KARIÉROVÝ KOMPAS

Užívateľský manuál

04/2025

info@tcconline.cz
www.tcconline.sk

OBSAH

ÚVOD A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DOTAZNÍKA 4
KARIÉRA 8
Typy motivácie 9
VYBRANÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE 10
Behaviorizmus a scientific management 10
Teória potrieb 11
Teória zameraná na proces 12
Herzbergova dvojfaktorová teória pracovnej motivácie 13
Motivačný potenciál 14
Hodnoty 15
ŠPECIFIKÁ ONLINE TESTOVANIA 16
Výhody online psychodiagnostiky 16
Limitácia online psychodiagnostiky 17
CHARAKTERISTIKA KARIÉROVÉHO KOMPASU 20
POPIS JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL A DIMENZIÍ 21
Pochvala 21
Spolupráca 23
Rozvoj 24
Obsah práce 25
Zodpovednosť 27
Status 28
Výsledky 29
Odmena 30
VÝVOJ KARIÉROVÉHO KOMPASU 32
MOŽNOSTI VYUŽITIA INVENTÁRA V PERSONÁLNEJ PRAXI 33
Nábor zamestnancov 33
Rozvoj zamestnancov 34
ADMINISTRÁCIA METÓDY 35
Vhodné skupiny 35
Jazykové mutácie 36
Administrácia Kariéroveho kompasu 36
VYHODNOTENIE A INTERPRETÁCIA KARIÉROVÉHO KOMPASU 39
Podoba výstupnej správy 39

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV KARIÉROVÉHO KOMPASU 42
Popis výsledných profilov 42
PREVÄZBA NA ĎALŠIE PRODUKTY TCC ONLINE 46
Multifaktorový osobnostný profil 46
Manažérsky štýl 47
Tímové role 48
POPIS VZORKY 49
SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY 50
Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie 50
KONKRÉTNE PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI KARIÉROVÉHO KOMPASU 53
Položková analýza 53
RELIABILITA 57
Cronbachova alfa 57
VALIDITA 57
ZÁVER 66
ZDROJE 67

ÚVOD A TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ DOTAZNÍKA

Asi každý z nás sa už niekedy zamyslel nad tým, kam smeruje jeho pracovný život. Keďže v práci trávime pomerne veľa svojho času – najčastejšie osem hodín denne päť dní v týždni, je dobré kariérové rozhodnutie veľmi dôležité pre osobnú pohodu a pracovný výkon.

Ako uvádza Armstrong (2011, str. 537), „*plánovanie kariéry formuje postup jedinca v organizácii v súlade s posudzovaním potrieb organizácie na jednej strane a výkonu, potenciálu a preferencií jednotlivých pracovníkov podniku na strane druhej.*“

Inými slovami cieľom kariérového plánovania je zladiť individuálne potreby, motivácia a ciele zamestnanca s potrebami a cieľmi organizácie, v ktorej pracuje. Všeobecne možno povedať, že pokiaľ sú tieto dve roviny v súlade, potom je kariéra jedinca na správnej ceste – cíti sa na svojom mieste dobre a zároveň odvádza kvalitnú prácu (Mallya, 2007).

Je zrejmé, že predstavy o ideálnej kariérovej dráhe sa medzi ľuďmi veľmi líšia. Práve preto je vhodné ich včas identifikovať a predísť tak chybným rozhodnutiam, ktoré na strane zamestnanca vedú k frustrácii a na strane zamestnávateľa k stratám plynúcim z fluktuácie pracovníkov a nákladných náborov nových kandidátov.

Výskum vykonaný spoločnosťou Career Builder uskutočnený v roku 2013 ukázal, že viac ako 50 % zamestnávateľov v každej z 10 najväčších svetových ekonomík zažilo v uplynulom roku negatívne dopady zlého výberu zamestnancov. V nám najbližšom Nemecku vyčíslilo 29 % zamestnávateľov stratu na jedného nevhodne vybraného kandidáta na 50 000 €.

Je tu reč iba o priamych a ľahko vyčísliteľných nákladoch spočívajúcich v potrebe času a peňazí nutných na ukončenie pracovného pomeru, náboru nových kandidátov, školenia nového kandidáta av podobe platu, ktorý neefektívny pracovník poberal. Tým sa dostávame na minimálne desiatky tisíc korún za jeden zlý nábor, a to aj pri nižších pozíciách.

Nepriame náklady môžu byť spojené s chybami zamestnanca, ktoré musí niekto naprávať, stratou dôležitých zákazníkov, stratou dôveryhodnosti firmy, zhoršením firemnej kultúry, fluktuáciou ostatných pracovníkov atď. Tieto náklady potom môžu ísť do státisícov až miliónov (Němec, 2012).

Ako sa ale týmto chybám vyhnúť? Jednou z ciest je v rámci výberového konania použiť niektorý z inventárov zisťujúcich motiváciu a postoje k hodnotám. Tieto charakteristiky sa medzi ľuďmi môžu pochopiteľne dosť líšiť. Otázka potom znie: Existuje tu teda nejaká ucelená teória, ktorá by vysvetľovala rozdiely v motivačnej štruktúre medzi rôznymi ľuďmi?

Jedným zo súčasných populárnych trendov je snaha o opis všeobecných rozdielov medzi rôznymi generáciami zamestnancov, pretože organizáciám pomáha pochopiť motivácia mladých ľudí – najmä talentov, ktorí môžu do firiem priniesť svieži vietor, a zároveň môže napomôcť pochopeniu a riešeniu generačných konfliktov na pracovisku. Zatiaľ čo v rámci populárnej psychológie a HR sa objavuje pravidelne celý rad článkov a kníh na túto tému, empirické dôkazy pre tvrdenie, že rozdiely v hodnotách, motiváciách a cieľoch rôznych jedincov sú podmienené generačnými rozdielmi, sú minimálne a často protichodné (Saba, 2013).

Saba (2013, str. 5) vo svojom zhrnutí poznatkov z výskumov generačných rozdielov uvádza, že tieto rozdiely plynú z aktuálneho štádia kariéry a nie z veku či generačného rozdielu. Doslova hovorí, že *„potreby zamestnanca sú odlišné na začiatku kariéry, na vrchole kariéry a na konci kariéry. Tieto štúdie zdôrazňujú nutnosť zamerania na kariérové potreby pracovníka, ktoré neplynú z veku, ale zo štádia kariérneho cyklu, v ktorom sa nachádza – az implementácie vhodnej manažérskej praxe, ktorá bude tieto potreby reflektovať.“*

To potvrdzuje vo svojom stĺpčeku aj predseda Legend Group of Beijing Liu Chuanzhi (2003), ktorý popisuje, ako nastavil systém stimulov vo firme na základe umiestnenia zamestnancov v korporátnom rebríčku. Výkonným manažérom, ktorí sú motivovaní predovšetkým pocitom vlastníctva spoločnosti, dal časť akcií firmy a umožnil im dávať rozhovory do médií, čím uspokojil ich túžbu po uznaní. Stredný manažment sa podľa neho chce stať čo najskôr vyšším manažmentom, takže dáva prednosť výzvam, na ktorých môže preukázať svoj talent. Nastavil tak vysoké štandardy výkonu, nechal stredný manažment spolurozhodovať o strategických procesoch a vlastnej práci a za ich výkon ich štedro odmeňoval. Línioví zamestnanci zase potrebujú pocit stability, ktorú podmienil ich zodpovednosťou a svedomitosťou.

Porozumieť vlastným potrebám a motiváciám je základom pre to, aby človek pre seba

našiel uspokojivú kariérnu dráhu. Poznať preferencie uchádzača o pozíciu alebo súčasného zamestnanca je veľmi podstatné aj pre zamestnávateľov. Ak uchádzači o miesto daná pozícia „sadne“, tak bude s väčšou pravdepodobnosťou v práci spokojnejší (Carter, 1944), výkonnejší (Gellatly et al., 1991) a viac angažovaný (Haydon, 2013). Dobrý výber kariérovej dráhy tiež výrazne obmedzuje fluktuáciu na danej pozícii (Gambill, 1979; Kleiman, 1985).

Keďže podľa Milkoviche (1993) 99 % organizácií hľadá kandidátov na rôzne pozície najprv v radoch svojich existujúcich zamestnancov, je znalosť kariérovej dráhy podstatná aj pre rozvoj zamestnanca, a to nielen pri jeho povyšovaní alebo zmene pracovnej pozície, ale aj z hľadiska dlhodobého rozvoja zamestnanca a jeho udržanie v organizácii. Ak chceme kvalitných interných kandidátov na potenciálne pozície, je treba s existujúcimi zamestnancami adekvátne pracovať. Predovšetkým musíme rozpoznať ich potenciál, ktorý je do značnej miery daný tým, akú kariérovú dráhu si jedinec zvolil a čo ho v nej motivuje.

Firmy väčšinou nerady fungujú ako inkubátory, v ktorých sa zrodí talent a následne utečie ku konkurencii. Takýto vývoj býva okrem iného aj dôsledkom nerozpoznania a nerešpektovania kariérových potrieb zamestnanca, ktorý následne vcelku pochopiteľne ide za lepšiu ponukou – niekam, kde bude môcť robiť to, čo ho baví a napĺňa, po čom túži.

Kariérové plánovanie môže byť užitočné aj pre zvýšenie efektivity zamestnancov, ktorí podávajú v rámci organizácie slabší výkon, sú nespokojní a evidentne málo motivovaní. S takými zamestnancami sa stretávame prakticky vo všetkých organizáciách. Príčina tohto stavu môže plynúť okrem iného aj z toho, že daný zamestnanec nie je správne motivovaný na svojej súčasnej pozícii a na iné by mohol podávať priemerný či nadštandardný výkon.

Kaye (2003) zhrnul niekoľko základných dôvodov, prečo ľudia zostávajú v zamestnaní a sú motivovaní k práci:

- kariérový rast,
- nové znalosti,
- osobný rozvoj,
- obsah práce,
- dobrý pracovný kolektív,

- pocit spolupatričnosti k tímu,
- dobrý vedúci,
- uznanie,
- autonómia a samostatnosť,
- flexibilita v pracovnej dobe,
- plat a iné výhody,
- inšpiratívne vedenie,
- hrdosť na misiu a kvalitu výrobku či služby,
- dobré pracovné prostredie,
- lokalita pracoviska,
- pracovná istota,
- priateľský zamestnávateľ,
- špičková technológia.

Niekoľkokrát bol v tomto zozname spomenutý aj nadriadený, ktorého úlohou je okrem iného podriadených motivovať. Vplyv nadriadeného sa zreteľne odráža na rôznych potrebách jeho podriadených. To potvrdzuje aj Mallya (2007, str. 169) tým, že *„zo všetkých činností vedenia organizácie je motivovanie ľudí najzložitejšie. Je to dané tým, že jeden motivačný prvok nemotivuje ľudí neustále.“*

Tento poznatok je platný aj v prípade Kariérového kompasu. Zmena vedenia je často previazaná so zmenou potrieb a motivácie zamestnancov. Táto zmena môže úplne zmeniť atmosféru firmy, spôsob práce, komunikačný štýl a mnohé ďalšie faktory, ktoré ovplyvňujú aj saturáciu potrieb zamestnancov. Potlačené potreby majú tendenciu silnieť, čo sa prejavuje vo výstupoch z diagnostiky motivácie.

KARIÉRA

Ale čo vlastne je kariéra? Podľa Milkovicha, (1993, str. 432) je kariéra *„rozvojová postupnosť získavania pracovných skúseností počas určitého obdobia.“* Ide teda o rozvoj jedinca v pracovnom prostredí v rôznych smeroch. Práve ono súslovie *„ v rôznych smeroch“* je tu kľúčové. Kariéra totiž nie je len vzostup hore po rebríčku. Kariéra môže ísť aj v smere k väčšej špecializácii a odbornosti alebo k projektovému riadeniu.

V českom prostredí je bohužiaľ stále hlboko zakorenená predstava o tom, že jediná kariéra je tá, ktorá ide nahor. Vzhľadom na hierarchické rozloženie väčšiny organizácií, ktoré pri grafickom znázornení pripomína pyramídu, je ale nemožné, aby sa každý časom dostal na vyšší post. A to jednoducho preto, že je už obsadený a nie je potrebné mať viac riadiacich pracovníkov. Naopak sú potrební špecialisti a projektoví manažéri, ktorí sa vďaka tomu môžu dostať na porovnateľnú či dokonca vyššiu platovú úroveň ako manažment.

Kariéra nie je samozrejme len výsledkom vedomých a účelných rozhodnutí jedinca. Veľakrát do hry vstúpi aj nevyhnutnosť v podobe finančnej tiesne alebo neočakávaná príležitosť. Kariéra je tak počas života jedinca tvorená sériou rôznych zmien, stagnácií, klesania, stúpania, zmien pozícií a hocikedy aj príde aj úplná zmena odboru a záujmu.

Plánovanie kariéry a mapovanie vlastných potrieb, motívov a záujmov je vhodné vykonávať nielen v raných fázach kariéry, ale je užitočné sa nad ním zamyslieť aj v neskorších fázach života. O tom svedčí aj článok Herminie Ibarry publikovaný v Harvard Business Review (2002), popisujúci rôzne ťažkosti, s ktorými sa stretávajú ľudia, ktorých ich súčasná práca už nenapĺňala. Píše, že väčšina sa k zmene kariéry nikdy neodhodlá a zostáva tak na pozíciách, kde sú nespokojní. To škodí im aj organizáciám, v ktorých pracujú. Je tu teda na mieste využiť služby kariérového konzultanta, ktorý môže pomôcť jedinca nasmerovať správnym smerom.

Pri voľbe vhodnej kariéry je bezpochyby nutné uvažovať o motivácii k práci, hodnotách a záujmoch. Budeme tu predpokladať, že motivácia vyplýva práve z hodnôt ako abstraktných motívov a záujmov reprezentujúcich konkrétne čiastkové činnosti. Je samozrejme dobré vedieť, čo nás vlastne motivuje a kde budeme spokojní. To je, ako už bolo povedané, základná otázka nielen pre zamestnancov, ale aj samotného zamestnávateľa.

Typy motivácie

Motivácia určuje správanie jedinca. Jednotlivé motívy potom predstavujú vnútorné či vonkajšie pohnútky vedúce k cieľu. Pohnútka spravidla ovplyvňuje správanie tak dlho, kým nie je dosiahnutý tento cieľ. To sa odráža aj v Kariérovom kompase, kde neuspokojené potreby zamestnancov majú tendencie narastať.

Motivácia sa delí na vonkajšie a vnútorné.

Vonkajšia motivácia je otázkou tzv. incentív, čiže stimulov, motivátorov. V pracovnom prostredí ide typicky o výšku mzdy a zamestnanecké benefity. Okrem týchto faktorov vstupujú do hry aj podpora zo strany kolegov a nadriadených, typ pracovnej zmluvy, pracovné prostredie a podmienky práce (Dědina & Cejthamr, 2005). Okrem toho je vonkajšia motivácia tvorená aj trestami – kritikou, disciplinárnymi konaniami, odmietnutím platu atď. (Armstrong, 2002).

Veľmi jednoduchou, lacnou, a pritom účinnou technikou motivácie zamestnancov je ich úprimná pochvala. Z pochvaly sa síce zamestnanec nenají, ale výskumy preukázali, že samotné finančné ohodnotenie má len 20% vplyv na spokojnosť zamestnancov (Sadri & Bowen, 2011). Zvyšok spokojnosti musí teda prameniť z iných zdrojov.

Tých zvyšných 80 % pracovnej spokojnosti a do značnej miery aj výkonu sa skrýva vo vnútornej motivácii zamestnanca, ktorá je podmienená čisto psychickými procesmi. Práve pochvalú túto vnútornú motiváciu posilňujeme. Tvorí tak jeden z mostov medzi motiváciou vonkajšou a vnútornou. Okrem toho je vnútorná motivácia tvorená subjektívne vnímanou dôležitosťou a užitočnosťou práce, pocitom zodpovednosti za jej výsledok, autonómiou, príležitosťou odborne rast, obsahom a podnetnosťou práce a príležitosťami na ďalší kariérny postup (Armstrong, 2002).

