



MULTIFAKTOROVÝ OSOBNOSTNÍ PROFIL

Uživatelský manuál

03/2023

info@tcconline.cz

www.tcconline.cz

Obsah

Úvod.....	5
Proč testovat osobnost?.....	6
Specifika online testování.....	9
Výhody a limitace online psychodiagnostiky.....	10
Využití online metod u nás a ve světě.....	13
Nejznámější současné přístupy k diagnostice osobnosti.....	16
Big Five.....	16
Bochumský osobnostní dotazník.....	21
Myers-Briggs Type Indicator.....	22
Golden Profiler of Personality.....	26
Charakteristika Multifaktorového osobního profilu.....	27
Sociální desirabilita Multifaktorového osobnostního profilu.....	27
Srovnání Multifaktorového osobnostního profilu s ostatními metodami.....	31
Provozba na další produkty společnosti TCC online.....	32
Týmové role.....	32
Manažerský styl.....	33
Kariérový kompas.....	33
Dotazník zvládání zátěže.....	34
Dotazník komunikačního stylu – asertivity.....	35
Vývoj jednotlivých verzí inventáře.....	37
PREMIUM VERZE.....	38

Popis inventáře.....	40
Popis jednotlivých dimenzí a škál	41
Základní osobní nastavení.....	41
Převažující styl vnímání.....	42
Způsob rozhodování	43
Styl práce	44
Představení person	45
Persony v oblasti Interakce s druhými.....	45
Persony v oblasti Vnímání	46
Persony v oblasti Rozhodování.....	47
Persony v oblasti Styl práce	48
Administrace metody	50
Informace o zabezpečení během administrace metody.....	53
Psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostního profilu.....	54
Popis vzorku.....	54
Zpracování dat a použité metody	56
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení	56
Konkrétní psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostního profilu	59
Reliabilita	62
Validita	64

Vztahy Multifaktorového osobnostního profilu a dalších psychodiagnostických nástrojů	80
Multifaktorový osobnostní profil a Kariérový kompas	80
Multifaktorový osobnostní profil a Manažerský styl	81
Vyhodnocení Multifaktorového osobnostního profilu	82
Základní nastavení	82
Vnímání	87
Rozhodování	92
Činnost	98
Interpretace výsledků	103
Výstupní zpráva	103
Možnosti využití inventáře v personální praxi	112
Nábor zaměstnanců	112
Rozvoj zaměstnanců	113
Kazuistiky	114
Kazuistika č. 1 – Jana	114
Kazuistika č. 2 – Pavla	117
Kazuistika č. 3 – Pan X	120
Závěr a zdroje	127
Zdroje	128

ÚVOD

Osobnost je pojem, který nejspíše někdy užil každý z nás. Setkáváme se s ním denně v médiích, filmech a v krásné literatuře. V běžné řeči označuje určité vlastnosti či zvláštnosti jedinců (např.: „Je to neobvyklá osobnost“). Používáme ho i pro zdůraznění výjimečnosti jedinců (např.: „Václav Havel byl ve středoevropském prostoru výjimečnou osobností.“). Má tedy hodnotící charakter. A právě tento hodnotící charakter popisu osobnosti zajímá personální psychology nejvíce.

Přestože koncept testování a skórování různých psychologických atributů je známý a používaný již přes sto let, je testování osobnosti v personální praxi stále poměrně nový fenomén využívaný od 90. let minulého století. Je to právě v posledních 20 letech, kdy zaznamenáváme zvýšený zájem o psychologické testování osobnosti, interpersonálního stylu a stresových reakcí u uchazečů o zaměstnání i pro rozvoj stávajících zaměstnanců a manažerů (Piotrowski & Armstrong, 2006).

Na to mají vliv i četné metaanalytické studie, které prokázaly, že původně podceňované osobnostní inventáře mají při výběru zaměstnanců svůj smysl (viz např. Foldes, Duehr, & Ones, 2008; Joe-Harris, 2012; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003). Bartram (2004, str. 239) dokonce píše, že „jednou z největších změn v poslední dekádě bylo nalezení důkazů v akademické literatuře k podpoře využití osobnostních testů k výběru zaměstnanců.“

Toto zvýšení zájmu o testy osobnosti v personalistice byl ale dle Robertse & Hogana (2001) podmíněn především společenským tlakem, neboť mnohé do té doby užívané testy kognitivních schopností, které měly vysokou prediktivní validitu s úspěšností v zaměstnání, diskriminovaly znevýhodněné skupiny obyvatel nebo ženy. To vytvářelo tlak na personalisty, aby používali méně diskriminující testy. Dobře konstruovaný test osobnosti tyto podmínky splňuje, protože je rasově a genderově neutrální.

PROČ TESTOVAT OSOBNOST?

Fink (2006) uvádí deset dobrých důvodů, proč testovat osobnost při náboru i rozvoji zaměstnanců.

Zjistíte, s kým jednáte. Osobnostní inventář vám pomůže posoudit kandidátovu schopnost pracovat v týmu, projevy a způsob řešení problémů. Stejně tak pomáhá s poznáním jeho názorů, postojů, zájmů a motivace. Tyto informace vám pomohou učinit skutečně informované rozhodnutí.

Zjistíte, jestli u vás nový rekrut zůstane. Špatný výběr zaměstnanců stojí peníze a v lepším případě nemá žádný pozitivní dopad na organizaci. V tom horším organizaci poškodí. Výběr je zatížen subjektivním dojmem zaměstnavatele či personality, který je ovlivněn svou vlastní osobností. Osobnostní inventář může poskytnout užitečné a objektivní informace ke zvýšení pravděpodobnosti, že nový rekrut u firmy zůstane a bude produktivní.

Zvýšíte efektivitu. Osobnostní inventáře jsou excelentním nástrojem ke zmapování silných a slabých stránek zaměstnanců i uchazečů o novou pozici.

Identifikujete leadery. S pomocí testů osobnosti můžete odhalit zaměstnance s leaderovskými předpoklady. Buď můžete mít vlastní model pro danou pozici žádoucích vlastností, nebo porovnat výsledky svých pracovníků s typickými výsledky vedoucích zaměstnanců v ČR.

Rozvoj leaderů. Zjištění možností rozvoje pro váš management pomocí osobnostního inventáře a následná cílená školení mohou výrazně zvýšit efektivitu práce.

Poskládejte si efektivní tým. Osobnostní psychodiagnostika Vám může pomoci i při tvorbě týmu, jehož jednotliví členové si osobnostně „sednou“, nebudou mezi sebou mít zbytečné konflikty a budou spolu efektivně spolupracovat a komunikovat. Stejně tak pokud hledáte nového člověka do týmu a chcete, aby dobře zapadl, je osobnostní diagnostika jednou z cest, jak učinit informované rozhodnutí.

Strategický management lidských zdrojů. Umístěte zaměstnance na ta místa, kde budou mít nejlepší výkony pro vaši organizaci. Osobnostní inventář umožňuje identifikovat zájmy a styly práce vašich zaměstnanců. Pomůže vám rovněž s identifikací

vhodného pracovního prostředí a možných kariérových cest.

Prevence konfliktů. Pochopení osobnosti lidí může zabránit mnoha konfliktům plynoucím z nepochopení a přinést i nečekané možnosti řešení táhnoucích se kolektivních problémů.

