazby, chybějící možnost rozvíjet, stagnace z hlediska odborných dovedností
- soupeřivost napříč firmou, neochota ke spolupráci, altruismus, vzájemná netolerance a konflikty
- nudná stereotypní činnost, formální úkoly, nadměrná byrokracie

---

Výsledky dotazníku [www.tcconline.cz](http://www.tcconline.cz) | strana 3(3)
Interpretace výsledků Kariérového kompasu

Popis výsledných profilů

Zpravidla je alespoň v malé míře zastoupena většina ze čtyř základních typických profilů, přičemž obvykle jeden nebo dva převažují nad zbývajícími. Respondent se k dílčím škálům 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 na čtyřstupňové barevné škále.

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 (vž str. 50). V rámci grafu jsou dosažené výsledky v dílčích škálech znázorněny ve formě procent a reprezentují vážené skóry.

Týmový hráč (rozhodné škály Uznání a pochvala + Spolupráce s druhými):

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 většinou 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.

Odborník (rozhodné škály Obsah práce + Osobní rozvoj):

Odborník akcentuje více zajímavý obsah práce, možnost pestrých úkolů, přiležitost k uplatnění nápadů, ziskávání nových zkušeností, přiležitost ke školení a dalšímu vzdělávání. Odborníkovi 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.

Odborník je spokojen na stejné pozici zpravidla do té doby, dokud má prostor pro svůj růst. Hnacím motorem pro změnu pozice je u něj možnost dozvědět se něco nového nebo zvýšit svůj odborný kredit. Pro odborníka 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 neplýтал svým časem a energií na ze svého pohledu méně zajímavé činnosti.
Manažer (rozhodné škály Zodpovědnost a vliv + Pracovní postup):

Lidé s manažerským profylem potřebují zejména možnost řídit, mít vliv, být nezávislí, rozhodovat a také mít prestiž a autoritu, jsou ambiciózní. Manažerská 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.

Obchodník (rozhodné škály Úspěšné výsledky + Finance a odměna):

Pro obchodníky je důležitá možnost soutěže, dosažení cílů, důraz na výkonnost a také její ohodnocení v rovině odměny a zisku. Obchodník 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 nespočtenost s finančním oceněním. Pro obchodníka může být posun na jinou pozici prostředkem k získání důležitějších, prestižnějších závazků či rozsáhlejších projektů a tím i k získání vyššího platu či lepších benefítů. Zároveň je pro jeho spokojenost důležité, aby se mohl plně soustředit na svůj vlastní výkon a nerozptyloval se podružnými úkoly.

Shrnutí

Uvedené čtyři základní profily jsou pouze orientační a představují čtyři typická kariérová očekávání, která se mohou vzájemně kombinovat a proliňat. Stejně tak názvy profilů jsou spíše symbolické a neznamenají 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 motivu se mění jak s věkem a zkušenostmi, tak i vlivem vnější situace. Aktuální nespočtenost 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.
Kariérový kompas patří mezi jednu z nejpoužívanějších metod. Je součástí mnoha námi nabízených psychodiagnostických balíčků:

✓ Talent pro management
✓ Team leader
✓ Talent pro obchod
✓ Prodejce
✓ Obchodník
✓ Key account
✓ Pracovník call-centra – prodej
✓ Organizačně—administrativní podpora
✓ Pozice náročné na pozornost a práci s daty
✓ Pozice s důrazem na týmovou práci
✓ Pozice náročné na stres a odolnost vůči zátěži
✓ Ekonomicko—účetní pozice
✓ Talent specialista
✓ Technik – konzultant v kontaktu se zákazníky

Kariérový kompas lze provázat s dalšími psychodiagnostickými metodami společnosti T&CC online. Velmi doporučována je kombinace Kariérového kompasu s Multifaktorovým osobostním profilem.

Multifaktorový osobnostní profil

Multifaktorový osobnostní profil je komplexním diagnostickým nástrojem umožňujícím detailní pohled do struktury osobnosti jedince. Vychází z teoretické koncepce MBTI obohacené o další vlivy z ostatních osobnostních dotazníků. Toto specifické teoretické zakotvení se projevuje především v oblasti volby škál, které – stejně jako v MBTI – mají nehodnotící charakter.

Oproti původním 4 škálám MBTI má ale Multifaktorový osobnostní profil 8 škál, které vycházejí specificky z personální praxe. Tyto škály obohacují profil o zcela nové možnosti využití v praxi. Přidání dalších 4 škál přináší větší různorodost a specifickost výstupů této metody.
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: http://www.tcconline.cz/online-dotazniky-multifaktorovy-osobnostni-profil
Další metodou, se kterou lze Kariérový kompas také provázat, je inventář Manažerský styl. Ten vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní dotazník. 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 posunu 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.

**ROZLOŽENÍ ZÁKLADNÍCH MANAŽERSKÝCH STYLŮ**

![Diagram manažerských stylů](image)

Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě vážených skórů.

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.

**Týmový profil**

Dotazník Týmový profil 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 Týmového 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.

**ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ**

![Diagram týmových rolí]

Výsledky jsou v grafech uvedeny v podobě vážených skóreů.

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.
Metodologická část
Popis vzorku

Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky (pokud nebude uvedeno jinak) byly počítány na vzorku 5168 členů dospělé populace ČR. Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekcí 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“). Toto demografické dělení je počítáno na 86% tohoto vzorku (N=4421), u zbýlých 14% (N=747) nebyla pro členění získána potřebná data.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pohlaví</th>
<th>Věk</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>✓ 59% ženy</td>
<td>✓ 44% do 29 let</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 27% muži</td>
<td>✓ 32% 30— 44 let</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 13% bez identifikace</td>
<td>✓ 10% nad 45 let</td>
</tr>
<tr>
<td>(N=3055)</td>
<td>(N=2298)</td>
</tr>
<tr>
<td>(N=1419)</td>
<td>(N=1643)</td>
</tr>
<tr>
<td>(N=694)</td>
<td>(N=534)</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>✓ 13% bez identifikace</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>(N=693)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance.

Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí. Druhá kategorie, tj. 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině (většina lidí v tomto věku má již rodinu, děti, je pro ně významnější než dříve vyváženost osobního a pracovního života). Skupina nad 45 let je pak vnímána jako zkušená, zralá, těžící ze svých znalostí a praxe s potenciálem předávat je dál.

Zároveň rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.
<table>
<thead>
<tr>
<th>Vzdělání</th>
<th>Pozice</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>✓ 5% základní (N=262)</td>
<td>✓ 15% mám podřízené (N=767)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 29% střední odborné (N=1499)</td>
<td>✓ 71% nemám podřízené (N=3656)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 24% středoškolské (N=1238)</td>
<td>✓ 14% bez identifikace (N=745)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 28% vysokoškolské (N=1436)</td>
<td>✓ 46% jsem v přímém kontaktu s klienty (N=2378)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 1% postgraduální (N=40)</td>
<td>✓ 40% nejsem v přímém kontaktu s klienty (N=2043)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 13% bez identifikace (N=693)</td>
<td>✓ 14% bez identifikace (N=747)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kontakt s klienty</th>
<th>N</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>✓ 46% jsem v přímém kontaktu s klienty</td>
<td>(N=2378)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 40% nejsem v přímém kontaktu s klienty</td>
<td>(N=2043)</td>
</tr>
<tr>
<td>✓ 14% bez identifikace</td>
<td>(N=747)</td>
</tr>
</tbody>
</table>

1 z toho 1338 s maturitou
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 nepravém pojmem psychologie či psychodiagnostika.

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka, Denglerové a Širůčka (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


Dle odborného konsenzu by tato hodnota měla být pro dotazník celkově 0.6 a výše, v rámci jednotlivých faktorů jsou přípustné i drobné odchyly směrem níže.

Měříme dle varianci 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 buí vytvořen. Zahrnuje i metriky pro provázanost s praxí a praktickými výsledky. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry test či dotazník měří to, co chceme, aby měnil.

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.

