

Význam kvalitného výberu zamestnancov

Inteligencia a osobnosť ako psychologický problém

Kontext

Historické súvislosti

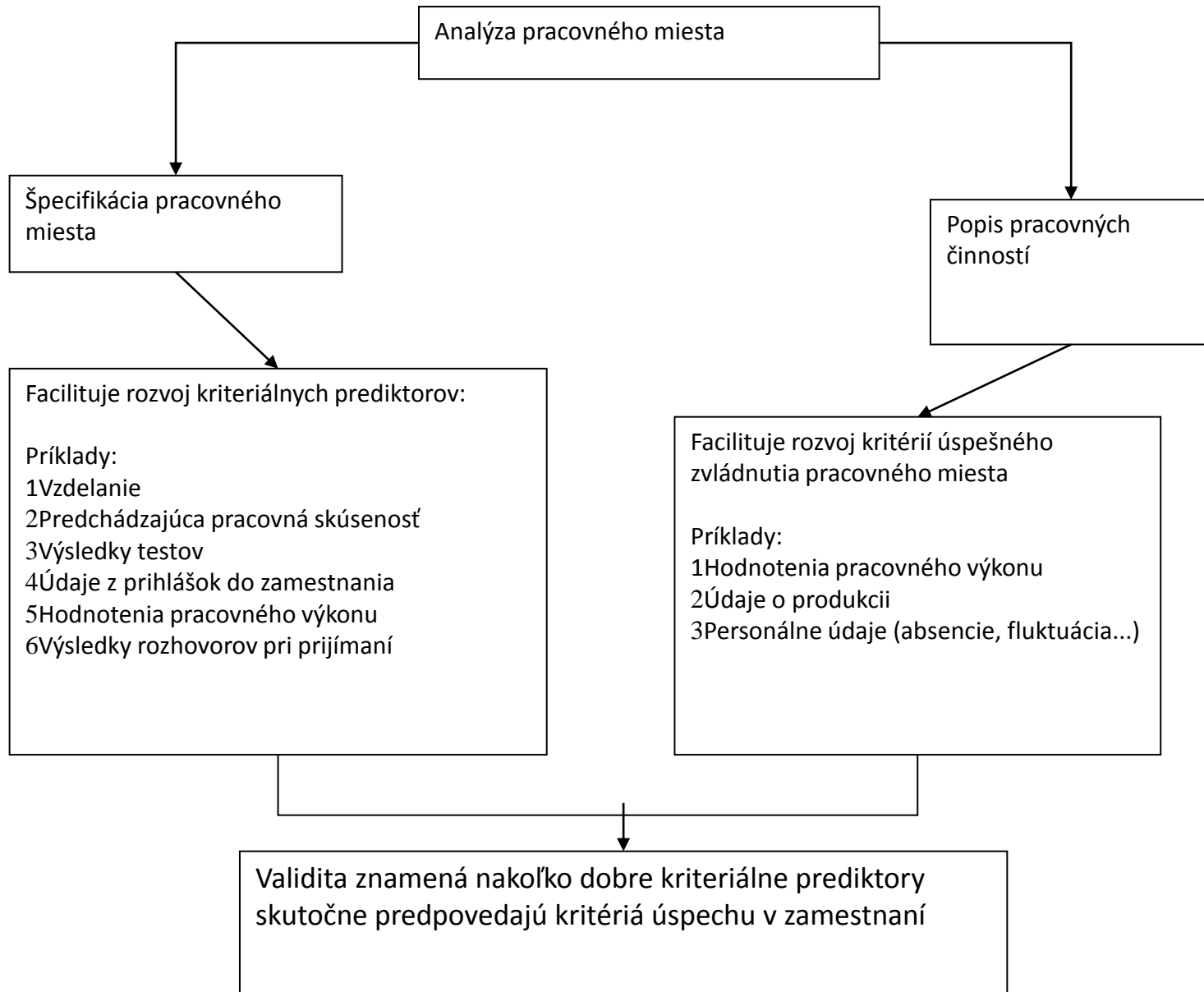
Metodologické a psychometrické súvislosti

VALIDITA!!!

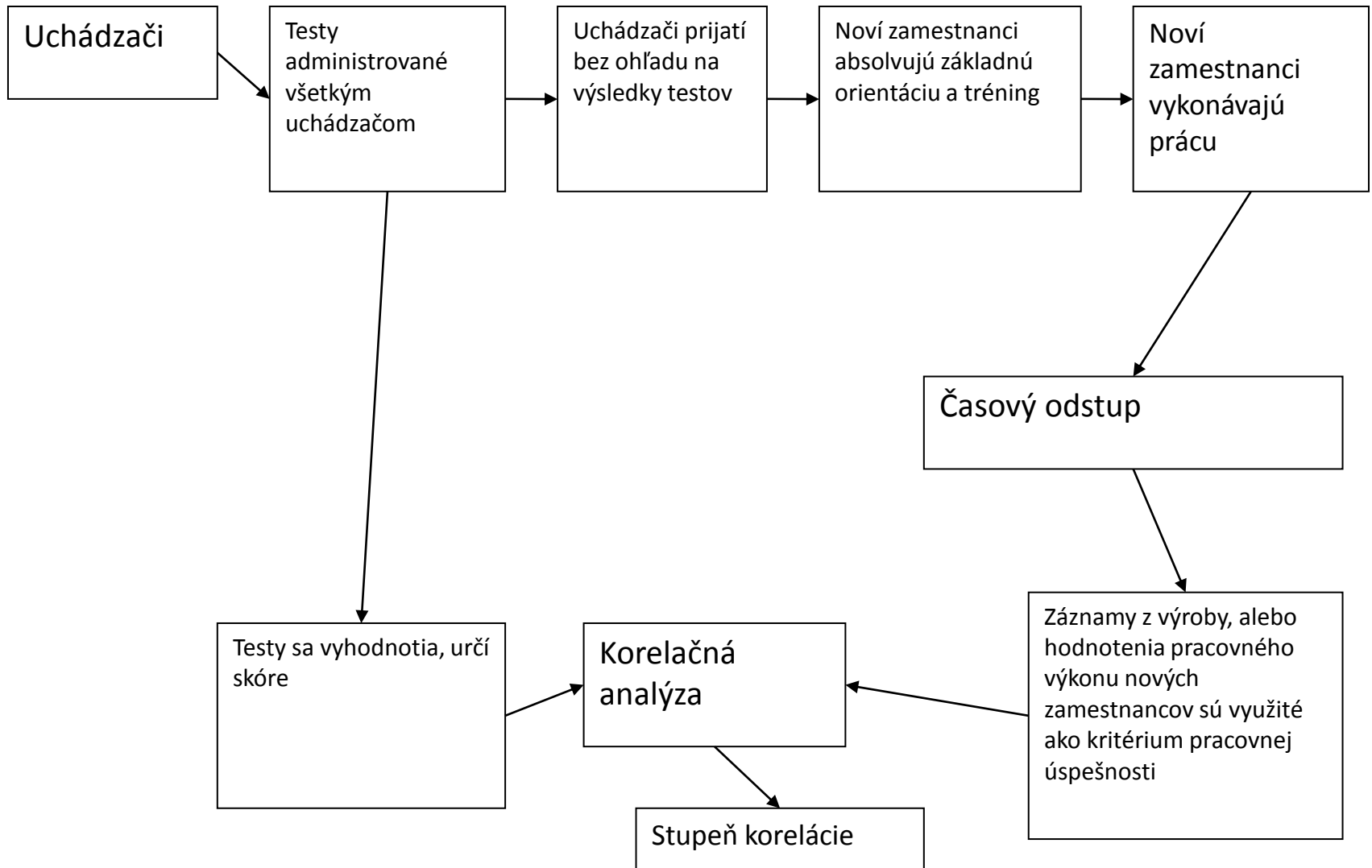
RELIABILITA, OBJEKTIVITA

Výber

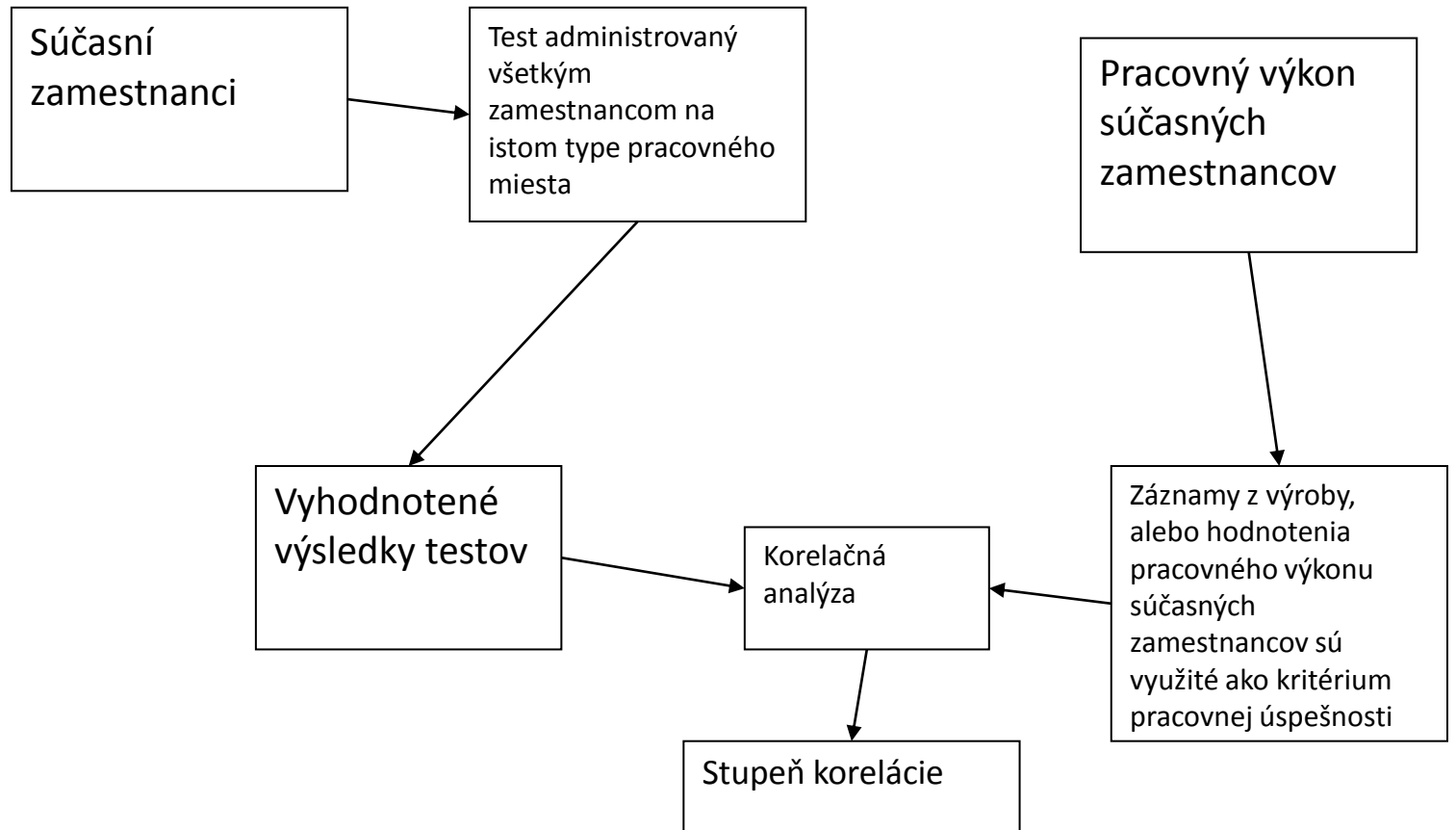
- Prediktory
 - Premenné využívané pre predpoveď kritérií
 - Súvisiaca problematika
 - Kvalita (Reliabilita & Validita)
 - Typy
 - Psychologické testy a dotazníky
 - Interview
 - Assessment Centers
 - Vzorke práce & situačné cvičenia
 - Bio dáta
 - Hodnotenie kolegami
 - Odporúčania....