Pomozte svým obchodním zástupcům. Osobnostní inventář nastavuje zrcadlo lidem. Hodí se proto na pozice, kde je kontakt s klientem na denním pořádku. Nejenže zjistíte, zda se uchazeč na místo skutečně hodí, ale můžete pomoci i stávajícím obchodním zástupcům poznat sebe sama a tím zlepšit vztah k zákazníkovi.

Poznejte své kolegy. Sdílení výsledků osobnostních dotazníků může pozvednout vztahy a vést k porozumění pro osobnostní charakteristiky, které dříve mohly vyvolávat konflikty.

Toto „desatero“ shrnující užitečnost osobnostních inventářů nutně vyvolává otázku po možnostech testování osobnosti.

Pokud se porozhlédneme po testech osobnosti vhodných pro personalisty, tak zde máme několik možností. Například Armstrong (2011) uvádí dva přístupy k hodnocení osobnosti – teorii založenou na rysech (viz str. 16) a typový přístup v podobě MBTI Myersové a Briggsové (viz str. 22).

Tyto dva přístupy jsou v personální praxi nejpoužívanější. Teorií osobnosti je pochopitelně podstatně více a různých testů jsou stovky, ale jejich využití pro pracovní prostředí je velmi limitované, neboť jejich cílem je převážně práce s psychopatologií.

Vůbec nejpoužívanější testy osobnosti jsou určeny veskrze jen pro klinické využití. (Hossiep & Paschen, 2003) Jedná se o projekivní techniky jako Rorschachův test a TAT (Thematic Aperception Test) a osobnostní inventář MMPI (Roberts & Hogan, 2001).

Diagnostika určená pro klinickou psychologii se zabývá především neobvyklými duševními jevy a stavy. V personální praxi se sice i s těmito jevy můžeme setkat, nejedná se však o primární zájem personální psychologie. Zároveň jsou tyto diagnostické nástroje ve valné většině jen ve formě tužka—papír. Jaké tedy máme možnosti?

Logickou možností, která se nabízí, je využití moderních nástrojů testování osobnosti. Trendem v této oblasti se stává především online testování osobnosti.

SPECIFIKA ONLINE TESTOVÁNÍ

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

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

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

VÝHODY A LIMITACE ONLINE PSYCHODIAGNOSTIKY

Výhody online testování osobnosti lze shrnout do následujících bodů:

Testování online je obecně mnohem levnější než klasické testování tužka—papír. Uchazeč testy vyplňuje sám, společnost tedy nemusí platit specialistu, který mu bude testy administrovat. Další nákladovou položkou, která zde odpadá, je čas administrátora, jenž pak musí výsledky uchazeče vyhodnotit. Výsledky jsou u online testování vypočítány téměř okamžitě pomocí počítače (odpadá zde i lidský faktor chyby). Licence na online testy bývají také levnější než na testy tužka-papír.

Online testy lze administrovat kdekoli a kdykoli bez nutnosti mít v počítači jakýkoliv program vyjma webového prohlížeče. Testovaný si může test vyplnit kdykoliv se mu to hodí bez nutnosti fyzicky dorazit do společnosti. Toto pomáhá přilákat kvalitnější uchazeče, jejichž čas je drahý a jakákoliv úspora času je tedy pro ně velkou výhodou.

Online testování a vyhodnocení pomocí počítače umožňuje do testů zakomponovat mnohem složitější lžiskóry a oproti verzi tužka-papír také přidat algoritmy pro detekci snahy o záměrné zkreslení výsledků.

Díky online testování lze uchazeče porovnávat se stále aktuálními normami a mít tedy tak přesný obraz o vztahu výsledků uchazeče a zbytku pracující populace v ČR. Oproti tomu v klasickém testování tužka—papír si běžně administrátor testu koupí drahý tištěný manuál s normami aktuálními v určitém roce a pak tento manuál s postupně zastarávajícími normami používá celou svou profesní kariéru.

Online testování je přístupné širokému počtu specialistů v náboru, zatímco u verzí tužka—papír může test administrovat jen vystudovaný psycholog, většinou ještě po nákladném školení. Společnost tak musí platit specialistu nejen na administraci testů, ale zároveň i na interpretaci výsledků a psaní výsledných zpráv. Oproti tomu s online diagnostikou může po krátkém zaškolení pracovat kdokoli, protože sama generuje kvalitní interpretace a popis uchazeče. Komplexní školení na práci s těmito interpretacemi a zpětnou vazbu uchazečům je však silně doporučováno.

Limitace online psychodiagnostiky

Podobně jako je tomu ve všech oborech, tak ani svět online psychodiagnostiky není

černobílý. I tyto moderní metody mají svá slabá místa. Je tedy na místě zmínit i některé výhody verze tužka—papír oproti online testování:

Proč ještě existují testy tužka-papír?

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

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

Administrátor testu má jistotu, že test daná osoba skutečně vyplňuje v klidném prostředí a dle pokynů. Při administraci online za klidné prostředí vhodné k vyplňování testu zodpovídá testovaná osoba, která se rovněž nemusí obtěžovat ani pečlivým čtením pokynů.

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

Příliš mnoho diagnostiky

Pochybnosti nad kvalitou online psychodiagnostických metod stále přetrvávají, a to především v akademických a expertních kruzích. Online metodám bývá často vyčítáno, že se rojí na trhu jak houby po dešti, přičemž jejich psychometrické kvality bývají nevalné. Chybí jim manuály, kvalitní validizační studie a slibují nemožné – že s jejich využitím získají klienti během pár kliknutí ideálního zaměstnance (Bates, 2002).

Nestandardizované testování

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

Nemožnost identifikace

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

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

Společnost TCC online si je těchto problémů vědoma a reflektuje je. Naše testy i dotazníky splňují kritéria pro recenzi testů podle Evropské federace psychologických asociací (Bartram, 2005). Dotazník Multifaktorový osobnostní profil považujeme za pomocnou metodu při výběru zaměstnanců. Všechny relevantní materiály zveřejňujeme na našich webových stránkách včetně údajů o validitě a reliabilitě metody a normách.

VYUŽITÍ ONLINE METOD U NÁS A VE SVĚTĚ

V roce 2006 jen 9,3 % firem v USA používalo ke zhodnocení uchazečů o místo nějaký screeningový test osobnosti online (Piotrowski & Armstrong, 2006). Jiné zdroje mluví až o 40 % s narůstající tendencí (Bates, 2002). U nás podobný výzkum neproběhl. Z našich zkušeností ale vyplývá, že online diagnostiku využívají především velké korporace, které najímají velký počet lidí. Malé a střední firmy tyto metody využívají jen vzácně.

Zajímavé ale je, že dle Piotrowského & Armstronga (2006) 21,9 % společností v USA zvažuje využívání těchto metod pro nábor zaměstnanců. Je zde tedy vidět jasná poptávka po kvalitních psychometrických nástrojích.

Ze společností, které používají psychometrické nástroje k evaluaci potenciálních zaměstnanců, pak jen 20 % z nich pracuje s osobnostními inventáři i přes množství literatury zabývající se faktory osobnosti v pracovním prostředí (Hough & Oswald, 2000; Roberts & Hogan, 2001).