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

**Prediktivní validita.** Udává nám existenci a silu vztahu mezi výsledky testu a objektivními výsledky jiného hodnotícího kritéria (typicky vztah k pracovnímu výkonu, hodnocení manažerem, výše obratu 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

#### Popularita položek

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Odměna</th>
<th>Peníze</th>
<th>Bonusy</th>
<th>Dobrý plat</th>
<th>Finanční ocenění</th>
<th>Profit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Odměna</td>
<td>0,58</td>
<td>0,52</td>
<td>0,41</td>
<td>0,69</td>
<td>0,48</td>
<td>0,45</td>
</tr>
<tr>
<td>Zisk</td>
<td>0,37</td>
<td>0,59</td>
<td>0,41</td>
<td>0,53</td>
<td>0,40</td>
<td>0,50</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obsah práce</th>
<th>Možnost uplatnit, co umím</th>
<th>Uplatnění nápadů</th>
<th>Zajímavá práce</th>
<th>Významné úkoly</th>
<th>Pestré úkoly</th>
<th>Tvořivá práce</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Důležité úkoly</td>
<td>0,70</td>
<td>0,61</td>
<td>0,80</td>
<td>0,57</td>
<td>0,63</td>
<td>0,46</td>
</tr>
<tr>
<td>Užitečná práce</td>
<td>0,65</td>
<td>0,71</td>
<td>0,41</td>
<td>0,38</td>
<td>0,71</td>
<td>0,62</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th>Rozvoj</th>
<th>Nové příležitosti</th>
<th>Školení</th>
<th>Osobní růst</th>
<th>Možnost učit se</th>
<th>Konkrétní zpětná vazba</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rozvoj</td>
<td>0,58</td>
<td>0,45</td>
<td>0,48</td>
<td>0,67</td>
<td>0,67</td>
<td>0,70</td>
</tr>
<tr>
<td>Nové zkušenosti</td>
<td>0,66</td>
<td>0,76</td>
<td>0,32</td>
<td>0,36</td>
<td>0,67</td>
<td>0,53</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Postavení</th>
<th>Uspokojení kariérních ambicí</th>
<th>Významná pozice</th>
<th>Kariéra</th>
<th>Povýšení</th>
<th>Důležitá pozice</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Manažerská pozice</td>
<td>0,21</td>
<td>0,41</td>
<td>0,23</td>
<td>0,47</td>
<td>0,15</td>
<td>0,19</td>
</tr>
<tr>
<td>Pracovní postup</td>
<td>0,25</td>
<td>0,55</td>
<td>0,35</td>
<td>0,55</td>
<td>0,43</td>
<td>0,38</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Spolupráce s druhými

<table>
<thead>
<tr>
<th>Výkonný tým</th>
<th>Sdílení úspěchu s druhými</th>
<th>Důvěra v týmu</th>
<th>Spolupráce</th>
<th>Podpora</th>
<th>Dobré vztahy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.43</td>
<td>0.37</td>
<td>0.82</td>
<td>0.69</td>
<td>0.47</td>
<td>0.69</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pochopení</th>
<th>Pomoc</th>
<th>Spory s druhými</th>
<th>Izolace</th>
<th>Nepřijetí týmem</th>
<th>Soupeřivost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.52</td>
<td>0.29</td>
<td>0.58</td>
<td>0.33</td>
<td>0.65</td>
<td>0.25</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Úspěšné výsledky

<table>
<thead>
<tr>
<th>Úspěch</th>
<th>Překonání překážek</th>
<th>Soutěžení</th>
<th>Dosažení cíle</th>
<th>Jasný výsledky</th>
<th>Ambiciózní cíle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.78</td>
<td>0.23</td>
<td>0.19</td>
<td>0.70</td>
<td>0.63</td>
<td>0.59</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Výzvy</th>
<th>Pocit hrdosti</th>
<th>Práce bez cíle</th>
<th>Špatné výsledky</th>
<th>Neúspěch</th>
<th>Frustrace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.52</td>
<td>0.54</td>
<td>0.68</td>
<td>0.80</td>
<td>0.73</td>
<td>0.63</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Uznání a pochvala

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pochvala</th>
<th>Zviditelnění úspěchů</th>
<th>Příležitost vyniknout</th>
<th>Vyznamenání</th>
<th>Uznání</th>
<th>Poděkování</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.29</td>
<td>0.34</td>
<td>0.61</td>
<td>0.20</td>
<td>0.51</td>
<td>0.28</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pozitivní zpětná vazba</th>
<th>Popularita</th>
<th>Lhostejnost druhých</th>
<th>Káraní</th>
<th>Nedocenění</th>
<th>Kritika</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.57</td>
<td>0.10</td>
<td>0.75</td>
<td>0.22</td>
<td>0.69</td>
<td>0.24</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Zodpovědnost

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetence</th>
<th>Kontrola nad situací</th>
<th>Vliv na výsledky týmu</th>
<th>Vliv na chod firmy</th>
<th>Zodpovědnost</th>
<th>Samostatnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.42</td>
<td>0.61</td>
<td>0.61</td>
<td>0.41</td>
<td>0.64</td>
<td>0.38</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Možnost rozhodování</th>
<th>Nezávislost</th>
<th>Chybějící pravomoce</th>
<th>Závislost</th>
<th>Nesamostatnost</th>
<th>Bez vlivu na firmu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.49</td>
<td>0.39</td>
<td>0.49</td>
<td>0.34</td>
<td>0.70</td>
<td>0.34</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Korelace položek s hrubými skóry faktorů

Vzhledem rozdělení tohoto inventáře na faktory, které jsou na sobě relativně nezávislé, jsme použili korelace položek s hrubými skóry jednotlivých faktorů místo celkového hrubého skóru. 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:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Finance a odměna</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Odměna</td>
<td>Peníze</td>
<td>Bonusy</td>
<td>Dobrý plat</td>
<td>Finanční ocenění</td>
<td>Profit</td>
</tr>
<tr>
<td>0.67</td>
<td>0.78</td>
<td>0.66</td>
<td>0.72</td>
<td>0.80</td>
<td>0.54</td>
</tr>
<tr>
<td>Zisk</td>
<td>Atraktivní výdělek</td>
<td>Nepodílení se na zisku</td>
<td>Nízká mzda</td>
<td>Malý výdělek</td>
<td>Malé odměny</td>
</tr>
<tr>
<td>0.73</td>
<td>0.75</td>
<td>0.41</td>
<td>0.74</td>
<td>0.70</td>
<td>0.76</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obsah práce</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Možnost uplatnit, co umím</td>
<td>Uplatnění nápadů</td>
<td>Zajímavá práce</td>
<td>Významné úkoly</td>
<td>Pestré úkoly</td>
<td>Tvořivá práce</td>
</tr>
<tr>
<td>0.33</td>
<td>0.43</td>
<td>0.43</td>
<td>0.47</td>
<td>0.62</td>
<td>0.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Důležité úkoly</td>
<td>Užitečná práce</td>
<td>Nuda</td>
<td>Formální úkoly</td>
<td>Nezajímavá práce</td>
<td>Stereotyp</td>
</tr>
<tr>
<td>0.50</td>
<td>0.32</td>
<td>0.32</td>
<td>0.34</td>
<td>0.53</td>
<td>0.42</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rozvoj</td>
<td>Nové příležitosti</td>
<td>Školení</td>
<td>Osobní růst</td>
<td>Možnost učit se</td>
<td>Konkrétní zpětná vazba</td>
</tr>
<tr>
<td>0.47</td>
<td>0.41</td>
<td>0.46</td>
<td>0.36</td>
<td>0.63</td>
<td>0.34</td>
</tr>
<tr>
<td>Nové zkušenosti</td>
<td>Nové znalosti</td>
<td>Chybějící rozhled</td>
<td>Málo novinek</td>
<td>Nemožnost rozvoje</td>
<td>Nemožnost měnit postupy</td>
</tr>
<tr>
<td>0.55</td>
<td>0.60</td>
<td>0.30</td>
<td>0.30</td>
<td>0.50</td>
<td>0.31</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pracovní postup</th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Postavení</td>
<td>Uspokojení kariérních ambicí</td>
<td>Významná pozice</td>
<td>Kariéra</td>
<td>Povýšení</td>
<td>Důležitá pozice</td>
</tr>
<tr>
<td>0.48</td>
<td>0.64</td>
<td>0.61</td>
<td>0.70</td>
<td>0.58</td>
<td>0.61</td>
</tr>
<tr>
<td>Manažerská pozice</td>
<td>Pracovní postup</td>
<td>Pozice bez prestiže</td>
<td>Nemožnost postupu</td>
<td>Chybějící kariérní plán</td>
<td>Nemožnost kariéry</td>
</tr>
<tr>
<td>0.62</td>
<td>0.46</td>
<td>0.43</td>
<td>0.64</td>
<td>0.54</td>
<td>0.65</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Spolupráce s druhými

