



PRACOVNÍ STYL



Uživatelský manuál

9/2023

info@tcconline.cz

www.tcconline.cz

Obsah

ÚVOD	4
Charakteristiky Pracovního stylu	5
Popis škál Pracovního stylu a jejich teoretického rámce	6
Důkladnost – Rychlost	6
Jistota – Volnost	6
Disciplinovanost – Improvizace	7
Stabilita – Situačnost	8
Analýza – Syntéza	9
Divergentní – Konvergentní myšlení	10
Zkušenost – Kreativita	11
Realita – Budoucnost	11
Kontrolní škály	13
Možnosti využití inventáře v personální praxi	14
Administrace metody	15
Vhodné skupiny obyvatel	15
Jazykové mutace	15
Administrace Pracovního stylu	16
Interpretace výsledků	18
Psychometrické charakteristiky Pracovního stylu	22
Popis vzorku	22
ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY	24
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení	24

Položková analýza	24
Reliabilita	25
Validita.....	25
Konkrétní psychometrické charakteristiky	27
Položková analýza	27
Korelace položek s hrubými skóry faktorů	27
Validita	28
Konvergentní validita s Multifaktorovým osobnostním profilem	29
Konvergentní validita s Dotazníkem manažerského stylu.....	31
Diskriminační validita oproti testu Abstraktní myšlení	33
Závěr a zdroje	34
Zdroje.....	35

ÚVOD

Práce je nedílnou součástí našich životů. Trávíme v ní velkou část dne a je pro nás více než zdrojem finančního zabezpečení. Ovlivňuje naše vnímání sebe sama, naše sebevědomí, mění naše návyky, v ideálním případě nás rozvíjí a posouvá dál. Do práce ale nevstupujeme jako tabula rasa – prázdná deska, na kterou začneme psát své pracovní zkušenosti. Když nastupujeme na novou pozici, máme už určité zkušenosti, osvědčené postupy a také vlastní relativně stabilní osobnost, která předurčuje, jak k různým pracovním úkolům budeme přistupovat.

Pracovní styl si klade za cíl prozkoumat právě tyto styly, které vědomě či častěji spíše nevědomě v práci uplatňujeme. Ať jsme seniorní pracovníci s mnohaletou praxí či teprve začínající pracovníci zorientovávající se v pracovním procesu, jedno nás spojuje – v práci se po nás požaduje řešit problémy, odvádět určitý výkon, vykazovat výsledky a vytvářet určité hodnoty. A každý k těmto požadavkům přistupuje svým vlastním, originálním způsobem, který stojí za prozkoumání.

Tento manuál je vzhledem k ostatním manuálům k psychodiagnostickým metodám společnosti TCC online členěn odlišným způsobem. Nejdříve bude představena metoda

a teoretická východiska budou zmíněna až v části Popis škál Pracovního stylu a jejich teoretického rámce. Toto členění bylo zvoleno z důvodu konstrukce metody, která se snaží integrovat celou škálu různých teoretických konstruktů do uceleného nástroje. Uvádět teoretická východiska na začátku, jak je jinak v našich manuálech běžné, by tedy mohlo být matoucí a považujeme za lepší zasadit je rovnou do rámce samotné metody.

CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO STYLU

Pracovní styl je inventář, který nabízí komplexní pohled na individuální pracovní styl z pohledu hlavních pracovních charakteristik a preferencí.

Dotazník sleduje celkem 8 bipolárních faktorů. První čtyři faktory vycházejí z osobnostních faktorů a zaměřují se na konkrétní projevy v práci a motivační činitele. Druhá čtveřice faktorů se zabývá spíše kognitivními procesy a zaměřením na určité pracovní styly a preference.

Všechny škály jsou koncipovány jako bipolární, přičemž ani jeden pól, tj. převažující faktor, není horší nebo lepší a interpretace spolu s případnými riziky se odvíjí až od porovnání s reálnou praxí respondenta.

Interpretace výsledného profilu je opět nutná s přihlédnutím k zastávané pracovní pozici, sebenáhledu a schopnosti na sobě pracovat.

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

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

Dotazník pracuje se sebenáhledem respondentů. Jeho výstupy tak mohou být zkresleny neúmyslně při špatném sebenáhledu nebo úmyslně. Úmyslné zkreslení minimalizuje konstrukce dotazníku, nicméně není vyloučené. Pro rozkrytí případného zkreslení výsledků dotazník obsahuje kontrolní škály upozorňující na případnou nižší platnost výstupů, ať už způsobenou menší konzistencí odpovědí, nebo snahou volit sociálně žádoucí odpovědi. Dotazník je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Jeho vyplnění trvá průměrně 15 minut.

POPIS ŠKÁL PRACOVNÍHO STYLU A JEJICH TEORETICKÉHO RÁMCE

Škály Pracovního stylu vycházejí do značné míry ze dvou základních oblastí:

1. teorie osobnosti;
2. teorie kognitivních stylů.

V této části je vysvětlen význam jednotlivých škál a následně jejich teoretické ukotvení.

Důkladnost – Rychlost

Škála mapuje osobní preferenci a charakteristiky v rovině tempa a kvality práce. Důkladnost reprezentuje vysoký důraz na kvalitu a kvalitní zpracování výstupů, které však může být na úkor časové efektivity či se obecně pojit s pomalým pracovním tempem.

Rychlost reprezentuje pohotovost v reakcích a jednání spolu s rozhodností a rychlým plněním úkolů, na druhou stranu se může pojit s nižší kvalitou odvedené práce a zvýšenou chybovostí.

Základním teoretickým kamenem této škály je kognitivní styl *Reflexe – Impulzivita*, který popisuje Messer (1976). Impulzivní lidé mají tendenci rychle se s úkolem vypořádat za cenu většího množství chyb, zatímco reflexivní jedinci se důkladněji připraví a situaci promyslí a teprve pak jednají, což vede k větší kvalitě na úkor rychlosti.

Jistota – Volnost

Škála mapuje způsob práce v návaznosti na míru potřeby jistoty či naopak míru potřeby volnosti. Jistota reprezentuje zodpovědnost a opatrnost v plnění činností spolu s tendencí předcházet neúspěchu a potřebou konzultovat své kroky. Nevýhodou může být vysoká potřeba vedení spojená s nižší samostatností a schopností převzít odpovědnost.

Volnost reprezentuje samostatnost v plněné činnosti spolu s nezávislostí a schopností převzít zodpovědnost. Nevýhodou může být tendence dělat si věci po svém bez informování druhých a menší respektování dohod.

Teoreticky lze tuto škálu ukotvit v dotazníku SHARE (angl.), kde jsou mimo jiné i škály *Svoboda* a *Jistota*, přičemž obě tyto škály úzce souvisí s pracovní spokojeností (Pagán,

2013). Míra potřeby jistoty v práci souvisí s čitelností organizace, spravedlností vůči zaměstnancům a v důsledku výrazně ovlivňuje pracovní spokojenost (Wang et al., 2015).