Situace v oblasti online testování uchazečů ve výkonové oblasti je už ale podstatně lepší. Na nové technické možnosti zadávání, zpracování i interpretace testů reagují především soukromé firmy, které v online formě prescreeningu uchazečů spatřují možnost ušetřit čas i peníze. V USA ale nezůstává pozadu ani státní správa. V Riverside County v Kalifornii spočítali, že díky internetovému testování snížili cenu za jeden test o takřka 40 % z \$28 na \$17 (Mooney, 2002).

V rámci recruitment procesů lze online osobnostní testování velmi dobře použít jako prescreeningovou metodu. Pokud si společnost vytvoří kompetenční model na danou pozici, který lze převést do hodnocení ve vztahu k online diagnostice (např. „Nechceme na obchodního zástupce člověka s velmi nízkou aktivitou či velmi nízkou průbojností“), lze pak uchazeče testovat podle tohoto modelu.

Organizace většinou provádí první kontakt s uchazečem ve třech krocích:

Preselekce dle CV zjistí, zda má uchazeč odpovídající zkušenosti, vzdělání a další tzv. hard-skills.

Z uchazečů, kteří projdou prvním krokem, pak selektují pomocí online diagnostiky, zda

má uchazeč vhodnou osobnost na danou pozici. K tomuto účelu mohou být (a často bývají) využita i assessment centra.

Uchazeči, kteří projdou oběma kroky, se poté setkají osobně se zástupcem společnosti na klasickém pohovoru.

Tento postup společností významně šetří peníze v tom ohledu, že vyselektovat uchazeče v krocích 1 a 2 je finančně i časově nenáročné a šetří tak čas recruiterů ve společnosti a tím i peníze společnosti. Recruiter má navíc z online diagnostiky cenné informace o uchazeči a může tak klást cílené otázky na možné osobnostní „problémy“ ve vztahu k dané pozici. Výhodou je fakt, že zná tyto oblasti díky online diagnostice předem a může se na ně adekvátně připravit, než aby je během pohovoru zdlouhavě musel zjišťovat behaviorálními otázkami.

Výhodou využití online diagnostiky je i fakt, že pokud si společnost pro nábor určité pozice určí kompetenční model včetně osobnostních složek, nikdy neví, zda je tento kompetenční model nejefektivnější možný, zda zde některé důležité kompetence nechybí, či zda se zbytečně nepřipravuje o schopné uchazeče, které nevyhovují nárokům kompetenčního modelu, jehož některé složky ani nemusí být pro výkon práce důležité. Výhodou využití online diagnostiky je možnost testovat model osobnosti na danou pozici s výkony zaměstnanců na této pozici.

Běžně se takto testují ve společnostech například obchodní zástupci. Osobnostní rysy všech obchodních zástupců, kteří prošli online diagnostikou, se pak porovnávají s jejich obchodními a prodejními výsledky a hledají se statisticky významné vztahy mezi osobností a výkonem. Často pak společnosti upravují svůj kompetenční model, protože se ukáže, že některé charakteristiky původního modelu jsou pro výkon na dané pozici významnější, než se při jeho tvorbě myslelo, zatímco další, původně v modelu obsažené, nemají žádný vztah s výkonem na dané pozici.

Firmy, které pracují s online testováním, mohou působit na potenciální zaměstnance progresivněji a inovativněji, takže mohou snáze nalákat kvalifikované a vzdělané mladé lidi, kteří chtějí pracovat v moderním prostředí. Náborový proces je v případě využití online diagnostiky vnímán jako kvalitní a moderní. Navíc i v případě neúspěchu může být nábor stále vnímán jako pro uchazeče pozitivní rozvojová aktivita. To je důležité i pro celkovou image firmy, protože – jak píše Bartram (2004) – výběr zaměstnanců je

zároveň i oblastí, kde se organizace velmi odhaluje, protože proces náboru je také odrazem firemní kultury a hodnot, které všichni uchazeči o danou pozici pocítí na vlastní kůži a vypráví o nich svým známým. Nábor nových zaměstnanců je tak pro firmy s trochou nadsázky něco jako „den otevřených dveří“.

NEJZNÁMĚJŠÍ SOUČASNÉ PŘÍSTUPY K DIAGNOSTICE

OSOBNOSTI

Po představení konceptu online psychodiagnostiky, popsání jeho výhod a možných limitací, je potřeba také shrnout přístupy k samotné diagnostice osobnosti. Následující teoretická část si klade za cíl v kostce představit nejznámější a nejužívanější současné metody diagnostiky osobnosti (ať už v online či tradiční formě tužka–papír) a zhodnocení jejich možných aplikací a využitelnosti.

Big Five

Lewis R. Goldberg (1995) se ve své kapitole knihy *Personality research, methods, and theory: A festschrift honoring Donald W. Fiske* podivuje nad tím, proč lidský druh, který dokázal od druhé světové války doletět na měsíc, rozštěpit jádro, vytvořit super-počítače, obalit celou planetu virtuální sítí a rozluštit lidský genom, nebyl schopen dosáhnout alespoň elementárního konsensu v oblasti chápání lidské osobnosti. A právě ve svém textu nabízí na tuto otázku i odpověď.

Lidstvo se snaží osobnost definovat a popsat už od svého zrodu. Prvními průkopníky byli – ostatně jako snad ve všech oblastech lidského poznání – antičtí filosofové, především pak Aristoteles, který jako první přišel s klasifikací lidských vlastností.

K vytvoření skutečně vědeckého modelu osobnosti bylo ale zapotřebí vyřešit dva základní problémy:

- 1) Jak získat reprezentativní vzorek lidských vlastností a
- 2) jak tyto vlastnosti klasifikovat a kategorizovat do strukturálního modelu osobnosti.

První problém vyřešil již v roce 1884 velikán britské psychologie – Sir Francis Galton (1949) – s pomocí lexikální analýzy. Klasifikaci pak umožnil na úsvitu 20. století objev Charlese Spearmana – faktorové analýzy. Spearman ale faktorovou analýzu používal především jako prostředek k nalezení jednoho faktoru inteligence – známého *g*.

Byl to až L. L. Thurstone, který na základě lexikální analýzy použil faktorovou analýzu pro identifikování základních faktorů osobnosti a položil tak základ rysového přístupu k výzkumu osobnosti.

Jinak řečeno jde o stálé struktury osobnosti, které jsou v průběhu života relativně neměnné, u každého člověka jedinečné a určující jeho chování.

Prvním velikánem v této nové neprobádané oblasti byl bezesporu Raymond B. Cattell, který na základě faktorové analýzy Allportovy a Odbertovy psycholexikální studie (1936) přišel v roce 1949 s prvním a dosud používaným osobnostním inventářem 16PF (Cattell & Cattell, 1995).

Cattelova práce byla také základem pro dnes nejužívanější koncept faktorových osobnostních inventářů – Big Five. Základ pětifaktorového modelu osobnosti vznikl na podkladě snahy mnoha výzkumníků zopakovat Cattelovy výzkumy a jeho objev je dnes připisován D. W. Fiskemu (1949). Výsledky této a následujících studií se začaly shodovat na počtu pěti základních faktorů, které lze opakovaně replikovat napříč různými vzorky.