<table>
<thead>
<tr>
<th>Výkonný tým</th>
<th>Spolupráce s druhými</th>
<th>Důvěra v týmu</th>
<th>Spolupráce</th>
<th>Podpora</th>
<th>Dobré vztahy</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.26</td>
<td>0.48</td>
<td>0.53</td>
<td>0.57</td>
<td>0.57</td>
<td>0.60</td>
</tr>
<tr>
<td>Pochopení</td>
<td>Pomoc</td>
<td>Spory s druhými</td>
<td>Izolace</td>
<td>Nepřijetí týmem</td>
<td>Soupeřivost</td>
</tr>
<tr>
<td>0.62</td>
<td>0.47</td>
<td>0.48</td>
<td>0.33</td>
<td>0.52</td>
<td>0.40</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Úspěšné výsledky

<table>
<thead>
<tr>
<th>Úspěch</th>
<th>Překonání překážek</th>
<th>Soutěžení</th>
<th>Dosažení cíle</th>
<th>Jasné výsledky</th>
<th>Ambiciózní cíle</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.36</td>
<td>0.38</td>
<td>0.38</td>
<td>0.47</td>
<td>0.38</td>
<td>0.43</td>
</tr>
<tr>
<td>Výzvy</td>
<td>Pocit hradstí</td>
<td>Práce bez cíle</td>
<td>Špatné výsledky</td>
<td>Neúspěch</td>
<td>Frustrace</td>
</tr>
<tr>
<td>0.51</td>
<td>0.29</td>
<td>0.40</td>
<td>0.41</td>
<td>0.48</td>
<td>0.32</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Úznání a pochvala

<table>
<thead>
<tr>
<th>Pochvala</th>
<th>Zviditelnění úspěchů</th>
<th>Příležitost vyniknout</th>
<th>Vyznamenání</th>
<th>Uznání</th>
<th>Poděkování</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.61</td>
<td>0.45</td>
<td>0.27</td>
<td>0.54</td>
<td>0.60</td>
<td>0.63</td>
</tr>
<tr>
<td>Pozitivní zpětné vazba</td>
<td>Popularita</td>
<td>Lhostejnost druhých</td>
<td>Kárání</td>
<td>Nedocenění</td>
<td>Kritika</td>
</tr>
<tr>
<td>0.38</td>
<td>0.27</td>
<td>0.30</td>
<td>0.38</td>
<td>0.35</td>
<td>0.52</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Zodpovědnost

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetence</th>
<th>Kontrola nad situací</th>
<th>Vliv na výsledky týmu</th>
<th>Vliv na chod firmy</th>
<th>Zodpovědnost</th>
<th>Samostatnost</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.50</td>
<td>0.29</td>
<td>0.33</td>
<td>0.44</td>
<td>0.50</td>
<td>0.52</td>
</tr>
<tr>
<td>Možnost rozhodování</td>
<td>Nezávislost</td>
<td>Chybějící pravomoce</td>
<td>Závislost</td>
<td>Nesamostatnost</td>
<td>Bez vlivu na firmu</td>
</tr>
<tr>
<td>0.44</td>
<td>0.49</td>
<td>0.47</td>
<td>0.42</td>
<td>0.38</td>
<td>0.41</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Reliabilita

Cronbachovo alfa

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

Cronbachovo alfa zde počítáme pro jednotlivé faktory a nikoli pro celkový hrubý skór ze dvou důvodů:

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

Níže uvádíme hodnoty reliability pro jednotlivé faktory.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th>Obsah práce</th>
<th>Žodpovědnost</th>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Úspěšné výsledky</th>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Uznání a pochvala</th>
<th>Spolupráce s druhými</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0,61</td>
<td>0,61</td>
<td>0,61</td>
<td>0,82</td>
<td>0,53</td>
<td>0,90</td>
<td>0,63</td>
<td>0,70</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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 uzávěraných smluv. Do studie byla zařazena data těch obchodních zástupců, kteří působili na pozici minimálně 4 měsíce. 65 % respondentů pak 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 vybraných škál Kariérového kompasu s výkonem obchodních zástupců pozitivně hodnocených manažerem:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kariérový kompas – úspěšní obchodníci</th>
<th>Objem smluv měsíčně</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>úspěšné výsledky</td>
<td>0,36**</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Kariérový kompas
Uživatelský manuál

uznání a pochvala  -0,29**
spolupráce s druhými  -0,31*
obsah práce  -0,33*
model kombinace škál  0,51²

Statisticky významné korelace vybraných škál Kariérového kompasu s výkonem obchodních zástupců negativně hodnocených manažerem:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kariérový kompas – neúspěšní obchodníci</th>
<th>objem smluv měsíčně</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>obsah práce</td>
<td>-0,35*</td>
</tr>
<tr>
<td>spolupráce s druhými</td>
<td>-0,31**</td>
</tr>
<tr>
<td>finance a odměna</td>
<td>0,34*</td>
</tr>
<tr>
<td>model kombinace škál</td>
<td>0,46</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**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. Korelace shrnujeme v tabulce uvedené níže.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Kompetence DC</th>
<th>Spolupráce</th>
<th>Schopnost prosadit se</th>
<th>Zákaznický přístup</th>
<th>Analytické myšlení</th>
<th>Prioritizace</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kariérový kompas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Osobní rozvoj</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-0,27*</td>
</tr>
<tr>
<td>Obsah práce</td>
<td></td>
<td>0,22*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Žodpovědnost</td>
<td></td>
<td>-0,07*</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0,32*</td>
</tr>
<tr>
<td>Uspěšné výsledky</td>
<td></td>
<td>-0,21*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Finance</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0,36*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Stabilita</td>
<td>0,26*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Situačnost</td>
<td>-0,24*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-0,38*</td>
</tr>
<tr>
<td>Analýza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Syntéza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Konvergence</td>
<td></td>
<td>0,30*</td>
<td></td>
<td></td>
<td>0,29*</td>
</tr>
</tbody>
</table>

² Korelace všech tří škál s výkonem v rámci modelu SFI (viz http://www.tcconline.cz/modelovani-faktoru-uspechu/)
| Divergence | -0.32* | -0.29* |
Konvergentní validita Kariérového kompasu a Multifaktorového osobnostního profilu

Studie konvergentní validity tohoto inventáře byla provedena ve vztahu ke škálám Multifaktorový osobnostní profil, který je zaměřený na měření osobnostních charakteristik. Byla provedena na vzorku 1314 zaměstnanců v bankovním sektoru.

Nacházíme zde velmi silné korelace potvrzující validitu Kariérového kompasu. Pro přehled uvádíme pouze některé. Pro kompletní přehled víz tabulku níže.

Pracovní postup koreluje pozitivně se Spolupráci/průbojností (r = 0,316 na hladině 0,01). Spolupráce /průbojnost dále koreluje se zaměřením na Úspěšné výsledky (r = 0,297 na hladině 0,01) a s touhou po Uznání a pochvahu (r = -0,276 na hladině 0,01).

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

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

Další studie konvergentní validity mezi Kariérovým kompassem a Multifaktorovým
osobnostním profilem byla provedena na vzorku 358 zaměstnanců z oblasti pojišťovnictví. Nicméně jejich směr je stejný. Většina škál, které poměrně silně korelovaly (>0,3) v předchozí studii koreluje i v této.

Z této studie lze vypíchnout poměrně silnou negativní korelace mezi škálu Spolupráce s druhými v Kariérovém kompasu a škálu Spolupráce/průbojnost z Multifaktoruového osobnostního profilu (r = -0,219 na hladině 0,01). Dále pak korelace zaměření na Úspěšné výsledky se Spoluprací/průbojností (r = 0,178 na hladině 0,01). Na závěr uvedeme ještě pozitivní korelací mezi škálová zaměřenost na Úspěšné výsledky a Přizpůsobivost/samostatnost (r = 0,152 na hladině 0,01).

konvergentní validita Kariérového kompasu a Dotazníku zvládání zátěže

Škály těchto dvou dotazníků spolu koreluji 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 Uznání a pochvalu koreluje pozitivně s hledáním opory v druhých (r = 0,409 na hladině 0,01) a se Sebeobviňováním (r = 0,318 na hladině 0,05). Negativně pak koreluje se Sebekontrolou (r = -0,432 na hladině 0,01).

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

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

Zaměření na Osobní rozvoj koreluje se Sebekontrolou (r = 0,273 na hladině 0,05).