Stejný fenomén lze ale pozorovat i na opačném pólu spektra – tzn. u svobody v rámci práce, která sebou nese zodpovědnost za vlastní time-management vyplývající ze svobody výběru pracovní doby a také svobodu při výběru metod, pomocí kterých zaměstnanec dosáhne požadovaných výsledků. Z tohoto plyne, že zaměstnanci se cítí být zodpovědnější za své výsledky, protože je vnímají jako důsledek vlastních rozhodnutí (Madanagopal & Thenmozhi, 2015).

Oba póly této škály se tedy vyznačují svými pozitivními důsledky pro práci a pracovní spokojenost.

Disciplinovanost – Improvizace

Tato škála mapuje míru vnitřní disciplinovanosti a otevřenosti v přístupu k práci. Disciplinovanost představuje schopnost dodat svým pracovním činnostem strukturu a řád spolu se schopností důsledně se držet plánu a spolehlivosti ve vztahu k výsledkům práce. Nevýhodou může být až tendence ulpívat na připraveném či nepohotovost v nových a nečekaných situacích.

Improvizace představuje schopnost postupovat flexibilně dle vývoje situace, reagovat na změny a nové impulzy. Nevýhodou může být nestrukturovanost, sklon odklánět se od plánu či podceňování přípravy.

Teoretickým základem škály je zde kognitivní styl Gardnera (Zhang et al., 2012) *rozsah vyhledávání* (*range of scanning*). Dle Gardnera lze rozlišit dva základní styly práce s informacemi:

1. extenzivní vyhledávání
2. a limitované vyhledávání.

Extenzivní vyhledávání se vyznačuje snahou postihnout značný rozsah prostředí včetně podnětů, které ale nemusí být podstatné. Limitované vyhledávání je pak charakteristické zaměřením na několik málo podstatných podnětů a práci s nimi. Lze se domnívat, že extenzivní vyhledavači budou schopni lepší improvizace a budou flexibilnější ke změnám za cenu nestrukturovanosti a občasné nesoustředěnosti a snadné vyrušitelnosti. Limitovaní vyhledavači budou spíše strukturovaní, budou pracovat s relevantními zdroji a budou více zaměřeni na úkol za cenu menší flexibility.

Jako další teoretický podklad lze zde uvést i osobnostní charakteristiky *Svědomitost* a *Otevřenost novým zkušenostem* z Big Five modelu osobnosti (McCrae & Costa, 1987). *Svědomitost* je v případě Pracovního stylu zastoupena pólem *Disciplinovanost* a *Otevřenost novým zkušenostem* pak opačným pólem *Improvizace*. Význam škály je ale v případě Pracovního stylu mírně posunut tak, aby bylo možné oba konstrukty umístit proti sobě na bipolární škále.

Stabilita – Situačnost

Škála mapuje stabilitu či proměnlivost pracovního nasazení a výkonu. Stabilita představuje vyrovnané pracovní nasazení a výkon napříč časem bez výraznějších propadů, současně však i bez výkyvů směrem k vyšší proaktivitě.

Situačnost zastupuje proměnlivé pracovní nasazení a výkon v závislosti na pracovní situaci a osobní motivaci spolu se schopností podávat nadstandardní výkony, současně však také s propady v pracovním výkonu.

Tato škála reflektuje především osobnostní nastavení jedince a tj. jeho emoční stabilitu, která je zodpovědná za schopnost nepoddat se snadno negativním emocím a udržet tedy stabilní pracovní výkon oproti velkým výkyvům ve výkonu u emočně labilních lidí na opačném pólu spektra. Klasickými a uznávanými nástroji, které měří emoční stabilitu

v rámci osobnosti, jsou osobnostní inventář NEO-PI a jeho škála *Neuroticismu* a Cattelův osobnostní dotazník 16PF, kde se tomuto rysu věnuje škála *Anxieta*.

Emoční stabilita je dle výzkumů (Halim et al., 2011) jedním z výrazných prediktorů pracovního výkonu. Emočně stabilní jedince jsou klidní, přizpůsobiví, sebevědomí, nemají rádi nepřátelské prostředí a nepropadají depresím, zatímco emočně nestabilní lidé jsou si sebou samými nejistí, snadno podrážditelní, úzkostní a nesebevědomí.

Tento na první pohled jednoduchý pohled na problematiku ale zpochybňují nálezy z dalších výzkumů (Le et al., 2011), které tvrdí, že vztah mezi emoční stabilitou a pracovním výkonem nemusí být tak přímočarý a ve skutečnosti může křivka výkonu, kde na ose X je míra emoční stabilita a na ose Y pak výkon, vypadat spíše jako oblouk, kdy nejvyšší výkon podává zaměstnanec ve středu škály a v extrémech výkon klesá.

Vysvětlení tohoto vztahu plyne z teorie, že příliš vysoká stabilita ve výkonu může ve skutečnosti výkon omezovat, neboť hlavním motivátorem výkonu jsou emoce, které jsou ze své podstaty nestabilním prvkem (emoce pochází z latinského slova *motio*, které znamená *pohyb*). Jak roste emoční stabilita, výkon stoupá, protože jedinec je schopen se lépe soustředit na vlastní úkol a méně podléhá chvilkovým emočním záchvěvům, ale pouze do určité míry. Za touto hranicí je přílišné soustředění na stabilní výkon jen plýtváním energie.

Podobný fenomén sledujeme na opačném pólu, kdy nižší emoční stabilita (která znamená, že jedinec emoce prožívá intenzivněji a může je i více projevovat) může být do určité míry nápomocná. Jistá míra úzkosti totiž výkon zvyšuje. Pokud je ale příliš vysoká, může vést až k paralýze jedince a neschopnosti se soustředit. V rámci této škály se přikláníme k tomuto komplexnějšímu pojetí emoční stability.

Analýza – Syntéza

Škála mapuje převažující tendenci k analýze situací a informací či k jejich sjednocování a zobecňování. Analýza se vyznačuje schopností jít v řešení úkolů do hloubky, rozpadnout je či důkladně propracovávat spolu s citem pro detail. Nevýhodou může být menší schopnost nahlížet na věci jako na celek, abstrahovat klíčové aspekty a principy problému.

Syntéza se vyznačuje schopností sjednocovat a zobecňovat dílčí informace v celek či souvislosti. Nevýhodou může být tendence zůstat na povrchu, zvýšeně paušalizovat či hledat souvislosti i tam, kde nejsou.

Základem této škály je Millerova (1987) teorie analytického/holistického kognitivního stylu, kterou se pokusil shrnout dosavadní výzkum kognitivních stylů včetně Witkinovy (1962) teorie závislosti/nezávislosti na poli. Analytický styl dle Millera označuje tendenci jedince rozdělit vnímaný celek na jednotlivé části a zkoumat je nezávisle na ostatních prvcích celku. To odpovídá Witkinově nezávislosti na poli, kdy se jedinec soustředí na daný objekt a nenechává se ovlivnit kontextem.