Z hľadiska organizácie možno tento typ motivácie posilniť tým, že prevedieme na zamestnancov zodpovednosť za výsledok spolu s aspoň čiastočnými rozhodovacími právomocami.
V angličtine sa pre tento jav vžil výraz „*empowerment*“, alebo „*splnomocnenie*“ zamestnancov. Tým dosiahneme vyšší engagement (Simbula et al., 2011), lepší postoj k práci a menšiu fluktuáciu pracovnej sily (Bhatnagar, 2012; McNatt & Judge, 2008).

VYBRANÉ TEÓRIE MOTIVÁCIE

Rovnako ako je to pri iných konštruktoch, tak aj v prípade motivácie prišli psychológovia a ďalší odborníci s celým radom rôznych teórií, čo vlastne je motivácia, a predovšetkým čím je podmienená a ako môže byť zvýšená. V tomto krátkom texte si predstavíme hlavné z nich, ktoré majú vplyv na pracovnú výkonnosť, spokojnosť zamestnancov a engagement.

Behaviorizmus a scientific management

S dnes už klasickou teóriou motivácie prišli behaviorálni psychológovia (z anglického *behavior* – správanie). Tí tvrdili, že ľudské správanie možno skúmať úplne objektívne a že toto správanie nie je podmienené žiadnymi komplexnými vnútornými procesmi – inými slovami nebrali do úvahy vplyv vnútornej motivácie a tvrdili, že akékoľvek účelné správanie jedinca je dôsledkom podmieňovania.

Podmieňovanie je jednoduchý spôsob učenia formou odmien a trestov. V prípade využitia týchto základných metód u ľudí sa jedná o veľmi inštrumentálny prístup k motivácii, keď hlavnými nástrojmi sú v pracovnom procese odmeny a tresty. Ako čiastková zložka motivácie je využívaný veľmi často. Najjednoduchším príkladom sú finančné odmeny či rôzne firemné benefity, popr. naopak poníženie platu, kárne konanie apod. Na niektorých pozíciách môže potom ísť dokonca o zložku hlavnú, nie však jedinú. Ide predovšetkým o pozície s nízkou kvalifikáciou a vysokou fluktuáciou pracovnej sily.

Podobná teória vzišla z pera FW Taylora v podobe dnes už historickej publikácie Scientific management (1911), ktorej autor obhajuje priame prepojenie odmien a trestov
s výkonom. Rovnako ako v behaviorizme tu platí pravidlo príčiny a následku. Ľudia podľa Taylora pracujú iba pre peniaze. Tento prístup je dodnes široko používaný av niektorých prípadoch môže byť aj úspešný. Je ale založený výhradne na pôsobení vonkajších motivátorov a nerešpektuje celý rad ďalších ľudských potrieb. Ďalšou slabinou je fakt, že formálne konanie môže byť silne narušené neformálnymi vzťahmi medzi pracovníkmi (Armstrong, 2002).

Teória potrieb

Ďalším vplyvným modelom, ktorého zástancom bol v istej forme aj najslávnejší psychológ všetkých čias Sigmund Freud, je teória potrieb. Tá čerpá z presvedčenia, že hlavnou hnacou silou indivídua je snaha naplniť svoje potreby. K tomu treba mať jasno, čím svoju potrebu uspokojíme a akými prostriedkami k tomuto uspokojeniu najľahšie dôjdeme.

Táto teória oproti behaviorizmu akcentuje skôr vnútorné potreby. Tie majú rôznu intenzitu a jedinec je v každom okamihu pudený trochu iným smerom a sleduje iné ciele. Formu sledovania cieľa následne ovplyvňuje výchova a kultúra. Cieľov, ktoré uspokoja potrebu, tiež môže byť viac, alebo jeden cieľ môže uspokojiť viac potrieb.

V personálnej psychológii je jednou z najčastejšie citovaných teórií potrieb Maslowovej hierarchie (Maslow, 1943; 1954). Abraham Maslow bol vedúcou osobnosťou humanistickej psychológie. Jeho teória sa postupne stala jednou z najvplyvnejších teórií motivácie
v psychológii vôbec. Jej základom je hierarchické usporiadanie potrieb od najnižších (biologických) cez vyššie potreby (sociálne) až po najvyššiu potrebu sebarealizácie a sebaaktualizácie.

Táto teória stojí na troch základných predpokladoch:

1. Neuspokojené potreby motivujú správanie, zatiaľ čo uspokojená potreba už motiváciu neovplyvňuje.

2. Ľudské potreby postupujú od najjednoduchších a najzákladnejších (biologické potreby) smerom k vrcholu pyramídy – sebarealizácii a sebaaktualizácii.

3. Ľudia musia aspoň čiastočne uspokojiť svoje nižšie potreby predtým, než budú motivovaní vyššími potrebami (Berl et al., 1984).

Maslowova teória bola kritizovaná pre svoju rigiditu nezohľadňujúcu fakt, že rôzni ľudia môžu mať rôzne priority. Okrem toho nebola nikdy spoľahlivo empiricky preukázaná. Avšak pre svoju intuitívnu zrozumiteľnosť a prehľadnosť má stále značný vplyv (Armstrong, 2011).

Teória zameraná na proces

Teórie zamerané na proces bývajú tiež nazývané teóriami kognitívnymi (poznávacími). Armstrong (2002) uvádza, že tieto teórie môžu byť pre manažérov užitočnejšie ako vyššie uvedené teórie, pretože poskytujú praktickejšie vodítko pre motivovanie ľudí.

Teóriou zameraných na proces je celý rad. Uvádzame tie, ktoré sú relevantné vzhľadom na predkladaný inventár:

1. expektačná teória,
2. teória cieľa,
3. motivačný potenciál.

Expektačná teória

Najznámejším zástupcom expektačnej teórie je Vroom (1964, citovaný v Dědina & Cejthamr, 2005), ktorý tvrdí, že motivácia je daná tromi premennými:

1. valenciou (hodnotou),
2. prostriedky
3. a očakávaním.

Valencia (či hodnota) je atraktivita či preferencie určitého výstupu pre jedincov. Ide o hodnotu, ktorú jedinec cieľu prisudzuje. S pomocou prostriedkov sa následne snaží dosiahnuť tieto ciele, pričom počíta s určitou pravdepodobnosťou, že sa mu to podarí. Očakávanie môže byť založené na doterajších skúsenostiach (Armstrong, 2011).

Ako píše Armstrong (2011, str. 164): „motivácia je možná iba vtedy, keď medzi výkonom a výsledkom existuje jasne vnímaný a použiteľný vzťah, a ak je výsledok považovaný za nástroj uspokojenia potrieb.“

Expektačná teória vysvetľuje, prečo je efekt odmien a benefitov najúčinnejší, keď je naviazaný na konkrétny výkon.

Teória cieľa

Latham a Locke (1990, 2006) sa domnievajú (a majú to podľa svojich slov potvrdené viac ako 400 výskumami), že určujúcou zložkou motivácie je samotný cieľ, a predovšetkým jeho obtiažnosť. Ťažké a jasne formulované, ale zároveň dosiahnuteľné ciele motivujú viac ako ciele jednoduché a vágne definované. Dôležitý je tu pocit úspechu, ktorý je oveľa vyšší pri dosiahnutí obtiažneho cieľa ako pri dosiahnutí cieľa triviálneho. Ďalej poznamenávajú, že „hlavnými mediátormi sú tu spätná väzba, ktorá musí prebiehať kontinuálne počas celého procesu dosahovania cieľa, oddanosť cieľu, ktorá je zosilnená vnímanou osobnou účinnosťou, a tiež vnímanie dôležitosti cieľa“ (Locke & Latham, 2006, str. 265).

Herzbergova dvojfaktorová teória pracovnej motivácie

Podobne by sme mohli uviesť aj medzi manažérmi a personalistami známu Herzbergovu dvojfaktorovú teóriu, ktorá spočíva na výskume faktorov ovplyvňujúcich spokojnosť či nespokojnosť zamestnancov. *„Je založená na predpoklade, že človeku sú vlastné dve skupiny protikladných potrieb: vyhnúť sa bolesti av istom zmysle protikladná potreba psychického rastu“* (Pauknerová et al., 2006, str. 176).

Na základe tejto dichotómie Herzberg rozdelil pracovné podmienky na:

1. hygienické faktory
2. a motivačné faktory.

Toto rozdelenie je dosť podobné deleniu motivácie na vonkajšie (hygienické f.) a vnútorné (motivačné f.).

Hygienické faktory sú také, ktoré môžu v prípade nenaplnenia vyvolať nespokojnosť. Ich naplnenie ale nevedie k spokojnosti – vedú k stavu, ktorý Pauknerová et al., (2006) nazývajú ne-nespokojnosťou. Zjednodušene povedané ide o stav, keď zamestnanci pracujú, nesťažujú sa, ale nie sú nijako zvlášť zapálení pre činnosť. Medzi hygienické faktory patria napr.:

1. medziľudské vzťahy,
2. odbornosť nadriadeného,
3. personálna politika a personálne riadenie,
4. istota práce,

5. mzda,
6. pracovné podmienky.

Ne-nespokojnosť je nutným základom pre to, aby zamestnanci neopúšťali organizáciu. Aby boli navyše motivovaní, je potrebné venovať pozornosť aj motivačným faktorom. Až pri ich naplnení vzniká v pracovníkoch túžba robiť svoju prácu kvalitne a rýchlo. Medzi motivačné faktory patria napr.:

1. dosahovaný výkon,
2. uznanie poskytované vedením,
3. zodpovednosť za prácu,
4. zaujímavá náplň práce
5. a možnosť kariérneho postupu.

Herzbergova teória je napádaná z metodologického hľadiska, pretože jej závery nie sú podložené empirickými výskumami. Vzorky, ktoré boli použité pri tvorbe tejto teórie, boli príliš malé a špecifické a neexistujú dôkazy o tom, že motivačné faktory skutočne zlepšujú produktivitu. Pre svoju jednoduchosť a súlad s ostatnými teóriami motivácia je ale stále populárna a hojne citovaná (Armstrong, 2011).

Motivačný potenciál

Hackman & Oldham (1975) prišli s teóriou tzv. skóru motivačného potenciálu (MPS), ktorý je výslednicou troch základných pracovných faktorov:

$$\text{MPS} = \left(\frac{\text{Využitie schopností} + \text{Povaha úlohy} + \text{Dôležitosť úlohy}}{3} \right) \times \text{Autonómia} \times \text{Spätná väzba}$$

Z modelu vyplýva, že pozitívne osobné aj pracovné výsledky (vysoká vnútorná motivácia, vysoká spokojnosť s prácou a vysoká kvalita odvedenej práce) závisia od týchto troch faktorov, pričom ich dopad sa násobí. Nízka spätná väzba tak napr. môže silne ovplyvniť celkový výsledok práce, spokojnosť a motiváciu. To isté platí aj pre ďalšie charakteristiky.

Pre zamestnancov je teda podstatné, aby svoju prácu považoval za zmysluplnú, mal možnosť využiť široké spektrum svojich schopností, mal pocit zodpovednosti za

výsledok a tiež ho mal možnosť vidieť a zažiť si úspech.

Ako zhŕňa Orpen (1984), vnímaná dôležitosť rôznych aspektov práce zachytených v týchto škálach sa s kariérnym vývojom mení. Nováčikmi najviac zaujíma ich identita v rámci organizácie, dôležitosť práce a spätná väzba. Po uspokojení týchto potrieb sa môžu plne venovať zvereným úlohám. Platnosť tejto teórie sa prejavuje aj v rámci Kariérového kompasu v už spomínaných premenách motivačných faktorov v závislosti od typu vedenia a štádiu kariéry.

Hodnoty

„*Hodnoty sú skutočnosti, spôsoby konania, cieľové stavy, ktoré ľudia považujú za dôležité,* " (Dědina & Cejthamr, 2005). Hodnotový rebríček závažne ovplyvňuje životné rozhodnutie jedinca (Pauknerová et al., 2006).

Hodnotový systém jedinca je silne ovplyvnený nielen jeho motiváciami, ale aj jeho príslušnosťou k rôznym sociodemografickým skupinám (podľa veku, vzdelania, profesie, postavenia, politickej príslušnosti, národnosti atď.). Nízko kvalifikovaný robotník historicky chcel a asi vždy bude chcieť predovšetkým istotou zamestnania a zárobku, zatiaľ čo vzdelaní a vysoko kvalifikovaní ľudia viac ocenia voľnú súťaž a konkurenčné prostredie.

Dědina & Cejthamr (2005, str. 134) delia hodnoty do nasledujúcich základných skupín:

1. teoretické hodnoty (pravda, vedomosti),
2. ekonomické hodnoty (výroba statkov a peniaze),
3. estetické hodnoty (harmónia, forma),
4. sociálne hodnoty (priateľstvo, kolegialita, pomoc),
5. politické hodnoty (moc, vplyv, uznanie),
6. náboženské hodnoty (morálne princípy).

Toto delenie hodnôt v mnohých aspektoch odráža Maslowovu pyramídu potrieb predstavenú na str. a tvorí jeden zo základov Kariérového kompasu.

ŠPECIFIKÁ ONLINE TESTOVANIA

Väčšina metód online psychodiagnostiky bola ešte vo veľmi nedávnej minulosti prakticky len elektronickou verziou pôvodne ceruzka-papier dotazníkov (Bartram, 2000). Online psychologické testovanie je veľmi mladou oblasťou psychológie a rýchlo sa vyvíja. Počiatky tohto nového odboru sa datujú približne do 90. rokov minulého storočia, kedy internet dosiahol dostatočnú rozšírenosť a rýchlosť, aby spoločnostiam umožnil podobné nástroje efektívne využívať.

Bartram (2004) rozšírenie online testovania považuje za jednu z najväčších zmien v oblasti výberu zamestnancov počas posledných niekoľkých rokov, ktorá rapídne vytláča klasickú formu ceruzka-papier.

Po boome na prelome storočia, ktorý bol zároveň sprevádzaný množstvom pochybností nad validitou takýchto nástrojov, prišla studená sprcha v podobe finančnej krízy. Kvôli nej si začali firmy vyberať rôzne metódy s podstatne väčšou opatrnosťou. To viedlo k prečisteniu trhu s týmito metódami. To ale nutne neznamená, že prežili len firmy odvádzajúce kvalitnú prácu. Okrem nižšej ceny menej kvalitných služieb tu hrali úlohu aj Európske fondy, ktoré mali negatívny vplyv na konkurenciu.

Výhody online psychodiagnostiky

Výhody online testovania osobnosti je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

1. Testovanie online je všeobecne oveľa lacnejšie ako klasické testovanie ceruzka-papier, uchádzač testy vypĺňa sám, spoločnosť teda nemusí platiť špecialistu, ktorý bude uchádzačovi testy administrovať. Ďalšími nákladmi, ktoré tu odpadajú, je čas administrátora, ktorý potom musí výsledky uchádzača vyhodnotiť. Výsledky sú pri online testovaní vypočítané takmer okamžite pomocou počítača (odpadá tu aj ľudský faktor chyby). Licencie na online testy bývajú tiež lacnejšie ako na testy ceruzka-papier.

2. Online testy je možné administrovať kdekoľvek a kedykoľvek bez nutnosti mať v počítači akýkoľvek program okrem webového prehliadača. Testovaný si môže test vyplniť kedykoľvek sa mu to hodí bez nutnosti fyzicky doraziť do spoločnosti. Toto pomáha prilákať kvalitnejších uchádzačov, ktorých čas je drahý a akákoľvek úspora času je teda pre nich veľkou výhodou.

3. Online testovanie a vyhodnotenie pomocou počítača umožňuje do testov zakomponovať oveľa zložitejšie lyžiskóry a oproti verzii ceruzka-papier tiež pridať algoritmy na detekciu snahy o zámerné skreslenie výsledkov.

4. Vďaka online testovaniu je možné uchádzača porovnávať so stále aktuálnymi normami a mať teda tak presný obraz o vzťahu výsledkov uchádzača a zvyšku pracujúcej populácie v SR. Oproti tomu v klasickom testovaní ceruzka-papier si bežne administrátor testu kúpi drahý tlačený manuál s normami aktuálnymi v určitom roku a potom tento manuál s postupne zastarávajúcimi normami používa celú svoju profesijnú kariéru.