Kriteriálna prediktívna validácia (Byars a Rue, 1991)

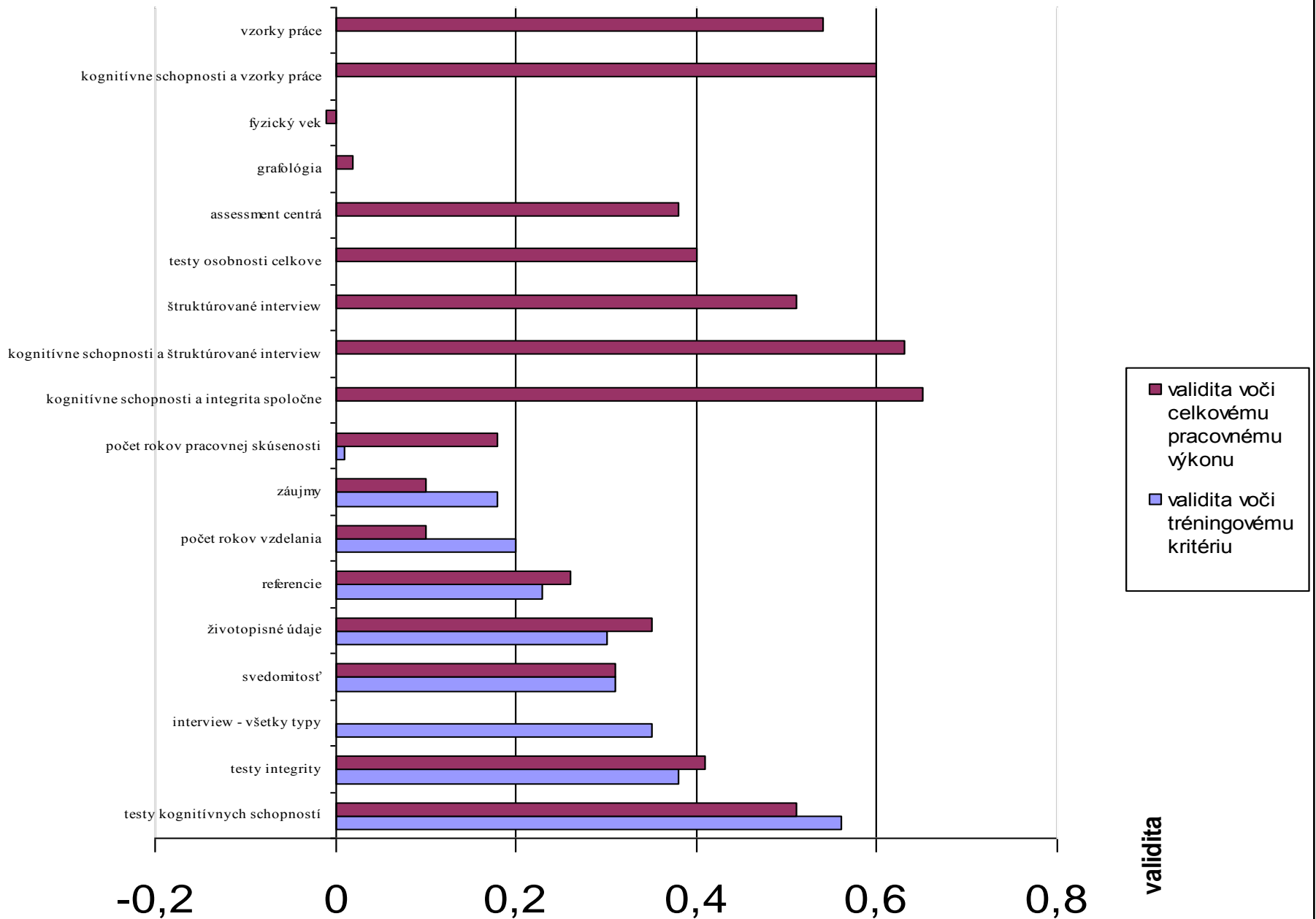


Súbežná validácia (Byars a Rue, 1991)



Druh validity	Význam
Kriteriálna	Test predpovedá pracovný výkon
Obsahová	Expertom sa test zdá vhodný
Konštruktová	Test meria niečo zmysluplné
Inkrementálna	Schopnosť testu postihnúť či predpovedať niečo inak nemerané (nepredpovedané)
Konvergentná/Divergentná	Test by mal korelovať s niektorými inými testami a nekorelovať s inými
Cross- Validácia	Predpovedanie pracovného výkonu na min. 2 rôznych vzorkách

Presnosť jednotlivých metód výberu - voľne upravené podľa Schmidt a Hunter (1998)



■ validita voči celkovému pracovnému výkonu
■ validita voči tréningovému kritériu

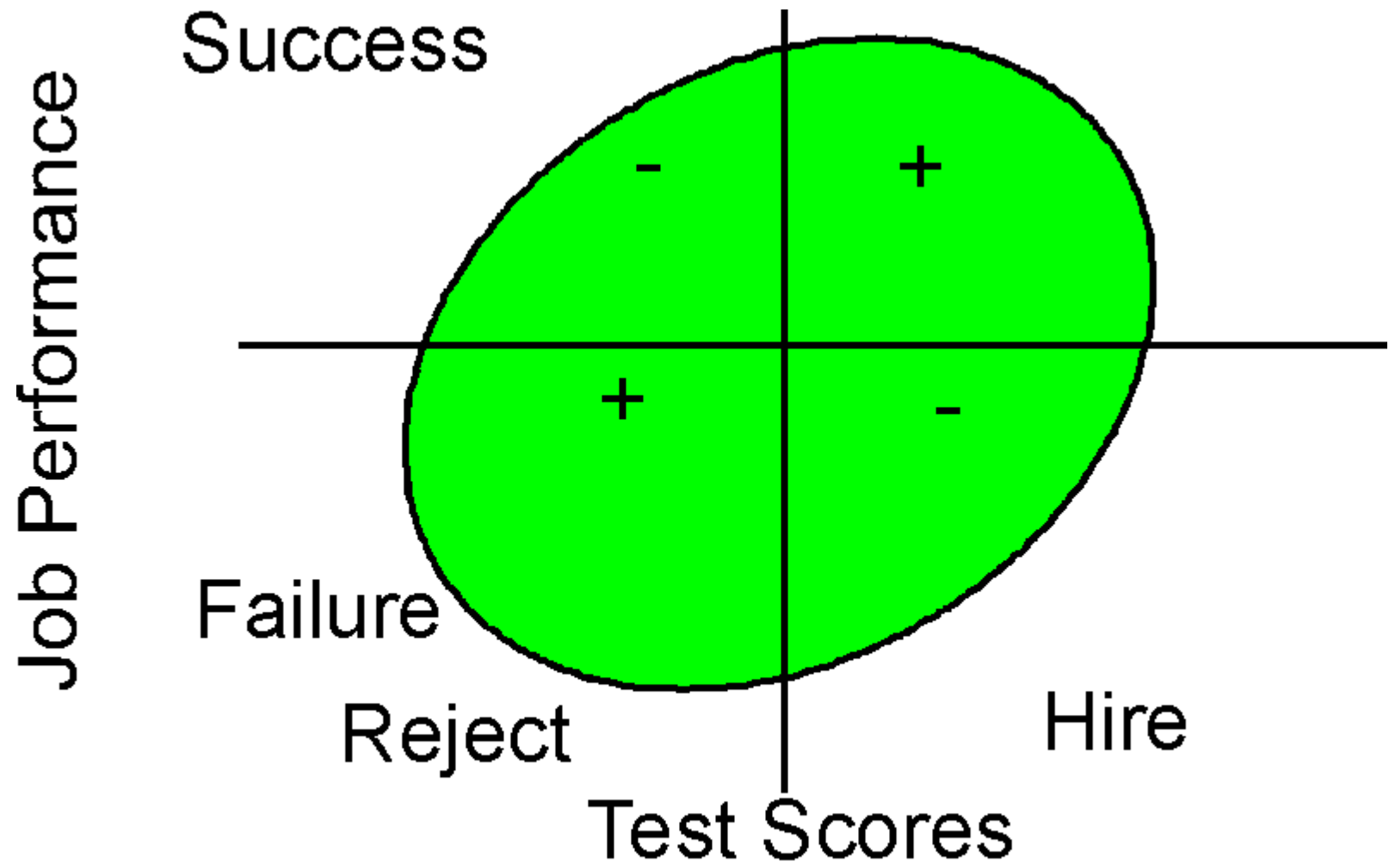
validita

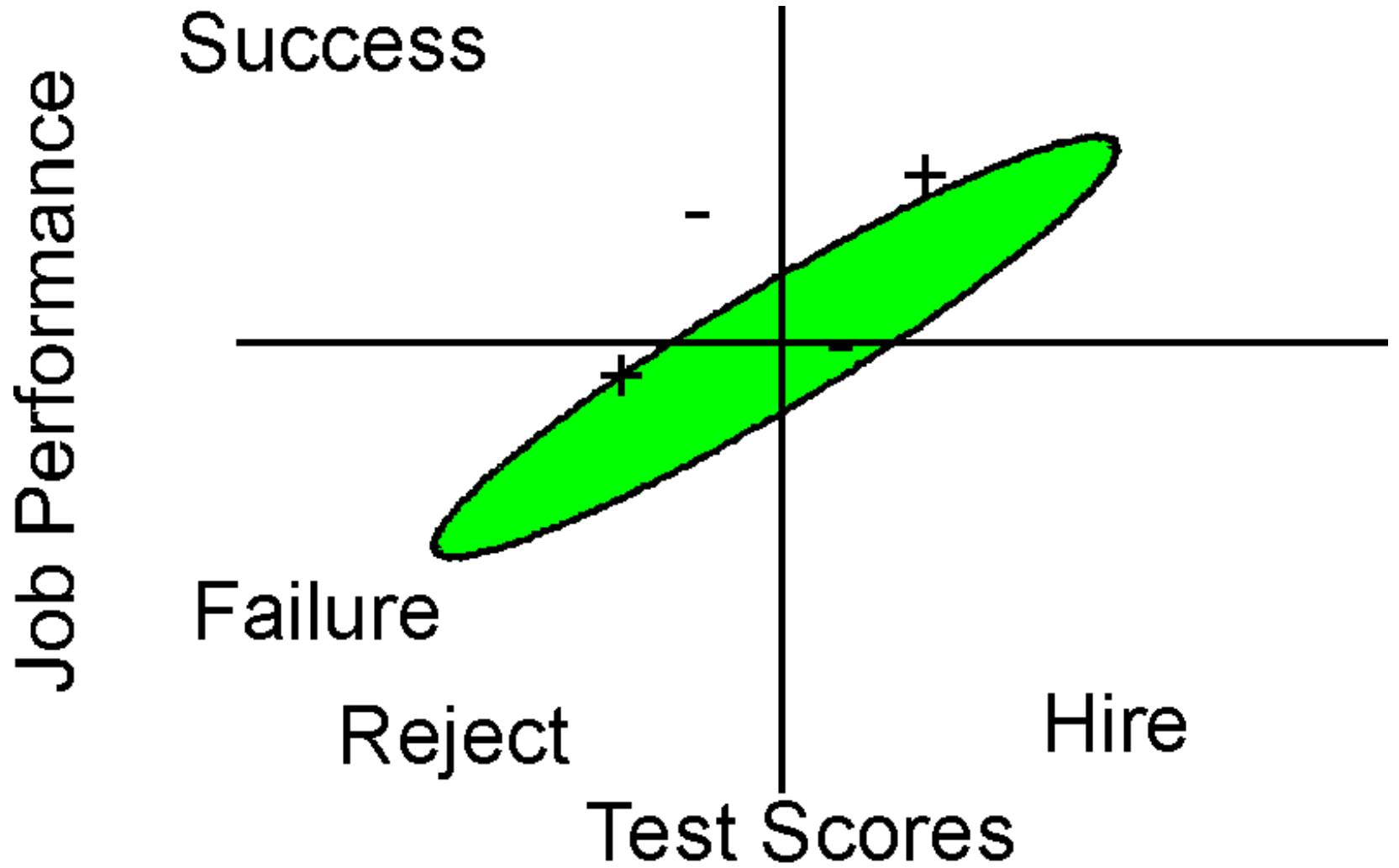
Ako dobre predpovedajú jednotlivé metódy výberu budúci pracovný výkon?