Na opačném pólu jsou pak lidé holističtí, kteří vnímají objekty jako celek a více se zabývají vztahy mezi jednotlivými prvky celku než prvky samotnými. Tento typ odpovídá Witkinově pojetí závislosti na poli.

Tyto dva kognitivní styly jsou úzce asociovány s učením a vnímáním, neboť ovlivňují paměť a pozornost (Zhang & Sternberg, 2012).

Divergentní – Konvergentní myšlení

Tato škála mapuje převažující orientaci na hledání optimálního řešení či hledání variant. Konvergence se vyznačuje orientací na hledání a propracování jednoho optimálního řešení schopností dedukovat toto řešení v situacích, které tento přístup vyžadují. Rizikem je menší efektivita v situacích s nejasným zadáním a řešením a nižší schopnost nacházet alternativní řešení.

Divergence se vyznačuje schopností uvažovat ve variantách a pohotovostí v hledání alternativ v situacích s otevřeným řešením. Nevýhodou je tendence rozbíhat se příliš mnoha směry až neschopnost sjednotit postup a řešení či zdržování se promýšlením alternativ i v případě, že to není potřeba.

Škála je jasně zakotvena v Guilfordově (1967) teorii konvergentního a divergentního myšlení. Konvergentní myšlení je vhodné tam, kde existuje jedno řešení problému (typickým příkladem mohou být inteligenční testy). Zaměřuje se na rychlost, přesnost a využívá algoritmické logické uvažování s využitím předchozí zkušenosti.

Oproti tomu divergentní myšlení je více heuristické a je více spojeno s kreativním řešením problémů, kde neexistují správné a špatné odpovědi a problém je možné

vyřešit více způsoby. Vyznačuje se nelinearitou, tzn., že není složeno ze sekvencí jednotlivých kroků vedoucích k řešení problému. Řešení přichází v případě divergentního myšlení formou náhlého vhledu do problému.

Zkušenost – Kreativita

Tato škála mapuje schopnost stavět na osvědčených zkušenostech a schopnost vytvářet nové. Zkušenost reprezentuje schopnost využívat dosavadní zkušenosti a osvědčené postupy stejně jako zachovávat fungující spolu s rizikem nižší inovativnosti a sklonu k rutinérství.

Kreativita představuje schopnost a sklon dělat věci nově či jinak, spolu s rizikem potřeby kreativního řešení a inovace až na úkor efektivity.

Škála vyplývá z Kaufmannem (1979) identifikovaného kognitivního stylu *asimilátora – průzkumníka* (*assimilator – explorer*). Pro asimilátory je charakteristické, že při řešení úkolů se spoléhají více na předchozí zkušenost a best-practice. Nové podněty se snaží zařadit do již existujícího rámce na základě vlastní zkušenosti. Průzkumníci oproti tomu mají tendenci vyhledávat nová řešení problémů, aniž by je k tomu cokoli tlačilo, jsou kreativní a inovativní. Kaufmannova teorie se zaměřuje specificky na řešení problémů a má úzký vztah s kreativitou.

Dalším teoretickým východiskem byla práce Kirtona (1994), který identifikoval kognitivní styly *přizpůsobovač – inovátor* (*adaptor – innovator*). Přizpůsobovači mají tendenci vylepšovat stávající postupy, jsou přesní, metodičtí a snaží se vystavět logické struktury vedoucí k řešení problému. Pod tlakem mají sklony ke konformitě a návratu k osvědčeným metodám. Inovátoři na druhé straně hledají zcela nová řešení, jsou idealističtí, non-konformní a lépe se vyznají v nestrukturovaných situacích. Jejich nevýhodou je menší schopnost pracovat na repetitivních a normami svázaných úkolech.

Realita – Budoucnost

Škála mapuje převažující orientaci na aktuální situaci a dění či na budoucí vývoj. Realita představuje všímavost vůči aktuálnímu dění a orientaci na praktické řešení situace ve smyslu „tady a teď“, přičemž nevýhodou může být menší zohledňování dlouhodobého horizontu.

Budoucnost představuje tendenci uvažovat v předstihu, orientaci na budoucí vývoj, příležitosti i rizika. Nevýhodou může být nižší praktičnost a schopnost řešit či zohlednit aktuální situaci.

Tato škála se do jisté míry vymyká ostatním škálám inventáře. Je zaměřená na vnímání času a zaměření činnosti dle vnímané časové perspektivy. Částečně tak vychází ze Zimbardova (Zimbardo & Boyd, 2014) modelu časové perspektivy, podle kterého se lidé do značné míry liší v tom, jestli „žijí“ více v přítomnosti, minulosti či budoucnosti. To následně ovlivňuje nejen chování, ale i rozhodování a stanovování cílů. Zimbardův model je nicméně podstatně širší a zahrnuje i různé podtypy jednotlivých „časových pásem“.

Lepší zakotvení nachází tato škála motivačních profilech, jak je definovala Pauknerová (2006), a tj. v *situační/perspektivní orientaci*. Situační orientace jedince se projevuje zaměřením na přítomnost, činnosti či prožitek, zatímco perspektivní orientace svědčí o zaměřením na budoucnost, na dlouhodobé cíle a vize.

Dále zde můžeme snadno nalézt paralelu se škálou *Smysly – Intuice* z Multifaktorového osobnostního profilu, kde smyslové vnímání se vyznačuje mimo jiné i zaměřením na současnost a jasná fakta, zatímco intuitivní typy dávají přednost nadhledu, orientují se na budoucnost a dávají přednost vizím před fakty.

Kontrolní škály

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

Potřeba uspět

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

Konzistence odpovědí

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

MOŽNOSTI VYUŽITÍ INVENTÁŘE V PERSONÁLNÍ PRAXI

Pracovní profil je metodou, která najde široké využití prakticky ve všech oblastech personální praxe, protože se zaměřuje na základní popis stylů práce a přístupu k problémům, které jsou součástí širokého spektra pozic. Díky tomu, že mapuje kombinaci osobnostních předpokladů a kognitivních stylů přístupu k pracovním činnostem, je Pracovní styl komplexní metodou vhodnou pro nábor i rozvoj zaměstnanců.

Inventář je obzvláště vhodný pro pracovní pozice, které vyžadují práci s daty, kreativitu a důkladnost či naopak rychlost. Svým zaměřením je metoda vhodná k otestování jedincova přístupu k práci, díky čemuž můžeme snadno odhalit vhodnost na různé pozice či nutnost rozvoje již stávajících zaměstnanců. Zjistíme z ní nejen, jaké strategie řešení problémů a úkolů jedinec zvolí, ale navíc i to, zda bude jeho výkon stabilní nebo bude fluktuovat na základě jeho zaujetí činnostmi, zda při své práci preferuje volnost a zodpovědnost nebo zda je spíše motivován jistotami.