5. Online testovanie je prístupné širokému počtu špecialistov v nábore, zatiaľ čo pri verziách ceruzka-papier môže test administrovať len vyštudovaný psychológ, väčšinou ešte po nákladnom školení. Spoločnosť tak musí platiť špecialistu nielen na administráciu testov, ale zároveň aj na interpretáciu výsledkov a písanie výsledných správ. Oproti tomu s online diagnostikou môže po krátkom zaškolení pracovať ktokoľvek, pretože sama generuje kvalitné interpretácie a popis uchádzača. Komplexné školenie na prácu s týmito interpretáciami a spätnú väzbu uchádzačom je však veľmi odporúčané.

Limitácia online psychodiagnostiky

Podobne ako je to vo všetkých odboroch, ani svet online psychodiagnostiky nie je čiernobiely. Aj tieto moderné metódy majú slabé miesta. Je teda na mieste spomenúť aj niektoré výhody verzie ceruzka-papier:

Prečo ešte existujú testy ceruzka-papier?

Je možné ich administrovať aj bez počítača a pripojenia k internetu, čo niekedy môže byť užitočné napríklad pri DC programe vo veľmi odľahlej lokalite.

Psychológ či administrátor testu má osobný kontakt s človekom, môže teda do výslednej správy poskytnúť ďalšie informácie nad rámec testu. Otázkou zostáva, nakoľko objektívne a relevantné tieto informácie sú a nakoľko ide o efekt prvého dojmu. Byť schopný poskytnúť nezávislé a objektívne pozorovania požaduje intenzívny tréning a mnohoročné skúsenosti.

Administrátor testu má istotu, že test daná osoba skutočne vypĺňa v pokojnom prostredí a podľa pokynov. Pri administrácii online za pokojné prostredie vhodné na vypĺňanie testu zodpovedá testovaná osoba.

Poslednou výhodou papierovej verzie, silne špecifickou pre Českú republiku, je fakt, že po zakúpení papierovej verzie testu môže administrátor túto verziu testu nelegálne donekonečna kopírovať a používať bez ďalších nákladov. Okrem morálnej závadnosti tohto jednania je tu samozrejme aj problém s časom rýchlo zastarávajúcimi normami, test sa tak stáva neaktuálny a nepresný. Okrem toho, ak sa uchádzač, ktorý nebol prijatý na základe tohto kopírovaného testu, rozhodne výsledok výberového konania súdne rozporovať, má spoločnosť, kde je takáto prax zvykom, výrazný problém. Tieto prípady nie sú časté, ale už boli niekoľkokrát zaznamenané.

Príliš veľa diagnostiky

Pochybnosti nad kvalitou online psychodiagnostických metód stále pretrvávajú. Online metódam býva často vyčítané, že sa roja na trhu ako huby po daždi, pričom ich psychometrické kvality bývajú nevalné. Chýbajú im manuály, kvalitné validizačné štúdie a sľubujú nemožné – že s ich využitím získajú klienti počas pár kliknutí ideálneho zamestnanca.

Neštandardizované testovanie

Ďalším problémom sú neštandardizované podmienky testovania. Testovaný môže vypĺňovať dotazník napríklad v rušnom prostredí, čo môže ovplyvniť výsledky. Absencia časového obmedzenia ale túto námietku do značnej miery vyvracia. Domnievame sa taktiež, že je zodpovednosťou každého jedinca, aké si vytvoria podmienky pre absolvovanie testu. V dôsledku sa tiež jedná o zaujímavú informáciu o testovanom. Pokiaľ sa rozhodne vypĺňovať dotazník v nevhodných podmienkach, je to tiež údaj o jeho osobnosti, postoji k ponúkanej pozícii (popr. sebarozvoju) atď.

Výsledky testu môžu predstavovať dodatočný informačný zdroj pri poradenských rozhovoroch a výberových konaniach. Nemali by však byť jediným podkladom pre rozhodovanie v týchto otázkach.

Nemožnosť identifikácie

Ďalšou oprávnenou námietkou proti online metódam je nemožnosť identifikácie respondenta. Preto je teoreticky možné, aby test za respondenta vyplnila iná osoba. V kontexte assessment a development centier to však nie je možné, pretože testy sú administrované pod dohľadom. V prípade vyplnenia inventára v domácom prostredí je teoreticky možné týmto spôsobom podvádzať, ale ak sú využité ďalšie metódy (napr. rozhovor), diskrepancia medzi výsledkami testu a uchádzačovým správaním sa prejaví.

Preto by mali byť výsledky inventára vždy overené výberovým rozhovorom, prípadne ďalšími metódami využívanými v personálnej praxi, a nemali by byť jediným podkladom pre rozhodovanie, či je uchádzač vhodným kandidátom.

CHARAKTERISTIKA KARIÉROVÉHO KOMPASU

Kariérový kompas si kladie za cieľ určiť motivačnú štruktúru jedinca na základe jeho hodnôt a postojov k rôznym aspektom práce a odmeny za ňu. Na základe štúdia teórie sme v kombinácii s našimi praktickými skúsenosťami z oblasti psychológie práce a organizácie a personalistiky určili 8 základných škál, ktoré odrážajú najčastejšie motivačné činitele v pracovnom prostredí:

- pochvala,
- spolupráca,
- obsah práce,
- rozvoj,
- výsledky,
- odmena,
- zodpovednosť
- a štatút.

Tieto škály sme potom orientačne zoskupili do 8 motivačných profilov:

- tímový hráč,
- talent,
- expert,
- team leader,
- manažér,
- leader,
- obchodník
- a realizátor.

Každý profil je sýtený dvoma hlavnými škálami a dvoma pomocnými. Toto porovnanie je však iba orientačné a pri aplikácii výstupov do praxe je nevyhnutné vychádzať zo zastúpenia všetkých čiastkových škál v kontexte s požiadavkami na respondenta as jeho kariérovými potrebami.

Inventár Kariérový kompas má celkom 24 položiek tvorených 4 adjektívmi, ktoré sa bodovo ohodnocujú od najviac žiaducej odpovede (4 body) po najmenej žiaduce (1 bod). Dve adjektíva nemôžu mať rovnaký počet bodov. Týmto je dosiahnuté zoradenie položiek podľa dôležitosti, ktorú im testovaný prisudzuje. V prípade, že testovaný zvolí

u niektorých adjektív rovnaký počet bodov, nemôže v teste postúpiť ďalej a je upozornený na pôvod chyby.

Keďže v prípade Kariérového kompasu neexistujú žiadne správne či zlé odpovede, nie je potrebné zavádzať lyžiskóry. Položky majú nehodnotiaci, neútočný a nevtieravý charakter. Inventár neobsahuje žiadne položky zasahujúce neprimerane do súkromia jedinca – to sa týka sexuálnych preferencií, náboženstiev, rasových a etnických postojov apod. Inventár nie je určený na diagnostiku duševných porúch.

POPIS JEDNOTLIVÝCH ŠKÁL A DIMENZIÍ

Pochvala

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti jedinca sú v kontexte tejto škály dôležitými faktormi rešpekt, obdiv, ocenenie zo strany firmy či manažéra, pochvala, poďakovanie za dobrú prácu, pozitívna spätná väzba a uznanie. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť ľahostajnosť zo strany firmy či nadriadeného, pocit nedocenenia, nadmerná kritika a nezáujem druhých.

Umlasová (2006) uvádza, že ocenenie dobrej práce vedie k zvýšeniu energie, dobrému pocitu pracovníka, vysokému výkonu av dôsledku ešte lepším výsledkom. Nedostatok uznania na druhú stranu spôsobuje letargiu, rozhorčenie, smútok a vo výsledku odchod pracovníka. Ruebuschová (2005) ďalej tvrdí, že uznanie zvyšuje ochotu na spoluprácu a zlepšuje firemnú kultúru. Motivuje, stimuluje a inšpiruje nové nápady na riešenie rôznych problémov.

Ide teda o motiváciu vonkajšej. Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb sa pohybujeme na štvrtej úrovni potrieb (psychologické potreby úcty). Z hľadiska expektačnej teórie je tu hodnotou vidina dosiahnutie pochvaly a uznania a prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je požadovaná pracovná činnosť. Očakávanie je tu podmienené predchádzajúcimi skúsenosťami s pochvalou a uznaním od nadriadeného či kolegu.

Podobne je na tom táto škála aj čo sa týka teórie cieľa. V ideálnom prípade by dosiahnutie ťažšieho cieľa malo byť previazané s adekvátnou spätnou väzbou – tzn. väčšou pochvalou a uznaním, než je tomu v prípade dosiahnutia cieľa triviálneho. V kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie sa jedná o faktor motivačný. V rámci motivačného potenciálu Hackmana & Oldhama ide o pracovný

faktor spätnej väzby. Z hľadiska hodnotového rebríčka sa pohybujeme v oblasti sociálnych hodnôt.

Spolupráca

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti jedinca sú v kontexte tejto škály dôležitými faktormi funkčná spolupráca, dobré vzťahy a atmosféra dôvery v rámci firmy či tímu, podpora spolupráce zo strany manažmentu, záujem a vzájomná podpora kolegov či nadriadeného. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť napäté vzťahy, súperivosť či nepriateľská atmosféra naprieč firmou či v tíme, neochota na spoluprácu, alibizmus, vzájomná netolerancia, nezáujem druhých a konflikty.

Sociálna podpora a spolupráca s druhými má a) zložku inštrumentálnu – poskytnutie nutných nástrojov na prácu a pomoc s pracovnými úlohami, kooperáciu ab) zložku emocionálno-psychologickú, ktorá spočíva v naplnení emocionálnych potrieb zamestnanca (bezpečnosť, sociálny kontakt, uznanie, pocit prináležitosti atď.).).

Okrem toho môže sociálna podpora pomáhať vyrovnávať sa s pracovným stresom (Abdel-Halim, 1982). Podpora zamestnanca od organizácie je tiež preukázaným prediktorom pracovného výkonu (Darolia et al., 2010).

Podľa Dědiny & Cejthamra (2005) môže tímová práca zvýšiť konkurencieschopnosť niekoľkými spôsobmi:

- zlepšenie produktivity,
- zlepšenie kvality práce a podpora inovácií,
- zlepšenie motivácie a oddanosti pracovníkov.

Tento predpoklad samozrejme závisí od špecifík pracovnej pozície. Existujú aj pracovné miesta, kde je vyžadovaná väčšia samostatnosť a priebojnosť a výkon tu zvyšuje skôr súťaž medzi jednotlivými zamestnancami. Typickým príkladom sú obchodní zástupcovia. Všeobecne sa dá povedať, že na pracovných pozíciách vyžadujúcich presnosť a správnosť výsledku práce, je vhodné nastaviť kooperatívny spôsob práce, a na pozíciách, kde ide predovšetkým o rýchlosť a množstvo vykonanej práce, sa hodí individualistický štýl (Beersma et al., 2003).

Ide o vnútornú motiváciu. Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb sa pohybujeme na tretej úrovni potrieb (psychologické potreby lásky a spolupatričnosti). Z hľadiska expektačnej teórie je tu hodnotou vidina dosiahnutia sociálneho kontaktu, priateľstva a spolupatričnosti

a prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je tímová práca. Očakávanie je založené na skúsenosti s kolegami a typu práce.

Teória cieľa čiastočne postráda v kontexte tejto škály svoju validitu, pretože hlavným motivačným prvkom tu nie je dosiahnutie cieľov, ale kontext ich dosahovania v tímovom duchu a priateľskej atmosfére. Cieľ práce sa pre jedinca stáva motivujúcim v prípade, že jeho splnením sa zlepší atmosféra v tíme.

Pokiaľ je spolupráca s druhými subjektívne akcentovaná, jedná sa v kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie o motivačný faktor (jedinca motivuje to, že bude pracovať v tíme). V prípade menšej subjektívnej významnosti spolupráce s druhými platí za faktor skôr hygienický (jedinec je ne- nespokojný so vzťahmi na pracovisku). Vzhľadom na limity Herzbergovej teórie je zaradenie tejto škály do konkrétnej skupiny faktorov problematické a je podmienené subjektívnym zhodnotením jedinca.

V rámci motivačného potenciálu Hackmana & Oldhama možno túto škálu najlepšie zaradiť do faktora spätnej väzby. Možno predpokladať, že ľudia s vysokou potrebou spolupráce s druhými nebudú vyžadovať autonómiu a samotné pracovné výsledky pre nich tiež nebudú mať vysokú prioritu. Naopak ocenia komplexnú a častú spätnú väzbu. Z hľadiska hodnotového rebríčka sa pohybujeme v oblasti sociálnych hodnôt.

Rozvoj

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti jedinca sú v kontexte tejto škály dôležitými faktormi možnosť získavať nové skúsenosti a znalosti, zúčastňovať sa školenia, prehlbovať svoju odbornosť, príležitosť na ďalší rozvoj zručností a schopností či pocit osobného rastu a sebarealizácie. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť absencia spätnej väzby, chýbajúca možnosť rozvoja a osobného rastu, stagnácia z hľadiska odborných znalostí, schopností a zručností, nedostatok nových podnetov a impulzov.

To potvrdzuje aj výskum Hackmana & Lawlera z roku 1971, v ktorom zistili, že jedinci vyhľadávajúci skôr naplnenie vyšších potrieb, kam patrí aj sebarealizácia, lepšie reagujú na zamestnanie s vysokou mierou autonómie a rôznorodosti. Záleží im aj na type práce – preferujú skôr prácu s jasnými výsledkami a kritériami úspechu. Potrebujú a

vyhľadávajú aj spätnú väzbu. Tieto závery sú v súlade aj s teóriou motivačného potenciálu.

Ide o vnútornú motiváciu. Teoretické ukotvenie tejto škály spočíva predovšetkým v Maslowovej hierarchii potrieb, a to na jej vrchole – pri potrebe sebaaktualizácie a sebarealizácie. Ak vyjdeme z Maslowovej teórie (1954), potom je osobný rozvoj podmienený uspokojením všetkých nižších potrieb (fyziologických, potrieb bezpečia, sociálno-psychologických atď.). Na základe kritiky Maslowovej teórie je ale osobný rozvoj v Kariérovom kompase umiestnený na rovnakej úrovni ako ostatné potreby.

Z hľadiska expektačnej teórie je tu hodnotou vlastný rozvoj v oblasti osobnej a/alebo profesijnej a prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je pracovná činnosť, ktorá je z pohľadu jedinca zmysluplná a obohacujúca. Očakávanie je tu podmienené predovšetkým záujmami jedinca a jeho skúsenosťí.

Túto škálu je možné teoreticky ukotviť aj v teórii cieľa. Pre jedincov skórujúceho vysoko na tejto škále je dôležité, aby jeho ciele boli konkrétne definované a mal dostatok voľnosti a autonómie v ich plnení. Ak sa stotožní s obsahom práce, je silne motivovaný aj k ťažkým cieľom. Naopak triviálne, repetitívne a už zvládnuté úlohy nevníma ako príťažlivé.

V kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie ide o faktor motivačný. Z hľadiska hodnotového rebríčka sa pohybujeme v oblastiach teoretických, estetických a náboženských hodnôt.

Obsah práce

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti sú dôležitými faktormi osobne zaujímavá, rôznorodá či tvorivá práca s dostatkom priestoru na uplatnenie nápadov, vnútorné stotožnenie sa s obsahom práce, podieľanie sa na zmysluplných a pre firmu významných úlohách. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť nudná stereotypná činnosť, formálne úlohy či práce bez zreteľného zmyslu, účelu a úžitku, nadmerná byrokracia či hodnotový nesúlad s vykonávanou činnosťou.

Sultan (2012, str. 21) tvrdí, že *„typ úlohy alebo pozície je jedným zo silných externých faktorov, ktoré veľmi ovplyvňujú činnosť jedinca, pracovnú motiváciu a spokojnosť.“*

To potvrdzujú aj Hackman & Oldham (1975) svojim modelom motivačného potenciálu, kde obsah práce delí na tri subškály:

1. využitie schopností,
2. povahu úlohy
3. a dôležitosť úlohy.

Všetky tieto podškály figurujú v spokojnosti jedinca s prácou as pracovným výkonom. Motivácia k práci je podľa nich určená tromi základnými charakteristikami vyplývajúcimi z týchto škál (Hackman & Oldham, 1980; citovaní v Moloi, 2007):

1. vnímaná zmysluplnosť práce,
2. zodpovednosť za výsledky práce,
3. a spätná väzba.