Model Big Five se tak postupně etabloval a stal se jedním ze základů psychologie osobnosti. Jeho platnost potvrdily četné studie, které se sice mírně lišily v nasycenosti jednotlivých faktorů a v jejich názvech, nicméně vždy se shodly na pěti základních faktorech (Digman & Inouye, 1986; Digman & Takemoto-Chock, 1981; Fiske, 1949; Goldberg, 1990, 1992; McCrae & Costa, 1985, 1987, 2013; Norman, 1963; Smith, 1967; Tupes & Christal, 1992) a to i v interkulturním kontextu (Bond, Nakazato, & Shiraishi, 1975).

V 60. a 70. letech pak došlo k útlumu výzkumu pětifaktového modelu osobnosti, ke kterému přispěla práce Waltera Mischella *Personality and assessment* (2013, původní vydání 1968), kde zpochybnil celý rysový model osobnosti a přišel s myšlenkou, že chování je spíše utvářeno okolím a aktuální situací. Toto tvrzení plynulo z postojů sociálních psychologů a behavioristů, kteří si vzali za svou myšlenku, že faktorové modely osobnosti existují jen v hlavách psychologů osobnosti.

Sociální psychologové tvrdili, že lidská osobnost je ve své podstatě utvářena situačním kontextem a aktuální chování z tohoto kontextu plyne (viz např. Darley & Latané, 1968). Zastánci behaviorismu šli pak ještě dále se svým tvrzením, že osobnost nejen že nemá smysl měřit, ale dokonce ani neexistuje (Goldberg, 1995). Dalším argumentem proti testům osobnosti byla nízká validita (maximálně dosahovala hodnoty kolem 0.30). Situace zašla tak daleko, že počátkem 70. let bylo prakticky nemožné v žurnálech APA

publikovat výzkum týkající se měření osobnosti. (Roberts & Hogan, 2001; Lewis R. Goldberg, 1995)

Renesance osobnostních testů nastala v 80. letech, kdy spatřil světlo světa osobnostní inventář NEO-PI autorů McCraeho & Costy (1985), kteří původně přišli se třífaktorovým modelem (*Neuroticism – Extraversion – Openness to experience* → NEO), ale pak uznali nutnost dalších dvou faktorů a stali se tak zastánci pětifaktorového modelu.

NEO-PI se tak stal standardním inventářem pětifaktorového modelu osobnosti. Kromě teoretiků psychologie osobnosti si získal své místo i v personální praxi (pro bližší informace viz přehled Schmidta, Onese, & Huntera z roku 1992 nebo metaanalýzu Barricka & Mounta z roku 1991).

Využití pětifaktorového modelu osobnosti v personální praxi

Pětifaktorový model osobnosti je dnes jedním z pilířů teorie osobnosti. V současnosti je nejčastěji citován model McCraeho & Costy (1985) uvedený výše.

Jeho využití v personální praxi je velmi široké – od náboru až po rozvoj zaměstnanců i manažerů. Samotný NEO-PI inventář již prošel několika revizemi a byl přeložen do mnoha jazyků. V současnosti jsou v české lokalizaci k dostání inventáře NEO-PI-R a jeho zkrácená verze NEO-FFI, se kterou i námi vyvinutý Multifaktorový osobnostní profil.

Stejně jako NEO-PI vychází z pětifaktorového modelu například i inventář Orpheus Johna Rusta (citován v Poledňová, 2000), který byl specificky vytvořen k využití v personální praxi. Jako další lze uvést poněkud zastaralý osobnostní inventář KUD autorů B. Miglieriniho a J. Vonkomera. Všechny tyto metody i další, zde nejmenované, jsou založeny na Big Five modelu.

Jeho výhody pro personální praxi jsou zřejmé. Jedná se o velmi dobře prozkoumaný model osobnosti s dlouhou historií, který je i relativně kulturně nezávislý, ačkoli i zde je možné nalézt stín pochybností vyžadující opatrnost při jeho užívání (viz Foldes, Duehr, & Ones, 2008). Je určen pro psychicky zdravou populaci a jeho výstupy jsou snadno srozumitelné, validní a reliabilní. Právě jednoduchost a srozumitelnost tohoto modelu spolu se zdánlivě jasným vymezením základních rysů předurčila jeho velkou popularitu.

Limitace Big Five

Při podrobnějším pohledu na tento model ale nalezneme některé nedostatky a protimluvy.

I tento model, jak to už v psychologii bývá, je pod tvrdou palbou kritiků. Inventáře založené na Big Five trpí mimo jiné jedním z nepříjemných neduhů velké části jiných inventářů – je ovlivněn sociální žádoucností odpovědí, a to pak především u rysu svědomitosti, o kterém Bartram, (2004) a další (Barrick, Mount, & Judge, 2001) tvrdí, že je validní prakticky pro všechna povolání a zaměstnavatelé na něj kladou obzvláště silný důraz (Coyne & Bartram, 2000). Vždyť kdo by se přiznal k tomu, že není svědomitý?

Existují ovšem i studie, které tvrdí opak – tzn., že rys svědomitosti není validním prediktorem pracovního výkonu (Barrett, Miguel, Hurd, Lueke, & Tan, 2003).

Druhým nejpostiženějším rysem je *neuroticismus*. Jaké šance má uchazeč o zaměstnání, který o sobě uvede, že je neurotický? Tento problém je důsledkem apriorního hodnotícího charakteru inventáře.

Tato sociální žádoucnost a rozsáhlé možnosti „lhát“ při vyplňování inventáře jsou dále posíleny samotnou stavbou inventáře a sběrem dat od testovaného. Vzhledem k jeho jednoduché stavbě i jednoduchému vyhodnocování je sice možno inventář vyplňovat také ve formě tužka—papír, vzhledem k jednoduchosti vyhodnocení a průhlednosti mnoha otázek je však uchazeč schopen výsledky do velké míry ovlivnit směrem, který se mu zdá žádoucí. Toto zkreslení výrazně roste, pokud uchazeč takovýto dotazník nevyplňuje poprvé.

Vzhledem ke své jednoduchosti bohužel inventář NEO-PI, ani jeho revidovaná verze NEO-PI-R, nepoužívají moderní nástroje, které jsou tomuto schopny do velké míry zamezit. V NEO-PI tak uchazeč hodnotí každý výrok na jednoduché škále 1 – 5 od „silně souhlasím“ po „silně nesouhlasím“ a může tak snadno odhadnout, zda je pro něj výhodné s výrokem souhlasit či nesouhlasit.

U moderních nástrojů musí například uchazeč rozdělovat pevně daný počet bodů mezi několik výroků, které mají všechny pozitivní konotaci. Musí tedy rozdělovat body mezi

výroky, u kterých by v případě užití jiného typu škály chtěl zaškrtnout maximální míru

souhlasu. Dělí tak omezený počet bodů a je nucen odpovídat pravdivěji.

Dalším problémem, se kterým se personální psychologové potýkají, je jistá volnost a neukotvenost modelu. Jinými slovy je Big Five postaven v podstatě jen na konsensu teoretiků, a to jak v oblasti slov zahrnutých do lexikální analýzy, tak do značné míry i jejich přiřazení jednotlivým rysům (Paunonen & Jackson, 2000; Eysenck, 1992).