Metóda	Validita
IQ testy	0,51
Štruktúrované interview	0,51
Testy znalosti práce	0,48
Testy integrity	0,41
Neštruktúrované interview	0,38
Assessment centrá	0,37 – 0,27
Životopisné údaje	0,35
Svedomitosť	0,31
Referencie	0,26
Pracovná skúsenosť (roky)	0,18
Počet rokov vzdelania	0,10
Záujmy	0,10
Grafológia, projektívne metódy	0,02

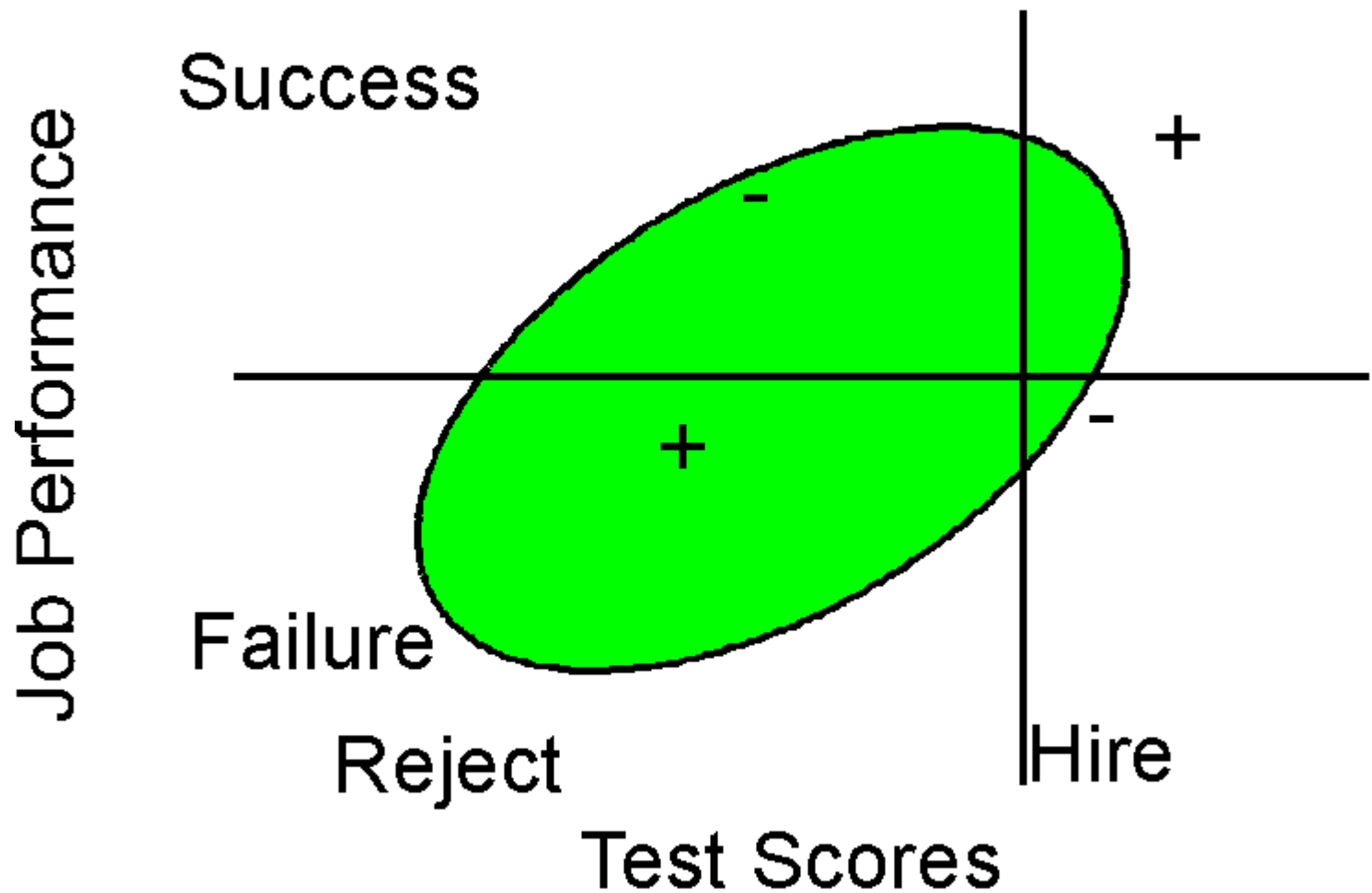
Požiadavky na metódy výberu

- Reliabilná
- Valídna
- „Férová“
- Prijateľná (pre uchádzačov i organizáciu)
- Ekonomicky prínosná (cena nižšia než prínos)
- Ľahko použiteľná





Selection Ratio = .10



Base Rate of Success (BRS)	Level of Validity	Selection Ratio (SR)										
		.05	.10	.20	.30	.40	.50	.60	.70	.80	.90	.95
.30	<i>r</i>	.05	.10	.20	.30	.40	.50	.60	.70	.80	.90	.95
	.00	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30	.30
	.25	.50	.47	.43	.41	.39	.37	.36	.34	.33	.32	.31
	.50	.72	.65	.58	.52	.48	.44	.41	.38	.35	.33	.31
	.75	.93	.86	.76	.67	.59	.52	.47	.42	.37	.33	.32
.50	<i>r</i>	.05	.10	.20	.30	.40	.50	.60	.70	.80	.90	.95
	.00	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50	.50
	.25	.70	.67	.64	.62	.60	.58	.56	.55	.54	.52	.51
	.50	.88	.84	.78	.74	.70	.67	.63	.60	.57	.54	.52
	.75	.99	.97	.92	.87	.82	.77	.72	.66	.61	.55	.53
.70	<i>r</i>	.05	.10	.20	.30	.40	.50	.60	.70	.80	.90	.95
	.00	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70	.70
	.25	.86	.84	.81	.80	.78	.77	.76	.75	.73	.72	.71
	.50	.96	.94	.91	.89	.87	.84	.82	.80	.77	.74	.72
	.75	1.00	1.00	.98	.97	.95	.92	.89	.86	.81	.76	.73

Source: Adapted from H. C. Taylor and J. T. Russell, "The Relationship of Validity Coefficients to the Practical Effectiveness of Tests in Selection," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 23, 1939, pp. 565-578.

Bio-dáta

- Slušná kriteriálna validita
 - Najmä smerom k neželanému správaniu
 - Nie sú nadbytočné aj pri využití metód na postihnutie osobnostných premenných (McManus & Kelly, 1999)
- Problematika merania
 - zovšeobecniteľnosť
 - neúprimnosť
 - Etický prístup
 - súkromie

Interview

- Štruktúrované vs. neštruktúrované
- Zber info vs. vzorka interpersonálnych prejavov
- Situačné interview
 - „Ako by ste si poradili so zvládnutím situácie v ktorej by ste potrebovali pomoc od človeka, ktorého veľmi neznášate?“
- Problematika merania
 - Štruktúrované má jednu z najvyšších validít vôbec
 - Neistá hodnota neštruktúrovaného?
 - Illúzia validity
- Zásady štruktúrovaného interview
 - interviewer by mal poznať prácu
 - interviewer by NEMAL mať k dispozícii info o uchádzačovi
 - individuálny rating dimenzií AŽ PO ukončení interview

Najčastejšie spôsoby a stratégie vedenia pohovoru

- Milý a priateľský
- Problém solving stratégia (veštec)
- Stress stratégia
- „Sweet and Sour“ stratégia
- Biografický prístup (policajt)
- Prístup založený na kritériách, CBI – Competency Based Interview
- Štrukturované vs. neštrukturované

Trochu vedy

- Interview má ako nástroj výberu dlhú históriu
- Dĺžka interview: 3 min až 2 hod
- Mnoho rôznych druhov a poddruhov
- V minulosti veľmi často náhodná záležitosť, bez pripravených otázok či bodovania
- V súčasnosti príklon k štruktúrovanému interview

Základné prvky vylepšenia interview

- Vybrať interviewerov (individuálna validita od -0,1 po 0,65)
- „vyzná sa v ľuďoch“ je pravdepodobne mýtus
- Panelové interview – nejednoznačné závery o prínose
- Využitie rovnakých interviewerov validitu zvyšuje
- Tréning interviewerov výrazne pomáha
- Robenie si poznámok podporuje objektivitu

Vzorky práce

- Plnenie úloh pri štandardizovaných podmienkach
- Historicky pre robotnícke profesie
- Súvislosti merania
 - Vysoká kritériálna validita ak sú postihované zručnosti podobné práci
 - Lepšie výsledky v mechanických typoch úloh než pri činnostiach orientovaných na medziľudské vzťahy

Assessment Centers

- Realistické úlohy formou skupinovej práce
- Viacero hodnotiteľov postihuje viacero parametrov
- Typické metódy:
 - in basket group cvičenia
 - leaderless riešenie problému
- Solídna kritériálna validita
 - Celkové skóre predpovedajú pracovný výkon, najmä odhaľujú tých čo by zrejme v práci zlyhali
- Súvislosti merania
 - Vysoko nákladné až predražené
 - Vysoké vzájomné korelácie medzi sledovanými dimenziami
 - Maximálny vs. typický výkon?
 - Nevyhnutná kalibrácia škál a tréning hodnotiteľov
 - Môžu byť vnímané ako ponížujúce

Odporúčania

- Už ste niekedy nejaké písali?
- Najnižšia validita
 - Využitie pre len odfiltrovanie niektorých kandidátov
- Súvislosti merania
 - Slohy...
 - Zaujatosť či motivácia odporúčať
 - O niečo vierohodnejší je kontakt na osoby čo môžu podať referencie

Psychologické testy

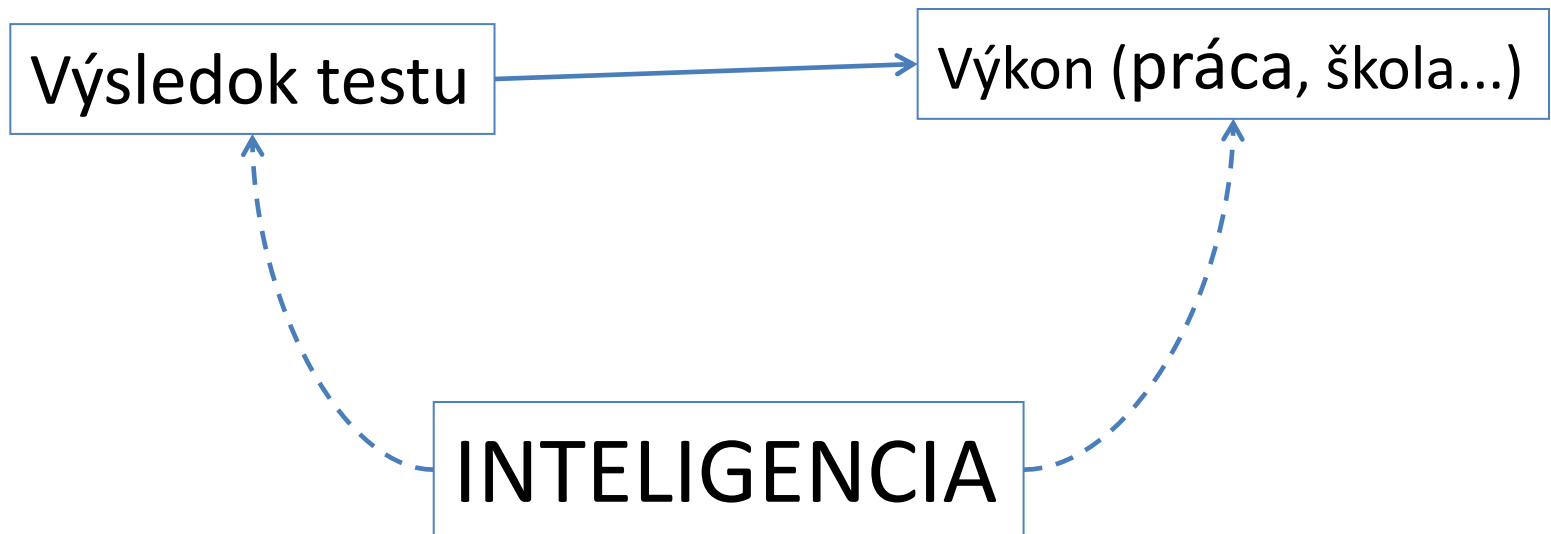
- Testy schopností
 - Kognitívne
 - Psychomotorické...
- Integrita
- Osobnosť
- Záujmy, potreby, motivácia, štýly...

Testy integrity

- U nás v podstate neznáme, snaha postihnúť neproduktívne alebo proti-produktívne správanie
- Solídne aj v predikcii pracovného výkonu
- Súvislosti merania
 - Ťažké postihovanie kritérií!
 - Právne súvislosti
 - podvádzanie

Inteligencia a schopnosti

I = všeobecná schopnosť alebo kapacita
vedieť, pochopiť, alebo naučiť sa



Ako sa prejavuje v správaní?