V kontexte škály *Obsah práce* Kariérového kompasu je podstatná predovšetkým prvá charakteristika vnímanej zmyslupnosti práce, ktorá je podľa Lee-Rossa (1998) sýtená rôznorodosťou práce, povahou práce a subjektívne vnímanou dôležitosťou úlohy. Ide tak o hlavný teoretický podklad tejto škály.

Z hľadiska Maslowovej hierarchie potrieb sa tento motivačný činiteľ pohybuje v oblasti najvyšších potrieb – teda sebarealizácie. Pohľadom expektačnej teórie je pre jedincov skórujúcich vysoko na tejto škále dôležitá (valentná) zmysluplnosť a presah činnosti do praxe v súlade s hodnotami jedinca. Prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je pracovná činnosť, ktorá je z pohľadu jedinca zmysluplná a obohacujúca (podobne ako v prípade škály Osobného rozvoja). Očakávanie je tu podmienené predovšetkým záujmami a hodnotovým rebríčkom jedinca spolu s minulou skúsenosťou.

Túto škálu je možné teoreticky ukotviť aj v teórii cieľa. Pre jedincov skórujúceho na tejto škále vysoko je dôležité, aby jeho ciele boli konkrétne definované a mal dostatok voľnosti
a autonómie v ich plnení. Ak sa stotožní s obsahom práce, je silne motivovaný aj k ťažkým cieľom. Naopak triviálne, repetitívne a už zvládnuté úlohy nevníma ako príťažlivé.

V kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie ide o faktor motivačný. Motivačný potenciál tu bude (vcelku pochopiteľne) podmienený predovšetkým triádou faktorov zodpovedných za obsah práce (využitie schopností, povaha úloh a dôležitosť úlohy). Z hľadiska hodnotového rebríčka sa pohybujeme v oblastiach teoretických, estetických a náboženských hodnôt.

Zodpovednosť

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti sú dôležitými faktormi zverená dôvera, kompetencie a právomoci, možnosť mať vplyv na chod firmy, ovplyvňovať dianie, riadiť a byť v rámci možností nezávislý v rozhodovaní. Ďalej je pre jedincov dôležitý dostatok voľnosti a samostatnosti. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť chýbajúce právomoci, absencia kontroly nad situáciou, nemožnosť čokoľvek ovplyvniť, nesamostatnosť, nadmerný dohľad a kontrola a závislosť na rozhodnutí druhých.

Hall & Lawler (1970, str. 279) sa na základe svojho výskumu v 22 vedeckých laboratóriách domnievajú, že „*ak klíma a štruktúra organizácie podporuje individuálnu zodpovednosť k zákazkám, profitabilite a znižovaniu nákladov, výskumník sa môže začať zaujímať o iné záležitosti, než len o seba a identifikovať sa s organizáciou ako celku.*“

V praxi tento postup vyskúšal vyššie spomínaný Liu Chuanzhi. Nastavil motivačný systém tak, aby najlepšie zodpovedal základným vrstvám spoločnosti (vyšší manažment, stredný manažment a linioví pracovníci) s pevnou väzbou požadovaného výkonu a individuálnej zodpovednosti na odmenu. Podľa jeho slov nestratil odvtedy jediného vysokého manažéra.

Ide o motiváciu vnútornú. Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb sa pohybujeme na štvrtej úrovni potrieb (psychologické potreby úcty). Z hľadiska expektačnej teórie tu hodnotou vidina dosiahnutie vplyvu, riadenia, kontroly a zodpovednosti a prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je požadovaná pracovná činnosť, nadväzovanie vzťahov, budovanie sféry vplyvu atď. Miera očakávania úspechu je tu podmienená predchádzajúcou skúsenosťou s manažérskou rolou a/alebo sebavedomím jedinca .

Teória cieľa je kľúčovým teoretickým východiskom tejto škály. Cieľom jedinca skórujúceho vysoko v tejto škále je získať vplyv a zodpovednosť za dianie. To je zvyčajne pomerne ťažký cieľ, počas ktorého je jedincovi obvykle dávaná konkrétna spätná väzba,

ktorá, za predpokladu, že jedinec má manažérske predpoklady a spätná väzba je podaná dobre, ďalej posilňuje jeho osobnú účinnosť (Bandúra, 1997). Podľa teórie cieľa by teda motivácia mala byť v tomto prípade pomerne silná.

V kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie pracovnej motivácie sa jedná o faktor motivačný. V rámci motivačného potenciálu Hackmana & Oldhama je tu najviac akcentovaný faktor autonómie. Z hľadiska hodnotového rebríčka sa pohybujeme v oblasti politických hodnôt.

Status

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti sú dôležitými faktormi možnosť ďalšieho kariérneho posunu či postupu, príležitosť na uspokojenie ambícií, možnosť dosiahnuť prestíž a významný štatút v rámci firmy. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť neexistencia kariérneho plánu, chýbajúca perspektíva ďalšieho profesijného postupu, bezvýznamnosť zastávanej pozície.

Mclaren (2012) analyzovala päť veľkých globálnych firiem a zistila, že hoci sú možnosti postupu a rozvoja všeobecne uznávané ako kľúčové motivátory zamestnancov, nie sú vždy perspektívne využívané a obmedzujú sa len na talenty. Zamestnanci ich pritom vnímajú ako jeden z kľúčových sľubov zamestnávateľa.

To bude platiť dvojnásobne u jedincov skórujúcich vysoko na tejto škále. Ide o motiváciu vnútornú. Z hľadiska Maslowovej pyramídy potrieb sa potom pohybujeme na štvrtej úrovni (psychologické potreby úcty).

Z pohľadu expektačnej teórie sa dostávame k hodnote dosiahnutia určitej pozície, prestíže a kariérneho rastu, pričom prostriedkom na dosiahnutie tohto cieľa je požadovaná pracovná činnosť, budovanie kontaktov a aktívna snaha o povýšenie tými prostriedkami, ktoré sú v súčasnej organizácii momentálne dostupné.

Teória cieľa je podobne ako pri škále Zodpovednosť a vplyv kľúčovým teoretickým východiskom tejto škály. Povýšenie a kariérny postup nie sú vo väčšine profesií jednoduchými cieľmi. Jedinec skórujúci vysoko na tejto škále teda postupuje logicky podľa nastavených kritérií, ktoré špecifikujú, ako je možné ciele dosiahnuť. V súlade s touto teóriou je tu veľmi poznať potreba spätnej väzby, ktorá jedinca informuje o jeho

aktuálnom výkone a ďalších krokoch vedúcich k vytúženému pracovnému postupu. Bez konkrétnej spätnej väzby a plánu stráca takýto zamestnanec motiváciu k práci.

V kontexte Herzbergovej dvojfaktorovej teórie sa jedná o motivačný faktor. Zo všetkých faktorov motivačného potenciálu sa tu javí ako najdôležitejšia spätná väzba a ďalej potom autonómia. Charakteristiky práce (využitie schopností, povaha úlohy a dôležitosť úlohy) nie sú pre jedincov také podstatné, pokiaľ nemajú väzbu na možný pracovný postup. Hodnotovo sa pohybujeme na úrovni politických hodnôt.

Výsledky

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti sú dôležitými faktormi možnosť porovnania s druhými, príležitosť vyniknúť, využívať svoje predpoklady, možnosť podieľať sa na úspechu a zažiť si ho, možnosť dosahovať nadštandardné výkony a náročné ciele či možnosť vidieť za sebou jasné výsledky . Zdrojom demotivácie naopak môžu byť dlhodobo zlé výsledky či opakovaný neúspech, nemožnosť porovnania, chýbajúce uspokojenie z dosiahnutia cieľov, absencia zreteľných výsledkov.

Výsledky sú rozhodujúcou škálou pre profil Obchodníka. Medzi obchodníkmi je koniec koncov súťaživosť pomerne bežným javom a *„pri opatrnom plánovaní a implementácii, môžu sales manažéri dosiahnuť skvelé výsledky pri využití predajných súťaží“* (Milovic & Dingus, 2014, str. 119).

Túžba po úspešných výsledkoch je bezpochyby motivácia vonkajšia az hľadiska Maslowovej teórie potrieb ide potom o štvrtú úroveň (psychologické potreby úcty). Expektačná teória je v kontexte tejto škály veľmi významná. Jedinec skórujúci vysoko na tejto škále považuje za najväčšiu hodnotu konkrétne, hmatateľné výsledky, výšku svojho platu a porovnanie s ostatnými. Prostriedkom k tomuto cieľu je jeho snaha o nadštandardný výkon, neustále prekonávanie už dosiahnutých hraníc s vysokým očakávaním, že cieľ možno dosiahnuť.

Ďalším kľúčovým teoretickým východiskom tejto škály je teória cieľa. Pokiaľ jedinec skóruje vysoko na tejto škále, bude mať najskôr vysoké ambície a klásť si veľmi ťažké ciele. Ľahké ciele, ktoré dosahujú ostatní, ho motivovať nebudú. Za dosiahnutie svojich mét bude očakávať riadnu odmenu. Najviac ho ale bude poháňať samotný pocit, že cieľ

dosiahol. Odmena tu má význam predovšetkým ako hmatateľný dôkaz, že cieľ skutočne dosiahol.

V rámci dvojfaktorovej teórie Herzberga spadá táto škála do oblasti motivačných faktorov. Motivačný potenciál tu bude podmienený predovšetkým autonómiou jedinca. Hodnotovo sa pohybujeme na pomedzí ekonomických a politických hodnôt.

Odmena

Pre posilňovanie výkonu a udržanie dlhodobej spokojnosti sú dôležitými faktormi možnosť podieľať sa na zisku firmy, previazanosť odmien na snahu, nasadenie, výsledky a úspešnosť, uspokojivé finančné ohodnotenie a benefity. Zdrojom demotivácie naopak môžu byť chýbajúce benefity, osobne neuspokojivý alebo fixný stagnujúci plat, nemožnosť dosiahnuť na odmeny a bonusy či nemožnosť ovplyvniť svoj zárobok.

Gkorezis & Petridou (2012) zhŕňajú, že finančné incentivy majú signifikantný efekt na vzťah zamestnanca k práci pri splnení podmienky nadväznosti finančnej odmeny na výkon, pričom tento vzťah by mal byť zamestnanci jasný. Práve z jasných a konkrétne stanovených kritérií úspechu vyjadreného finančnou odmenou či benefitom čerpajú jedinci skórujúci vysoko na tejto škále najväčšiu motiváciu.

Ide pochopiteľne o motiváciu vonkajšej. Pokiaľ predpokladáme, že finančná odmena tu neslúži na bezprostredné zabezpečenie základných životných potrieb (tzn., že nejde o prvú až druhú úroveň Maslowovej pyramídy potrieb týkajúcu sa zabezpečenia základných fyziologických potrieb, istôt a stability), ale o motivačný činiteľ v Herzbergovom slova zmysle, pohybujeme sa skôr na štvrtej úrovni potrieb – psychologické potreby úcty.

Z pohľadu expektačnej teórie je ako hodnota vnímaná výška zisku, mzdy, benefity a pod. Prostriedkom na dosiahnutie vyššieho zisku je vysoký výkon. Očakávania sú podmienené vzťahom medzi odmenou a výkonom. Pokiaľ je tento vzťah stály a predvídateľný, je zamestnanec motivovaný ďalej pracovať. Pokiaľ je ale raz za svoj výkon vysoko odmenený a druhýkrát málo, tzn., pokiaľ sa nevyzná v systéme odmeňovania a benefitov, jeho motivácia obvykle klesá.

Podobne je na tom táto škála aj z hľadiska teórie cieľa. Pre jedincov skórujúcich vysoko na tejto škále je zjavne cieľom čo najvyššia odmena a/alebo zaujímavé benefity. Spätná

väzba ako hlavný mediátor je tu taktiež silne zastúpený v podobe jasných kritérií úspechu, ktoré podmieňujú výkon tohto zamestnanca.

V kontexte motivačného potenciálu sú tu dôležité faktory autonómie a spätnej väzby, zatiaľ čo obsah práce nie je tak podstatný. Jedinci s vysokou túžbou po odmene sa toľko nestarajú o to, čo vlastne robia, ale skôr o vlastný zisk, ktorý je spätnou väzbou na ich výkon, ktorá ďalej vedie k vyššiemu výkonu a teda aj odmene pre zamestnancov.

Z hľadiska hodnôt sa pohybujeme na úrovni ekonomických hodnôt.

VÝVOJ KARIÉROVÉHO KOMPASU

Prvá verzia dotazníka Kariérový kompas vznikla v roku 2006 a bola v podobe ceruzka-papier. Dotazník pôvodne nemal ambície stať sa širšie používaným dotazníkom na výber či rozvoj. Bol vytvorený pre potreby veľtrhu pre študentov a mal pomôcť študentom, ktorým bol ponúknutý v rámci workshopu zameraného na kariérové smerovanie, uvedomiť si, že nie je nutné ísť iba cestou manažérskej dráhy, ale že existujú aj iné cesty, napr. expertná kariéra, kedy sa človek stáva špecialistom a odborníkom na určitú oblasť a môže tak dosiahnuť obdobný štatút a ocenenie ako na manažérskej pozícii. Dotazník sa stretol s veľkým ohlasom a jeho výsledky boli pre mnohých respondentov úľavné, pretože im ponúkal alternatívy k verejnému očakávaniu, že po štúdiu vysokej školy by sa mali stať manažérmi, čo pre niektorých z nich bolo skôr zdrojom stresu a obavy z nesplnených ambícií.

Dotazník bol potom úspešne využitý v rámci série tzv. Kariérových workshopov realizovaných v roku 2007 v rámci spoločnosti T-Mobile. V roku 2008 prešiel dotazník prvou revíziou, ktorá sa jednak dotýkala niektorých položiek a navyše znamenala zmenu v systéme odpovedí. Pôvodná verzia dotazníka pracovala s bodmi, nová potom s poradím.

Dotazník bol postupne využívaný ako doplnkový zdroj informácií v rámci Assessment a Development centier av niektorých spoločnostiach sa stal východiskovým materiálom na pravidelné hodnotenie zamestnancov. Zamestnanci i nadriadenému umožňoval mimo rámca reálneho výkonu zmapovať motiváciu a začať diskusiu o celkovom smerovaní pracovníka.

V roku 2011 potom vznikla online verzia dotazníka, ktorá ďalej v roku 2012 prešla na základe dát získaných online formou ďalšej revízie položiek.

MOŽNOSTI VYUŽITIA INVENTÁRA V PERSONÁLNEJ PRAXI

Kariérový kompas je možné v personálnej praxi využiť na mnohé účely. Ako hlavný sa ponúka nábor a rozvoj pracovníkov, ale môže pomôcť aj koučom či poradenským psychológom.

Pri nábore zamestnancov dokáže Kariérový kompas spoľahlivo určiť, či ponúkaná pozícia kandidátovi bude vyhovovať, čo sa týka motivačných činiteľov, a čo ho bude naopak demotivovať.

Nábor zamestnancov

Vstupná skríningová metóda

Na tento účel je vhodné využívať Kariérový kompas skôr ako orientačnú metódu. Neodporúčame, aby boli kandidáti vyraďovaní iba na základe nepriaznivého výsledku Kariérového kompasu a to z toho dôvodu, že jednotlivé výstupné profily sú veľmi zovšeobecnené av žiadnom prípade nepokrývajú rôzne špecifiká mnohých profesií. Ich validita je samozrejme väčšia u tých pozícií, ktorých meno nesú, ale aj tam sú pomerne všeobecné.

Súčasť assessment centra

Kariérový kompas môže v kontexte assessment centra poskytnúť cenné doplňujúce informácie o motivačnej štruktúre uchádzača a môže sa tak stať základom pre rôzne modelové situácie a ďalšie aktivity realizované v rámci assessment centra. Zároveň je využitie kvalitnej psychodiagnostiky pre uchádzačov samo o sebe hodnotou, vďaka ktorej vnímajú assessment centrum ako kvalitnejšie.