Ze stejných dat se dá odvodit i jeden faktor, dva faktory, tři faktory, sedm faktorů atd., které přinášejí zcela odlišné informace. Z těchto faktorů můžeme navíc získat ještě detailnější informace v podobě různých faset, které ten který faktor sytí. Přitom platí, že čím méně faktorů inventář má, tím vyšší je jeho interkulturní validita (Saucier & Goldberg, 2003).

S tím souvisí zajímavý fakt, že z původních souborů lexikálních analýz (Allport-Odbertova i Normanova) byla odstraněna slova, která měla hodnotící charakter a termíny, které označovaly dočasné stavy (nálady). Jak píše Almagor, Tellegen, & Waller, (1995), vyřazení těchto položek mohlo znamenat ochuzení inventáře o hodnotící dimenze, které jsou pro personalisty velmi důležité. Při zahrnutí těchto slov do analýzy došli k sedmi základním faktorům (pěti původním + dvěma hodnotícím).

Samotným odstraněním slov, které sémanticky obsahují hodnocení, ještě nedosáhneme nehodnotícího osobnostního inventáře. Hodnotící charakter je pak totiž dán volbou škál. Pětifaktový model pracuje s jednodimenzionálními škálami, na jejichž teoretickém počátku je nepřítomnost nebo minimální projevení daného rysu a na konci dominance či silné projevení rysu. Pokud se tedy podíváme například na škálu svědomitosti, pak „nepřítomnost“ rysu (tzn. nízký skóre na této škále) znamená, že člověk není vůbec svědomitý. A to už je hodnotící stanovisko.

Jak píše John Rust (1996, citován v Poledňová, 2000); „v literatuře o Big Five není ani jeden pozitivní výrok ve prospěch nízké svědomitosti. Zdá se, že zaměstnavatelé mají podobný nedostatek nadšení pro nízký skóre v přívětivosti a vysoký skóre v neuroticismu má rovněž malou podporu.“

Tyto předpoklady mají samozřejmě své výjimky. Nízká přívětivost může být vhodná u silových povolání, jako jsou vojáci či policisté. Můžeme ale předpokládat, že nesvědomitý a neurotický policista je špatný policista. Rust (1996, citován v Poledňová,

2000) dále tvrdí, že „přesvědčení, že Big Five nebo jakýkoliv test osobnosti je nehodnotící, je pohodlné a neopodstatněné.“

U NEO-PI toto tvrzení platí, nemůžeme se však ztotožnit s tím, že platí obecně pro všechny testy osobnosti. Za příklad relativně nehodnotícího osobnostního inventáře, který je dobře teoreticky zakotven a má velký přesah do praxe, si lze vzít MBTI, které je zároveň i základním teoretickým východiskem Multifaktorového osobnostního profilu. MBTI se budeme podrobněji věnovat níže. Nyní dokončíme rysové přístupy krátkým představením dalšího u nás široce rozšířeného Bochumského osobnostního inventáře.

Bochumský osobnostní dotazník

V tomto kontextu se zmíníme o další u nás rozšířené metodě, kterou je Bochumský osobnostní dotazník (zkráceně BIP) autorů Rüdiger Hossiepa a Michaela Paschena, který vznikl v 90. letech Německu. Jak píše Kuba (2013, str. 7), „v českém prostředí je BIP často využívaným nástrojem zejména pro svou relativně nízkou cenu, jednoduchost administrace a široký záběr, díky kterému jej lze uplatnit napříč profesemi, obory i ekonomickými sektory.“

Limitací BIP je ale fakt, že „ačkoliv konstrukty zahrnuté v BIP integrují zjištění diferenciální psychologie nebo psychologie motivace, nezakládají se na žádné výchozí teoretické koncepci, která by zahrnovala všechny dimenze (Hossiep & Paschen, 2003, str. 11).“ Narážíme zde tedy na podobný problém, jako u faktorových modelů, jejichž teoretické zakotvení je také velmi slabé.

Ze zkušenosti s používáním tohoto inventář můžeme také říci, že jeho využití pro personální praxi bývá často limitováno velkou sociální desirabilitou, se kterou má problém i Big Five model (Kuba, 2013; 2014). Je to opět dáno tím, že škály mají apriorně hodnotící charakter a z vyplňování dotazníku je relativně lehké odhadnout, co má testovaná osoba zaškrtnout, aby dosáhla požadovaného výsledku.

Pokud např. hledáme obchodního zástupce, pak otázka č. 31: „Byl(a) bych šťastný(-á), kdyby nepatřilo k mým pracovním povinnostem oslovovat stále nové lidi,“ bude tímto jevem silně postižena. Pokud předpokládáme, že uchazeč ví, že práce obchodního zástupce zahrnuje oslovování nových lidí, pak pokud o práci skutečně stojí (z jakýchkoli důvodů), nezávisle na tom, jaký má k tomuto tématu vztah, dá této položce vysokou (tj.

zkreslenou) hodnotu. BIP se tedy s trochou nadsázky stává spíše reflexí inteligence testovaného a jeho znalosti nároků té které profese.

Proto se nám v praxi nezdálo, že výsledky BIP byly pro výběr prakticky nepoužitelné, protože naprostá většina uchazečů o pozici měla podobné výsledky, přičemž varuje ve své recenzi i Kuba (2014). Dotazník tak nemá jednu ze základních požadovaných vlastností – schopnost diferenciací. Bohumský osobnostní dotazník je tak vhodný spíše v situacích, kdy je respondent motivován sebepoznáním. Dle Kuby (2014) je ale nevhodný pro výběr zaměstnanců z důvodu náchylnosti ke zkreslování v kontextu vysoké sociální žádoucnosti a kognitivní náročnosti, která nevyvažuje inkrementální validitu vzhledem k náborovému procesu v assessment centrech.

Myers-Briggs Type Indicator

MBTI je v současnosti jedna z nejužívanějších metod diagnostiky osobnosti. Patří také spolu s Big Five k jedním z nejkoumanějších osobnostních inventářů. Quenk (2009) v této souvislosti uvádí více než 11 000 bibliografických záznamů s více než 1780 dizertacemi. MBTI vychází z typologie osobnosti C. G. Junga (1921), který identifikoval 4 základní preference ve vnímání a chování různých lidí ve vztahu k okolnímu světu, jež jsou nepostradatelné pro běžné fungování člověka ve společnosti. Přitom platí, že výrazná preference jedné funkce omezuje vliv ostatních – především protilehlé funkce –, ale vždy jsou přítomny všechny na více či méně vědomé úrovni.

Škály MBTI

Jak uvádí Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003, str. 3): „základním cílem tohoto osobnostního inventáře je přiblížit teorii psychologických typů popsanou C. G. Jungem (1921) pochopitelným a užitečným způsobem každodennímu životu lidí. Esencí této teorie je předpoklad, že mnohé zdánlivě náhodné variace chování jsou ve skutečnosti vcelku předvídatelné a konzistentní na základě obecných rozdílů v preferenci způsobů užívání jejich vnímání a usuzování.“

Extraverze vs. Introverze (Extraversion – Introversion: E – I)

Tato škála vychází z předpokladu, že extravertnější lidé jsou primárně zaměřeni na vnější svět, zatímco introverti se zabývají především svými prožitky a idejemi. Obojí

zaměření považoval Jung za nutné k zachování určitého zdravého stupně mezilidského napětí, které udržuje společnost pohromadě.