- Ako schopnosť:
 - Abstraktne myslieť
 - Plánovať
 - Získavať informácie
 - Porozumieť zložitým myšlienkam a upraviť ich pre neskoršie využitie
 - Riešiť problémy
 - Zdôvodňovať
 - Účinne sa prispôsobovať a prekonávať prekážky
 - Poučiť sa zo skúsenosti
 - Adaptovať sa na nové situácie

Z histórie výskumu:

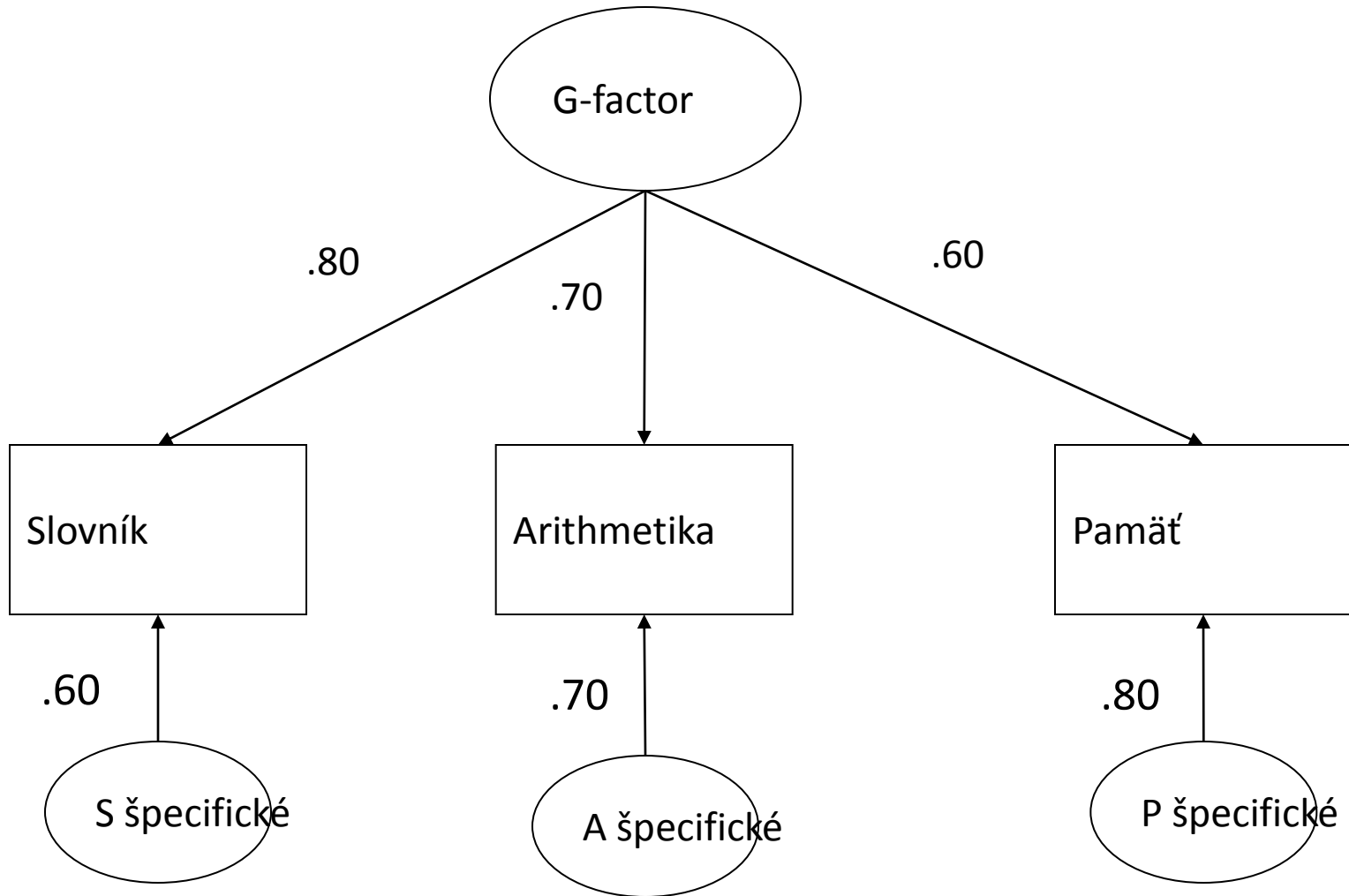
1883 F. Galton – Génus je dedičný, prvé laboratórium na meranie rozdielov

1903 Binet – Rozumové schopnosti ako prediktor školskej úspešnosti, prvé testy, začiatok psychometrického postihovania inteligencie, nasledovníci v USA, najmä Terman (Bez nejakej väčšej snahy definovať čo to Inteligencia vlastne je)

1904 Spearmanova dvojfaktorová teória: $I = g + s + \text{chyba}$



$r_{\text{slovník-aritm}} = .55$ $r_{\text{slovník-pamät}} = .50$ $r_{\text{aritm-pamät}} = .39$



Teória kryštalickej a fluidnej inteligencie

- Fluidná inteligencia (gf)
 - Schopnosť myslieť, zdôvodňovať a získavať nové informácie
- Kryštalická inteligencia (gc)
 - Už nadobudnuté vedomosti a pochopené vzťahy

- **Fluidná inteligencia** – schopnosť abstraktného myslenia a riešenia problémov.
 - Považuje sa za nezávislú od skúsenosti a vzdelávania.
 - Príklady: riešenie hádaniek, skladačiek a nachádzanie stratégií riešenia problému.
 - Podobne ako kryštalická sa zväčšuje počas detstva a adolescencie.
 - Fluidná inteligencia dosahuje vrchol v adolescencii a pomaly začína ubúdať medzi 30. a 40. rokom

U celkovo menej inteligentných prevažuje fluidná nad kryštalickou

- **Kryštalická inteligencia** – vzniká na základe minulej skúsenosti a učenia.
 - Kryštalickú inteligenciu si vyžadujú slovné skúšky či pochopenie čítaného textu.
 - Založená na faktoch a skúsenostiach.
 - S vekom – tak ako akumulujeme vedomosti a skúsenosti, priebežne vzrastá.

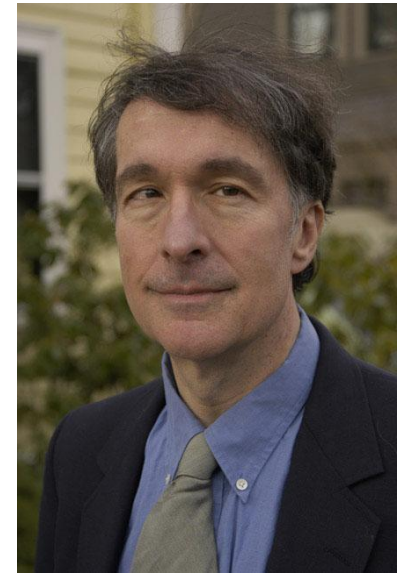
U celkove vysoko inteligentných prevažuje kryštalická nad fluentnou

Louis L. Thurstone



- Inteligencia je zhluk (cluster) schopností.
- Veril, že existuje 7 rôznych“primárnych mentálnych schopností” navzájom nezávislých.
- Príklady: Slovné pochopenie, Číselné schopnosti, zdôvodňovanie & rýchlosť vnímania
- G – faktor je podľa neho len priemerné skóre týchto schopností.
- Zaujímali ho profily jednotlivých schopností.

Howard Gardner (1943-)



- Autor súčasnej najvplyvnejšej teórie mnohých schopností, predpokladá 8 rôznych inteligencií
- Predpokladá niekoľko vzájomne nezávislých schopností, umožňujúcich riešiť problémy a vytvárať produkty, ktoré daná kultúra oceňuje
- Inteligenciu chápe v kontexte kultúry

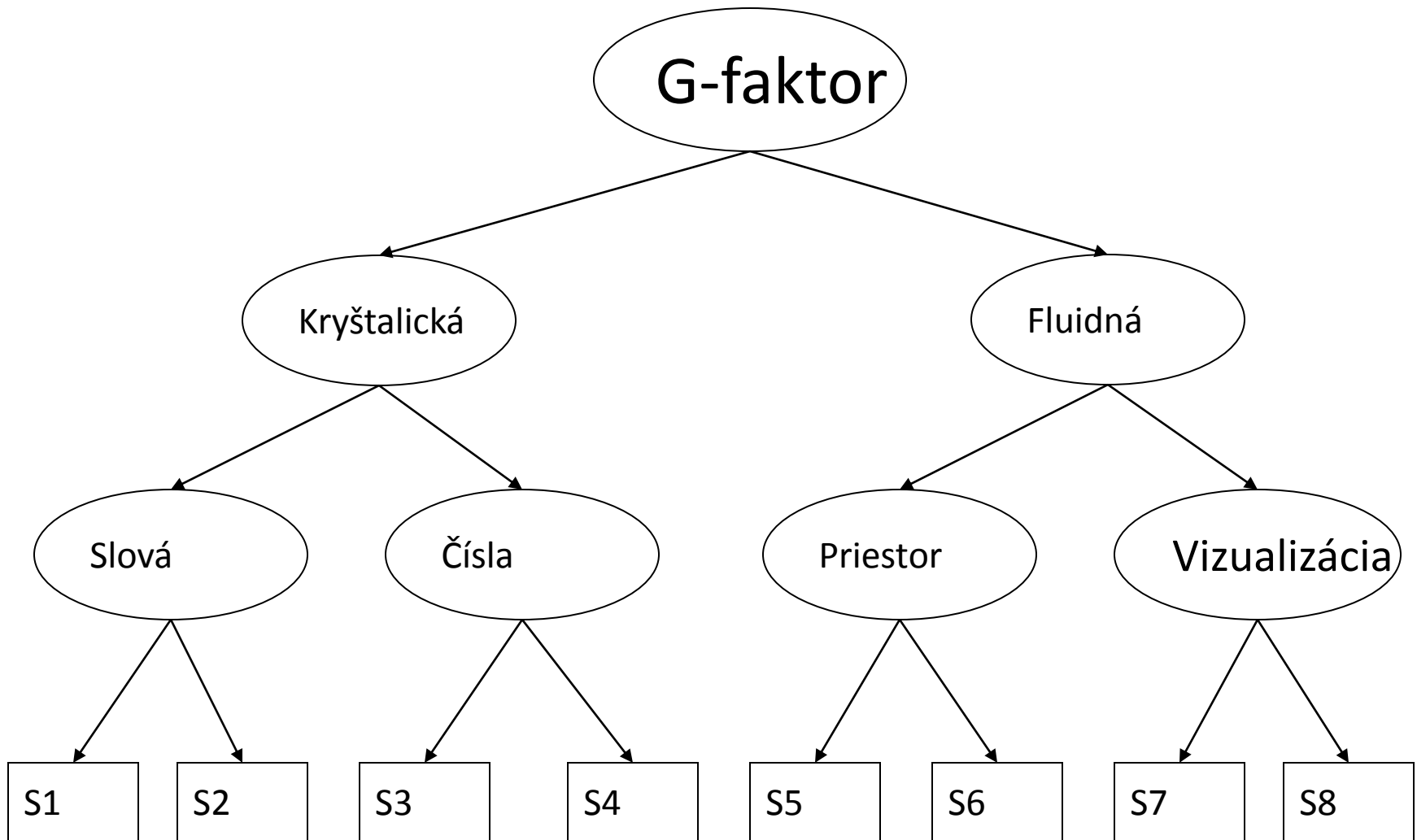
Gardnerove mnohonásobné inteligencie

Schopnosť	Príklad
1. Lingvistická (“slovná”)	Milan Kundera, spisovateľ
2. Logicko-mathematická (“číselná”)	Albert Einstein, vedec
3. Muzikálna (“hudobná”)	Leonard Bernstein, hudobník
4. Priestorová (“umelecká”)	Gaudí, ale aj Kasparov
5. Telesno-kinestetická (“šikovnosť”)	Tiger Woods, golf
6. Intrapersonálna (“sebapoznanie”)	Anna Freudová,
7. Interpersonálna (“vplyv na ľudí”)	Mahatma Gandhi, politik
8. Naturalistická (“prírodná”)	John Audubon, ekológ

Hierarchické teórie

- Snaha dať dokopy g – faktor a teórie viacerých inteligencií
- Inteligencia má viacero úrovní
- Najvyššia je g faktor
- 2. úroveň: veľké skupinové faktory
- 3. úroveň: malé skupinové faktory
- Spodnú úroveň predstavujú špecifické faktory (Spearmanove s)

Hierarchická štruktúra



Testy inteligencie

- Najvyššia validita zo všetkých pdg. metód, najlepší prediktor
- Relatívne nenáročné pre použitie, lacné
- Skóre ovplyvnené rasou a pravdepodobne aj inými premennými
- „g – faktor“ vs. špecifické schopnosti
- „nové“ inteligencie – sociálna, emocionálna, praktická, tacitná...

Deviačné IQ

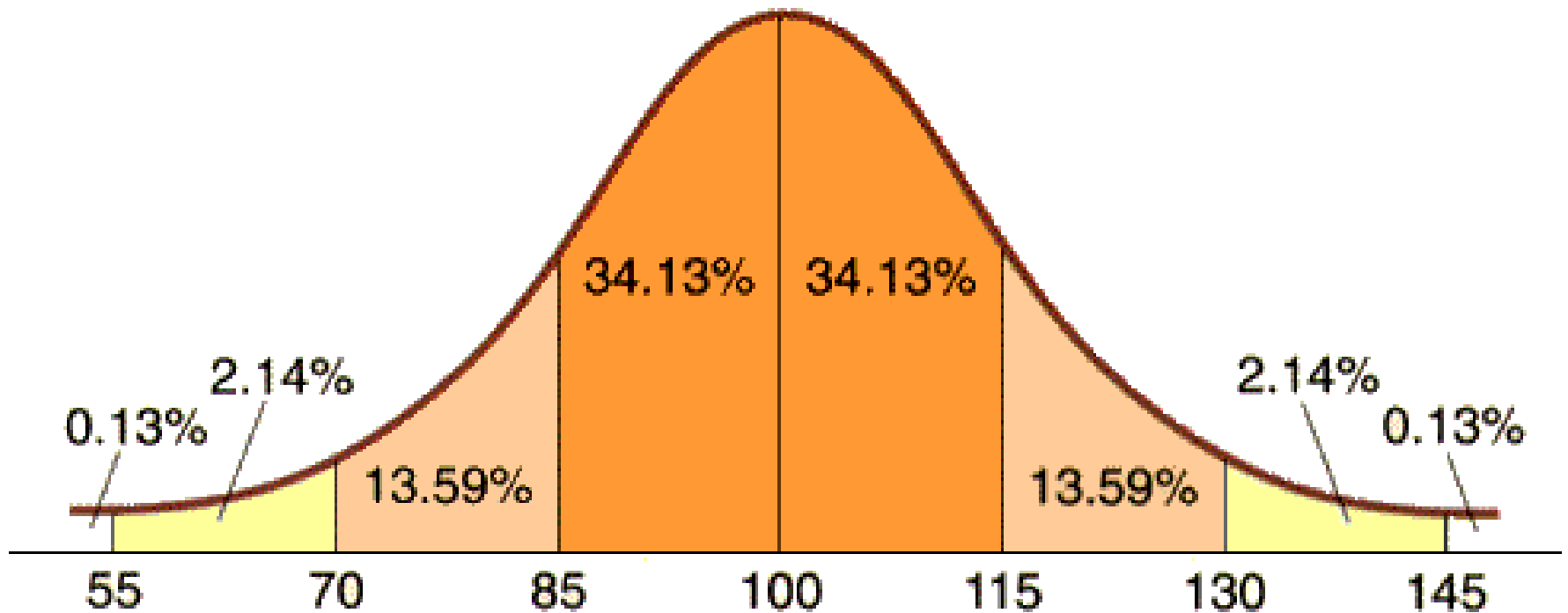
- Porovnanie skóre s rovesníckou skupinou
- priemer = 100, SD = 15

$$\begin{aligned}\text{Deviation IQ} &= (\text{z-score} * \sigma) + \mu \\ &= (\text{z-score} * 15) + 100\end{aligned}$$