Osobný výberový rozhovor

Kariérový kompas môže byť tiež jednou z psychodiagnostických metód, ktorá položí základ výberovému rozhovoru. Keďže je motivácia silným prediktorom pracovného výkonu (pozri teoretický úvod), je určite na mieste sa uchádzača opýtať na výsledky Kariérového kompasu. Obzvlášť potom v prípade, že nie sú úplne v súlade s predstavami zamestnávateľa.

Rozvoj zamestnancov

Individuálny rozvoj

Uvedomenie si vlastných motivačných činiteľov môže výrazne prispieť k zvoleniu vhodnej kariérovej dráhy. Z takej zmeny profituje zamestnávateľ a hlavne sám zamestnanec.

Reflexia pre vedúcich pracovníkov

Rozpoznanie motivačnej štruktúry podriadených môže pomôcť manažérom ich účinnejšie viesť a motivovať. Pri správnom využití je možné s pomocou Kariérneho kompasu vykonať potrebné zmeny v tímoch, vyriešiť tiahnuce sa konflikty plynúce z protichodných alebo úplne sa míňajúcich motivácií rôznych spolupracujúcich pracovníkov a pod. Kariérny kompas tak môže viesť k zefektívneniu riadenia ľudských zdrojov.

Development centra

Dôvody pre využitie v rámci development centier sú podobné, ako v prípade assessment centier. Keďže sú ale development centra využívané predovšetkým na rozvoj existujúcich zamestnancov, je kariérový kompas o to užitočnejší. Rozpoznanie vlastnej motivačnej štruktúry môže u takého zamestnanca viesť k posilneniu kľúčových motivačných zložiek alebo k toľko potrebnej zmene pracovného umiestnenia a presunutie na pre neho prirodzenejšiu pozíciu.

Rozvoj tímu

Kariérový kompas umožňuje vytvárať tímové výstupy. Ide o súhrnný výstup pre všetkých členov zvoleného tímu. Má podobnú štruktúru ako individuálny výstup, ale navyše ponúka celkovú predstavu o tíme a jeho členoch. Tímové výstupy sú praktické na zistenie motivačnej štruktúry naprieč celým tímom.

Tím pre tvorbu súhrnného výstupu je možné zostaviť z účastníkov naprieč projektmi či skupinami, pričom v rámci nastavovania tímu môžete vybraných účastníkov označiť ako manažérov - ich výsledky nebudú zahrnuté anonymne do výsledkov tímu, ale zobrazia sa samostatne, a to Vami vybranou farbou. Jednotlivým účastníkom môžete priradiť ľubovoľnú farbu a ich výsledky tak v tímovom výstupe ľahko rozoznať.

Ďalšie využitie Kariérového kompasu

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

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

ADMINISTRÁCIA METÓDY

Vhodné skupiny

Kariérový kompas je určený predovšetkým na personálne využitie. Z tohto titulu je jeho validita najsilnejšia u českej pracujúcej populácie okolo 20–55 rokov veku so SŠ a VŠ vzdelaním. To však neznamená, že ho nemožno použiť aj u iných skupín osôb. Validita takýchto výsledkov bude ale obmedzená a treba na to pri vyhodnotení prihliadnuť.

Predpokladom na vyplnenie inventára je základná gramotnosť (jazyková aj počítačová) umožňujúca porozumenie inštrukciám a vyplnenie jeho položiek. Tieto predpoklady je možné v prípade nutnosti naplniť v prípade, že jedinec má osobného asistenta, ktorý ho procesom vykoná. Základom k úspešnému a validnému vyplneniu inventára je intelektová úroveň dovoľujúca pochopenie obsahu otázok.

Inventár je užívateľsky prívetivý aj pre nevidiacich. Farba pozadia a popredia je detekovateľná odčítačmi obrazovky NVDA a najnovšou verziou odčítača obrazovky Orca pre prostredie Gnome a iné GTK prostredie v Linuxe.

Jazykové mutácie

Kariérový kompas je dostupný štandardne v slovenskom jazyku. Spoločnosť TCC online ponúka navyše verziu inventára vrátane lokalizovaných inštrukcií a výstupnej správy v jazyku anglickom, českom, nemeckom, poľskom a mnohých ďalších jazykoch. Cudzojazyčné verzie zatiaľ nemajú vlastné normy. Predpokladáme, že v prípade slovenskej verzie budú základné vzorky relatívne podobné. Pri využití anglickej verzie však odporúčame opatrnosť pri interpretácii výsledkov.

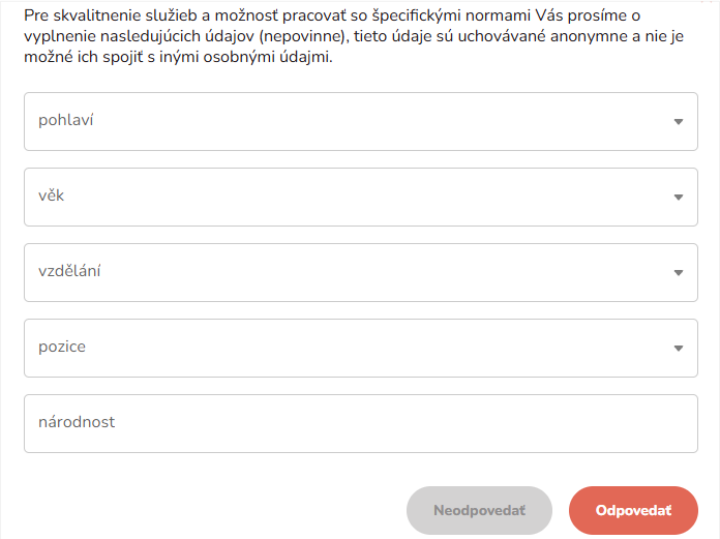
Administrácia Kariéroveho kompasu

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Testovanie prebieha iba online formou. Kariérový kompas je na administráciu veľmi nenáročný. Webové rozhranie obsahuje pre testovaného všetky potrebné informácie. Je však vhodné testovanému metódu predstaviť.

Potom, čo je respondentovi zaslaný odkaz s prístupom k inventáru, ho už inventár sám vykoná celým procesom. Takto štandardizovaný proces dopytovania zaisťuje pre všetkých respondentov rovnaké podmienky a väčšiu presnosť výsledkov.

Dotazník je určený na individuálnu alebo hromadnú administráciu. Jeho vyplnenie trvá 10–15 minút.

Na úvodnej obrazovke respondent vyplní údaje o pohlaví, veku, vzdelaní a ďalších charakteristikách pre presnejšie výsledky. Zároveň odsúhlasí spracovanie výstupu.



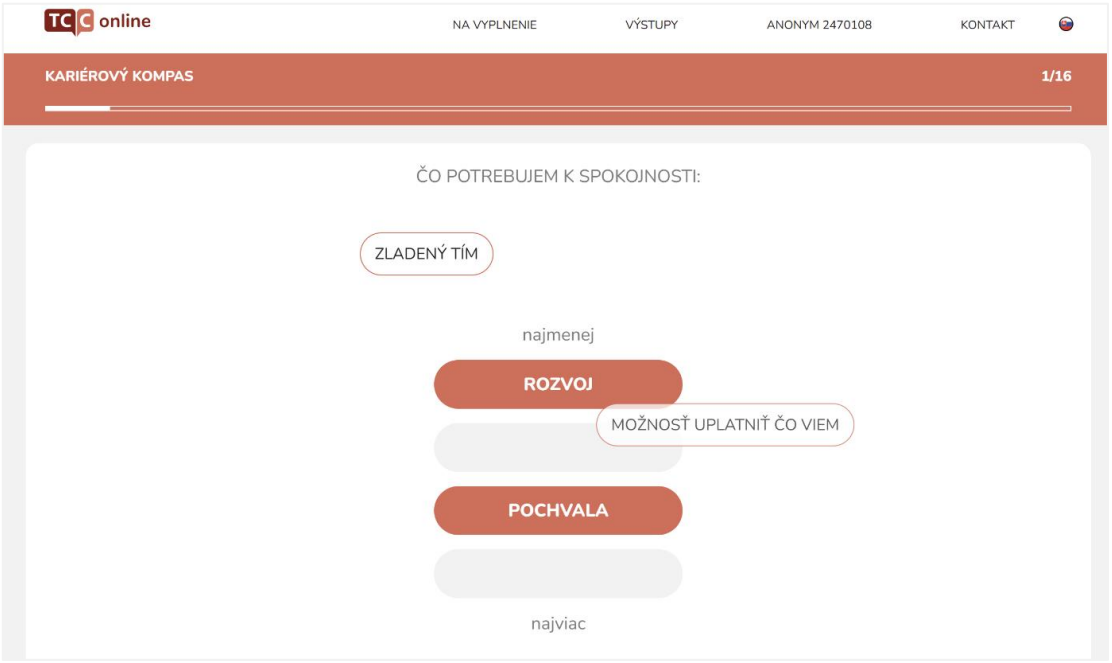
Ďalej respondent získa informácie o tom, koľko má inventár otázok a aká je doba jeho vyplnenia. Potom nasleduje popis metódy a inštrukcie na vyplnenie.

Ďalšie dôležité informácie, ktoré by mali byť pri úvode do metódy povedané, môžu byť podľa povahy testovej situácie tiež nasledujúce:

- Kariérový kompas pracuje s motivačnými charakteristikami.
- Je v záujme testovaného, aby nevynechával položky. Skresľuje sa tým validita celého inventára a výsledky môžu byť zavádzajúce. Testovaný by mal vynechať iba tie položky, na ktoré skutočne nemôže nijako odpovedať.
- Výsledky majú byť benefitom nielen pre zamestnávateľov (či terapeuta, kouča, učiteľa atď.), ale aj jedinca, ktorý inventár vyplnil. Aj z tohto titulu je v jeho záujme zodpovedať pravdivo a úprimne.
- Nie sú tu žiadne „dobré" a „zlé" výsledky.
- Vypĺňanie inventára nie je časovo limitované.
- Pokiaľ testovanie prebieha skupinovo, nie je vhodné, aby testovaní medzi sebou diskutovali.

Špecificky v pracovnom prostredí je vhodné ubezpečiť testované, že ich výsledky budú prísne dôverné, a rozptýliť ich obavy z úniku informácií. Dôvera je základom úprimnosti, a teda aj relevantnosti a validity celého procesu a jeho výsledku.

Nasleduje už samotná testová stránka s položkami.



Účastníci potiahnutím 4 možností vytvoria poradie. Po vyplnení všetkých položiek je inventár automaticky vyhodnotený a respondentovi je ponúknuté jeho stiahnutie v PDF.

Informácie o zabezpečení počas administrácie metódy

Naše systémy sú hosťované v hostingovom centre Wedos, ktoré je držiteľom certifikátov ISO 9001 a ISO 14001 od TÜV SÜD s garanciou dostupnosti služieb minimálne 99,99 %.

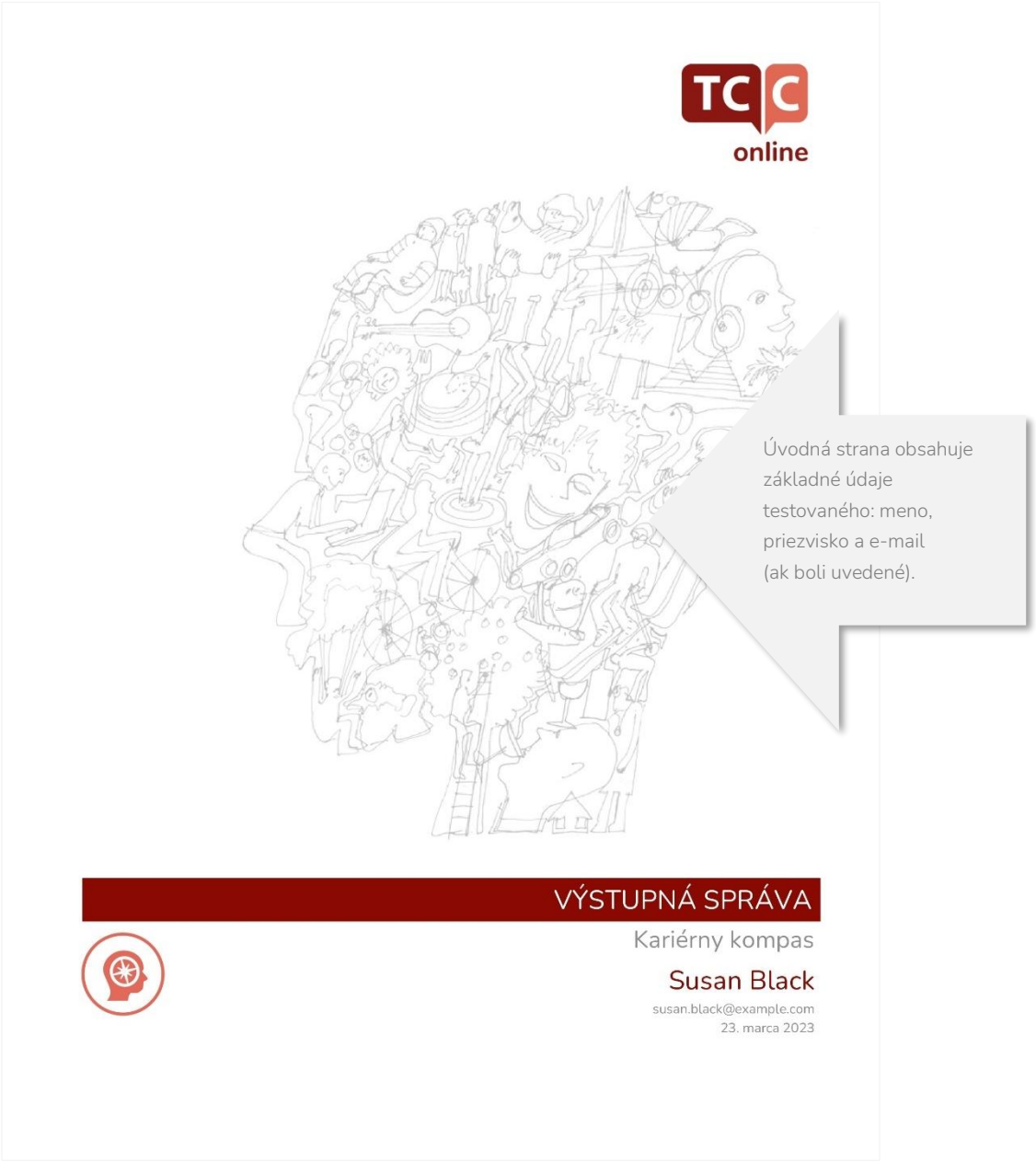
Systém je chránený firewallom s reštriktívnym nastavením pravidiel. Prevádzka v sieti je monitorovaná intrusion detection systémom a antivírusovým programom. Prístupy do siete sú podrobne logované a vykonáva sa pravidelný audit logov.

Bezpečnosť siete je pravidelne kontrolovaná prostredníctvom bezpečnostného scannera. Všetka komunikácia so systémom je zabezpečená SSL certifikátom od certifikačnej autority.

VYHODNOTENIE A INTERPRETÁCIA KARIÉROVÉHO KOMPASU

Podoba výstupnej správy

Po vyplnení vytvorí systém výstupnú správu. Výstupná správa je zložená celkom z troch strán. Teraz si ich postupne prejdeme.

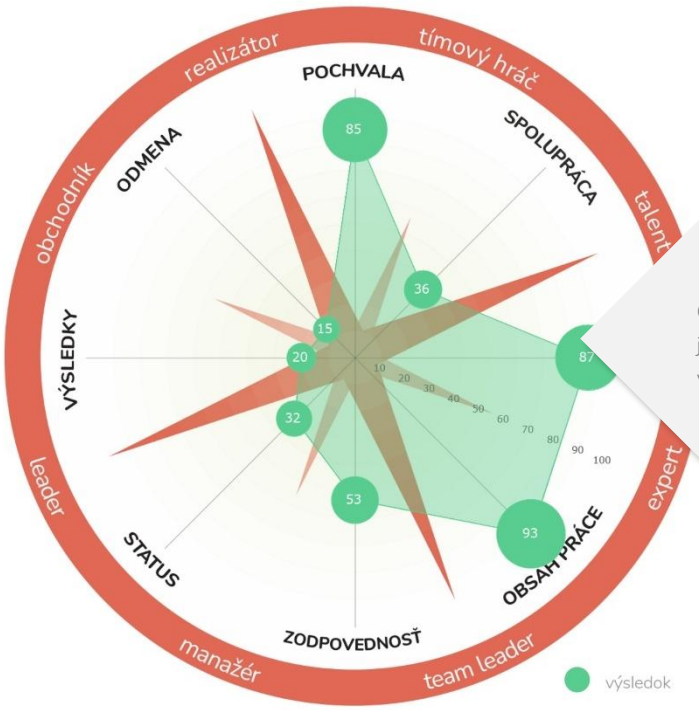


Susan Black - susan.black@example.com dôverné

Dostáva sa Vám do rúk výstup z dotazníka Kariérny kompas. Tento dotazník mapuje medzi 8 motivačnými pracovnými faktormi tie aktuálne najvýznamnejšie, a je teda užitočným pomocníkom nielen pri zamýšľaní sa nad plánovaním kariéry, ale aj pri zvyšovaní výkonu a pracovej spokojnosti.