Zajímavá je také korelace mezi zaměřením na Zodpovědnost a celkovou Pohodou v Dotazníku zvládání zátěže, (r = 0,274 na hladině 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 0,05), celkovou Pohodou, \((r = 0,327\) na hladině 0,05) a Sebekontrolou \((r = 0,312\) na hladině 0,05). Negativně pak koreluje s hledáním Opory v druhých \((r = -0,363\) na hladině 0,01) a Rezignací \((r = -0,362\) na hladině 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 0,01) a negativně se Sebekontrolou \((r = -0,463\) na hladině 0,01), Sebedůvěrou \((r = -0,407\) na hladině 0,01) a celkovou Pohodou \((r = -0,322\) na hladině 0,05).

Podrobněji viz tabulka:

<table>
<thead>
<tr>
<th>KAKO</th>
<th>DZZ</th>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th>Obsah práce</th>
<th>Zodpovědnost</th>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Úspěšné výsledky</th>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Uznání a pochvala</th>
<th>Spolu práce s druhými</th>
<th>Obchodník</th>
<th>Odborník</th>
<th>Manažer</th>
<th>Týmový hráč</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Kontrola situace</td>
<td>Sebekontrola</td>
<td>.273*</td>
<td>-.432**</td>
<td>.312*</td>
<td>-.463**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Opory v druhých</td>
<td>.409**</td>
<td>.284*</td>
<td>-.363**</td>
<td>.436**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sebedůvěra</td>
<td>.290*</td>
<td>-.335*</td>
<td>.348*</td>
<td>-.407**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vina vně</td>
<td>.324*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kompenzací</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Vyhnutí se</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rezignace</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.362**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Izolace</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zveřejnění</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Sebeobviňování</td>
<td>.318*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.271*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Ulpívání</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řešení +</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pohoda +</td>
<td>.274*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.327*</td>
<td>-.322*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Další studie konvergentní validity Kariérového kompasu s Dotazníkem zvládání zátěže 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 vybiráme některé zajímavé a silné korelace. Kompletní přehled naleznete níže.

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

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

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

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

Poslední škálu 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 0,01), Sebekontrolou (r = -0,243 na hladině 0,01), Sebedůvěrou (r = -0,269 na hladině 0,01) a celkovou škálou Dotazníku zvládání zátěže Řešení + (r = -0,219 na hladině 0,01). Naopak pozitivní korelace spatřujeme v případě škál Opora v druhých (r = 0,209 na hladině 0,01), Vyhnutí se (r = 0,249 na hladině 0,01), Rezignace (r = 0,336 na hladině 0,01).
Konvergenci 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 konvergenci validitu Kariérového kompasu.

Škála Uznání a pochvala negativně koreluje s profílem Leadera (r = -0,4 na hladině 0,01). Dále pak taktéž negativně s Demokratickým stylem (r = -0,361 na hladině 0,01). Spolupráce s druhými koreluje s Rozvíjejícím stylem vedení (r = -0,361 na hladině 0,01). Finance a odměna negativně koreluje s Afiliativním stylem (r = -0,285 na hladině 0,05). S celkovým profílem Týmového hráče korelují škály Afiliativní styl (r = 0,348 na hladině 0,05) a Demokratický styl (r = -0,325 na hladině 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 zdatností opět na vzorku 65 účastníků development centra.

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

Blíže viz tabulka:

<table>
<thead>
<tr>
<th>KAKO</th>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th>Obsah práce</th>
<th>Zodpo vědnost</th>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Úspěšné výsledky</th>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Uznání a pochvala</th>
<th>Spolu práce s druhými</th>
<th>Obchodník Odborník</th>
<th>Manažer</th>
<th>Týmový hráč</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>MS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leader</td>
<td>-.400**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Tahoun</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Perfekcionista</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Maximalista</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Výkonový</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rozvíjející</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.283*</td>
</tr>
<tr>
<td>Afiliativní</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.285*</td>
<td>.348*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Demokratický</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.361**</td>
<td>-.325*</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>KAKO</th>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th>Obsah práce</th>
<th>Zodpo vědnost</th>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Úspěšné výsledky</th>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Uznání a pochvala</th>
<th>Spolu práce s druhými</th>
<th>Obchodník Odborník</th>
<th>Manažer</th>
<th>Týmový hráč</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>VZ</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řešeno</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řešeno správně</td>
<td></td>
<td>-.270*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Analýza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.324*</td>
<td>-.286*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Zobecnění</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.321*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.287*</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Slovní zásoba</td>
<td></td>
<td>.322*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Pohotovost</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>-.271*</td>
<td>-.318*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
U testu Abstraktního myšlení je důležitá většina škálu nezávislá na Kariérovém kompasu. Jedinými výjimkami jsou škály Pracovní postup, která negativně koreluje s chápáním logických vztahů \((r = -0,421\) na hladině 0,01), počtem Řešených \((r = -0,312\) na hladině 0,05) a Správně vyřešených úloh \((r = -0,270\) na hladině 0,05) a dále škála Úspěšné výsledky, která pozitivně koreluje s Kombinačním myšlením \((r = 0,282\) na hladině 0,05). Všechny ostatní kombinace škál těchto dvou testů jsou na sobě zcela nezávislé.

Blíže viz tabulka:

<table>
<thead>
<tr>
<th>KAKO</th>
<th>Obsah práce</th>
<th>Zodpovědnost</th>
<th>Pracovní postup</th>
<th>Úspěšné výsledky</th>
<th>Finance a odměna</th>
<th>Uznání a pochvala</th>
<th>Spolu práce s druhými</th>
<th>Obchodník</th>
<th>Odborník</th>
<th>Manažer</th>
<th>Týmový hráč</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>AM</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řešeno</td>
<td>-.312*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Řešeno správně</td>
<td>-.270*</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Rozpoznání celku</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Analytické myšlení</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Chápání logických vztahů</td>
<td>-.421**</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Kombinační myšlení</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>.282*</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
Normy

Rozložení výsledků v populaci.

Na ose x sledujeme výši hrubého skóru v daném faktoru (tedy „počet bodů“ za daný faktor).

Na ose y sledujeme počet lidí ve vzorku, kteří dosáhli daného hrubého skóru.

Sloupce nám udávají přesný počet lidí s daným hrubým skóre ve vzorku pro normy.

Linie nám udává odhad počtu lidí s tímto skóre v populaci, na kterou je test normován (tzn., pracující populace ČR).

Uvádíme výsledky pro celkový normovací vzorek.
Kariérový kompas
Uživatelský manuál

1. úspěšné výsledky
   - Mean = 33.05
   - SD = 6.3935
   - N = 2 368

2. finance a odměna
   - Mean = 29.01
   - SD = 6.433
   - N = 2 368

3. uznání a pochvala
   - Mean = 26.42
   - SD = 5.2
   - N = 2 368

4. spolupráce s druhým
   - Mean = 30.24
   - SD = 5.817
   - N = 2 368
<table>
<thead>
<tr>
<th>Normy</th>
<th>Osobní rozvoj</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HS</td>
<td>Z-skór</td>
<td>T-skór</td>
<td>Percentile</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>-3.7273079897</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>-3.6882611039</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.6541375906</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-3.6238020216</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.5964739777</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-3.5715935099</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-3.4405152565</td>
<td>16</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-3.2482393607</td>
<td>18</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-3.021445153</td>
<td>20</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-2.8584032091</td>
<td>21</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>-2.737378654</td>
<td>23</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-2.517899804</td>
<td>25</td>
<td>0.5</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-2.2761466077</td>
<td>27</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-2.0611598987</td>
<td>29</td>
<td>1.9</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-1.8667859287</td>
<td>31</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-1.6733826878</td>
<td>33</td>
<td>4.7</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-1.4603851702</td>
<td>35</td>
<td>7.2</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>-1.2600148045</td>
<td>37</td>
<td>10.3</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>-1.0737171173</td>
<td>39</td>
<td>14.1</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>-0.8916946736</td>
<td>41</td>
<td>18.6</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>-0.7160355122</td>
<td>43</td>
<td>23.6</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>-0.5423535165</td>
<td>45</td>
<td>29.3</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>-0.3536105945</td>
<td>46</td>
<td>36.1</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>-0.1543950723</td>
<td>48</td>
<td>43.8</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>0.0436749115</td>
<td>50</td>
<td>51.7</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>Obsah práce</th>
<th></th>
<th></th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>HS</td>
<td>Z-skór</td>
<td>T-skór</td>
</tr>
<tr>
<td>1</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>-3.7273079897</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>-3.6975062173</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>-3.6706653855</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>-3.6462338115</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.6238020216</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-3.6030575697</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.5837565149</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-3.5657046847</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-3.2997588227</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-3.2253964466</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-3.0455656364</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-2.9046038332</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>-2.8176004646</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-2.5941228624</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-2.3349290785</td>
<td>27</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-2.1262588682</td>
<td>29</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-1.9346860207</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-1.7567370013</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-1.5788096808</td>
<td>34</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>-1.3862626046</td>
<td>36</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>-1.1960873505</td>
<td>38</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>-1.0220559865</td>
<td>40</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>-0.8645873143</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>-0.7016907021</td>
<td>43</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>-0.52334321</td>
<td>45</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>-0.3494822318</td>
<td>47</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>-0.1728325558</td>
<td>48</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Osobní rozvoj