Metoda je také obzvláště vhodná pro identifikaci kreativních jedinců. V případě manažerského potenciálu ji lze taktéž využít, neboť nám dává informace o tom, zda jedinec myslí především na současnost a tvrdá fakta nebo spíše na budoucnost a vize. Dalším pilířem využití Pracovního stylu může být identifikace uchazečů vhodných pro analytickou práci, kde se předpokládá důkladnost, smysl pro detail a schopnost zaměřit se na dílčí problém a do hloubky jej prozkoumat.

Při rozvoji zaměstnanců lze metodu využít pro analýzu pracovního cyklu, kdy lze z výsledků usoudit, kterým fázím pracovní činnosti jedinec dává přednost či které podceňuje. To umožňuje cílený rozvoj a zpětnou vazbu tak, aby se omezila chybovost, zvýšila produktivita a výsledky práce byly adekvátně zužitkovány a vytěženy, což může v důsledku vést ke zlepšení výkonu zaměstnance i jeho spokojenosti.

ADMINISTRACE METODY

Vhodné skupiny obyvatel

Pracovní styl je zamýšlen především pro užití v personalistice. Z tohoto titulu je jeho validita nejsilnější u pracující populace kolem 20–55 let věku, ale není tímto rozsahem limitována.

Položky inventáře mají nehodnotící, neútočný a nevtrivní charakter. Inventář neobsahuje žádné položky zasahující nepřiměřeně do soukromí jedince – to se týká sexuálních preferencí, náboženství, rasových a etnických postojů apod. Inventář není určen k diagnostice duševních poruch.

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

Inventář je uživatelský 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

Pracovní styl je dostupný standardně v českém i slovenském jazyce a v angličtině včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Anglické a slovenské verze dosud nemají vlastní normy a doporučujeme při interpretaci opatrnost, ačkoli v případě slovenské verze neočekáváme výrazné odchylky od české populace.

Administrace Pracovního stylu

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Administrace i vyhodnocení probíhají online.

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

Respondent nejprve vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

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

Věk
 Zvolte možnost

Pohlaví
 Zvolte možnost

Nejvyšší dosažené vzdělání
 Zvolte možnost

Pozice
 Zvolte možnost

Obchod
 Zvolte možnost

Neodpovídat **Odeslat**

PRAPRO – Souhlas se způsobem zpracování výstupů

Před vyplněním dotazníků je nutné vyjádřit souhlas se zpracováním výstupů. Bez tohoto souhlasu netze pokračovat dále.

[Informace k informovanému souhlasu](#) **Souhlasím**

Multifaktorový pracovní profil



Vyplněno otázek: 0/94
 Potřebný čas: 20-25 min

[Přejít k vyplňování](#)

Poté již respondent přistoupí k samotnému vyplňování. Na úvodní obrazovce nalezne respondent základní informace k metodě.

PRAPRO – Multifaktorový pracovní profil

Informace k dotazníku

čeština

Multifaktorový pracovní profil

Pracovní profil obsahuje 94 dvojic výroků, které se týkají různých aspektů pracovního stylu. Výroky popisují různé možnosti toho, co může lidem z hlediska pracovního stylu vyhovovat, co pro ně může být typické či co preferují, mají-li volbu. Žádný z výroků není špatný či správný nebo horší či lepší. Totéž platí i pro výsledky dotazníků. Cílem dotazníku je zmapovat osobitý pracovní styl, jeho hlavní přednosti a případné nevýhody a možnosti jak je minimalizovat.

Na základě svých preferencí u každé dvojice výroků zvolte vždy jedno políčko podle toho, který výrok a jak výrazně je pro Vás typičtější.

Dvojice výroků nejsou vždy protiklady, proto se Vám patrně bude u některých dvojic obtížně rozhodovat. V takových případech se přesto zkuste přiklonit k variantě, která je Vám bližší a více Vás vystihuje. Tím, že se přikloníte k jedné variantě, neříkáte, že druhá varianta se Vás vůbec netýká, ale pouze to, že varianta, kterou jste zvolili, Vás vystihuje o něco více.

Odpovídejte tak, jak je Vám blízké pracovat, nikoli tak, jak je to po Vás vyžadováno.

Předpokládaná doba vyplňování je 20 - 25 minut.

Při vyplňování dotazníků Vám doporučujeme být co nejvíce otevření. Dotazníky obsahují kontrolní mechanismy umožňující odhalit případnou stylizaci. Ta může svědčit o Vaší velké motivaci, ale zároveň vrhá nepříznivé světlo na celé výsledky. Navíc se stává, že ve snaze vyjít vstříc očekáváním, dojde k potlačení právě těch charakteristik, které jsou zadavatelem vnímány jako pozitivní a naopak.

Jak tedy v dotaznících uspět? Jednoduše. Volejte takové odpovědi, které budou co nejvíce vystihovat Vás, Vaše chování a jednání.

Hodně úspěchů.

Pokračovat

Jednotlivé položky pak mají následující podobu:

PRAPRO – Multifaktorový pracovní profil

Vyplňování

čeština

Vyplněno otázek: 0/94

Aktuální otázka: 1

V práci jsem spíše sprinter.

V práci jsem spíše běžec na dlouhou trať.