Dôležité je, že žiadny výsledok v dotazníku nie je ani pozitívny, ani negatívny, lepší či horší. Typické motivačné faktory sa navyše môžu meniť v čase, preto je nevyhnutné interpretovať výsledky vždy s ohľadom na danú situáciu a skúsenosti. Vysoko skórujú obvykle tie motivačné faktory, ktoré pre nás majú aktuálne väčší význam. Nižšia miera preferencie môže signalizovať, že sme v danej oblasti aktuálne spokojní, nevnímame ju ako dôležitý faktor, a teda ju skôr dávame do úzadia.

MOJA MOTIVÁCIA

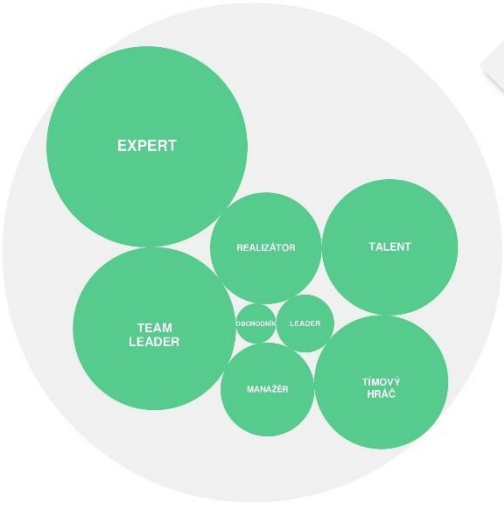


Grafické zobrazenie jednotlivých škál vo forme percentilu.

Výsledky sú v grafe uvedené v podobe percentilov

Uvedené základné profily (talent, expert, team leader, manažér, leader, obchodník, realizátor) sú len orientačné a predstavujú osem typických kariérových očakávaní, ktoré sa však môžu vzájomne kombinovať a prelínať. Názvy profilov sú taktiež skôr symbolické a nemusia nutne znamenať konkrétnu pracovnú pozíciu, ani jednoznačné predurčenie pre ňu.

ROLE ZODPOVEDAJÚCE MOJEJ MOTIVÁCII



Miera zastúpenia celkových profilov.

ČO ZVYŠUJE VÝKON A SPOKOJNOSŤ

- ocenenie zo strany firmy a manažéra, pochvala, poďakovanie za dobrú prácu, pozitívna spätná väzba a uznanie
- zaujímavá tvorivá práca s dostatkom priestoru pre uplatnenie nápadov, podieľanie sa na zmysluplných a pre firmu významných úlohách
- možnosť zúčastniť sa školení, získavať nové skúsenosti a poznatky, príležitosť k ďalšiemu rozvoju
- funkčná spolupráca v rámci firmy, podpora spolupráce zo strany manažmentu, dobré vzťahy a atmosféra dôvery v tíme

ČO BRZDÍ VÝKON A SPOKOJNOSŤ

- ľahostajnosť zo strany firmy či nadriadeného, nedocenenie, nadmerná kritika, nezáujem
- nudná stereotypná činnosť, formálne nadmerná byrokracia
- absencia spätnej väzby, chýba rozvoja, stagnácia z hľadiska
- súperivosť naprieč firmou, neocho alibizmus, vzájomná netolerancia a k

Interpretácia výsledkov.

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV KARIÉROVÉHO KOMPASU

Popis výsledných profilov

Spravidla je aspoň v malej miere zastúpená väčšina z ôsmich základných typických profilov, pričom obvykle jeden alebo dva prevažujú nad zvyšnými. Respondent sa k čiastkovým škálam hlási prostredníctvom distribúcie bodov medzi ponúknuté možnosti
– motívy. Výsledný profil je vždy daný celkovou preferenciou rozhodných škál.

Zastúpenie jednotlivých základných typických profilov je v celkovom profile vyjadrené pomocou „bublín“. Čím väčšia, tým viac typická je daný motivačný profil pre respondenta.

Na výpočet celkových profilov sa uplatňujú vážené skóre rozhodných škál, pričom vždy dve škály sú hlavné a dve pomocné. Rozhodné škály sú zobrazené v grafe Výsledky čiastkových škál. V rámci grafu sú dosiahnuté výsledky v čiastkových škálach znázornené vo forme percent a reprezentujú vážené skóry.

Tímový hráč (rozhodné škály Pochvala + Spolupráca):

Pre profil tímového hráča je typické, že potrebuje ocenenie, záujem, možnosť spolupráce s druhými, vzájomnú podporu, pochopenie a dobré vzťahy. Tímovému hráčovi vyhovuje taká pozícia, kde môže byť užitočný, kde poskytuje podporu druhým a sám ju môže získať. Pre svoju spokojnosť nepotrebuje rýchly kariérový rast, oveľa viac ocenia pozitívnu spätnú väzbu od okolia.

Tímový hráč môže byť dlhodobo spokojný na rovnakej pozícii. Hnacím motorom pre zmenu pozície je u neho najmä nespokojnosť s prostredím a vzťahmi. Pre tímového hráča môže byť posun na inú pozíciu vyjadrením ocenenia. Zároveň je pre jeho spokojnosť dôležité, aby aj nová pozícia poskytovala dostatok priestoru na spoluprácu a dobrú atmosféru.

Talent (rozhodné škály Spolupráca a Rozvoj)

Pre profil talenta je typické, že potrebuje možnosť spolupráce s druhými, vzájomnú podporu, dobré vzťahy a súčasne mať možnosť rásť, rozvíjať sa, prehlbovať existujúce zručnosti a znalosti a získavať nové. Talentu vyhovuje taká pozícia, kde sa môže rozvíjať,

mať podporné podporujúce prostredie, kde sa môže učiť od druhých. Pre svoju spokojnosť nutne nepotrebuje prílišnú zodpovednosť za vedenie projektov, kde bude delegovať úlohy druhým, oveľa viac ocenia možnosť sám si získavať nové znalosti a skúsenosti, a to nielen v rámci spolupráce s ostatnými.

Talent je spokojný na rovnakej pozícii spravidla do tej doby, pokiaľ má priestor pre svoj rast a od druhých môže stále čerpať nové skúsenosti. Hnacím motorom pre zmenu pozície u neho môže byť chýbajúca spätná väzba, nemožnosť rozvoja, stagnácia z hľadiska odborných zručností a neochota tímu na spoluprácu či odovzdávanie know-how.

Expert (rozhodné škály Obsah práce + Rozvoj):

Expert akcentuje viac zaujímavý obsah práce, možnosť pestrých úloh, príležitosť na uplatnenie nápadov, získavanie nových skúseností, príležitosť na školenie a ďalšie vzdelávanie. Expertovi vyhovuje taká pozícia, kde má priestor neustále sa učiť, vzdelávať, prehlbovať svoju odbornosť a uplatňovať svoje znalosti. Pre svoju spokojnosť potrebuje expertný rast s možnosťou sústrediť sa najmä na odbornú prácu.

Expert je spokojný na rovnakej pozícii spravidla do tej doby, pokiaľ má priestor pre svoj rast. Hnacím motorom pre zmenu pozície je u neho možnosť dozvedieť sa niečo nové alebo zvýšiť svoj odborný kredit. Pre experta môže byť posun na inú pozíciu cestou k novým znalostiam a skúsenostiam a za zaujímavou prácou. Zároveň je pre jeho spokojnosť dôležité, aby na novej pozícii neplytval svojim časom a energiou na zo svojho pohľadu menej zaujímavé činnosti.

Team leader (rozhodné škály Obsah práce + Zodpovednosť):

Team leader viac akcentuje zaujímavý obsah práce, možnosť pestrých úloh, príležitosť na uplatnenie nápadov a súčasne mať možnosť zodpovednosti v tíme. Pre jeho spokojnosť je kľúčová zverená dôvera, kompetencie a právomoci, možnosť mať vplyv na chod firmy, ovplyvňovať dianie.

Zdrojom demotivácie naopak môžu byť chýbajúce právomoci, absencia kontroly nad situáciou, nemožnosť čokoľvek ovplyvniť a úlohy a činnosti, ktoré sám nevníma ako zaujímavé, nestotožňuje sa s nimi alebo ich vníma ako nudné a stereotypné.

Manažér (rozhodné škály Zodpovednosť + Status):

Ľudia s manažérskym profilom potrebujú najmä možnosť riadiť, mať vplyv, byť nezávislí, rozhodovať a tiež mať prestíž a autoritu, sú ambiciózni. Manažérovi vyhovuje taká pozícia, kde má možnosť ovplyvňovať druhých, riadiť a zasahovať do behu vecí, kde môže rozhodovať. Pre svoju spokojnosť potrebuje priestor na manažérsky rast a ďalší pracovný postup.
Manažér má vysokú potrebu pracovného postupu. Hnacím motorom pre zmenu pozície sú jeho ambície. Pre manažéra môže byť posun na inú pozíciu prostriedkom na získanie väčších rozhodovacích právomocí, možností na rozšírenie vplyvu a upevnenie nezávislosti. Zároveň je pre jeho spokojnosť dôležité, aby sa mohol plne sústrediť na vedenie a riadenie.

Leader (rozhodné škály Status + Výsledky):

Pre lídra je hlavnou motiváciou kariérny posun či postup, príležitosť na uspokojenie ambícií, možnosť dosiahnuť prestíž a významný štatút v rámci firmy. Leaderovi vyhovuje teda spravidla taká pozícia, kde má možnosť dosahovať vysoké výkony, porovnávať sa s druhými (či s inými metrikami).

Hnacím motorom pre zmenu pozície môžu byť jeho ambície a snaha dosiahnuť (ešte) lepšie výsledky. Pre lídra môže byť posun na inú pozíciu prostriedkom na získanie väčších rozhodovacích právomocí, ale aj ceste, ako uspokojiť vnútornú motiváciu vidieť za svojou prácou úspešné výsledky.

Obchodník (rozhodné škály Výsledky + Odmena):

Pre obchodníkov je dôležitá možnosť súťaže, dosiahnutie cieľov, dôraz na výkonnosť a tiež jej ohodnotenie v rovine odmeny a zisku. Obchodníkovi vyhovuje taká pozícia, kde má možnosť dosahovať vysoké výkony, porovnávať sa s druhými, kde sú jeho výsledky okamžite merateľné a transparentné. Pre svoju spokojnosť potrebuje aj zaujímavé materiálne ohodnotenie, chce byť na svojich úspechoch finančne zainteresovaný.

Obchodník môže byť dlhodobo spokojný na rovnakej pozícii. Hnacím motorom pre zmenu pozície je u neho najmä nespokojnosť s finančným ocenením. Pre obchodníka môže byť posun na inú pozíciu prostriedkom na získanie dôležitejších, prestížnejších zákazníkov či rozsiahlejších projektov a tým aj na získanie vyššieho platu či lepších benefitov. Zároveň je pre jeho spokojnosť dôležité, aby sa mohol plne sústrediť na svoj

vlastný výkon a nerozptyľoval sa podružnými úlohami.

Realizátor (rozhodné škály Odmena + Pochvala):

Pre realizátorov je hlavným motivačným faktorom pochvala a uznanie za vykonanú prácu, ktorá sa môže prejavovať ako v rovine verbálneho ohodnotenia, tak aj materiálneho v podobe finančnej odmeny či iných benefitov. Realizátor nutne nepotrebuje zodpovednosť a kariérny rast, spravidla mu viac vyhovuje taká pozícia, kde je považovaný za nevyhnutného člena tímu a kde je nadriadeným či top manažmentom ocenený., oveľa viac

Hnacím motorom pre zmenu pozície je u neho najmä nespokojnosť s finančným ocenením a pocit, že ich vnímam ako „stroj“. Pre realizátora môže byť posun na inú pozíciu prostriedkom na získanie pocitu dôležitosti a ocenenia, a to aj na rovine finančnej odmeny.

Zhrnutie

Uvedených osem základných profilov je iba orientačných a predstavujúcich osem typických kariérových očakávaní, ktoré sa môžu vzájomne kombinovať a prelínať. Rovnako názvy profilov sú skôr symbolické a neznamenajú nutne konkrétne pracovné pozície.

Výsledky dotazníka môžu pomôcť v objasnení existujúcich kariérových očakávaní. V ideálnom prípade je vhodné smerovať k takým typom pozícií a práce, ktoré umožnia dlhodobú spokojnosť, tj rešpektujú preferované hodnoty a motivačný profil.

Zároveň je nutné brať do úvahy premenlivosť motivačného profilu v čase. Dôležitosť jednotlivých motívov sa mení ako s vekom a skúsenosťami, tak aj vplyvom vonkajšej situácie. Aktuálna nespokojnosť môže prekrývať aj iné stabilnejšie motívy, a naopak spokojnosť v určitej oblasti môže viesť k jej opomenutiu v rámci dotazníka.

Súčasťou výstupnej správy je aj prehľadné zhrnutie motivujúcich incentív a tiež možných demotivujúcich činiteľov, ktoré môžu výkon znižovať. Tieto informácie sú odvodené na základe čiastkových škál s najvyšším dosiahnutým skóre.

PREVÄZBA NA ĎALŠIE PRODUKTY TCC ONLINE

Kariérový kompas patrí medzi jednu z najpoužívanejších metód. Je súčasťou mnohých nami ponúkaných psychodiagnostických balíčkov:

- Team leader
- Projektový manažér
- Obchodník
- Predajca po telefóne
- Predajca
- Pozície s dôrazom na tímovú prácu
- Organizačno-administratívne pozície
- Zmapovanie potenciálu pre rôzne úlohy

Kariérový kompas je možné previazať s ďalšími psychodiagnostickými metódami spoločnosti TCC online. Veľmi odporúčaná je kombinácia Kariérového kompasu s Multifaktorovým osobnostným profilom.

Multifaktorový osobnostný profil

Multifaktorový osobnostný profil je komplexným diagnostickým nástrojom umožňujúcim detailný pohľad do štruktúry osobnosti jedinca. Multifaktorový osobnostný profil má 8 škál, ktoré vychádzajú špecificky z personálnej praxe ateórií osobnosti. Tieto škály obohacujú profil o úplne nové možnosti využitia v praxi.

V praxi sa nám kombinácia Multifaktorového osobnostného profilu a Kariérového kompasu veľmi osvedčila. Multifaktorový osobnostný profil sám o sebe pomerne kvalitne postihuje aj motivačnú štruktúru jedinca, pretože tá vychádza práve z jeho osobnosti a je jednou z jej funkcií. To nám umožňuje pri interpretácii výsledkov celkom presne postihnúť motivačnú štruktúru jedinca a naše zistenie oprieť o teoretické poznatky.

Kariérový kompas dopĺňa Multifaktorový osobnostný profil aj v tom, že s jeho pomocou je možné odhadnúť, ako sa dané pracovné preferencie konkrétne prejavia. Viac o tomto prepojení nájdete v časti *Kazuistiky*.

Pre viac informácií odkazujeme na Užívateľský manuál k Multifaktorovému osobnostnému profilu dostupnému zadarmo na našich stránkach.

Manažérsky štýl

Ďalšou metódou, s ktorou je možné Kariérový kompas tiež previazať, je inventár Manažérsky štýl. Ten vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný dotazník. Pracuje so štyrmi oblasťami, pričom každá z oblastí je vymedzená dvoma bipolárnymi škálami.