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.2377478866</td>
<td>52</td>
<td>59.3</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.4349005654</td>
<td>54</td>
<td>66.8</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.6406150964</td>
<td>56</td>
<td>73.9</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.8537113376</td>
<td>59</td>
<td>80.3</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>1.06941026</td>
<td>61</td>
<td>85.7</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>1.2900896094</td>
<td>63</td>
<td>90.1</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.5411414285</td>
<td>65</td>
<td>93.8</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>1.8053004733</td>
<td>68</td>
<td>96.4</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.0755775823</td>
<td>71</td>
<td>98.1</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.3386493194</td>
<td>73</td>
<td>99</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>2.580339208</td>
<td>76</td>
<td>99.5</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>2.8584032091</td>
<td>79</td>
<td>99.7</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>3.2041218424</td>
<td>82</td>
<td>99.9</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>3.3292149706</td>
<td>83</td>
<td>99.9</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>3.7273079897</td>
<td>87</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Obsah práce

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.0053363735</td>
<td>50</td>
<td>50.2</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.1873777991</td>
<td>52</td>
<td>57.4</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.377729037</td>
<td>54</td>
<td>64.7</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.5615618871</td>
<td>56</td>
<td>71.2</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.7506322477</td>
<td>58</td>
<td>77.3</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.9445650534</td>
<td>59</td>
<td>82.7</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.159208514</td>
<td>62</td>
<td>87.6</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>1.3926311042</td>
<td>64</td>
<td>91.8</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>1.6117086559</td>
<td>66</td>
<td>94.6</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>1.8571751474</td>
<td>69</td>
<td>96.8</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>2.1476711631</td>
<td>71</td>
<td>98.4</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>2.459398243</td>
<td>75</td>
<td>99.2</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>2.7173739916</td>
<td>77</td>
<td>99.6</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>2.9989067043</td>
<td>80</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>3.5487449482</td>
<td>85</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Zodpovědnost

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.7273079897</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-3.2482393607</td>
<td>18</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-3.0455656364</td>
<td>20</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-2.8885099344</td>
<td>21</td>
<td>0.1</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Pracovní postup

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.5487449482</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-2.7478025394</td>
<td>23</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-2.2665481266</td>
<td>27</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-1.8808220525</td>
<td>31</td>
<td>2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-1.5605180526</td>
<td>34</td>
<td>5.9</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-1.31674725</td>
<td>37</td>
<td>9.3</td>
</tr>
<tr>
<td>Zodpovědnost</td>
<td>Pracovní postup</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>--------------</td>
<td>----------------</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>HS</strong></td>
<td><strong>Z-skór</strong></td>
<td><strong>T-skór</strong></td>
<td><strong>Percentile</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-2.6892708903</td>
<td>23</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-2.4846769304</td>
<td>25</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>-2.2243136847</td>
<td>28</td>
<td>1.3</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-1.9705877667</td>
<td>30</td>
<td>2.4</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-1.7333870209</td>
<td>33</td>
<td>4.1</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-1.5131181058</td>
<td>35</td>
<td>6.5</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-1.2951232255</td>
<td>37</td>
<td>9.7</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-1.0621337806</td>
<td>39</td>
<td>14.4</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-0.8302005720</td>
<td>42</td>
<td>20.3</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>-0.6143296943</td>
<td>44</td>
<td>26.9</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>-0.4181637931</td>
<td>46</td>
<td>33.7</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>-0.2257879322</td>
<td>48</td>
<td>41</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>-0.0322662482</td>
<td>50</td>
<td>48.7</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>0.1443384585</td>
<td>51</td>
<td>55.7</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>0.3266243779</td>
<td>53</td>
<td>62.8</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>0.5186203048</td>
<td>55</td>
<td>69.7</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>0.6881034272</td>
<td>57</td>
<td>75.4</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.8460537851</td>
<td>58</td>
<td>80.1</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>1.0204216159</td>
<td>60</td>
<td>84.6</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>1.2095880547</td>
<td>62</td>
<td>88.6</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>1.3932710675</td>
<td>64</td>
<td>91.8</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>1.5729324135</td>
<td>66</td>
<td>94.2</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>1.7488471166</td>
<td>67</td>
<td>95.9</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.9237686540</td>
<td>69</td>
<td>97.2</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>2.0947725827</td>
<td>71</td>
<td>98.1</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.2419263731</td>
<td>72</td>
<td>98.7</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.4030938263</td>
<td>74</td>
<td>99.1</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>2.6466848001</td>
<td>76</td>
<td>99.5</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>2.9778227131</td>
<td>80</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>3.3618778514</td>
<td>84</td>
<td>99.9</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>3.4405152565</td>
<td>84</td>
<td>99.9</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>3.7273079897</td>
<td>87</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Úspěšné výsledky

Finance a odměna
<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td>16</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td>20</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td>21</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>22</td>
<td>0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>-3.7273079897</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.6882611039</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-3.6541375906</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.623802016</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-3.5964739777</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-3.5715935099</td>
<td>14</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-3.4405152565</td>
<td>16</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-3.2997588227</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-3.099766474</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>-2.9579847516</td>
<td>20</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-2.8731311237</td>
<td>21</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-2.6309131429</td>
<td>24</td>
<td>0.4</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-2.3777584655</td>
<td>26</td>
<td>0.8</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-2.1452429948</td>
<td>29</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-1.9070625888</td>
<td>31</td>
<td>2.8</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-1.6954283381</td>
<td>33</td>
<td>4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>-1.5040360212</td>
<td>35</td>
<td>6.6</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>-1.310424545</td>
<td>37</td>
<td>9.5</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>-1.1089155498</td>
<td>39</td>
<td>13.3</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>-0.895310273</td>
<td>41</td>
<td>18.5</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>-0.6773854793</td>
<td>43</td>
<td>24.9</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>-0.4663137979</td>
<td>45</td>
<td>32</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>-0.2550005647</td>
<td>47</td>
<td>39.9</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>-0.0346932215</td>
<td>50</td>
<td>48.6</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.1772660711</td>
<td>52</td>
<td>57</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.3947165855</td>
<td>54</td>
<td>65.3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
## Úspěšné výsledky

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.6278612577</td>
<td>56</td>
<td>73.4</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.8467478731</td>
<td>58</td>
<td>80.1</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>1.0802150038</td>
<td>61</td>
<td>85.9</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>1.3248712523</td>
<td>63</td>
<td>90.7</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.5596989383</td>
<td>66</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>1.8040644016</td>
<td>68</td>
<td>96.4</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.04127856</td>
<td>70</td>
<td>97.9</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.306272456</td>
<td>73</td>
<td>98.9</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>2.6157699589</td>
<td>76</td>
<td>99.5</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>3.0716355338</td>
<td>81</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>3.7273079897</td>
<td>87</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Finance a odměna

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.6516732843</td>
<td>57</td>
<td>74.2</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>0.757400838</td>
<td>58</td>
<td>77.5</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>0.8752107213</td>
<td>59</td>
<td>80.9</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>0.9954287687</td>
<td>60</td>
<td>84</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.1098131692</td>
<td>61</td>
<td>86.6</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>1.2146446669</td>
<td>62</td>
<td>88.7</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>1.3443749425</td>
<td>63</td>
<td>91</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>1.4958183926</td>
<td>65</td>
<td>93.2</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>1.6483351421</td>
<td>66</td>
<td>95</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>1.8397686743</td>
<td>68</td>
<td>96.7</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>2.069345847</td>
<td>71</td>
<td>98</td>
</tr>
<tr>
<td>47</td>
<td>2.3239582144</td>
<td>73</td>
<td>98.9</td>
</tr>
<tr>
<td>48</td>
<td>2.7272385545</td>
<td>77</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Uznání a pochvala