výrazně více pro mne platí výrok vlevo

spíše pro mne platí výrok vlevo

spíše pro mne platí výrok vpravo

výrazně více pro mne platí výrok vpravo



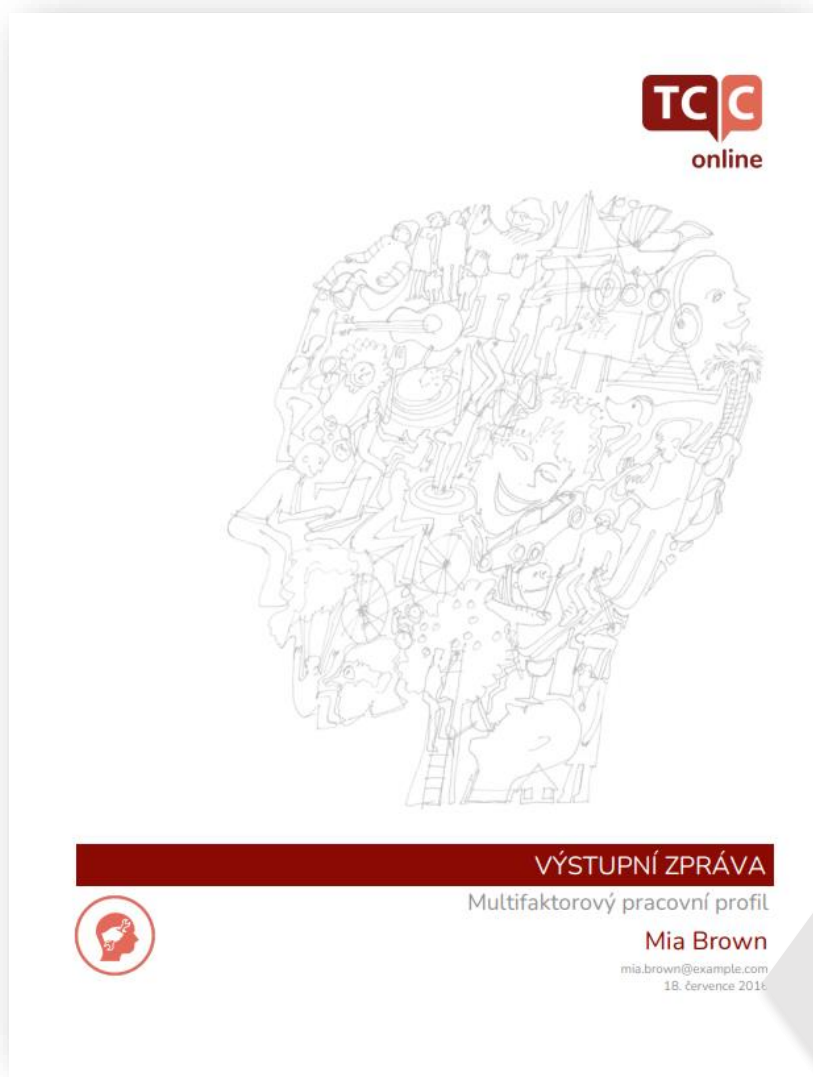



Zvolte jednu z nabízených možností podle toho, který ze dvou výroků Vás vystihuje více a také podle toho jak výrazně se k této variantě přikláníte, tedy jak výrazně Vás vystihuje.

Po vyplnění vytvoří systém výstupní zprávu.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Výstupní zpráva je složena z celkem 4 stran. Nyní si je postupně projdeme.



Úvodní strana obsahuje základní údaje testovaného: jméno, příjmení a e-mail (pokud byly uvedeny).

Mia Brown - mia.brown@example.com

důvěrné

Dostává se Vám do rukou výstup z Pracovního profilu. Jedná se o základní dotazník, který nabízí komplexní pohled na individuální pracovní styl a to jak z hlediska hlavních pracovních charakteristik a preferencí, tak z pohledu kladeného důrazu na jednotlivé fáze pracovní činnosti.

Dotazník nemá optimální výsledek. Žádný výsledek tak není ani pozitivní, ani negativní, lepší či horší. Výsledek odráží individuální pracovní profil, poukazuje na jeho hlavní specifika a přednosti a upozorňuje na možná úskalí a rizika spolu s doporučeními pro rozvoj. Každý profil je legitimní a funguje v určitém prostředí, týmu, kontextu či na určité pozici apod. Proto je užitečné výsledky interpretovat vždy s ohledem na situaci, profesi, roli a smysl využití a nebrat je dogmaticky, ale jako cenný podklad pro rozhodování či prohloubení sebedůvěry a sebezpoznaní a podpůrný nástroj v rozvoji.

KONTROLNÍ ŠKÁLY

Platnost výsledků do jisté míry závisí na přístupu posuzovaného k vyplňování dotazníků – proto jsou v dotazníku zařazeny kontrolní škály, které upozorňují na možné zkreslení výsledků a to zejména v situaci, kdy je konzistence odpovědí nízká a tendence ke stylizaci, tedy volit více sociálně žádoucí odpovědi, vysoká.

KONZISTENCE ODPOVĚDÍ:

přiměřená konzistence dat

TENDENCE KE STYLIZACI:

přiměřená otevřenost odpovědí

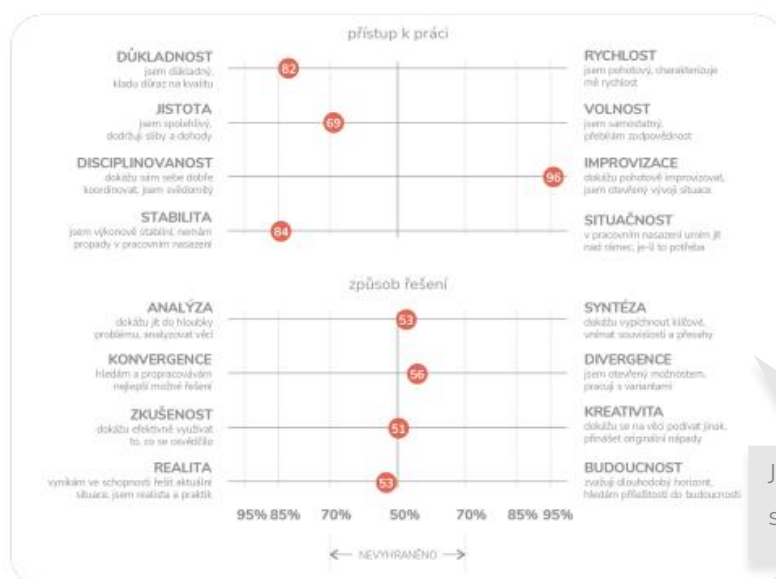
Mia Brown - mia.brown@example.com

důvěrné

Graf níže přináší informace o individuálním pracovním stylu. Vypovídá o tom, jakým způsobem člověk rád pracuje, k jakému stylu práce se přiklání a současně nese informace o tom, kde jsou jeho hlavní přednosti a jaké výsledky práce od něho můžeme očekávat. Tyto pracovní charakteristiky by měly být relativně trvalé v čase a to zejména ty, které jsou výrazněji profilované.

Je přirozené, že většina populace směřuje v jednotlivých škálách k průměrným hodnotám, výrazné profilace jsou pak vzácnější – pro orientaci v měřítku profilace Vám slouží jak procenta uvedené na ose „x“ grafu, tak i intenzita zabarvení škál (čím tmavší, tím výraznější profilace). Opět platí, že výsledky profilované či pohybující se okolo průměru nejsou horší či lepší. Výsledky okolo populačního průměru se často pojí s univerzálností a schopností částečně čerpat z obou protipólů škál. Výraznější profilace sebou mohou nést některá rizika související s jednostranností, na druhou stranu přinášejí výrazné předpoklady v jednom směru ve srovnání s výsledky okolo průměru. Klíčové je proto porovnávat výsledný profil s pozicí nároky a požadavky práce.

PRACOVNÍ STYL



Jádro metody – grafický souhrn pracovních stylů.

Procentuální vyjádření preferencí jednotlivých pracovních

dobře procentuálně. Procenta uvedená v dolní části grafu ukazují, kolik procent populace se objevuje škálou v dané vyhraněnosti.

V dalších částech zprávy naleznete slovní interpretace profilu, shrnutí hlavních výhod a potenciálních rizik a doporučení možného dalšího rozvoje.