Zatiaľ čo Multifaktorový osobnostný profil sleduje základné prejavy charakteristické pre každú jednotlivú škálu vo forme prostých adjektív, inventár Manažérsky štýl pracuje s komplexnými prejavmi a správaním v rámci manažérskej role, a to vždy vo vzťahu ku kombinácii dvoch bipolárnych škál. Zároveň v in ventári Manažérsky štýl dochádza k posunutiu základných škál na vyššiu konkrétnejšiu úroveň s úzkym prepojením na činnosti typické pre manažéra. Inventár súčasne prepája rôzne čiastkové teórie manažérskych štýlov, ktoré vzájomne kombinuje na pozadí originálnej metodiky.

Kombinácia Multifaktorového osobnostného profilu, Kariérového kompasu a inventára Manažérskeho štýlu sa tak stáva mocnou diagnostickou batériou, s pomocou ktorej je možné dôkladne preskúmať manažérsky potenciál jedinca.

1. Multifaktorový osobnostný profil identifikuje osobnostnú štruktúru az nej vyplývajúci motivačný systém.

2. Kariérový kompas pomôže odhaliť hodnotovú orientáciu az nej plynúce základné motivátory a demotivátory.

3. Manažérsky štýl ďalej určí, ako si jedinec vedie v kľúčových dimenziách predikujúcich úspech na manažérskej pozícii – rozhodovaní a dosahovaní cieľov. Tiež dokáže odhaliť prípadné diskrepancie medzi osobnostným nastavením a preferovaným manažérskym štýlom.

Tímové role

Dotazník Tímové role sleduje mieru preferencie rôznych tímových rolí a je určený najmä na diagnostiku pracovníkov pôsobiacich v rámci stabilných či projektových tímov. Využiť ho možno nielen na individuálnu diagnostiku, ale aj na získanie celkového profilu za celý tím.

Dotazník vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný profil. Koncepcia inventára Tímového profilu predpokladá, že každý človek zaujíma súbežne rôzne role a pracuje s ich kombináciami. Súčasne tieto role nemusia nutne zodpovedať osobnostnému profilu.

Podobne ako pri Kariérovom kompase, aj v prípade Tímového profilu je tu možnosť porovnania výsledkov s Multifaktorovým osobnostným profilom, vďaka čomu môžeme ľahko zistiť, nakoľko sa daný jedinec v tíme chová prirodzene, tzn. v súlade s vlastnou osobnosťou.

Zatiaľ čo osobnostné charakteristiky majú skôr trvalý charakter menej závislý na vonkajších vplyvoch, tímové roly zaujímame vždy v kontexte konkrétneho tímu, jeho potrieb a požiadaviek zvonku. Súlad alebo naopak nesúlad preferovaných tímových rolí a osobnostných charakteristík potom môže vypovedať o miere osobného komfortu, s ktorým sa v týchto rolách pohybujeme. Dotazník základných tímových rolí pre ľahšiu orientáciu využíva čiastočne rovnaké názvy tímových rolí ako všeobecne známy Belbinov dotazník tímových rolí.

POPIS VZORKY

Dotazník už vyplnilo viac ako 11 tisíc respondentov. Aktuálne používané normy a ďalej uvedené psychometrické charakteristiky (pokiaľ nebude uvedené inak) boli počítané vo februári 2025 na vzorke 6066 členov dospelej populácie ČR. Všetky dáta boli zbierané elektronicky pri administrácii inventára. Inventár bol použitý ako pri nábore a preselekcii zamestnancov, tak aj pri ich rozvoji.

Vzorka je demograficky členená podľa pohlavia, veku, vzdelania, pozície („mám podriadených“ — „nemám podriadených“) a kontaktu s klientmi („som v priamom kontakte s klientmi“ — „nie som v priamom kontakte s klientmi).

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

Vzdelanie		Pozícia	
0,3 % základné	(N = 20)	22,3 % mám podriadených	(N = 1351)
27,2 % strednej odbornej	(N = 1648)	65 % nemám podriadených	(N = 3944)
22,8 % stredoškolské	(N = 1381)	12,7 % bez identifikácie	(N = 771)
37,2 % vysokoškolské	(N = 2256)		
1,6 % postgraduálne	(N = 96)		
11 % bez identifikácie	(N = 665)		

Kontakt s klientmi	
54 % som v Priamům kontakte s klientmi	(N = 3288)
31 % nie som v priamom kontakte s klientmi	(N = 1898)
15 % bez identifikácie	(N = 880)

Členenie podľa veku bolo stanovené na základe diskusie s HR manažérmi a odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj. Vekové hranice zodpovedajú „životnému cyklu“ zamestnanca. Zároveň rozdelenie zodpovedá vekovému rozpätiu ľudí, s ktorými sa stretávame v rámci pracovnej diagnostiky. Kategórie tiež rešpektujú najčastejšie delenie zamestnancov v rámci rôznych firemných prieskumov.

SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY

Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie

Psychometrické charakteristiky sú rozhodujúcou vlastnosťou každého účinného psychodiagnostického nástroja. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroja a rozlišuje odborné a fungujúce nástroje od nefunkčných populárnych dotazníkov a „testov" zaštiťujúcich sa neprávom pojmom psychológia či psychodiagnostika.

Fungujúci test, dotazník či osobnostný inventár stojí vždy na troch základných pilieroch, ktorých podrobný popis si vypožičiame od Urbánka et al. (2011).

Položková analýza

Účelom položkovej analýzy je overenie, či položky sú skutočne relevantné k tomu, čo sa snažíme zistiť. V tomto prípade sme teda zisťovali, či použité položky zodpovedajú svojou popularitou a koreláciou s hrubým skóre potrebám inventára.

Popularita. Ide o zistenie podielu osôb, ktoré na danú položku odpovedali kladne. Účelom tohto indexu je zistiť, či a nakoľko daná položka má schopnosť rozlišovať medzi respondentmi. Pokiaľ by všetci respondenti odpovedali na položku kladne alebo naopak záporne, potom je jej prítomnosť v inventári úplne zbytočná.

Z inventára vyraďujeme položky, ktoré majú príliš nízku či vysokú popularitu, pretože na takéto položky odpovedá prevažná väčšina ľudí rovnako a neprináša teda v inventári žiadne nové informácie. Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu prijateľné hodnoty ležia medzi 0,1-0,9.

Korelácia s hrubým skóre. Ide o vyradenie položiek, pri ktorých nachádzame len veľmi slabý vzťah s výsledkami ostatných položiek merajúcich rovnaký atribút.

Týmto spôsobom sa opäť zbavíme neefektívnych položiek, ktorých výsledky vychádzajú silne inak ako výsledky ostatných položiek a možno teda predpokladať, že tieto položky nemeria rovnaký psychologický konštrukt ako zvyšok položiek alebo ho merajú nepresne.

Môže nadobúdať hodnoty 0-1, podľa odborného konsenzu je prijateľná hodnota od 0,2 vyššie.

Reliabilita

Akademická definícia reliability nám hovorí, že reliabilita je podiel variability pravých skóre k celkovej variabilite (Urbánek et al., 2011). Ide v podstate o presnosť testu čiže mieru, nakoľko dáva test či dotazník konzistentné výsledky. Reliabilné testy, inventáre a dotazníky dávajú veľmi konzistentné výsledky, pretože sú skonštruované tak, aby pri ich vyplňovaní vznikalo minimum náhodných chýb.

Cronbachova alfa. Ide o štatistický koeficient vyjadrujúci mieru vnútornej konzistencie testu. Vychádza z predpokladu, že položky dotazníka by mali do dostatočne vysokej miery korelovať so svojimi faktormi či s dotazníkom ako celkom Probandi by mali mať tendenciu na tieto položky odpovedať podobne. Veľmi zjednodušene povedané nám udáva, do akej miery merajú položky dotazníka rovnaký konštrukt.

Podľa odborného konsenzu by táto hodnota mala byť pre dotazník celkovo 0,6 a vyššie, v rámci jednotlivých faktorov sú prípustné aj drobné odchýlky smerom nižšie.

Meriame podľa variance jednotlivých položiek a variancie celkového hrubého skóre.

Validita

Ide o širokú skupinu metrík určujúcich, do akej miery test či dotazník meria konštrukt, na ktorého meranie bol vytvorený. Zahŕňa aj metriky pre previazanosť s praxou a praktickými výsledkami. Zjednodušene povedané, do akej miery test či dotazník meria to, čo chceme, aby meral.

Rozlišujeme niekoľko typov validity (uvádzame najdôležitejšie):

Konvergentná validita. Pokiaľ škály nášho inventára merajú naozaj konštrukty, ktoré chceme, aby merali, tak by tieto škály mali dávať podobné výsledky ako obdobné škály iných inventárov, pri ktorých už bolo praxou dokázané, že daný konštrukt naozaj meria.

Meriame silou vzťahu medzi výsledkami nášho inventára a výsledkami inventára, ktorého validita bola už preukázaná, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe. Zjednodušene povedané by človeku, ktorý vyplnil iný zavedený inventár motivácie, a vyšlo mu, že je skôr zameraný na peniaze, malo aj v našom inventári vyjsť to isté. Samozrejme vyberáme na porovnanie inventár, ktorý meria podobný alebo rovnaký konštrukt, ktorý tiež meriame naším inventárom.

Diskriminačná validita. Pokiaľ škály nášho inventára merajú naozaj konštrukty, ktoré chceme, aby merali, tak by tieto škály mali dávať rozdielne výsledky oproti rozdielnym škálam iných inventárov. Meriame porovnaním výsledkov nášho inventára a výsledky iného inventára, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe.

Na porovnanie vytvárame inventár, ktorý meria konštrukt, ktorý je podobný nášmu konštruktu, ale pri ktorom chceme preukázať rozdiel v meraní a teda potrebu samostatného meracieho nástroja. Prípadne vyberáme úplne odlišný konštrukt, pokiaľ chceme dokázať, že sú tieto dva konštrukty na sebe nezávislé (napr. osobnostné vlastnosti a schopnosť abstraktného myslenia).

Prediktívna validita. Udáva nám existenciu a silu vzťahu medzi výsledkami testu a objektívnymi výsledkami iného hodnotiaceho kritéria (typicky vzťah k pracovnému výkonu, hodnotenie manažérom, výška obratu u obchodných zástupcov a pod.) Má silný dopad na využitie nástroja v praxi, preukazuje užitočnosť nástroja pri predpovedi (predikcii) výkonu a výsledkov zamestnanca.

KONKRÉTNE PSYCHOMETRICKÉ VLASTNOSTI KARIÉROVÉHO KOMPASU

Položková analýza

Popularita položiek

Pri všeobecne prijímanom kritériu obtiažnosti položiek medzi 0,1-0,9 obstáli všetky položky Kariérového kompasu:

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

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

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

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

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

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

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

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

Korelácia položiek s hrubými skóre faktorov

Vzhľadom na rozdelenie tohto inventára na faktory, ktoré sú na sebe relatívne nezávislé, sme použili koreláciu položiek s hrubými skóre jednotlivých faktorov namiesto celkového hrubého skóre. Všetky položky daného faktora by s ním mali korelovať so silou 0,2 a vyššou.

Nižšie vidíme, že v tejto časti položkovej analýzy obstáli všetky položky:

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

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

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

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

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

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

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

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

RELIABILITA

Cronbachova alfa

U inventárov by táto hodnota mala byť celkovo 0,6 a vyššie, v rámci jednotlivých faktorov sú prípustné aj odchýlky smerom nižšie.

Cronbachova alfa tu počítame pre jednotlivé faktory a nie pre celkový hrubý skóre z dvoch dôvodov:

1. faktory inventára sú na sebe do veľkej miery nezávislé, teda nie je naplnený teoretický predpoklad použitia Cronbachove alfy (položky by mali merať rovnaký konštrukt)

2. keďže pri vyplňovaní inventára respondent určuje poradie, je celkový hrubý skór inventára konštantný a tento výpočet stráca zmysel.

Nižšie uvádzame hodnoty reliability pre jednotlivé faktory.

Rozvoj	Obsah práce	Zodpovednosť	Štatút	Výsledky	Odmena	Pochvala	Spolupráca
0,63	0,60	0,66	0,80	0,61	0,89	0,75	0,76

VALIDITA

Prediktívna validita voči obchodným výsledkom

V priebehu deviatich mesiacov (2012) vyplnilo Kariérový kompas celkom 316 kandidátov na obchodnú pozíciu, z ktorých 174 bolo ďalej sledovaných po prijatí na danú pozíciu z hľadiska spokojnosti priameho nadriadeného az hľadiska výkonnosti meranej cez počty a objemy uzatváraných zmlúv. Do štúdie boli zaradené dáta tých obchodných zástupcov, ktorí pôsobili na pozícii minimálne 4 mesiace. 65 % respondentov potom bolo na pozícii dlhšie ako 8 mesiacov.

Korelácia medzi výsledkami celkového profilu OBCHODNÍK a úspešnosťou obchodníkov z hľadiska objemu slov bola v rámci projektu 0,31 na hladine významnosti 0,01. Korelácia s hodnotením priameho nadriadeného bola 0,25 na rovnakej hladine významnosti.

Výsledky štúdie ďalej preukázali súvislosť niektorých čiastkových škál s výkonom

obchodných zástupcov z hľadiska reálne dosiahnutých čísel.

Štatisticky významné korelácie (signifikancia 0,05) vybraných škál Kariérového kompasu s výkonom obchodných zástupcov pozitívne hodnotených manažérom:

Kariérový kompas – úspešní obchodníci	Objem zmlúv mesačně
výsledky	0,36
pochvala	-0,29
spolupráca	-0,31
obsah práce	-0,33
model kombinácie škál	**0,51**

Štatisticky významné korelácie (signifikancia 0,05) vybraných škál Kariérového kompasu s výkonom obchodných zástupcov negatívne hodnotených manažérom:

Kariérový kompas – neúspešní obchodníci	Objem zmlúv mesačně
obsah práce	-0,35
spolupráca	-0,31
odmena	-0,34
model kombinace škál	**0,46**

Prediktívna validita Kariérového kompasu voči hodnoteniu kompetencií v Development centre

Kariérový kompas taktiež koreluje s hodnotením kompetencií v rámci DC, ktoré absolvovalo 177 zamestnancov nadnárodnej spoločnosti. V rámci DC bolo hodnotené 5 dôležitých manažérskych zručností: Spolupráca, Schopnosť presadiť sa, Zákaznícky prístup, Analytické myslenie a Prioritizácia. Nájdené korelácie boli signifikantné na hladine významnosti 0,05 a išlo o korelácie: Rozvoj a Prioritizácia (r = -0,27), Obsah práce a Zákaznícky prístup (r = 0,22), Zodpovednosť a Prioritizácia (r = 0,32), Odmena a Zákaznícky prístup (r = -0,21).

Konvergentná validita Kariérového kompasu a Multifaktorového osobnostného profilu

Štúdia konvergentnej validity tohto inventár bola vykonaná vo vzťahu k škálam inventára Multifaktorový osobnostný profil, ktorý je zameraný na meranie osobnostných charakteristík. Bola vykonaná na vzorke 1314 zamestnancov v bankovom sektore. Štúdie boly vykonané čoskoro po vzniku Kariérového kompasu a preto neobsahujú 8 motivačných profilov, ale iba pôvodné štyri.

Nachádzame tu očakávané korelácie potvrdzujúce validitu Kariérového kompasu. Pre prehľad uvádzame iba niektoré. Pre kompletný prehľad viď tabuľka nižšie.

Štatút koreluje pozitívne so Spoluprácou/priebojnosťou (r = 0,316 na hladine významnosti 0,01). Spolupráca/priebojnosť ďalej koreluje so zameraním na Výsledky (r = 0,297 na hladine významnosti 0,01) as túžbou po Pochvale (r = -0,276 na hladine významnosti 0,01).