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.5487449482</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-3.2482393607</td>
<td>18</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.0999766474</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-2.9392467439</td>
<td>21</td>
<td>0.1</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-2.6803571696</td>
<td>23</td>
<td>0.3</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-2.4394723444</td>
<td>26</td>
<td>0.7</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-2.1501120606</td>
<td>28</td>
<td>1.5</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-1.8504138863</td>
<td>31</td>
<td>3.2</td>
</tr>
</tbody>
</table>

## Spolupráce s druhými

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skór</th>
<th>T-skór</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td></td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>-3.7273079897</td>
<td>13</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>-3.4405152565</td>
<td>16</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>-3.2997588227</td>
<td>17</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>-3.0999766474</td>
<td>19</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>-2.7478025394</td>
<td>23</td>
<td>0.2</td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>-2.479397871</td>
<td>25</td>
<td>0.6</td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>-2.2602632753</td>
<td>27</td>
<td>1.1</td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>-2.0571181766</td>
<td>29</td>
<td>1.9</td>
</tr>
<tr>
<td>HS</td>
<td>Z-skóř</td>
<td>T-skóř</td>
<td>Percentile</td>
</tr>
<tr>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
<td>---</td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>-1.5804989567</td>
<td>34</td>
<td>5.6</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-1.3307280857</td>
<td>37</td>
<td>9.1</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-1.0771769967</td>
<td>39</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-0.8237131355</td>
<td>42</td>
<td>20.5</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-0.5919265884</td>
<td>44</td>
<td>27.6</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-0.3714844224</td>
<td>46</td>
<td>35.5</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-0.1723401543</td>
<td>48</td>
<td>43.1</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>0.009460031</td>
<td>50</td>
<td>50.3</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>0.1925643407</td>
<td>52</td>
<td>57.6</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>0.3683675542</td>
<td>54</td>
<td>64.3</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>0.5468549022</td>
<td>55</td>
<td>70.7</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>0.723893658</td>
<td>57</td>
<td>76.5</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>0.8891706748</td>
<td>59</td>
<td>81.3</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>1.0519558238</td>
<td>61</td>
<td>85.3</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>1.2040612675</td>
<td>62</td>
<td>88.5</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>1.3522004314</td>
<td>64</td>
<td>91.1</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>1.4995411277</td>
<td>65</td>
<td>93.3</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>1.6445722144</td>
<td>66</td>
<td>94.9</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>1.8127754609</td>
<td>68</td>
<td>96.5</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>2.0058700996</td>
<td>70</td>
<td>97.7</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>2.1857097211</td>
<td>72</td>
<td>98.5</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>2.3461883884</td>
<td>73</td>
<td>99</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>2.5237164767</td>
<td>75</td>
<td>99.4</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.6984035488</td>
<td>77</td>
<td>99.6</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.8885099344</td>
<td>79</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>3.1310503227</td>
<td>81</td>
<td>99.9</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>3.5487449482</td>
<td>85</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>HS</th>
<th>Z-skóř</th>
<th>T-skóř</th>
<th>Percentile</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>19</td>
<td>-1.8808220525</td>
<td>31</td>
<td>2.9</td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>-1.6964501772</td>
<td>33</td>
<td>4.4</td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>-1.5047881309</td>
<td>35</td>
<td>6.6</td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>-1.3289662469</td>
<td>37</td>
<td>9.1</td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>-1.174058514</td>
<td>38</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>-1.0187899664</td>
<td>40</td>
<td>15.4</td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>-0.8621225401</td>
<td>41</td>
<td>19.4</td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>-0.6967350059</td>
<td>43</td>
<td>24.2</td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>-0.528914564</td>
<td>45</td>
<td>29.8</td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>-0.3733042616</td>
<td>46</td>
<td>35.4</td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>-0.2163425712</td>
<td>48</td>
<td>41.4</td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>-0.0582476276</td>
<td>49</td>
<td>47.6</td>
</tr>
<tr>
<td>31</td>
<td>0.0983958623</td>
<td>51</td>
<td>53.9</td>
</tr>
<tr>
<td>32</td>
<td>0.2565043167</td>
<td>53</td>
<td>60.1</td>
</tr>
<tr>
<td>33</td>
<td>0.4165759803</td>
<td>54</td>
<td>66.1</td>
</tr>
<tr>
<td>34</td>
<td>0.5783972714</td>
<td>56</td>
<td>71.8</td>
</tr>
<tr>
<td>35</td>
<td>0.7490257462</td>
<td>57</td>
<td>77.3</td>
</tr>
<tr>
<td>36</td>
<td>0.9328825978</td>
<td>59</td>
<td>82.4</td>
</tr>
<tr>
<td>37</td>
<td>1.1165740207</td>
<td>61</td>
<td>86.7</td>
</tr>
<tr>
<td>38</td>
<td>1.3013203363</td>
<td>63</td>
<td>90.3</td>
</tr>
<tr>
<td>39</td>
<td>1.4958183926</td>
<td>65</td>
<td>93.2</td>
</tr>
<tr>
<td>40</td>
<td>1.7057274578</td>
<td>67</td>
<td>95.5</td>
</tr>
<tr>
<td>41</td>
<td>1.9070625888</td>
<td>69</td>
<td>97.1</td>
</tr>
<tr>
<td>42</td>
<td>2.088288467</td>
<td>71</td>
<td>98.1</td>
</tr>
<tr>
<td>43</td>
<td>2.3538632159</td>
<td>74</td>
<td>99</td>
</tr>
<tr>
<td>44</td>
<td>2.7173739916</td>
<td>77</td>
<td>99.6</td>
</tr>
<tr>
<td>45</td>
<td>3.0455656364</td>
<td>80</td>
<td>99.8</td>
</tr>
<tr>
<td>46</td>
<td>3.4405152565</td>
<td>84</td>
<td>99.9</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Pavla absolvovala Kariérový kompas v rámci programu Development centra pro talenty společně s dalšími dotazníky a testy. Pavla dříve vedla tým, nicméně aktuálně byla na pozici specialistiky s ambicí postoupit na manažerskou funkci. Při interview specifikovala, že nemá potřebu vést lidi, ale ráda by měla pravomoci, mohla rozhodovat a ráda by se podílela na strategickém řízení firmy.

V rámci Kariérového kompasu se Pavla profilovala jako odborník s velkým důrazem na motivující obsah práce a možnost dalšího rozvoje. Motivy související s procesem (dělám zajímavou práci, která mne baví, mám při tom možnost získat nové dovednosti a rozšiřovat své kompetence a jsem při tom v kontaktu s kolegy, se kterými mám dobré funkční vztahy) převažují nad motivy spojenými s výsledkem (úspěch, odměna, vliv a status). Současně převažující škály korespondují spíše s aktuální pracovní pozicí Pavly než s manažerskou rolí. V rámci dílčích motivů odpovídajících motivačnímu profilu manažera u Pavly převažovala potřeba kariérního postupu a získání příslušného statutu nad vnitřním potřebou mít zodpovědnost a možnost ovlivňovat formu. To je typické pro juniornější pracovníky, kteří si spojují manažerskou práci více s volností a zajímavější náplní práce než se zodpovědností za svěřený tým.

Výsledek celkově odpovídá spíše specialistovi, který nemá aktuálně větší možnost dalšího růstu a současně nezná jiný způsob, jak se posunout dal než povýšit na manažera. Z hlediska dalšího postupu se jeví jako důležité vyjasnit si očekávání Pavly od povýšení a jejích konfrontace s reálnými možnostmi. To podtrhly i výsledky
Druhým tématem pro konzultaci výsledků je relativně vyšší potřeba dobrých vztahů a atmosféry v kontrastu s poměrně strohou až konfrontačně laděnou komunikací Pavly. Pavla sama o sobě hovořila jako o náročné a perfekcionalistické, snažící se vždy podat maximální výkon. O kolezích se vyjadřovala s despektem, kritizovala jejich lenost, neochotu, malé pracovní nasazení. Naopak kolegové jí vnímali jako konfliktní, neosobní a odtažitou, tvrdou, neochotnou k diskusi či kompromisům. Zde tedy vzniká poměrně velká disproporze mezi potřebou na straně Pavly a jejím chováním, které může vést k tomu, že tato potřeba bude nenaplněna a její motivační náboj se tak bude v čase zvyšovat bez větší šance na uspokojení.