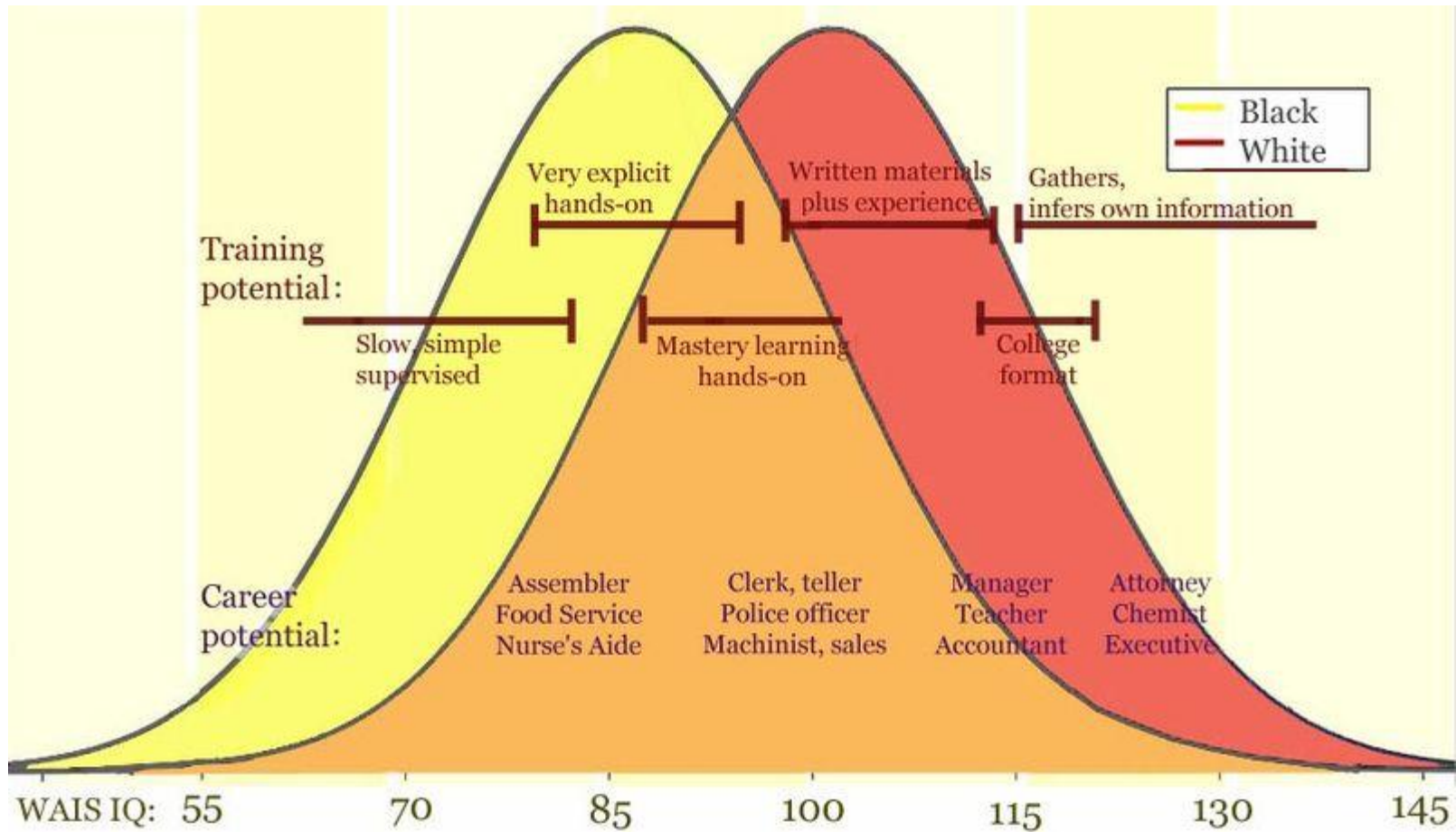
IQ

- Priemerné rozpätie: 85 až 115
- “Vysoko nadaní“: 130+
- Mentálna retardácia: < 70
- Iné systémy pracujú s 10 bodovou odchýlkou

Distribúcia IQ



V rasovom kontexte...



Je inteligencia vrodená alebo získaná?

- Výskumy jedno a dvojvaječných dvojčiat
- Debate o rasovej otázke
- Flynnov efekt
- Súčasný názor: len asi 17% rozptylu sa dá pripísať výchove
(tieto názory sa ale rýchlo menia)

Inteligencia má vzťah (+ alebo -) ku

- Vzdelávaniu
- Pracovnému výkonu
- Sociálnym dôsledkom
- Zdravotnému stavu a dĺžke života
- Biologickým premenným
- Osobnosti
- Duševnému zdraviu

Testy inteligencie

- Najvyššia validita zo všetkých pdg. metód, najlepší prediktor
- Relatívne nenáročné pre použitie, lacné
- Skóre ovplyvnené rasou a pravdepodobne aj inými premennými
- „g – faktor“ vs. špecifické schopnosti
- „nové“ inteligencie – sociálna, emocionálna, praktická, tacitná...

Osobnosť

- Meria sa predispozícia k určitému správaniu či pocitom
- Nie všetky testy sú založené na predchádzajúcom výskume
- V minulosti najprv hojne využívané, potom zaznávané, dnes triezvo využívané
- Súvislosti merania
 - Relevancia voči zamestnaniu
 - Problém podvádžania, lži skóre, atď.
 - Problematika noriem (konkurzná populácia je iná, normy sú zastaralé, zahraničné, atď..)

Osobnosť – črty

- Sú dispozície (nie popisy správania), ktoré predikujú správanie, myšlienkové vzorce, pocity a činy
- Osobnostné črty sú **pomerne stabilné v čase a nemenné** (najmä extroverzia, neuroticizmus a svedomitosť) – mnoho ľudí si myslí, že sa zmenilo (zväčša k lepšiemu – sú múdrejší, zrelší ...), a ostatní sa nezmenili - mýlia sa =D
- Štruktúra osobnostných črt je **konzistentná naprieč rôznymi kultúrami** (Big Five)
- Črty interagujú s prostredím a produkujú správanie, **ktoré je kultúrne podmienené** (motívy, postoje, vzťahy ...) – napr. neuroticizmus dávam najavo kultúrne prijateľnými spôsobmi
- Osobnosť dokáže **zmeniť len veľmi silná trauma** (to naznačuje, že význam situačných a sociálnych faktorov pri formovaní správania sa preceňuje)

- ⇒ **Osobnosť vplýva na to, ako vnímame podnety z pracovného prostredia** (napr. či nový projekt vnímame ako výzvu alebo ohrozenie)
- ⇒ Niektorí ľudia môžu zažívať väčší stres z práce nie preto, čo sa v práci deje, ale preto kým sú, aká je ich osobnosť

- ⇒ Osobnostné črty vysvetľujú 5-30 % variácie správania /výkonu
- ⇒ Osobnosť predikuje fluktuáciu (extroverzia a svedomitosť)

- ⇒ **Osobnosť ovplyvňuje copingové stratégie** – ako sa budeme vyrovnávať s prekážkami a problémami, ako na ne budeme reagovať
 - Neurotici – hostilita, útek do fanzátie, sebaobviňovanie, upokojuvanie sa, ústup, pasivita, ťažkosti pri rozhodovaní, ...
 - Extroverti – pozitívne myslenie, priame činy, hľadanie uspokojenia inde
 - Otvorenosť – vyššia – humor, nižšia – spoliehanie sa na vieru
 - Svedomitosť – aktivita, užitočné a viac efektívne copingové mechanizmy

- ⇒ Pozitívna afektivita sa spája s používaním racionálnych copingových stratégií (a naopak)



I took a personality test like that once.

Yeah? what was your score?

None.

No score?

No personality.

Streeter

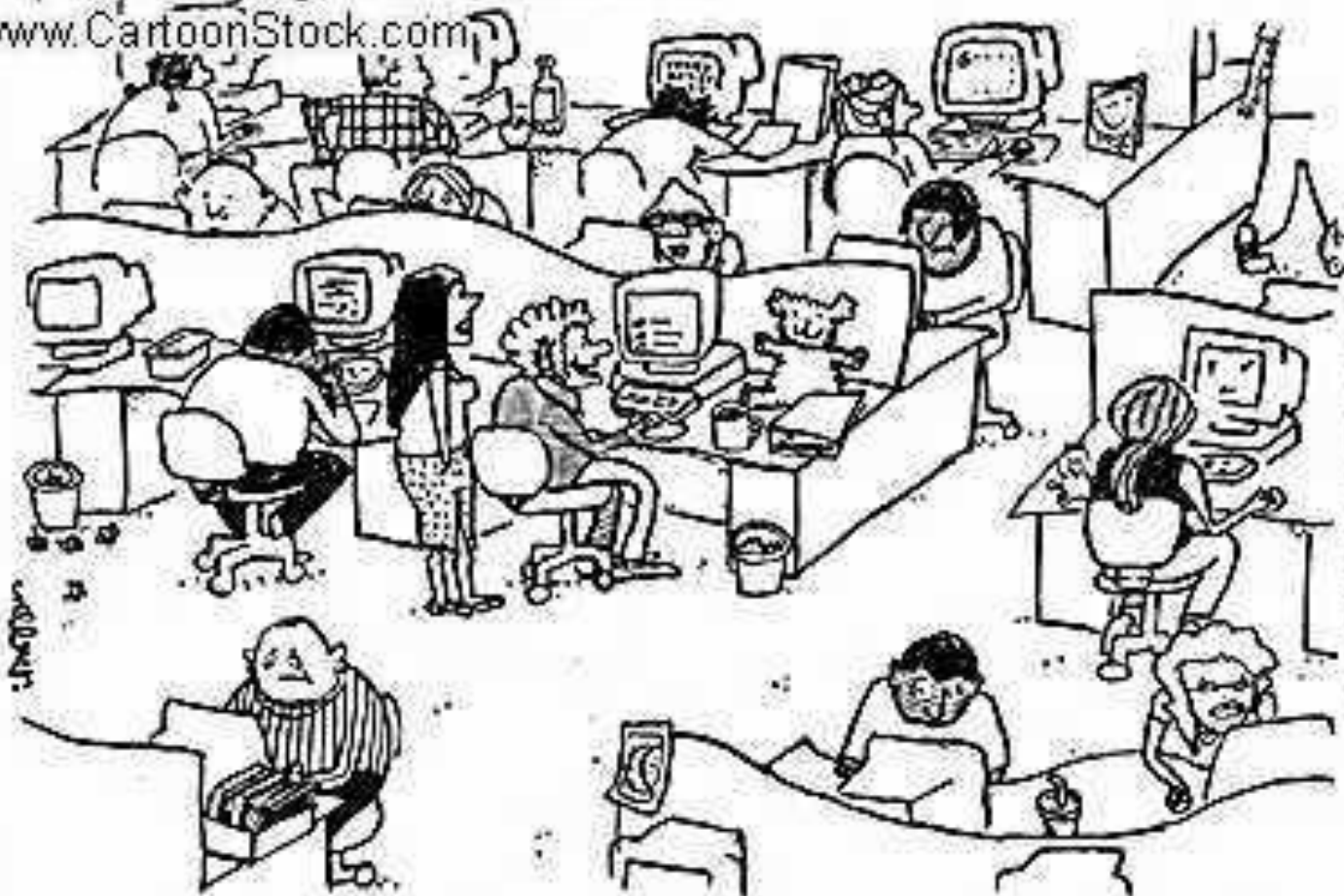
Hlavné metódy postihovania osobnosti

- Vedúce koncepcie: Big Five vs. MBTI, Eysenck
 - NEO na Slovensku?
- Veľké osobnostné dotazníky
 - MMPI, CPI, 16 PF
 - U nás VAPO, SPIDO a iné osobnostné dotazníky od Mikšíka
- Interakčné dotazníky
 - FIRO-B a ICL sú najobľúbenejšie metódy v ČR a SR
 - Vo svete je ICL zabudnuté a FIRO-B sa využíva málo
- Dotazníky na špeciálne črty
 - Štýl riešenia konfliktov, Tímové role, Štýl vedenia, atď.
 - Nie sú u nás normované!
- Projektívne testy
 - Nemajú vzťah k pracovnej úspešnosti
 - Môžu slúžiť na oddiferencovanie patológie tam kde je to odôvodnené

Koľko je faktorov osobnosti?