Smysly vs. Intuice (Sensing – Intuition: S – N)

Tato škála se týká lidského vnímání. Smyslově založený člověk se spoléhá hlavně na svých pět smyslů a pracuje s „tvrdými“ daty, která „jasně vidí“, zatímco intuitivní lidé se nechávají více vést svou intuicí.

Myšlení vs. Cítění (Thinking – Feeling: T – F)

„Cogito ergo sum,“ řekl Descartes a stal se tak prototypem myšlenkového typu MBTI. Myšlenkové typy lidí vytváří soudy podle logických pravidel a těmi se pak řídí. Naopak představitelem cítícího typu by mohla být například Matka Tereza. Tito lidé se rozhodují na základě sociálních či osobních hodnot, které mohou být v rozporu s logickým uvažováním.

Jak uvádí v manuálu k MBTI Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003), pól Myšlení zde nemá nic společného s inteligencí (i hloupý člověk může hodně myslet, jen plody tohoto uvažování budou mít zanedbatelnou hodnotu) a naopak Cítění nemá být zaměřováno s emocemi.

Vnímání vs. Usuzování (Judging – Perceiving: J – P)

Tuto škálu vytvořila na základě svých pozorování Myersová ještě, než se seznámila s Jungovou prací. Všimla si totiž, že někteří lidé raději usuzují i z omezených informací, aby rychleji dosáhli výsledku. Svoje aktivity plánují a mívají analyticko-logické myšlení. Tito lidé mají převahu funkce usuzování. Jiní lidé oproti tomu sbírají informace tak dlouho, dokud nemají pocit, že mohou dojít ke skutečně informovanému závěru. Pro tyto vnímavé typy je vnější svět stále otevřenou knihou, ve které mohou donekonečna číst. Působí tak na okolí jako otevření a adaptabilní jedinci. Nejsou ale tak rozhodní jako usuzující lidé.

Rozdíly mezi MBTI a ostatními osobnostními inventáři

Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003) uvádějí následující hlavní rozdíly mezi MBTI a dalšími osobnostními inventáři. Uvádíme zde několik nejdůležitějších:

Oproti rysovým přístupům (viz str. 16), které umisťují jedince na hodnotícím kontinuu „*má – nemá daný rys*“, umisťuje MBTI jedince do opozitních kategorií, např. „*je extravertní či introvertní*“, které jsou neutrální ve vztahu k duševnímu zdraví, intelektuálnímu fungování a psychické adaptaci.

Škály MBTI oproti rysově pojatým škálám neukazují, zda má testovaný deficit v nějaké oblasti, nýbrž jen zda preferuje jeden z protilehlých pólů škály. Nejde tedy o to, „*nakolik je*“ jedinec např. extravertní, ale zda preferuje toto chování před introvertním.

Přestože jsou původní 4 dimenze MBTI na sobě z psychometrického hlediska nezávislé, tak celkové výsledky nejsou jen souhrnem těchto 4 preferencí, ale mají spíše podobu dynamické interakce. To znamená, že se navzájem ovlivňují ve svém působení. Odlišný výsledek v jedné ze 4 funkcí mezi dvěma jedinci může znamenat zásadní osobnostní rozdíly právě kvůli vzájemné propletenosti všech 4 funkcí, které dohromady vytváří určitý typ.

Teorie typů je postavena na teorii, která zahrnuje i vývoj individua během celého jeho života. Z tohoto titulu mohou pro různá období života vycházet jiné výsledky. To je reflektováno třeba zjištěním, že mladší lidé mají obecně méně jasné a konzistentní preference než starší. Na tento fakt je třeba brát ohled při vyhodnocování inventáře.

Dimenze MBTI vycházejí ze základních postojů a duševních funkcí, které se podílejí na prakticky veškerém chování. Z toho důvodu je jeho záběr širší a zahrnuje mnohé aspekty života. To se pak projevuje na mnoha různých aplikacích.

Quenk (2009) varuje před zaměňováním rysových přístupů s MBTI. Popisuje nejčastější chyby, kterých se praktici při užívání MBTI dopouštějí:

Zabývají se numerickou hodnotou a přisuzují jí hodnotící význam. Jelikož výstupem MBTI není numerická hodnota udávající umístění jedince na nějaké škále, nýbrž určení typu ve smyslu „*buď anebo*“, je snaha přisoudit tomuto výsledku kvantitativní význam chybná. To, jak uvidíme dále, je zároveň i jedním ze základních problémů MBTI.

Předpokládají, že lidé s vyjasněnými preferencemi mají určité funkce „*více*“.

Věří, že větší vyjasněnost implikuje „*lepší*“ schopnost nebo vyspělost dané preference.

Odvozují, že určité preference jsou „lepší“ či „zdravější“ než ostatní.

Hodnotí jedince z pohledu jediné normy psychického zdraví místo toho, aby se na něj podívali z hlediska jeho typu.

Jak vidíme, Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003) i Quenk (2009) akcentují nutnost vnímat MBTI jako nehodnotící nástroj, který má za úkol roztřídit lidi do hodnotově neutrálních kategorií.

Aplikace MBTI

MBTI má díky svému apriornímu nehodnotícímu charakteru tu výhodu, že přináší neutrální výpověď o člověku. Každý typ má své výhody a své limity. Právě i díky tomuto přístupu je MBTI široce využíváno v mnoha oblastech práce s lidmi;

V klinické a poradenské psychologii (psychoterapie dětí i dospělých, párová a rodinná terapie), vzdělávání (pro učitele i žáky), kariérovém poradenství (volba person-fit job s pomocí MBTI, zvyšování pracovní spokojenosti, identifikace zájmů a hodnot) a organizacích (zlepšení komunikace v rámci organizace, řešení dlouhodobých konfliktů, zlepšení schopnosti řešit efektivně problémy a rozhodovat se, plánování, implementace a management organizačních změn, stres management, facilitace efektivního fungování týmů, koučování) (Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 2003).

Limitace MBTI

Podobně jako tomu v případě inventářů založených na Big Five, i MBTI má své kritiky.

Pittenger (2005) se pozastavuje nad konceptem dichotomických škál, se kterými se setkáváme v MBTI, a poznamenává, že tyto škály neumožňují určit statistickou významnost individuálních rozdílů. Jednoduše řečeno není z výsledku jasné, nakolik je testovaná osoba vyhraněná oproti ostatním v určitém směru. Převáděno do praxe může nastat i situace, kdy jedinec „spadne“ do introverze jen na základě odpovědi na jednu položku, na kterou kdyby odpověděl opačně, byl by naopak extravert.

To by samo o sobě nebyl problém, kdyby tento výsledek byl reflektován např. percentilovým umístěním v populaci. V MBTI se ale testovaný dozví jen to, že je extravert či introvert. MBTI sice dbá na to, aby testovaní měli možnost své výsledky

okomentovat a zkorigovat (Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 2003), ale to je nedostatečná a velmi subjektivní forma validizace výsledků inventáře.

V důsledku se může stát, že dvěma takřka identickým lidem vyjde zcela odlišný profil na základě jedné odlišně zodpovězené položky a možnosti kontroly jsou zde velmi omezené. Někteří distributoři MBTI sice nabízejí i podškály, kde lze zjistit míru určité preference, ale výsledný profil se řídí pravidlem „buď anebo“. U těch distributorů, kteří tyto škály nezahrnují do výstupu, pak vůbec nelze míru preference typů určit.