V rámci programu Development centra byla pro Pavlu typická přísná mimika bez úsměvu, kultovované přesné vyjadřování a vysoké soustředění na výkon. Nejlepší výkon podala v párové modelové situaci v roli nadřízené. Rozhovor vedla koučujícím stylem, podřízené nabízela prostor pro nápady a aktivitu, motivovala ji k převzetí vlastní odpovědnosti, byla klidná, trpělivá, hovořila pomalu a přijemným vřelým hlasem. V následné reflexi však dala prostor své frustraci a emocím, uvedla, že v realitě by takovou podřízenou okamžitě vyhodila. V momentech, kdy se jí nedařilo uspět, se stahovala do pasivity, nezapojovala se do společné práce a v rámci reflexe to zdůvodňovala přílišnou aktivitou a bojovností kolegů, kteří ji nedali prostor. Situace, které neprobíhaly dle jejích představ, ji vyváděly z míry. Nedokázala v nich efektivně reagovat.

V Multifaktorovém osobnostním profilu byly typické čtyři velmi vyhraněné škály: smysly, myšlení, samostatnost a uzavírání, spolu s mírně vyhraněnou introverzí a obezřetností.
V Dotazníku zvládání zátěži jednoznačně převažovaly strategie zaměřené na řešení situace, avšak na úkor duševní pohody; mezi nejvýše zastoupenými strategiemi figurovalo Zveličení, Sebeobviňování, Ulpívání a Izolace. Naopak jednou z nejméně zastoupených strategií byla sebekontrola. Ve výkonových testech dosahovala mírně nadprůměrných výsledků (69. až 77. percentil). V Manažerském stylu převládala preference stylů postavených na vysoké kontrole (Perfekcionista a Maximalista) a spíše výkonu než spokojenosti podřízených.

V rámci zpětné vazby byly s Pavlou diskutovány následující doporučené rozvojové aktivity:

**SCHOPNOST TÝMOVÉ PRÁCE A PRÁCE S ATMOSFÉROU**

✓ Zaměřit se vedle věcné stránky také na atmosféru jednání s partnery, rozvíjet vztah s nimi, učit se porozumět jejich motivům a potřebám.

✓ Posilovat svou toleranci a akceptaci partnerů i s jejich slabými stránkami, trénovat diplomacii a partnerský styl komunikace.

✓ Tréninky zaměřené na rozvoj emoční inteligence a empatie.

**NADHLED, OTEVŘENOST NOVÝM MOŽNOSTEM A VARIANTÁM, KREATIVITA**

✓ Hledat varianty, zvažovat řešení i v širším kontextu, nenechat se předem limitovat přísně racionálním úsudkem.

✓ Zohledňovat více faktorů a vlivů, včetně „lidského hlediska“, tj. emocí, přání a spokojenosti.
✓ Posilovat svou schopnost akceptace změn, uvažovat o tom „jak jinak“ lze věci dělat, aktivně vyhledávat inspirace a nové nápady.

**POSILOVÁNÍ PRÁCE SE STRESEM A ZVLÁDÁNÍ NÁROČNÝCH SITUACÍ**

✓ Kurzy zaměřené na práci s prioritami, popřípadě koučování.

✓ Posilování schopnosti „hodit problém za hlavu“ a odlišit důležité od méně podstatného.

✓ Nácvik a aktivní využívání relaxačních technik s cílem posílit sebevědomí a sebedůvěru při zvládání náročných situací.

V rámci zpětné vazby Pavla potvrdila většinu výsledků, se kterými souhlasila a ztotožňovala se s nimi (např. při diskusi o potřebě věci důsledně plánovat sama ukázala sešit, do kterého si důsledně zapisuje všechny své úkoly včetně termínů). Program Development centra i jeho výstupy vnímala jako užitečné. Nejvíce ji zaujala doporučení ohledně zvládání stresu v kontextu své náročnosti na sebe sama a potřeby mít věci pod kontrolou, kdy to, že se jí nedaří dle jejích představ, ji dostává pod tlak a paralyzuje.
Jaroslav vyplnil Kariérový kompas spolu s Multifaktorovým osobnostním profilem několik týdnů po přijetí do poradenské a vzdělávací společnosti na pozici specialisty.

V profilu Jaroslava lze vidět poměrně širokou základnu motivátorů. Mezi nejvýraznější patří škály uznání a pochvala následovaná přibližně vyrovnanými škály spolupráce s druhými, zodpovědnost a vliv a úspěšné výsledky.

Z těchto výsledků lze usuzovat na to, že Jaroslavovi bude spíše vyhovovat pozice, kde bude vládnout přívětivá atmosféra a bude v kontaktu s lidmi, kteří jej ocení za jeho práci. Zároveň potřebuje cítit zodpovědnost za výsledky a záleží mu na úspěchu svém i týmovém a firemním.

Na druhou stranu se může cítit demotivován lhostejností a nepřátelskou, konfliktní či soupeřivou atmosférou ve firmě. Stejně tak může hůře snášet absenci zpětné vazby či nezájem. Silně demotivující pro něj může být kritika a to zvláště pokud
následuje po sérii neúspěchů či krachu nějakého většího projektu, do kterého investoval hodně energie. Negativní vliv na jeho motivaci může mít i nedostatek osobní zodpovědnosti za výsledky, práce bez hmatatelných výsledků a s pocitem velké závislosti na rozhodnutí druhých.

Perlíčkou potvrzující validitu výstupů Kariérového kompasu pak je to, že Jaroslav až po třech měsících u svého nového zaměstnavatele náhodou zjistil, že mu nechodí nemalá část dohodnuté odměny za odvedenou práci. To koresponduje s minimálním zaměřením na finance a materiální odměnu identifikovaným v rámci Kariérového kompasu.

V kombinaci s výsledky Multifaktorového osobnostního profilu získává Jaroslavova motivační struktura hlubší a barvitější kontury.

Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě vážených skóreů.
budecitlivýnaprotisboru v organizaci. Zaměření na lidi vyplývající z Kariérového kompasu v kombinaci s introverzí vypovídá tom, že Jaroslav potřebuje sociální kontakt, ale spíše s menším množstvím lidí a na hlubší úrovni. Své spolupracovníky si nejprve obezřetně „otuká“ a teprve pak s nimi naváže kontakt.

Právě obezřetnost byla u Jaroslava nejvíce vyhraněnou škálu v celém Multifaktorovém osobnostním profilu. Tato škála mohla být částečně zasílena situací čistě sociálních kontaktů nové práce. Obezřetnost je mu nicméně vlastní a v kombinaci se zaměřením na smyslové vnímání lze u něj usuzovat na dobrou orientaci na detail.

Pokud vezmeme v potaz ještě lehce vyhraněný důraz na myšlení oproti cítění a silně vyhraněnou samostatnost, máme zde jedinec, který bude spíše zaměřen na racionální aspekty práce, kontrolu, metodiku a procesní management a zároveň bude potřebovat svůj prostor a možnost rozhodovat o náplni práce a způsobu řešení s ní souvisejících úkolů a problémů. Bude orientován na výkon a adekvátní výsledky, za které rád poneše zodpovědnost. Při své práci bude očekávat podporu od managementu a kolegů především při přípravě projektů, ale zároveň si od nich do samotného průběhu své práce nenechá příliš zasahovat. Před odevzdáním svou práci kritickým pohledem překontroluje. Po odevzdání bude očekávat zpětnou vazbu.


Celkově tedy bude Jaroslavov průvodně odbornou práci v menším stabilním týmu vyžadující pečlivé naplánování s identifikací rizik, systematickou realizací svěřeného úkolu a následnou důslednou kontrolou se zaměřením na detail. Jaroslav výsledky diagnostiky potvrdil. Vnímá sám sebe jako poměrně společenského, ale celkově trochu nejistého člověka s introvertními sklony. Uvedl o sobě, že není příliš dobrý v navazování nových vztahů a dává spíše přednost prohlušování těch stávajících. V sociálních interakcích se místy cítí napjatý a to zvláště v situacích, kdy nevnímá zájem a podporu okolí.

Vysoký skór v obezřetnosti vysvětlil tím, že byl vždy poměrně obezřetný s výrazným kritickým myšlením, orientovaný na identifikaci rizik a chyb, ale po nástupu do nové práce u něj tyto tendence zesílily, protože se snaží udělat dobrý dojem, záleží mu na hodnocení kolegů a managementu a obává se případných „přešlapů“. Zároveň uvedl, že doposud nemá s pracovním prostředím příliš zkušeností a jeho
Obzřetnost může plynout i z toho, že se snaží více učit, než aby se prosazoval.