- 1 faktorová teória
- 2 faktorové (Pavlov, Eysenck)
- 3 faktory (Eysenck + pridaný Psychotizmus)
- 4 faktory MBTI
- 5 faktorov Big Five
- 6 faktorov HEXACO (B5 + čestnosť)
- Mnoho faktorov (Cattel, MMPI, CPI, Mikšík, facety Big Five...)

© Original Artist
Reproduction rights obtainable from
www.CartoonStock.com



Search ID: wda0067

"We're allowed to be individuals here - look, there's a menu of three personality types to choose from."

Extroverzia

- „šťastná osobnosť“ – najmä v kombinácii s nízkym neurotizmom
- Obsah: komunikácia, sociabilita, asertivita
- Lepší v rýchlom prepínaní pozornosti
- Kontaktné povolania – interakcia
- Povrchnosť, utáranosť?
- Extrovertná ilúzia

Neurotizmus

- „nešťastná osobnosť“
- Krehkosť, menšia odolnosť voči stresu
- Psychosomatika
- Úzkosť brzdiaca vs. úzkosť podporujúca
- Yerkes Dodsonov zákon (nabudenie)
- Burn-out?

Otvorenosť

- Najsilnejší vzťah k rozumovým schopnostiam
- Inovatívnosť, kreativita, prehľad, nadhľad
- Informačné presýtenie?
- Zmysel pre prax, stereotyp, rutinu?

Prívetivosť

- Základ vo vychádzaní s inými v dobrom
- Veľmi vítaná pre CS, rovnako pre tímovú prácu
- Zaujímavý vzťah ku Svedomitosti
- Skôr negatívny dopad na kariéru (!)
- V manažérskych pozíciách typicky nižšia

Svedomitost'

- Najvýznamnejší osobnostný prediktor
- Samoriadenie cieľmi a práca na ich dosahovaní
- Dotazníky sa dosť líšia v tom, ktoré jej aspekty merajú
- Kým IQ je miera „can do“ S je miera „will do“ (hlavne v podmienkach nízkej vonk. odmeny)

Svedomitost'

Table 7.1 *Conscientiousness and health-related behaviours (from Bogg & Roberts, 2004; with permission from Roberts, APA copyright)*

Health behavior	<i>r</i>	No. of studies	<i>N</i>	95% CI		<i>Q</i>
				Lower	Upper	
Activity	.05	17	24.259	.04	.07	136.80
Excessive alcohol use	-.25	65	32.137	-.25	-.24	1,109.89
Drug use	-.28	44	36.573	-.29	-.27	662.21
Unhealthy eating	-.13	14	6.356	-.16	-.11	126.78
Risky driving	-.25	21	10.171	-.27	-.24	422.63
Risky sex	-.13	25	12.410	-.15	-.11	76.75
Suicide	-.12	19	6.087	-.14	-.09	123.47
Tobacco use	-.14	46	46.725	-.15	-.13	352.83
Violence	.25	25	10.277	10.26	-.24	119.22

Vztáħ koncepcií medzi sebou

Extraversion	Agreeableness	Conscientiousness	Openness	Neuroticism
Dominance Initiative	Social orientation	Task orientation		Emotional orientation
Low ego control		High ego control	Ego resiliency	
Activity–Sociability		Impulsivity	Emotionality	
Exvia vs Invia	Pathemia vs Cortertia	Super Ego Strength	Independence Subduedness	Adjusted vs Anxiety
Positive Emotionality		Constraint	Absorption	Negative Emotionality
Extraversion	Psychoticism			Neuroticism
Outgoing, Social, Leadership	Self-protected Orientation	Work Orientation	Aesthetic Intellectual	Dependence
Ambition and Sociability	Likeability	Prudence	Intellect	Adjustment
Extraversion vs Introversion	Feeling vs Perceiving	Judging vs Perceiving	Intuition vs Sensing	Agreeableness

Figure 7.5 *Big Five as universal language of personality. Different rows indicate different researchers' systems*

Neuroticizmus

- tendencia prežívať negatívne emócie, najmä úzkosť, depresiu a hnev
- vzťah medzi vzrušivosťou/dráždivosťou a emocionálnou odpoveďou
 - náladovosť, citlivosť, úzkostlivosť
- *Eysenck* - inferiorita, nešťastnosť, úzkosť, závislosť, hypochondria, vina, obsesivita
- Pomerne stabilný v čase a nemenný
- **copingové stratégie** – hostilita, útek do fantázie, sebaobviňovanie, upokojuvanie sa, ústup, pasivita, ťažkosti pri rozhodovaní, ...

neuroticizmus

vysoký	nervóznosť, napätie, nepokoj, neistota, nízke sebahodnotenie, labilnosť ⇒ nekludný, zraniteľný, neistý, citlivý, emocionálny, náchylný na prežívanie nepríjemných pocitov ⇒ Má obavy, ľahko sa nahnevá, často je smutný, vystrašený, často sa prejedá, ľahko panikári
priemer	občasné pocity viny, hnevu, smútku => pokojný, schopný vyrovnať sa so stresom
nízky	pokoj, vyrovnanosť, stabilita, sebaistota, uvoľnenosť, spokojnosť so sebou samým ⇒ kludný, odolný, istý i v podmienkach stresu ⇒ Relaxovaný, máločo ho rozruší, neupadá do rozpakov, ľahko odoláva pokušeniu

- Vyšší neuroticizmus sa spája s vyššou reaktivitou (citlivosťou) na interpersonálne konflikty, ktoré sú potom vnímané ako stres
- Neurotici vnímajú bežné starosti alebo stresory oveľa viac negatívne
- Neurotici – konzistentne nespokojní v práci
- Nízky neuroticizmus – výber praktických kurzov, vysoký neuroticizmus – kurzy zamerané na ľudí
- Vysoký neuroticizmus => vyššia pravdepodobnosť manažovania dojmu
- **Neuroticizmus negatívne koreluje s intelektom** – to ale neznamená, že neurotici sú menej inteligentní – je možné, že ich negatívne prežívanie (úzkosť, obavy) interferujú s ich kognitívnymi procesmi, potrebnými pre efektívny výkon v IQ teste (ťažko sa im sústredí)

Extroverzia

- aktívnosť, prežívanie pozitívnych emócií, impulzivita, asertivita, tendencia k sociálnemu správaniu
- *Eysenck* - aktivita, sociabilita, expresívnosť, asertivita, ambicióznosť, dogmatizmus, agresivita? -
- pomerne stabilná v čase a nemenná
- extroverzia predikuje fluktuáciu
- **copingové stratégie** – pozitívne myslenie, priame činy, hľadanie uspokojenia inde

extroverzia	
vysoká	<p>aktívnosť, energickosť, optimizmus, zábavnosť, družnosť, spoločenskosť, zhovorčivosť</p> <p>⇒ veľavravný, spontánny, aktívny, živý, družný, preferuje spoločnosť ľudí väčšinu času</p> <p>⇒ ľahko si nájde priateľov, má rád veľké párty, ujíma sa vedenia, má rád vzrušenie, vyžaruje radosť</p>
priemer	=> priemerná aktivita a entuziazmus, je rád v spoločnosti i sám
nízka	<p>uzavretosť, samotárstvo, vážnosť, pesimizmus, mlčanlivosť, orientovanie sa na úlohy</p> <p>⇒ tichý, inhibovaný, rezervovaný, vážny, preferuje byť osamote alebo s pár priateľmi</p> <p>⇒ ťažko sa zoznamuje, počká kým niekto iný udá smer, nemá rád hluk a hlasnú hudbu, zriedka pobavený</p>

- Introverti potrebujú viac času na adaptáciu vonkajším stimulom, preto profitujú z tichých prostredí, extroverti naopak vyhľadávajú stimuláciu a viac im vyhovuje dynamické prostredie
- Introverti lepšie zvládajú stereotypnú prácu, extroverti potrebujú viac podnetov
- Introverti sú menej nespokojný pri nestimulujúcich úlohách ako extroverti
- Neuroticizmus má horšie dôsledky na introvertov ako na extrovertov
- Extrovertom sa horšie koncentruje na dlhotrvajúce úlohy, zvyčajne ich dokončia skôr ako introverti, ale na úkor presnosti (napr. IQ testy)

E/I v práci

Extroverzia

- Radi sa aktívne sa zapájajú v rôznych úlohách
- Sú netrpezliví v pomalých a dlhotrvajúcich činnostiach
- Jednajú rýchlo, niekedy bez rozmyslenia
- Vyrúšenie z práce (napr. telefonát) im nevadí
- Nové nápady vymýšľajú v diskusii s druhými
- Majú radi okolo seba ľudí a radi s nimi pracujú

Introverzia

- Majú radi kludné a súkromné podmienky pre koncentráciu
- Vyhovuje im práca na jednom projekte po dlhší čas bez prerušenia
- Zaujímajú sa o fakty a myšlienky v pozadí ich práce
- Pred konaním premýšľajú, niekedy radšej nekonajú
- Vyrúšenia v práci (napr. telefonát) narúšajú ich koncentráciu
- Myšlienky a nápady rozvíjajú vďaka reflexii
- Radšej pracujú sami, alebo v malých skupinkách

Otvorenosť voči skúsenosti

- tendencia zaujímať sa o intelektuálne aktivity a zažívanie nových skúseností, zvedavosť, estetická senzitivnosť, bohatá predstavivosť, invenčnosť, liberálnosť
- **copingové stratégie** – vyššia otvorenosť – humor, nižšia – spoliehanie sa na vieru

otvorenosť voči skúsenosti

vysoká	inteligencia, zvedavosť, originálnosť, tvorivosť, liberálnosť, flexibilita ⇒ má veľa záujmov, odvážny, otvorený voči novým zážitkom, má dobrú predstavivosť, praktický, no zvažuje nové spôsoby ⇒ Má rád umenie, silne emotívny, preferuje rôznorodosť pred rutinou, má rád komplexné problémy, liberálny
priemer	=> vyhľadáva rovnováhu
nízka	nižšia inteligencia, nižšie vzdelanie, konvenčnosť, prízemnosť, konzervatívnosť, rigidnosť (strnulosť) ⇒ menej záujmov, bojazlivý ⇒ zriedka zasnívajú, nemá rád poéziu ani umenie, zriedkakedy emotívny, nemá rád zmeny, vyhýba sa filozofickým diskusiám, preferuje tradičné hodnoty a náboženstvo

- Tí, ktorí majú vysokú otvorenosť voči skúsenostiam najviac profitujú z tréningov a vzdelávania, dokážu sa viac učiť zo skúsenosti
- Otvorenosť koreluje s kreativitou
- Otvorení zvedaví ľudia viac čítajú, preskúmavajú nové prostredia a hľadajú odpovede na svoje otázky. Tým získavajú veľa poznatkov a vedomostí, čo sa spája s kryštalickou inteligenciou. Preto majú dobré výsledky v IQ testoch, a to sa navyše zlepšuje s vekom.