Námitek vztahujících se k využití MBTI v personální praxi i v dalších oblastech je samozřejmě více a vzhledem k rozšířenosti MBTI, a tudíž i studií zabývajících se jeho psychometrickými kvalitami i základními teoretickými otázkami zde není prostor pro jejich shrnutí. Zájemce odkazujeme na relevantní literaturu, především pak metaanalytickou studii autorů Gardnera & Martinka (1996), kteří shrnují množství do té doby publikovaných výzkumů z oblasti aplikace MBTI na manažerských pozicích.

Golden Profiler of Personality

Z MBTI přímo vychází i jeho adaptace z pera Johna P. Goldeny s názvem Golden profiler of personality (dále jen GPOP). Českou verzi vydalo Testcentrum. Přidanou hodnotou GPOPu je jeho škála „napětí – uvolnění“ mapující reakci na stres. Teoreticky je test zakotven i v pětifaktovém modelu osobnosti, neboť bylo zjištěno, že se tyto škály koncepčně překrývají (Wagnerová, 2011).

Nutno dodat, že GPOP v české mutaci je normován pouze na vzorku 524 lidí, zatímco Multifaktorový osobnostní profil je normován na populaci čítající 5662 pracujících lidí. Dále je třeba k jeho využití nutné dle Wagnerové (2011) projít dvoudenním školením. V případě využití Multifaktorového osobnostního profilu je školení dobrovolné a slouží k prohloubení znalostí, pochopení různých aspektů škál a práci s výstupem.

CHARAKTERISTIKA MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNÍHO PROFILU

Kombinace vysoké poptávky po kvalitních psychodiagnostických metodách pro personální praxi a nízké nabídky ze strany zavedených vydavatelů těchto metod nás přivedla na myšlenku vytvoření vlastního online osobnostního inventáře. Vytvořili jsme tak inventář vycházející z praxe, který je ale zároveň pevně zakotven v teorii jednoho z nejčastěji citovaných myslitelů 20. století – C. G. Junga.

Snažíme se v něm odstranit či minimalizovat všechny výše uvedené nedostatky svých předchůdců a vytvořit tak jednoduše použitelnou, kvalitní, validní a spolehlivou metodu sloužící k náboru nových zaměstnanců, identifikaci talentů či rozvoji stávajících zaměstnanců.

Tento osobnostní inventář splňuje náročná kritéria validity a reliability (viz str. 62 a 64). Z hlediska uživatelské přívětivosti se pyšní nadstandardní kvalitou. Na rozdíl od mnohých výše uvedených metod je jeho výstup přehledný a stručný. Na třech stránkách se dozvíte vše podstatné – vyhodnocení, interpretaci i rozvojová doporučení. Umožňuje tak i proškolenému nepсихologovi kvalitní interpretaci výsledků. Online administrace i vyhodnocení zároveň šetří čas i peníze.

Sociální desirabilita Multifaktorového osobnostního profilu

Sociální desirabilita je problém, se kterým se potýkají všechny dotazníky a inventáře v papírové i online podobě. Jedná se o tendenci testovaného člověka odpovídat takovým způsobem, který považuje za vhodný, správný a společensky přijatelný. Testovaný tedy neodpovídá zcela pravdivě dle svého vlastního mínění a dochází zde ke zkreslení výsledků.

Konkrétně například při použití osobnostních testů při náboru se bude uchazeč snažit zkreslovat své osobnostní výsledky směrem k takovému osobnostnímu profilu, o kterém si myslí, že je ideální na danou pozici.

Existuje několik osvědčených způsobů, jak toto zkreslení snížit či zcela eliminovat:

1. Kvalitní normy

Kvalitní normy počítané na dostatečně rozsáhlém reprezentativním vzorku populace jsou schopny omezit vliv tohoto zkreslení. V reprezentativním vzorku se totiž také

nachází respondenti, kteří podobným způsobem zkreslují údaje, a tedy samotné normy jsou statisticky vypočteny tak, aby s určitou snahou o zkreslení počítaly a korigovaly ji. Při použití kvalitních norem je tedy efekt sociální desirability zeslaben.

2. Způsob získávání odpovědí

Velmi efektivní metodou, jak odstranit vliv sociální desirability, je také propracovaná struktura a způsob, jakým může dotazovaný odpovídat. U novějších kvalitních testů tak již dotazovaný neodpovídá na otázky ano/ne, kde může snadno odhadnout, zda bude mít pro něj určitá odpověď na otázku pozitivní nebo negativní efekt a podle toho přizpůsobit svoji odpověď. Místo toho má přidělen určitý počet bodů, které musí přidělit mezi vlastnosti, výroky atd. Tyto vlastnosti/výroky jsou všechny pozitivní či negativní a dotazovaný tedy již velmi těžce odhaduje, co je pro něj v dané situaci nejvýhodnější a má vyšší tendenci odpovídat pravdivě. (Figurová, 2007)

Tato metoda je obzvláště efektivní v kombinaci s níže uvedenou metodou vícenásobné kontroly odpovědí a lžiskórů. Vzhledem k náročnosti vyhodnocování podobně strukturovaného inventáře se tato metoda objevuje hlavně v online inventářích, v papírových formách inventářů pouze výjimečně.

3. Online administrace

Už King Jr. & Miles (1995) zjistili ve svém výzkumu 4 různých testů s různými formami škál (včetně nucené volby), že počítačová administrace nejenže nemění faktorovou strukturu testů oproti tradiční formě tužka-papír, ale navíc potvrdili předpoklad, že tzv. *impression management*, což je v podstatě snaha jednotlivce prezentovat se v lepším světle, má větší vliv na testy ve formě tužka-papír.

Toto dále potvrdili Richman et al. (1999) ve své metaanalýze více než 30letého výzkumu rozdílů mezi počítačovým testováním a původní formou tužka-papír. Z jejich analýzy vyplývá, že nezáleží na tom, jak je test administrován, nýbrž co měří a jaké jsou okolnosti testování (např. zda je někdo v místnosti).

Dále shrnují, že ve studiích, kde byla sledována sociální desirabilita, bylo zjištěno, že pokud je jedincům test zadáván v soukromí a mají možnost vracet se k předchozím otázkám (což je i případ Multifaktorového osobnostního profilu), pak míra sociální desirability klesá. Tento efekt byl ještě výraznější v porovnání s klasickým rozhovorem,

ve kterém je pro respondenty velmi nepříjemné odhalovat sebe sama včetně svých negativních stránek a mají tedy větší sklon ke stylizaci.

Figurová (2007, str. 25) tyto poznatky shrnuje následovně: „celkově tendenci k sociálně žádoucím odpovědím snižuje nepřítomnost administrátora, anonymita a možnost vracet se k jednotlivým položkám.“

4. Vícenásobná kontrola odpovědí a lžiskóry

V této metodě se jednotlivé výroky, na které uchazeč odpovídá, v daném inventáři několikrát opakují. Opakují se buď v mírně pozměněné formě či jde o stejný výrok/vlastnost, jen je prezentován v kombinaci s jinými výroky/vlastnostmi, kdy opět uchazeč dělí určitý počet bodů. Je zde poté sledováno, do jaké míry uchazeč odpovídá konzistentně na stejné či podobné otázky. Je velmi obtížné se přetvařovat dlouhodobě a konzistentně a tato metoda je tedy většinou schopna odfiltrovat snahu o zkreslení například zvážením všech odpovědí dotazovaného pro daný výrok/vlastnost či vyřazením dotazovaného, jehož odpovědi jsou velmi nekonzistentní.