Škála Pochvala ďalej koreluje s Cítením/myslením (r = -0,262 na hladine významnosti 0,01). Spolupráca silne koreluje so Spolupráca/priebojnosť v rámci Multifaktorového osobnostného profilu (r = -0,43 na hladine významnosti 0,01). Jedná sa o najsilnejšiu nájdenú koreláciu medzi oboma inventármi. Ďalej táto škála koreluje negatívne s Obozretnosťou/Sebavedomím (r = -0,335 na hladine významnosti 0,01) a Cítením/myslením (r = -0,352 na hladine významnosti 0,01)

Celkové profily tiež vykazujú niektoré silné korelácie potvrdzujúce validitu Kariérového kompasu. S profilom Obchodníka koreluje signifikantne škála Spolupráca/priebojnosť (r = 0,239 na hladine významnosti 0,01). Spolupráca/priebojnosť ďalej pomerne silne

pozitívne koreluje s celkovým profilom Manažéra (r = 0,322 na hladine významnosti 0,01) a negatívne koreluje s profilom Tímového hráča (r = -0,398 na hladine významnosti 0,01). Tímový hráč taktiež zaznamenáva vyššiu koreláciu so škálou Cítenia/myslenia (r = -0,338 na hladine významnosti 0,01) a Obozretnosti/sebavedomia (r = -0,287 na hladine významnosti 0,01).

KAKO / MOP	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovednosť	Štatút	Výsledky	Odmena	Pochvala	Spolupráca	Obchodník	Odborník	Manažér	Tímový hráč
Introverzia Extraverzia	-,058*			,079*		,082*	-,064*	-,066*	,080*	-,081*		-,055*
Spolupráca Priebojnosť		-,084*	,075*	,316**	,297**	,090*	-,276**	-,430**	,239**	-,149*	,322**	-,398**
Zmysly Intuícia	-,077*		-,115*	,063*		,128*		-,068*	,136*	-,081*		
Obozretnosť Sebavedomie		-,081*		,269*	,194*	,077*	-,169*	-,335**	,177*	-,141*	,218*	-,287**
Cítenie Myslenie			,140*	,190*	,210*		-,262**	-,352**	,122*		,270*	-,338**
Prispôsobivosť Samostatnosť		-,102*	,084*	,209*	,128*	,102*	-,135*	-,309*	,144*	-,136*	,180*	-,232*
Uzatváranie Otváranie				,071*				-,082*				-,066*
Stabilita Aktivita	,079*	,136*	,063*		,138*	-,116*	-,087*	-,101*		,107*	,099*	-,123*

*Pozn.: * signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,05; ** signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,01*

Konvergentná validita Kariérového kompasu a Dotazníka zvládania záťaže – stresu

Škály týchto dvoch dotazníkov spolu korelujú skôr ojedinele, ale nachádzame tu zaujímavé, dobre interpretovateľné korelácie, ktoré silne podporujú validitu zúčastnených škál. Štúdia bola vykonaná na 65 účastníkoch Development centra. Nižšie vyberáme niektoré výrazné korelácie, celkový prehľad nájdete v tabuľke nižšie.

Zameranie na Pochvalu koreluje pozitívne s hľadaním opory v druhých (r = 0,409 na hladine významnosti 0,01) a so Sebaobviňovaním (r = 0,318 na hladine významnosti 0,05). Negatívne potom koreluje so Sebakontrolou (r = -0,432 na hladine 0,01).

Zameranie na Spoluprácu koreluje pozitívne s hľadaním Opory v druhých (r = 0,284 na hladine významnosti 0,05) a negatívne so Sebadôverou (r = -0,335 na hladine významnosti 0,05).

Zameranie na Výsledky koreluje pozitívne s Kompenzáciou (r = 0,324 na hladine významnosti 0,05) a so Sebadôverou (r = 0,290 a hladine významnosti 0,05).

Zameranie na Rozvoj koreluje so Sebakontrolou (r = 0,273 na hladine významnosti 0,05).

Zaujímavá je tiež korelácia medzi zameraním na Zodpovednosť a celkovou Pohodou v Dotazníke zvládania záťaže – stresu, (r = 0,274 na hladine významnosti 0,05).

Celkové škály Kariérového kompasu tiež prinášajú relevantné informácie v škálach Manažér a Tímový hráč.

Manažér koreluje pozitívne so Sebadôverou (r = 0,348 na hladine významnosti 0,05), celkovou Pohodou, (r = 0,327 na hladine významnosti 0,05) a Sebakontrolou (r = 0,312 na hladine významnosti 0,05). Negatívne potom koreluje s hľadaním Opory v druhých (r = -0,363 na hladine významnosti 0,01) a Rezignáciou (r = -0,362 na hladine významnosti 0,01). Toto všetko zodpovedá celkovo prijímanému profilu Manažéra.

Tímový hráč je opakom Manažéra. Koreluje pozitívne s hľadaním Opory v druhých ľuďoch, (r = 0,436 na hladine významnosti 0,01) a negatívne so Sebakontrolou (r = -0,463 na hladine významnosti 0,01), Sebadôverou (r = -0,407 na hladine významnosti 0,01) a celkovou Pohodou (r = -0,322 (na hladine významnosti 0,05).

KAKO / DZZ	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovednosť	Štatút	Výsledky	Odmena	Pochvala	Spolupráca	Obchodník	Odborník	Manažér	Tímový hráč
Kontrola situácie												
Sebakontrola	,273*						-,432**				,312*	-,463**
Opora v druhých							,409**	,284*			-,363**	,436**
Sebadôvera					,290*			-,335*			,348*	-,407**
Vina mimo												
Kompenzácia					,324*							
Vyhnutie sa												
Rezignácia											-,362**	
Izolácia												
Zveličenie												
Sebaobviňovanie							,318*				-,271*	
Uľpievanie												
Riešenie +												
Pohoda +			,274*								,327*	-,322*

*Pozn.: * signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,05; ** signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,01*

Ďalšia štúdia konvergentnej validity Kariérového kompasu s Dotazníkom zvládania záťaže – stresu bola vykonaná na vzorke 1314 zamestnancov v bankovom sektore. Korelácie sú v tomto prípade nájdené častejšie a sú viac signifikantné vďaka podstatne väčšej vzorke, než akú sme mali v predchádzajúcej štúdii.

Pri bližšom pohľade si môžeme všimnúť, že prevažná väčšina korelácií súhlasí, čo sa smeru týka. Opäť vyberáme niektoré zaujímavé a silné korelácie. Kompletný prehľad nájdete nižšie.

Zameranie na Výsledky pozitívne koreluje so Sebadôverou (r = 0,219 na hladine významnosti 0,01), ďalej negatívne s Rezignáciou (r = -0,239 na hladine významnosti 0,01) a opäť pozitívne s celkovou škálou Riešenia +, ktorá zhŕňa stratégie zvládania záťaže zamerané riešenie situácie (r = 0,216 na hladine významnosti 0,01).

Škála Pochvala z Kariérového kompasu koreluje najsilnejšie s Vyhnutím sa (r = 0,209 na hladine významnosti 0,01) as Rezignáciou (r = 0,254 na hladine významnosti 0,01).

Spolupráca koreluje pozitívne s Oporou v druhých (r = 0,211 na hladine významnosti 0,01) a Rezignáciou (r = 0,246 na hladine významnosti 0,01).

Z celkových škál je možné uviesť predovšetkým škálu Manažér, ktorá koreluje s Kontrolou situácie (r = 0,247 na hladine významnosti 0,01), Sebakontrolou (r = 0,205 na hladine významnosti 0,01), Sebadôverou (r = 0,235 na hladine významnosti 0,01). Negatívnu koreláciu naopak vidíme v prípade Rezignácie (r = -0,265 na hladine významnosti 0,01).

Poslednou škálou z Kariérového kompasu, kde zaznamenávame vyššie korelácie, je celková škála Tímový hráč, kde je možné nájsť negatívne korelácie s Kontrolou situácie (r = -0,252 na hladine významnosti 0,01), Sebakontrolou (r = -0,243 na hladine významnosti 0,01), Sebadôverou (r = -0,269 na hladine významnosti 0,01) a celkovou škálou Dotazníka zvládania záťaže – stresu Riešenie + (r = -0,219 na hladine významnosti 0,01). Naopak pozitívne korelácie vidíme v prípade škál Opora v druhých (r = 0,209 na hladine významnosti 0,01), vyhnutie sa (r = 0,249 na hladine významnosti 0,01), rezignácia (r = 0,336 na hladine významnosti 0,01).

KAKO / DZZ	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovednosť	Štatút	Výsledky	Odmena	Pochvala	Spolupráca	Obchodník	Odborník	Manažér	Tímový hráč
Kontrola situácie		-,065*	,171*	,155*	,177*	-,067*	-,197*	-,183*			,247**	-,252**
Sebakontrola			,112*	,149*	,159*		-,187*	-,171*			,205**	-,243**
Opora v druhých			-,091*	-,105*		-,064*	,155*	,211**	-,096*		-,153*	,209**
Sebadôvera			,133*	,142*	,219**		-,190*	-,220*	,099*		,235**	-,269**
Vina mimo	-,117*		-,065*	-,067*	-,072*	,121*	,070*		,067*		-,084*	,082*
Kompenzácia												
Vyhnutie sa	-,113*	-,152*	-,153*		-,181*	,103*	,209**	,144*		-,147*	-,176*	,249**
Rezignácia	-,079*		-,152*	-,136*	-,239**	,065*	,254**	,246**	-,069*		-,265**	,336**
Izolácia	-,158*		-,094*		-,139*	,084*	,127*	,101*		-,082*	-,118*	,141*
Zveličenie							,113*	,127*			-,077*	,127*
Sebaobviňovanie								,119*	-,065*			,071*
Utrpievanie		,070*		-,125*			,148*	,132*	-,065*		-,140*	,162*
Riešenie +	,150*		,159*		,216**	-,168*	-,181*	-,096*		,109*	,190*	-,219**
Pohoda +	,075*		,077*	,090*	,132*		-,157*	-,170*	,072*		,159*	-,197*

*Pozn.: * signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,05; ** signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,01*

Konvergentná validita Kariérového kompasu a dotazníka Manažérsky štýl

Počítaných na vzorke 65 pracovníkov nadnárodnej spoločnosti, ktorí v rámci Development centra za účelom vybrania vhodných kandidátov do talent programu prešli aj psychodiagnostikou. Sledujeme tu niektoré pomerne silné korelácie potvrdzujúce konvergentnú validitu Kariérového kompasu.

Škála Pochvala negatívne koreluje s profilom Leadera (r = -0,40 na hladine významnosti 0,01). Ďalej potom taktiež negatívne s Koučujúcim štýlom (r = -0,361 na hladine významnosti 0,01). Spolupráca negatívne koreluje s Mentorujúcim štýlom vedenia (r = -0,283 na hladine významnosti 0,05). Odmena negatívne koreluje s Vzťahovým štýlom (r = -0,285 na hladine významnosti 0,05). S celkovým profilom Tímového hráča korelujú škály Vzťahový štýl (r = 0,348 na hladine významnosti 0,05) a negatívne Koučujúci štýl (r = -0,325 na hladine významnosti 0,05).

Diskriminačná validita dotazníka Kariérový kompas

Validitu tohto dotazníka ďalej posilňuje fakt, že jeho výsledky sú relatívne nezávislé na výsledkoch vybraných výkonových testov, a možno teda predpokladať, že skutočne meria iba zameranie pracovnej motivácie daného človeka bez ovplyvnenia jeho

výkonovou zložkou. Toto je preukázané na testoch Abstraktného myslenia a Verbálnej zdatnosti opäť na vzorke 65 účastníkov development centra.

Pri teste Verbálnej zdatnosti negatívne koreluje škála Odmena so škálami Analýza (r = -0,324 na hladine významnosti 0,05) a Zovšeobecnenie (r = -0,321 na hladine významnosti 0,05). Ďalšie silnejšie korelácie vidíme len v prípade Obsahu práce a Slovnej zásoby (r = 0,322 na hladine významnosti 0,05) a Výsledkov a Pohotovosti (r = -0,318 na hladine významnosti 0,05).

Okrem toho nachádzame už len ojedinelé korelácie medzi škálami so silou menšou ako 0,3. Väčšina kombinácií škál týchto dvoch testov spolu nekoreluje.

KAKO / VZ	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovednosť	Štatút	Výsledky	Odmena	Pochvala	Spolupráca	Obchodník	Odborník	Manažér	Tímový hráč
Riešené												
Vyriešené správne						-,270*						
Analýza						-,324*			-,286*			
Zovšeobecnenie						-,321*					287*	
Slovná zásoba		322*										
Pohotovosť				271*	-,318*							

*Pozn.: * signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,05; ** signifikantný výsledok na hladine významnosti 0,01*

Pri teste Abstraktného myslenia je drvivá väčšina škál nezávislá na Kariérovom kompase. Jedinými výnimkami sú škály Štatút, ktorá negatívne koreluje s chápaním logických vzťahov (r = -0,421 na hladine významnosti 0,01), počtom Riešených (r = -0,312 na hladine významnosti 0,05) a Správne vyriešených úloh (r = -0,270 na hladine významnosti 0,05) a ďalej škála Výsledky, ktorá pozitívne koreluje s Kombinačným myslením (r = 0,282 na hladine významnosti 0,05). Všetky ostatné kombinácie škál týchto dvoch testov sú na sebe úplne nezávislé.

ZÁVER

Vytvorenie Kariérového kompasu malo pôvodne slúžiť iba ako pomocný nástroj pri výbere vhodnej kariéry. Keďže ale naše metódy vychádzajú z praxe a prax kopírujú, tak sa časom pri jeho používaní ukázalo, že jeho kvality sú vyššie, než sme sami očakávali. Preto bol zvolený postup štandardizácie Kariérového kompasu na psychometrickú metódu spĺňajúcu náročné psychometrické štandardy definované európskymi aj svetovými autoritami v tejto oblasti – EFPA a APA.

V podobe Kariérového kompasu sa vám dostáva prvýkrát do rúk nástroj merajúci motiváciu a kariérne typy, ktorý je možné administrovať kdekoľvek, kedykoľvek a prakticky komukoľvek, má preukázateľné psychometrické kvality, prešiel niekoľkými revíziami a bol normovaný na viac ako šesť tisíc ľudí z pracujúcej populácie v SR.

Prajeme Vám mnoho úspechov a dúfame, že Vám Kariérový kompas pomôže k tomu, aby ste mali čas na to najdôležitejšie – na prácu s ľuďmi.

ZDROJE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Huang, J. L., & Pearce, M. (2013). The other side of the coin: Vocational interests, interest differentiation and annual income at the occupation level of analysis. Journal of Vocational Behavior, 83(3), 315–326.

Ibarra, H. (2002). How to Stay Stuck in the Wrong Career. Harvard Business Review, 80(12), 40–48.

Jenkins, G. D. J., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research. Journal of Applied Psychology, 83(5), 777–787.

Kamikow, N. (2010). Got Acknowledgment? Chief Learning Officer, 9(11), 4–4.

Kaye, B. L. (2003). Love It, Don't Leave It: 26 Ways to Get What You Want at Work (1 edition.). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Kello, J. (2005). When career paths take wrong turns. Industrial Safety & Hygiene News, 39(4), 14–15.

Khaleque, A. (1992). Work values, attitudes and performance of industrial workers in Bangladesh. Social Indicators Research, 27(2), 187–195.

Kleiman, M. P. (1985). Retain valuable employees with career adaptation counseling. Personnel Journal, 64(9), 36–40.

Kunz, J., & Linder, S. (2012). Organizational Control and Work Effort – Another Look at the Interplay of Rewards and Motivation. European Accounting Review, 21(3), 591–621. doi:10.1080/09638180.2012.684498

Latham, G. P., Ganegoda, D. B., & Locke, E. A. (2011). Goal-setting: A state theory, but related to traits. In T. Chamorro-Premuzic, S. von Stumm, & A. Furnham (Eds.), The Wiley-Blackwell handbook of individual differences. (pp. 579–587). Wiley-Blackwell.

Lawler, E. E. (1969). Effects of task factors on job attitudes and behavior: A symposium: III. Job design and employee motivation. Personnel Psychology, 22(4), 426–435.

Lee-Ross, D. (1998). The reliability and rationale of Hackman and Oldham's Job Diagnostic Survey and Job Characteristics Model among seasonal hotel workers. International Journal of Hospitality Management, 17(4), 391–406. doi:10.1016/S0278-4319(98)00034-6

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Němec, Z. (2012, June 19). Špatný výběr zaměstnance může někdy stát firmu i stovky tisíc korun. Retrieved from http://www.denik.cz/ekonomika/spatny-vyber-zamestnance-muze-nekdy-stat-firmu-i-stovky-tisic-korun-20120619.html

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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