Prívetivosť

- priateľské, ohľaduplné a skromné správanie, vrúcnosť, tolerancia, starostlivosť
- negatívne koreluje s psychotickýmom

prívetivos ť	
vysoká	<p>vrelosť, kooperatívnosť, dobrosrdečnosť, láskavosť, empatia, dôveryhodnosť, úprimnosť, prispôsobivosť, ochota pomáhať</p> <p>⇒ súcitný, nesebecký, milý, dobre naladený, ochotný spolupracovať, vyhýba sa konfliktom</p> <p>⇒ dôverčivý, poctivý, ľudia sa pri ňom cítia príjemne, ľahko uspokojiteľný, je nerád centrom pozornosti</p>
priemer	<p>=> vrúcny, dôverujúci a príjemný, ale niekedy tvrdohlavý a súťaživý</p>
nízka	<p>chladnosť, nepriateľstvo, cynizmus, bezcitnosť, nemilosrdnosť, neúprimnosť, pohrdanie a podozrievavosť</p> <p>⇒ popudlivý, nesúcitný, sebecký, skeptický, hrdý, súťaživý, priamy vo svojom hneve</p> <p>⇒ používa lichôtky aby sa dostal vpred, na ostatných pozerá z vrchu, má ostrý jazyk, vysoké sebahodnotenie, riadi sa princípom „oko za oko“</p>

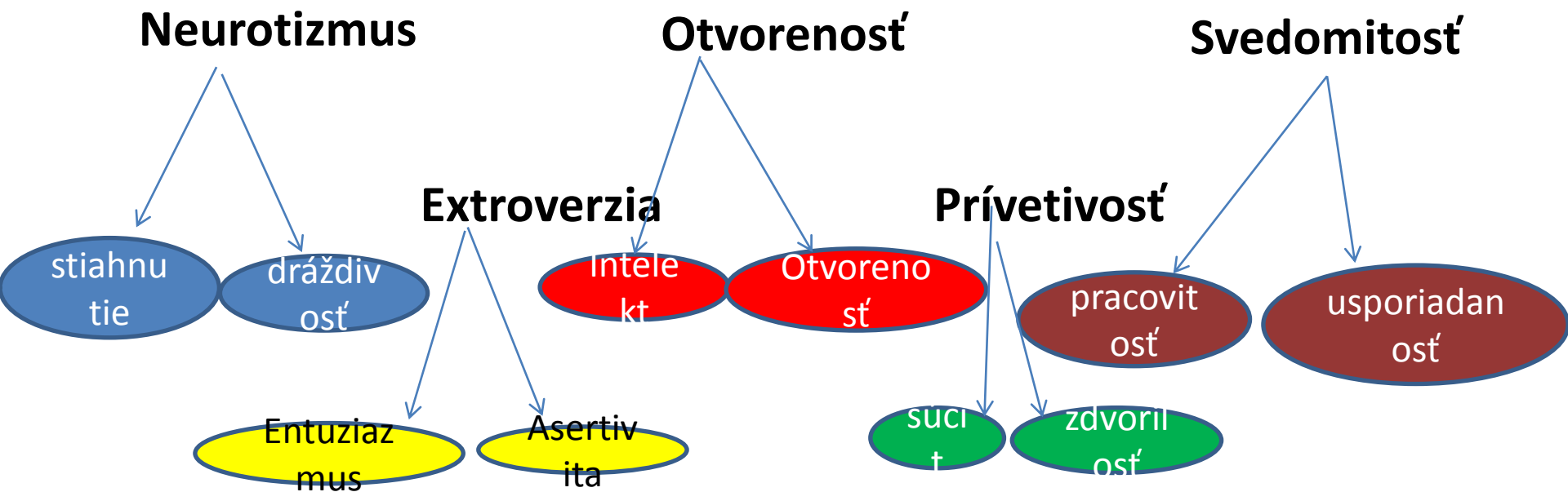
Svedomitosť

- zodpovednosť a vytrvalosť, usilovnosť, organizovanosť
- Pomerne stabilná v čase a nemenná
- **copingové stratégie** – aktivity, užitočné a viac efektívne copingové mechanizmy

svedomit osť	
vysoká	<p>pracovitost', disciplinovanost', vykonnost', systematickost', presnost', starostlivost', spolahlivost', zodpovednost'</p> <p>⇒ opatrný, organizovaný, má vysoké štandardy a vždy sa striktne usiluje naplniť svoje ciele</p> <p>⇒ úspešne plní svoje úlohy, rád rozkazuje, podriaďuje sa pravidlám, tvrdo pracuje, povinnosti plní ihneď, vyhýba sa chybám</p>
priemer	<p>=> zodpovedný a priemerne organizovaný, má jasné ciele, ale niekedy dáva prácu bokom</p>
nízka	<p>lenivost', nedisciplinovanost', nezodpovednost', malá systematickost', nespohlivost', nejasne stanovené ciele, chyba vytrvalost' a vôľa</p> <p>⇒ bezstarostný, nedbalý, ľahkovážny, nie veľmi organizovaný, preferuje neplánovanie ďalších krokov</p> <p>⇒ necháva neporiadok, porušuje pravidlá, robí len toľko čo treba, hrnie sa do vecí</p>

- Vysoko svedomití mávajú vyššie skóre manažmentu dojmu
- Svedomitosť predikuje fluktuáciu
- Vyšší výkon a žiaduce správanie sa spája so svedomitosťou a integritou
- Svedomitosť - prediktor integrity
- Svedomitosť ako kompenzácia inteligencie

Iný pohľad:



Kombinácie

- Svedomití, prívetiví extroverti – vyššia pracovná spokojnosť
 - Lídri – extroverti, otvorení voči skúsenosti a svedomití
 - Úspešní manažéri – nízky neuroticizmus, nízka prívetivosť, priemerná otvorenosť voči skúsenosti, vyššia extroverzia a veľmi vysoká svedomitosť
 - Štúdie konzistentne ukazujú, **že najúspešnejšími v práci sú ľudia**, ktorí sú: inteligentní, stabilní, otvorení, a svedomití
- ⇒ **Pre prácu majú najzásadnejší význam neuroticizmus a svedomitosť** – nízky neuroticizmus a vysoká svedomitosť - predikujú prečo a ako sa bude zamestnanec správať v práci aj mimo nej
- Tento vzťah je silný, konzistentný naprieč kultúrami, rôznymi metodológiami výskumu, populáciami, pracovnými sektormi

Psychoticizmus

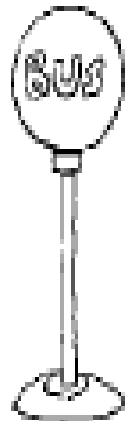
- riskovanie, impulzivita, nezodpovednosť, manipulatívnosť, vyhľadávanie vzrušenia, emocionálna krutosť
- charakterizuje ho:
 - neprispôsobivosť
 - ľahostajnosť ako taká a najmä ľahostajnosť ku konvenciám
 - sklon k ignorovaniu sociálnych noriem
 - potreba vzrušenia
 - necitlivosť k nebezpečenstvu
 - emočná plochosť,
 - krutosť
 - nepriateľstvo k ostatným
 - sklon k rizikovému či asociálnemu správaniu
 - agresivita a násilné reagovanie
 - dogmatické a extrémne názory a z nich vyplývajúce postoje

- negatívne koreluje so školskými známkami a plnením si úloh
- pozitívne koreluje s kreativitou

psychoticizmus	
vysoký	=> tvrdý, neempatický, kreatívny, vyhľadávanie vzrušenia, agresivita, chlad
nízky	=> altruistický, racionálny, trpezlivý, konformný, organizovaný, nohami na zemi, empatický

- Podľa **Eysencka** sú **neuroticizmus, extroverzia a psychoticizmus** determinované geneticky a sú zodpovedné za rozdiely/podobnosti medzi jednotlivcami

=> Longitudinálne dôkazy o stabilite týchto črt naprieč životom jednotlivca i naprieč kultúrami



**I THINK OF
MYSELF AS BEING
IN MOTIVATION
RESEARCH-- EVERY
MORNING I
WONDER WHY I
GO TO WORK.**

© 1997 by M&A Inc. TM, Reg. US, P&C, SR

THANES 2-11

Koncept zhody

- V závislosti od osobnosti a jej predispozícií sú niektoré druhy práce vhodné pre niekoho, a iné pre niekoho druhého – ak by sme porovnali osobnosť a požiadavky práce mohli by sme zmerať mieru **zhody alebo nezhody ...**
- **Ľudia majú tendenciu hľadať, nastúpiť a zotrvať v organizácii, ktorá je kongruentná s ich osobnosťou** = jednotlivci v organizáciách majú podobné osobnostné črty

Motivácia

- Vonkajšia motivácia znižuje vnútornú motiváciu – príklad:
 - Deti sa hrali s farbičkami s radosťou a entuziazmom. Niektorým povedali, že za výnimočný výkon, dostanú odmenu. Všetky deti v tejto skupine podali výnimočný výkon. Avšak už nevykazovali záujem a nadšenie z hry, ako tí, ktorým odmena nebola ponúknutá



"We've done a computer simulation of your projected performance in five years. You're fired."

Facety B5

- **Extroverzia** = Aktivita, Asertivita, Družnosť, Priateľskosť, Veselosť, Vzrušenie
- **Otvorenosť** = Dobrodružnosť, Estetika, Emocionalita, Intelekt, Imaginácia, Liberalizmus
- **Neurotizmus** = Úzkosť, Hnev, Depresia, Ostych, Neumiernenosť, Zraniteľnosť
- **Prívetivosť** = Dôvera, Morálnosť, Altruizmus, Kooperácia, Skromnosť, Sympatie
- **Svedomitosť** = Sebaúčinnosť, Poriadok, Povinnosť, Snaha uspieť, Sebadisciplína, Obozretnosť

Možnosti predikcie patológie

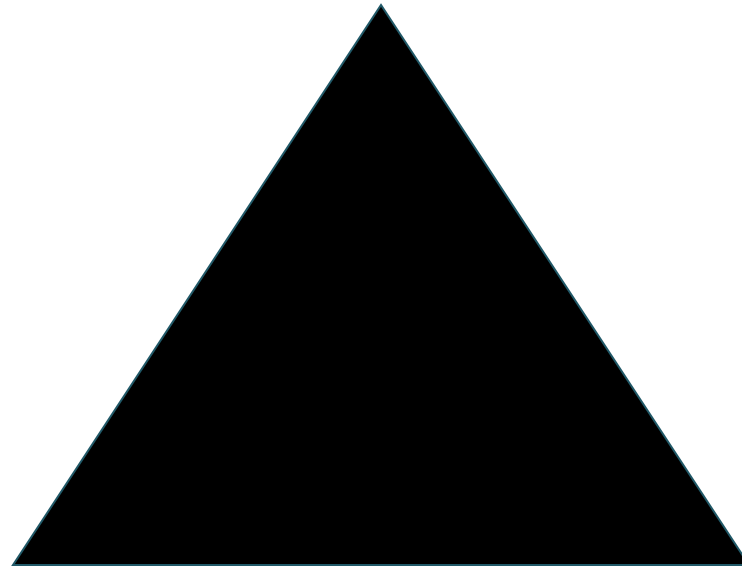
Závislá osobnosť: pocity menejcennosti, manipulácia dávaním
najavo vlastnej nedostatočnosti

- Reverzné
+ Vlastnosti

- **Extroverzia** = Aktivita, **Asertivita**, **Družnosť**, **Priateľskosť**, **Veselosť**, **Vzrušenie**
- **Otvorenosť** = Dobrodružnosť, Estetika, Emocionalita, **Intelekt**, **Imaginácia**, Liberalizmus
- **Neurotizmus** = **Úzkosť**, Hnev, Depresia, **Ostych**, **Neumiernenosť**, **Zraniteľnosť**
- **Prívetivosť** = Dôvera, Morálnosť, Altruizmus, Kooperácia, **Skromnosť**, Sympatie
- **Svedomitosť** = Sebaúčinnosť, Poriadok, Povinnosť, Snaha uspieť, Sebadisciplína, Obozretnosť

Výber zamestnancov ako filter

NARCIZMUS



MACHIAVELIANIZMUS

PSYCHOPATIA

Temná triáda 2

KLINICKÁ ÚROVEŇ

- vážne problémy
- potrebná profesionálna pomoc
(účinnosť pochybná)

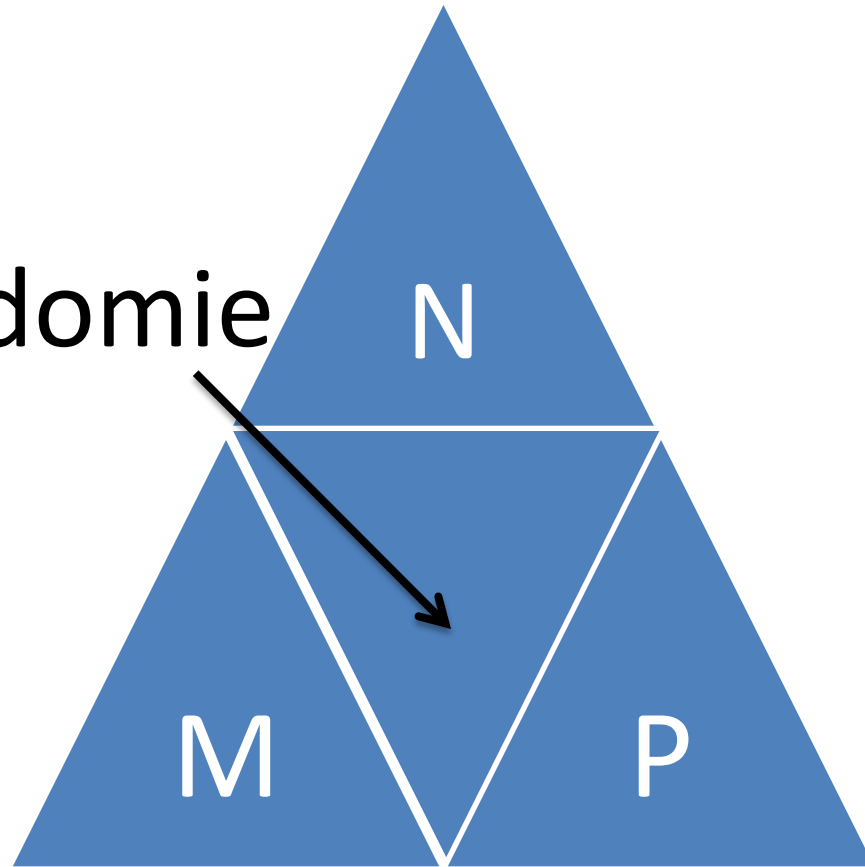
SUBKLINICKÁ ÚROVEŇ

- zjemnená verzia, umožňuje existenciu
v bežnom prostredí (okolie ale trpí)