VÝHODY	MOŽNÁ RIZIKA
- orientace na kvalitu, snaha důkladně promýšlet řešení a propracovávat ho k dokonalosti, preciznost v provedení a vysoká kvalita řešení - využívání selského rozumu a intuice, schopnost přeskakovat mezi tématy, pohotově improvizovat a reagovat v nových a neznámých situacích, otevřenost změně a vývoji situace - vyvážená výkonnost, stabilní pracovní nasazení, předvídatelnost výkonu pro okolí, schopnost rovnoměrně vynakládat energii a přimět se disciplinovaně k aktivitě	- důkladnost až na úkor efektivity z hlediska investovaného času a energie, možné sklony k perfekcionismu, v důsledku pomalejší tempo práce - tendence podceňovat přípravu a plánování, v jednání a postupech menší strukturovanost a přehlednost, tendence přeskakovat mezi činnostmi či tématy, odklánět se od plánu - nižší situační přizpůsobivost a efektivita v dynamickém prostředí, méně výhodná strategie pro řešení kreativních a inovativních úkolů vyžadujících inspiraci spíše než disciplínu

V dalších částech zprávy naleznete slovní interpretace profilu, shrnutí hlavních výhod a potenciálních rizik a doporučení možného dalšího rozvoje.

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

- Zvažovat návratnost investovaného času a energie do věcí, dbát na efektivitu a usměrňovat tomu svou důkladnost a perfekcionismus.
- Věnovat čas přípravě a promyšlení postupu, alespoň rámcově plánovat a plánů se pak držet, snažit se o přehlednost v postupech.
- U úkolů vyžadujících tvůrčí řešení zvážit vhodné podmínky včetně prostoru pro odoreagování se a odpočinek.

CO MŮŽE VÉST K VYŠŠÍ SPOKOJENOSTI A VÝKONU

- úkoly vyžadující důkladné propracování, dostatek času na řešení, ocenění kvality práce
- dynamické pracovní prostředí s volně nastavenými procesy, úkoly vyžadující pohotové reagování dle vývoje situace
- klidné pracovní prostředí, dlouhodobě vyvážené pracovní vytížení, dostatek času na plnění

Popis výhod a rizik plynoucích z preference různých pracovních stylů spolu s rozvojovými doporučeními k omezení rizik a doporučení ke zvýšení spokojenosti a výkonu zaměstnance.

PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY PRACOVNÍHO STYLU

Popis vzorku

Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky (pokud nebude uvedeno jinak) byly počítány na vzorku 719 členů dospělé populace ČR. Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře, popř. byla sebrána z tužka–papír formy inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekcii zaměstnanců, tak i při jejich rozvoji.

Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ – „nemám podřízené“) a kontaktu s klienty („jsem v přímém kontaktu s klienty“ – „nejsem v přímém kontaktu s klienty“). Někteří respondenti své demografické a pracovní charakteristiky neuvedli.

Pohlaví		Věk	
45 % ženy	N=327	38 % do 29	N=276
39 % muži	N=277	33 % 30–44 let	N=237
16 % nevyplněno	N=115	13 % nad 45 let	N=90
		16 % nevyplněno	N=116

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.

Vzdělání		Pozice	
1 % základní	N=3	20 % mám podřízené	N=144
18 % střední odborné	N=128	57 % nemám podřízené	N=409
19 % středoškolské	N=137	23 % nevyplnilo	N=166
44 % vysokoškolské	N=313		
2 % postgraduální	N=15		
17 % nevyplnilo	N=123		

Kontakt s klienty	
52 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N=372
24 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N=176
24 % nevyplněno	N=171

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

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

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 dotazníku.

Popularita. Jedná se o zjištění podílu osob, které na danou položku odpověděly kladně. Účelem tohoto indexu je zjistit, zda a nakolik daná položka má rozlišovací schopnost. Pokud by všichni probandi odpovědi na položku kladně nebo naopak záporně, tak je její přítomnost v dotazníku zcela zbytečná.

Z dotazníku vyřazujeme položky, které mají příliš nízkou či vysokou popularitu, protože na takové položky odpovídá převážná většina lidí stejně a nepřináší tedy v dotazníku 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

Definice reliability říká, že reliabilita je podíl variability pravých skóre k celkové variabilitě (Urbánek, Denglerová, & Širuček, 2011). Jedná se o odolnost testu vůči náhodným chybám. Reliabilní testy, dotazníky a inventáře dávají v čase konzistentní výsledky, protože jsou zkonstruovány tak, aby při jejich vyplňování vznikalo minimum náhodných chyb.

Rozlišujeme několik typů reliability, zde však uvádíme jen tu, která se týká konkrétního inventáře:

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

Validita

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

Rozlišujeme několik typů validity (uvádíme nejdůležitější):

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

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

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

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

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

KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY

Položková analýza

Při všeobecně přijímaném kritériu popularity položek mezi 0,1–0,9 obstály všechny položky Pracovního stylu. Pro konkrétní hodnoty pro všechny položky viz tabulka níže.

Důkladnost – Rychlost						
R1M1r	R1M2f	R1M3h	R1M4o	R1M5	R1M6	R1M7
0,62	0,61	0,62	0,55	0,49	0,61	0,59
Jistota – Volnost						
R2M1	R2M2d	R2M3	R2M4	R2M5h	R2M6r	R2M7h
0,55	0,47	0,48	0,58	0,46	0,58	0,41
Disciplinovanost – Improvizace						
R3M1r	R3M2r	R3M3r	R3M4	R3M5	R3M6d	R3M7o
0,52	0,55	0,44	0,48	0,52	0,62	0,59
Stabilita – Situačnost						
R4M1r	R4M2r	R4M3r	R4M4f	R4M5r	R4M6r	R4M7o
0,56	0,65	0,50	0,64	0,54	0,55	0,58
Analýza – Syntéza						
R5M1o	R5M2	R5M3o	R5M4o	R5M5o	R5M6f	R5M7o
0,64	0,46	0,50	0,39	0,60	0,44	0,47
Konvergence – Divergence						
R6M1f	R6M2	R6M3	R6M4f	R6M5	R6M6	R6M7f
0,43	0,56	0,54	0,34	0,43	0,50	0,55
Zkušenost – Kreativita						
R7M1f	R7M2v	R7M3r	R7M4v	R7M5i	R7M6	R7M7
0,49	0,48	0,48	0,50	0,52	0,56	0,46
Realita – Budoucnost						
R8M1i	R8M2o	R8M3	R8M4	R8M5f	R8M6i	R8M7h
0,64	0,61	0,51	0,48	0,54	0,55	0,47

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.