Jaroslav výsledky obou inventářů ohodnotil jako velmi přínosné a trefné. Do budoucna se chce zaměřit na omezení rizik plynoucích z přílišné obzřetnosti a orientace na detail.
Kariérový kompas
Uživatelský manuál

Kazuistika č. 3 - Petr

Petr vyplňoval dotazník Kariérový kompas v rámci Assessment centra s hlavním cílem zmapovat aktuální úroveň klíčových kompetencí ve vztahu k očekáváním od manažerské pozice. Dalším smyslem programu bylo zacílit rozvojové aktivity. Petr vyplňoval Kariérový kompas spolu s dalšími osobnostními inventáři a výkonovými testy a absolvoval interaktivní situace zaměřené na dovednosti v oblasti vedení lidí a řešení koncepčních témat.

Petr již absolvoval obdobný program, a to před rokem a půl. Na základě výkonu v Assessment centru (AC) tehdy nebyl na pozici doporučen, obdržel ovšem rozvojovou zpětnou vazbu.

Petr během interview v rámci AC uvedl, že je pro něj důležité se kariérně posunout – láká jej manažerská pozice, která pro něj představuje hierarchický posun, tedy postup výše z aktuální pozice specialisty. Manažerskou pozici vnímá jako příležitost k výraznějšímu ovlivňování chodu a rozvoje oddělení a k dlouhodobější práci s lidmi.

Podle výstupů z inventáře Kariérový kompas je vidět, že v Petrově motivaci dominují aspekty spjaté především se zaměřením na výsledky. Velmi silně jej povzbuzuje úspěch a celkově se profiluje jako manažer s velkým důrazem na zodpovědnost, vliv a pracovní postup. Petra tedy ženou kupředu náročné cíle a soutěživost, jeho spokojenost a výkonnost zvyšují svěřené kompetence a možnost ovlivňovat situace, samostatnost a volnost v řízení a rozhodování. Je pro něj také podstatné reálně naplnit své profesní ambice. V rámci dílčích manažerských motivů u něj mírně převažuje vnitřní motivace (mít zodpovědnost za dění, tým, výsledek, aj.) nad vnějšími motivy (status pozice, prestiž).

Výsledky z dotazníku korespondují s preferencemi Petra, které prezentoval v interview i během svého představení – Petr dospěl do fáze, kdy očekává další posun a růst.

1. Manažer
2. Odborník
3. Obchodník
4. Týmový hráč
V rámci AC před rokem a půl Petr rovněž vyplňoval Kariérový kompas. Ve výsledcích je, ve srovnání s aktuálními výstupy patrný určitý posun v Petrově motivační struktuře. Tehdy měl také zastoupené motivy v podobě úspěchu a přijaté zodpovědnosti, nicméně markantnější roli v jeho výkonnosti a spokojenosti hrály motivy spojené s procesem (vykonávání zajímavé a smysluplné práce, která umožňuje další růst a rozvoj skrze přínosné zkušenosti a úkoly). Před rokem a půl jeho motivy více odpovídaly profilu specialisty.

Pro relevantní posouzení vhodnosti Petra na manažerskou pozici bylo důležité propojit výsledky Kariérového kompasu s dalšími souvislostmi a informacemi včetně výstupů z ostatních metod využívaných v Assessment centru.

Ve výsledcích dalších dotazníků se Petr profiluje jako manažer akcentující strategie založené spíše na kontrole a výkonu, než na motivaci druhých. Při zvládání zátěže využívá racionální přístup, zaměřuje se na řešení a důvěřuje sám sobě. Celkově se profiluje jako člověk dobré odolné vůči tlaku. Podle osobnostního dotazníku Multifaktorový osobnostní profil se jeho typičtější charakteristikou ukazuje být průbojnost. Dále se mírně vyhranil na škálách intuice a sebevědomí, myšlení, samostatnosti a stability. Propojení těchto osobnostních charakteristik s výsledky Kariérového kompasu přináší řadu cenných závěrů a doporučení.

Některé Petrovy osobnostní vlastnosti a předpoklady do vysoké míry korespondují s jeho motivací být úspěšný a dosahovat výsledky. Je průbojný, schopný prosazovat své potřeby i názory. Scházet by mu neměly ambice a odvaha, nenechá se odradit náročnými úkoly – ty považuje za výzvy. Při rozhodování se řídí
vlastním úsudkem a jedná racionálně s důrazem na cíl a výkon. Oproti tomu méně akcentuje oblast vztahů. Mohl by podceňovat význam spolupráce, zapojování a motivování druhých. Okolí jej může považovat za méně vztahového a tolerantního. Petr preferoval v Kariérovém kompasu nejníže motivy spojité s týmovým profilem, přičemž spolupráci s druhými kladl výše – celkově na 4. místo z celkem 8 dílích motivů – než uznaní a pochvalu.

Je tedy patrné, že pro Petra má funkční spolupráce a dobré vztahy určitý význam, osobnostně však více odpovídá typu leda, který vystupuje jako autorita, kladoucí důraz na logiku a vizi a očekává výkon a samostatnost. Ve vztahu k manažerské roli mohou být dovednosti v oblasti budování vztahů a cílené motivace podřízených s důrazem na sdílení pozitivní zpětné vazby předmětem dalšího rozvoje Petra.

Další mírně vyhraněnou preferencí Petra je stabilita v kombinaci s vyváženým zastoupením otevírání a uzavírání. Ve vztahu k činnostem je tedy rozvážný, houževnatý, dokáže si svůj postup strukturovat, současně improvisovat podle aktuálního vývoje. Spíše mu vyhovuje klidné prostředí a možnost plnit si své naplánované aktivity bez výraznějšího tlaku. Na druhou stranu mu může scházet větší ochota „jit nad rámec“ a na své okolí může působit ležérně ve vztahu ke změnám. Tento závěr byl s Petrem diskutován během rozvojové zpětné vazby realizované s časovým odstupem od AC. Petr potvrdil, že je pro něj důležité pochopit smysl a přínos změn a nových cílů. Nejedná se však může reagovat rezistentně, což může být patrné i navenek. Podle svých slov nicméně často bývá tím, kdo jako první v týmu začne změny obhajovat a aktivně realizovat.

V předchozím AC se výsledky dotazníku v rovině osobnostních charakteristik nesou
v obdobném trendu, nicméně některé profilace – zejména intuice a myšlení – byly vyhraněnější. Naopak více se v aktuálním osobnostním profilu Petr posunul na škále průbojnosti, což může do určité míry korespondovat i s aktuálním výsledkem Kariérového kompasu, resp. s motivací Petra.

A jak se Petrovi dařilo v AC při interaktivních jednáních s podřízenými uplatňovat dovednosti v oblasti people managementu?

Z jeho výkonů napříč modelovými situacemi bylo patrné, že dokáže držet cíl a současně uzpůsobit svou strategii partnerům a situaci. V roli manažera pracoval s pochvalou, snažil se o motivaci podřízených a zaměřoval se na win-win řešení. Směřoval k cíli a konkrétním dohodám. Identifikované byly i nevýhody – spíše náhodně a necíleně využívaná motivace podřízených, při které vycházel převážně ze svých očekávání a preferencí a také menší jednoznačnost a otevřenost při hodnocení výkonu podřízených zejména v rovině negativ.

Před rokem a půl Petr obdržel rozvojovou zpětnou vazbu na výsledky z diagnostických metod i na své působení v AC. Vedle řady pozitiv bylo identifikováno několik rozvojových oblastí, přičemž nejníže byly hodnoceny dovednosti v oblasti people managementu. Konkrétně šlo o manažerské kompetence ( pracovat se zpětnou vazbou na výkon, motivovat druhé, vytěžovat potenciál podřízených) a o dovednosti v oblasti práce se vztahy a uplatňování strategií win-win. Petr přijal zpětnou vazbu jako podnět pro svůj rozvoj, sám specifikoval, na které oblasti se v mezidobí (mezi prvním a nynějším AC) zaměřil. V AC byly ve výkonech Petra patrné posuny ve výše uvedených oblastech.

Díky své motivovanosti, patrné v postoji a výsledcích dotazníku, stejně tak i díky své otevřenosti vůči zpětné vazbě, resp. schopnosti se z ní poučit, je Petr schopen na sobě pracovat a v důsledku tak dosahovat svých profesních cílů.
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 česká a slovenská veřejnost poprvé 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 pěti 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


Kleiman, M. P. (1985). Retain valuable employees with career adaptation
Kariérový kompas
Uživatelský manuál

counseling. Personnel Journal, 64(9), 36–40.


Kariérový kompas
Uživatelský manuál


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

hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Industrial Engineer: IE, 43(10), 44–48.