Spoločný faktor

Bezcitnosť

Chýbajúce svedomie



Machiavellianismus

Machiavellianizmus

- Poradca rodiny Medici (cca. 1500)
- Človek aby uspel v politike, musí manipulovať inými
- Napr. pochlebovanie významným ľuďom
- Mnohí ľudia sú ignoranti a zaslúžia si byť manipulovaní

Poznávacie znaky

- Chladná sebeckosť a inštrumentalita v motivácii
- Priorita: moc & peniaze
- Chýba empatia a rozoznávajúce emócií u iných je horšie
- Nízka prívetivosť a svedomitosť v správaní
- Nielen motivácia niečo dosiahnuť, ale najmä dosiahnuť to na úkor iných

Narcista

Poznávacie znaky

- Pocit nadradenosti
- Potrebuje pozornosť
- Časté vyťahovanie sa, grandióznosť
- Má pocit že by sa s ním malo zaobchádzať zvláštnym spôsobom
- Znevažuje iných
- V princípe ale mnoho utajenej neistoty

Psychopat/Sociopat

Poznávacie znaky

- Chlad, niekedy nacvičené prejavy emócií
- Impulzívne vyhľadávanie napätia a zábavy
- Silný osobný šarm
- Neľútostnosť až krutosť
- Orientácia na krátkodobé odmeny
- Parazitický životný štýl
- Nezodpovednosť

Klinická verzia

- Základné črty:
 - Sprostý a impulzívny
 - Priebežne pácha zločiny
 - Nepoučí sa
 - Väčšina života vo väzení

**ROZDIEL MEDZI KLINICKOU
A SUBKLINICKOU
VERZIOU JE V INTENZITE ZNAKOV**

Možnosti detekcie - východiská

- Preventívny prístup je najlepší, vyhnutie sa prijatiu do firmy
- Neexistuje metóda na jednoznačné overenie
- Zívanie?
- Kompetenčné modely psychopátov nezachytávajú, práve naopak, v kompetenciách vychádzajú pozitívne
- Nepsychológovia nevedia čo je to psychopatia a nedokážu rozlíšiť klinickú a subklinickú formu

Možnosti detekcie

- Psychologické metódy - kombinácia osobnostných črt v dotazníkoch
- Kľúčová metóda je interview
- Zameranie sa na preverovanie detailov
- Dôsledná verifikácia faktorov
- Zdravá dávka podozrievavosti, neskutočne dobrý kandidát

POZOR:

majú vypracovaný systém na zatajovanie a prekrúcanie faktov!

Varovné znaky pozorovateľné v interview

- Silný osobný šarm, predvádzanie sa, nízka miera ostychu
- Slabá emocionalita, chlad, nacvičené prejavy emócií, chýba empatia a priateľskosť
- Nízka prívetivosť v správaní
- Nadradený štýl komunikácie, arogancia, chýba skromnosť, pokora
- Prekračovanie hraníc
- Preferencia dobrodružnosti, impulzívne vyhľadávanie napätia a zábavy
- Motivácia - moc a peniaze

Behaviorálny rozhovor založený na
kompetenciách

Výberové kritérium: Medziľudské vzťahy

Definícia:

- Udržiava priateľské a príjemné vzťahy s inými
- Nekoná tak, aby iným spôsobil(a) napätie a nepohodu
- Snaží sa porozumieť potrebám a pocitom ľudí, s ktorými hovorí

Indikátory:

- Neskáče bezdôvodne do reči
- Parafrázuje výroky partnera
- Nepresadzuje nadmerne svoje hľadisko
- Usmieva sa
- O iných hovorí pozitívne a ohľaduplne
- O iných hovorí uvážlivo, zohľadňujúc ich vnímanie vecí, motiváciu, obmedzenia a pod.
- Usiluje sa pochopiť potreby a pocity iných
- Ak sa vyskytnú názorové rozdiely, snaží a nájst' riešenie, ktoré by nepoškodzovalo sebahodnotenie a dôstojnosť iných
- Má významné skúsenosti s prácou v tíme, s pomáhaním, s prácou pre verejnosť
- Absolvoval (a) tréning na niektoré aspekty medziľudských vzťahov

KOMPETENCIA – OTÁZKA – RATINGOVÉ ŠKÁLY

Ako sestra v nemocnici, čo by ste robili, ak by ste počuli hádať sa dve kolegyně tak hlasito, že to nielen narušuje ich pracovný výkon, ale to vyrušuje aj pacientov, ktorí všetko počujú?

Odišla by som, lebo sa ma to netýka Pridala by som sa k tej, čo má evidentne pravdu	Zavolala by som ochranu	Požiadala by som ich aby sa upokojili a poukázala na nutnosť správať sa profesionálne Nahlásila by som incident nadriadeným	Ospravedlnila by som sa pacientom, ktorí to počuli Po upokojení by som sa pokúsila vyjasniť všetky nedorozumenia	
1 Zlyhanie	2 Pod štandard	3 Štandard	4 Nad štandard	5 Vynikajúce správanie

Hodnotenie /prejav	Všeobecný popis princípu, ako je správanie použité
<p>5 rozvíja u druhých, pracuje systémovo</p>	<p><i>+ navrhuje alebo realizuje stratégie a postupy, ktoré zabezpečujú uplatnenie kompetencie v systéme aj bez jeho prítomnosti. Alebo kompetenciu používa takým spôsobom, ktoré rozvíja danú kompetenciu u iných alebo ich povzbudzuje k jej používaniu</i></p>
<p>4 proaktívne pozitívne prejavy</p>	<p><i>+ správanie je prejav proaktívneho samostatného rozhodnutia sa, prejav navyše, vlastné nezávislé rozhodnutie ísť za hranicu bežných očakávaní. Urobí niečo navyše.</i></p>
<p>3 reaguje pozitívne</p>	<p><i>Demonštruje primerane kompetenciu ako reakciu na podnety zvonku, prezentácie, či situácie, ktoré volajú po uplatnení kompetencie.</i></p>
<p>2 neprítomnosť alebo nedostatočnosť prejavov</p>	<p><i>Deklaruje všeobecnú potrebu uplatňovať kompetenciu resp. jej prvky. V rovine „malo by sa“,... ale celkovo chýba správanie uplatňujúce kompetenciu alebo toto správania je iba na nízkej úrovni (nedôsledné, uplatňované útržkovito a pod.)</i></p>
<p>1 reaguje negatívne</p>	<p><i>+ aktívne bráni iným uplatnenie kompetencie. Správa sa v rozpore s kompetenciou (negatívne prejavy). Správanie skôr potláča, bráni prípadný pozitívny výsledok.</i></p>
<p>0 Nehodnotený</p>	<p><i>Je nový v pozícii, príliš skoro hodnotiť prejav alebo charakteristiku vzťahujúcu sa ku kompetencii.</i></p>

Určenie hodnotených kompetencií

- Štruktúrované rozhovory sú v porovnaní s inými metódami posudzovania uchádzačov schopné lepšie postihnovať „jemné“ zručnosti ako:
 - Tímová práca
 - Ústna komunikácia
 - Schopnosti vo sfére medziľudských vzťahov
 - Zvládanie konfliktov
 - Ovplyvňovanie/ vyjednávanie
- Štruktúrované rozhovory typicky hodnotia 4 až 6 kompetencií (pokiaľ nejde o príliš špecifickú prácu alebo prácu na vysokej úrovni)

Vyhodnocovacia pomôcka

Dimenzia / Stupeň	Frekvencia preukazovaného správania	Komplexnosť preukazovaného správania	Aktivita zamestnanca	Kvalita výsledku
4	Rôznorodé príklady 	Kandidát uvádza rozsiahle príklady účinkov a komplexnosti, pri ktorých boli odvodené trvalé zlepšenia.	proaktívny	Výsledok má nadpriemernú kvalitu a je trvalý.
3		Kandidát uviedol minimálne jeden komplexný príklad s rozsiahlymi trvalými účinkami a jeden podporný príklad.	aktívny	Výsledok má dobrú kvalitu a dlhodobo prispieva k zlepšeniu.
2		Aj po viacerých otázkach kandidát uvádza len jeden príklad. Tento príklad nie je komplexný s ohľadom na rozsah a účinky.	reaktívny	Kvalita výsledku je priemerná a krátkodobo prispieva k zlepšeniu.
1	Žiadne príklady	Ani po viacerých otázkach kandidát neuviedol žiadny príklad alebo uviedol len nedostatočné príklady.	po opakovanej výzve	Nízka kvalita, žiadne zlepšenie.

STAR metóda

STAR (CARE)

- KONKRÉTNE PRÍKLADY!

S – Situácia (Situation)

T – Úloha (Task)

A – Akcia (Action)

R – Výsledok (Result)

C – Kontext (Context)

A – Akcia (Action)

R – Rola (Role)

E – Efekt (Effect)

STAR (CARE) – Príklady otázok

- *Stalo sa Vám v zamestnaní, že ste odhalili nejakú chybu alebo problém, ktorý by inak spôsobil firme veľké problémy?*
- *Spomeňte si na príklad kedy sa Vám nahromadilo viacej úloh naraz, všetky veľmi vysokej priority. Ako ste postupovali?*
- *Stalo sa Vám niekedy, že ste museli pripraviť dôležitý projekt a narazili ste na to, že nemáte dostatok informácií? Ako ste situáciu riešili?*

NEÚPLNÁ STAR

- Chýba niektorá zložka STAR (popis situácie, úlohy, činnosti, ktorú kandidát vyvinul alebo výsledku)
- Doplnujúcimi otázkami musíme zistiť chýbajúcu časť STAR

Príklady DOPLŇUJÚCICH OTÁZOK:

- Popíšte okolnosti tejto situácie (Situácia)
- Aká bola Vaša rola v tejto úlohe? (Akcia)
- Čo na to Váš nadriadený? (Výsledok)

FALOŠNÁ STAR

- Nekonkrétna odpoveď
 - *Vždy si urobím dostatok času na zákazníka.*
- Osobné názory kandidáta
 - *Myslím, že vždy treba dbať na povesť firmy.*
- Teoretické, hypotetické resp. do budúcnosti orientované odpovede
 - *Keby som videl, že termín nestihnem, vyhládal by som pomoc kolegov.*

Tvorba otázok pre pohovor – 2 typy

1. Behaviorálne:

- Čerpajú zo správania kandidáta v minulosti týkajúceho sa jeho schopností, vedomostí spojených s prácou, zručností a skúseností
- Základný predpoklad: Najlepší prediktor budúceho konania kandidáta v situáciách súvisiacich s prácou je jeho správanie sa v minulosti za podobných podmienok

2. Situačné:

- Prezентujú hypotetické pracovné situácie a dilemy a pýtajú sa kandidátov, ako by v nich reagovali
- Základný predpoklad: Zámery ľudí sú blízke ich skutočnému správaniu

Tvorba rozvíjajúcich otázok

- Dodatočné rozvíjajúce otázky môžu pomôcť viesť kandidáta k tomu, aby nám v odpovedi povedal práve tie informácie, ktoré sú podstatné pre naše hodnotenie (STAR)
- Či budú dodatočné otázky povolené je potrebné sa rozhodnúť vopred
- V prípade že áno, vytvorte zoznam akceptovaných dodatočných otázok pre každú kompetenciu

Tvorba rozvíjajúcich otázok

- Nepoužívajte zavádzajúce dodatočné otázky
- Žiadnym spôsobom nespochybňujte stanovisko kandidáta
- Snažte sa priblížiť k tomu, aké boli kandidátove špecifické úlohy a činnosti
 - Požiadajte ho o upresnenie ak sa vyjadruje v množnom čísle (*my sme urobili, naša skupina urobila...*), alebo neurčito
- Používajte otvorené otázky, s výnimkou situácie kedy potrebujete odpoveď áno/nie

Tvorba rozvíjajúcich otázok

Behaviorálne otázky

- Situácia/úloha
 - *Kto bol zapojený?*
 - *Aké faktory viedli k tejto situácii?*
- Akcia
 - *Ako ste reagovali?*
 - *Aká bola vaša úloha?*
- Výsledok
 - *Aký bol výsledok?*
 - *Je niečo, čo by ste urobili inak?*

Tvorba rozvíjajúcich otázok

Behaviorálne otázky

- Situácia/úloha
 - *Prečo si myslíte, že sa daná situácia stala?*
 - *Čo považujete za najkritickejšie prvky tejto situácie?*
- Akcia
 - *Akú prvú vec by ste povedali alebo urobili?*
 - *Aké faktory by mohli ovplyvniť vaše konanie?*
 - *Aké by mohli byť alternatívy vášho konania?*
- Výsledok
 - *Ako myslíte že bude vaše konanie prijaté?*
 - *Čo považujete za hlavný prínos vášho konania?*