Důkladnost – Rychlost						
R1M1r	R1M2f	R1M3h	R1M4o	R1M5	R1M6	R1M7
0,65	0,56	0,45	0,62	0,51	0,64	0,57

Jistota – Volnost						
R2M1	R2M2d	R2M3	R2M4	R2M5h	R2M6r	R2M7h
0,54	0,57	0,51	0,49	0,51	0,60	0,57

Disciplinovanost – Improvizace						
R3M1r	R3M2r	R3M3r	R3M4	R3M5	R3M6d	R3M7o
0,62	0,66	0,62	0,57	0,63	0,55	0,65

Stabilita – Situačnost						
R4M1r	R4M2r	R4M3r	R4M4f	R4M5r	R4M6r	R4M7o
0,63	0,70	0,54	0,59	0,61	0,29	0,53

Analýza – Syntéza						
R5M1o	R5M2	R5M3o	R5M4o	R5M5o	R5M6f	R5M7o
0,52	0,65	0,49	0,55	0,61	0,47	0,66

Konvergence – Divergence						
R6M1f	R6M2	R6M3	R6M4f	R6M5	R6M6	R6M7f
0,58	0,63	0,54	0,51	0,57	0,45	0,40

Zkušenost – Kreativita						
R7M1f	R7M2v	R7M3r	R7M4v	R7M5i	R7M6	R7M7
0,73	0,54	0,72	0,67	0,63	0,62	0,68

Realita – Budoucnost						
R8M1i	R8M2o	R8M3	R8M4	R8M5f	R8M6i	R8M7h
0,47	0,57	0,53	0,57	0,51	0,60	0,43

VALIDITA

Konvergentní validita s Multifaktorovým osobnostním profilem

První validizační studie byla provedena k potvrzení konvergentní validity Pracovního stylu s Multifaktorovým osobnostním profilem, který se zaměřuje na zmapování osobnostních charakteristik a struktury osobnosti. Byla provedena na vzorku 260 lidí z pracující populace (hlavně bankovní a pojišťovací sektor). Pro základní demografické členění vzorku viz tabulka:

Pohlaví			Vzdělání			Věk		
muž	99	38 %	vysokoškolské	157	60 %	do 29	97	37 %
žena	119	46 %	středoškolské	56	22 %	30 až 44	89	34 %
Nevyplněno	42	16 %	základní	1	0 %	nad 45	30	12 %
			Nevyplněno	46	18 %	Nevyplněno	44	17 %
Celkem	260	100 %						

Výsledky podporují validitu Pracovního stylu s Multifaktorovým osobnostním profilem. Oba inventáře korelují signifikantně (nejčastěji na hladině významnosti 0,01) tam, kde bychom to vzhledem k měřeným konstruktům očekávali.

Nejsilnější korelaci ($r = 0,559$) pozorujeme v případě škál Disciplinovanost – Improvizace z Pracovního stylu a Smysly – Intuice z Multifaktorového osobnostního profilu. Lze usoudit, že intuitivní lidé mají k improvizaci blízko. Škála Smysly – Intuice z Multifaktorového osobnostního profilu koreluje poměrně silně a pozitivně se všemi ostatními škálami Pracovního stylu na hladině významnosti 0,01.

Těmito výsledky je induktivně potvrzena validita obou metod. Intuitivní lidé mají sklony pracovat spíše rychle než důkladně, potřebují volnost v práci, mají větší výkyvy v pracovním výkonu, syntetizují poznatky, myslí divergentně, jsou kreativní a – jak již bylo zmíněno – rádi improvizují na úkor pracovní disciplíny. Vzhledem k měřeným konstruktům jsou výsledky smysluplné a podporují validitu obou metod.

Další škálou Multifaktorového osobnostního profilu se silnými pozitivními korelacemi se všemi škálami Pracovního stylu vyjma škály Stabilita – Situačnost je Obezřetnost – Sebevědomí. I pro sebevědomé jedince platí stejné pracovní styly jako v případě lidí s výraznou preferencí intuice.

Na závěr uvedeme ještě další dvě nejsilnější korelace (obě pozitivní). První z nich je korelace škály Disciplinovanost – Improvizace z Pracovního stylu se škálou Uzavírání –

Otevírání v rámci Pracovního stylu ($r = 0,464$ na hladině významnosti 0,01). „Otevírající“ typ je v rámci Multifaktorového osobnostního profilu definován mi mo jiné tím, že má potřebu hledat nová řešení, změny a nových podnětů. „Otevírající“ typ je charakterizován jako pohotový a vycházející z aktuálních podmínek se schopností rychle se adaptovat na podmínky nové (Pustina et al., 2014). Jinými slovy umí improvizovat.

Druhá silná korelace pak vyšla mezi škálami Spolupráce – Průbojnost z Multifaktorového osobnostního profilu a Jistota – Volnost v Pracovním stylu ($r = 0,432$ na hladině významnosti 0,01). Tento výsledek opět induktivně potvrzuje validitu obou metod, protože průbojní lidé potřebují volnost a chtějí mít spíše příležitosti vyniknout než jistoty.

Pro úplnost níže uvádíme celou korelační matici.

	introverze extraverze	spolupráce průbojnost	smysly intuice	obežetnost sebevědomí	cítění myšlení	přizpůsobivost samostatnost	uzavírání otevírání	stabilita aktivita
Důkladnost_Rychlost	0,136*	0,151*	0,318**	0,236**	0,123*			
Potřeba jistoty_Potřeba volnosti	0,225**	0,423**	0,333**	0,522**	0,39**	0,332**	0,257**	0,278**
Disciplinovanost_Improvizace	0,211**	0,185**	0,558**	0,376**			0,464**	0,16**
Stabilita _Situačnost	0,134*		0,391**		-0,135*		0,364**	
Analýza_Syntéza	0,205**	0,171**	0,475**	0,324**	0,249**		0,163**	0,203**
Konvergence_Divergence	0,224**	0,197**	0,374**	0,422**	0,127*		0,303**	0,291**
Zkušenost_Kreativita	0,185**	0,357**	0,342**	0,452**	0,24**	0,226**	0,322**	0,312**
Realita_Budoucnost		0,273**	0,291**	0,283**	0,277**	0,158*	0,208**	0,121*

KONVERGENTNÍ VALIDITA S DOTAZNÍKEM MANAŽERSKÉHO STYLU

Druhá validizační studie byla provedena k potvrzení konvergentní validity Pracovního stylu vůči Dotazníku manažerského stylu, který slouží ke zjištění preferovaných manažerských strategií na úrovni rozhodování a dosahování cílů. Byla provedena na vzorku 111 lidí z pracujících populace (hlavně bankovní a pojišťovací sektor). Pro základní demografické členění vzorku viz tabulka:

Pohlaví			Vzdělání			Věk		
muž	40	36 %	vysokoškolské	56	50 %	do 29	17	15 %
žena	39	35 %	středoškolské	19	17 %	30 až 44	51	46 %
Nevyplněno	32	29 %	základní	1	1 %	nad 45	12	11 %
			Nevyplněno	35	32 %	Nevyplněno	31	28 %
Celkem	111	100 %						

Oproti předchozí validizační studii zde nacházíme slabší, avšak stále signifikantní korelace. Frekvence nalezených vztahů je rovněž menší, než tomu bylo v předchozí studii. Výsledky nicméně i tak potvrzují konvergentní validitu obou metod.

Nejvíce zřejmé je to z korelací mezi škálami Pracovního stylu a škálou Perfekcionista v rámci Manažerského stylu. Všechny nalezené korelace jsou záporné, což znamená, že perfekcionista styl odpovídá vysoké důkladnosti, disciplinovanosti, analytickému kognitivnímu stylu a preferenci zkušenosti a ověřených postupů před kreativními pokusy. To je v souladu s předpoklady vycházejícími z teoretických konstruktů obou metod.

Opačný trend pak sledujeme v případě škály Leader z Manažerského stylu, která pozitivně koreluje s polovinou škál Pracovního stylu. Leader je do značné míry opakem perfekcionisty – věnuje se dlouhodobějším vizím a strategiím a snaží se vidět „větší obrázek“. Výsledky tedy podporují validitu obou inventářů.

Pro úplnost níže uvádíme celou korelační matici:

	leader	tahoun	perfekcionista	maximalista	výkonový	rozvíjející	afiliativní	demokratický
Důkladnost_Rychlost			-0,317**					
Jistota_Volnost								
Disciplinovanost_Improvizace			-0,29**					
Stabilita _Situačnost								
Analýza_Syntéza	0,319**		-0,397**					
Konvergence_Divergence	0,235*							
Zkušenost_Kreativita	0,282**		-0,215*					
Realita_Budoucnost	0,187*	-0,235*						

DISKRIMINAČNÍ VALIDITA OPROTI TESTU ABSTRAKTNÍ MYŠLENÍ

Pro ověření diskriminační validity Pracovního stylu jsme si vybrali test Abstraktní myšlení BASIC, a to z toho důvodu, že se jedná o klasický inteligenční test. Inteligence by neměla vůbec nebo jen slabě korelovat s osobnostními charakteristikami a kognitivním stylem, což jsou konstrukty, které Pracovní styl měří především. Kognitivní styly mapují, jak jedinec k problémům přistupuje, jak se je snaží řešit. O efektivitě jejich řešení podmíněné mimo jiné i obecnou inteligencí se ale už nezmiňují.

Tento předpoklad se nám v rámci diskriminačně-validizační studie potvrdil. Výsledky byly tak jednoznačné, že není ani třeba uvádět korelační matici – nebyly nalezeny žádné signifikantní korelace.

Studie byla provedena na vzorku 71 lidí z pracující populace (hlavně bankovní a pojišťovací sektor). Pro základní demografické členění vzorku viz tabulka:

Pohlaví			Vzdělání			Věk		
muž	25	35 %	vysokoškolské	38	54 %	do 29	31	44 %
žena	42	59 %	středoškolské	27	38 %	30 až 44	29	41 %
Nevyplněno	4	6 %	základní	1	1 %	nad 45	7	10 %
			Nevyplněno	5	7 %	Nevyplněno	4	6 %
Pohlaví	71	100 %						

ZÁVĚR A ZDROJE

Pracovní styl je unikátní metodou kombinující dohromady diagnostiku osobnosti a kognitivních stylů, které jsou silně relevantní vzhledem k pracovnímu procesu. Umožňuje tak odhadnout přístup jedince k pracovním úkolům a způsob, jakým řeší problémy. Toho lze využít nejen v náboru, kde lze s vysokou spolehlivostí identifikovat jedince, jejichž pracovní styl bude odpovídat nárokům obsazované pozice, ale i v rozvoji stávajících zaměstnanců tam, kde máme podezření, že efektivita a výkonnost zaměstnanců neodpovídá očekávání a podezření padá právě na způsob a styl práce daného pracovníka.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a doufáme, že Vám Pracovní styl pomůže k tomu, abyste měli čas na to nejdůležitější – práci s lidmi!

ZDROJE

Guilford, J. P. (1967). The nature of human intelligence. New York, NY, US: McGraw-Hill.

Halim, F. W., Zainal, A., Khairudin, R., Shahrazad, W. W., Nasir, R., & Fatimah, O. (2011). Emotional stability and conscientiousness as predictors towards job performance. VOL. 19 (S) OCT. 2011, 139.

Kaufmann, G. (1979). The Explorer and the Assimilator: A Cognitive Style Distinction and Its Potential Implications for Innovative Problem Solving. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 23(3), 101–108. <http://doi.org/10.1080/0031383790230302>

Kirton, M. J. (1994). *Adaptors and Innovators : Styles of Creativity and Problem Solving* (2nd edition). London ; New York: Routledge.

Le, H., Oh, I.-S., Robbins, S. B., Ilies, R., Holland, E., & Westrick, P. (2011). Too much of a good thing: Curvilinear relationships between personality traits and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 113–133. <http://doi.org/10.1037/a0021016>

Madanagopal, D., & Thenmozhi, S. (2015). Relationship between Job Autonomy and Job Satisfaction among male employees in the ITeS Sector from Chennai City. *Annamalai International Journal of Business Studies & Research*, 73–78.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81–90. <http://doi.org/10.1037/0022-3514.52.1.81>

Messer, S. B. (1976). Reflection-impulsivity: A review. *Psychological Bulletin*, 83(6), 1026–1052. <http://doi.org/10.1037/0033-2909.83.6.1026>

Messick, S., & Fritzky, F. J. (1963). Dimensions of analytic attitude in cognition and personality. *Journal of Personality*, 31(3), 346–370. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1963.tb01304.x>

Miller, A. (1987). Cognitive Styles: an integrated model. *Educational Psychology*, 7(4), 251–268. <http://doi.org/10.1080/0144341870070401>

Pagán, R. (2013). Job Satisfaction and Domains of Job Satisfaction for Older Workers with Disabilities in Europe. *Journal of Happiness Studies*, 14(3), 861–891. <http://doi.org/10.1007/s10902-012-9359-x>

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.

Pritzker, S. R. (1999). *Encyclopedia of Creativity, Two-Volume Set*. Academic Press.

Pustina, J., Sedloň, T., Daňková, B., Máchová, L., & Divišová, E. (2014). *Multifaktorový osobnostní profil: Uživatelský manuál*. (J. Pustina & B. Daňková, Eds.) (2. vyd.). Praha: T&CC online s.r.o. Retrieved from http://www.tcconline.cz/wp-content/uploads/files/MOP_manual.pdf

Riding, R., & Rayner, S. (2013). *Cognitive Styles and Learning Strategies: Understanding Style Differences in Learning and Behavior*. Routledge.

Sternberg, R. (2008). *Cognitive Psychology*. Cengage Learning.

Wang, H., Lu, C., & Siu, O. (2015). Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement. *Journal of Applied Psychology*, 100(4), 1249–1258. <http://doi.org/10.1037/a0038330>

Witkin, H. A. (1962). *Psychological differentiation: studies of development*. Wiley.

Zhang, L., & Sternberg, R. J. (2012). *The Nature of Intellectual Styles*. Routledge.

Zhang, L., Sternberg, R. J., & Rayner, S. (2012). *Handbook of Intellectual Styles: Preferences in Cognition, Learning, and Thinking*. Springer Publishing Company.

Zimbardo, P. G., & Boyd, J. N. (2014). *Time perspective theory, review, research and application: essays in honor of Philip G. Zimbardo*. New York: Springer.