Lžiskóry jsou pak výroky, které jsou zjevně extrémní a téměř všichni dotazovaní na ně odpoví jedním způsobem. Například s otázkou: „Nikdy jsem nikomu nezalhal,“ naprostá většina dotazovaných nesouhlasí, protože většina lidí již ve svém životě alespoň drobně zalhala. Souhlasná odpověď na tuto a podobně strukturované otázky tak odhaluje opět tendenci dotazovaného odpovídat na otázky způsobem, o kterém si myslí, že je žádoucí.

Vícenásobná kontrola odpovědí se opět pro svoji složitost vyskytuje téměř výhradně v online dotaznících, se lžiskóry se lze často setkat i v papírových dotaznících.

Využití metod snížení sociální desirability v Multifaktorovém osobnostním profilu

První dva výše uvedené způsoby eliminace efektu sociální desirability byly využity i při tvorbě inventáře Multifaktorový osobnostní profil. Třetí uvedený způsob – vícenásobná kontrola odpovědí a lžiskóry – nebyl do inventáře zahrnut z toho důvodu, že Multifaktorový osobnostní profil svou konstrukcí již znemožňuje odpovídat sociálně žádoucím způsobem ve smyslu, pro který je tento způsob eliminace sociální desirability navržen. Zároveň nelze do inventáře dát stejné adjektivum do kombinace s jinými, abychom ověřili, zda bude testovaný odpovídat konzistentně a dá mu stejný počet bodů, protože v kombinaci s jinými adjektivy se mění celý kontext položky.

Příkladem může být například tato položka z Multifaktorového osobnostního profilu:

„vitální – rozhodný – rozvážný – poddajný“

Pokud bychom chtěli využít i třetí způsob eliminace sociální desirability, museli bychom vzít jedno z těchto adjektiv a dát je do jiného souboru adjektiv v rámci další položky. Výsledkem by tak mohlo být toto:

„věcný – přizpůsobující si – poddajný – tolerantní“

Pokud by jedinec v prvním případě považoval za svou hlavní přednost to, že je „rozhodný“ a dal tomuto výrazu nejvyšší počet bodů, tak ostatní adjektiva by logicky musela dostat málo bodů, a to včetně kontrolovaného adjektiva „poddajný“.

Když pak proband dorazí k druhé kontrolní položce, tak by dle pravidel kontroly sociální desirability měl této položce dát stejně nízký počet bodů. Může zde ale nastat případ, kdy ho nejvíce z této položky vystihuje právě „poddajný“ a proto tomuto slovu dá nejvyšší počet bodů. Je evidentní, že jeho cílem nebylo klamat. Odlišný kontext by ale při využití tohoto způsobu kontroly sociální desirability způsobil to, že by byl v podezření. Právě kvůli těmto limitacím nebyl tedy tento způsob kontroly sociální desirability použit.

V kombinaci s výše uvedenými metodami nelze samozřejmě při vyhodnocování výsledků opomenout důležitost osobního setkání s dotazovaným a interpretace jeho výsledků. Vždy je pak nutné při osobní interpretaci dávat pozor na extrémní výsledky. Pokud například zjistíme u někoho v inventáři 98. percentil extraverze, jde buď o opravdu velmi extravertního člověka, nebo o člověka, který jako jeden z mála dokázal konzistentně odpovídat na všechny otázky zkresleně, a to až do takové míry, že to přehnal a vyšel mu takto extrémní profil. Na osobním setkání jsou pak tyto extrémní osobnostní charakteristiky snadno rozeznatelné a rychle tedy poznáme, zda jde o skutečný výsledek, či snahu o zkreslení.

SROVNÁNÍ MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU

S OSTATNÍMI METODAMI

Multifaktorový osobnostní profil vychází z teoretické koncepce MBTI obohacené o další vlivy z ostatních osobnostních inventářů. Toto specifické teoretické zakotvení se projevuje především v oblasti volby škál, které, stejně jako MBTI, mají nehodnotící charakter. Tím se vyhraňuje vůči pětifaktorovému modelu představenému výše.

Oproti původním 4 škálám v MBTI má ale Multifaktorový osobnostní profil 8 škál, které vycházejí specificky z personální praxe. Tyto škály obohacují profil o zcela nové možnosti využití v praxi.

Přidána byla kupříkladu škála „obezřetnost – sebevědomí“, která postihuje míru sebejistoty a zohlednění rizik ve vztahu k vnějšímu světu, která (podobně jako škála „samostatnost – přizpůsobivost“) není v MBTI obsažena ani na úrovni fasety nějaké obecnější škály. Dále byla původní škála „usuzování – vnímání“ přejmenována na „uzavírání – otevírání“, neboť podle nás tyto názvy lépe odpovídají tomu, co ty škály zjišťují. Více o škálách se dozvíte na dalších stranách.

Výsledkem přidání dalších čtyř škál je možnost výsledku až 6561 typů, zatímco MBTI poskytuje jen 16 typů. Multifaktorový osobnostní profil navíc odpovídá na kritiku dichotomické podstaty MBTI návratem ke kontinuálním škálám známým z inventářů založených na modelu Big Five. V případě využití Multifaktorového osobnostního profilu lze z výsledků vyčíst i percentilové umístění jedince a tím jej i snadno srovnat s ostatními.

PROVAZBA NA DALŠÍ PRODUKTY SPOLEČNOSTI TCC ONLINE

Z koncepce Multifaktorového osobnostního profilu přímo vychází další dva inventáře z dílny TCC online – Týmové role a Manažerský styl.

Týmové role

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

Týmový profil vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Koncepce tohoto inventáře předpokládá, že každý člověk zaujímá souběžně různé role a pracuje s jejich kombinacemi. Současně nemusí tyto role nutně odpovídat osobnostnímu profilu. Zatímco osobnostní charakteristiky mají spíše trvalý charakter, méně závislý na vnějších vlivech, týmové role zaujímáme vždy v kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků zvnějšku. Soulad nebo naopak nesoulad preferovaných týmových rolí a osobnostních charakteristik pak může vypovídat o míře osobního komfortu, s nímž se v těchto rolích pohybujeme. Inventář základních týmových rolí pro snazší orientaci využívá částečně stejné názvy týmových rolí jako všeobecně známý Belbínův inventář týmových rolí.

Týmový profil nabízí kromě přehledného výstupu v podobě grafu rovněž textovou část zahrnující seřazení rolí dle preference, popis tří nejpreferovanějších rolí včetně srovnání výhod a možných rizik a v případě administrace společně s Multifaktorovým osobnostním profilem rovněž srovnání týmového a osobnostního profilu a identifikaci oblastí, ve kterých lze očekávat rychlý rozvoj, a oblastí, ve kterých další rozvoj bude pravděpodobně naopak méně efektivní.

Týmový profil doporučujeme administrovat společně s Multifaktorovým osobnostním profilem, neboť tato diagnostická baterie nám pomáhá určit, nakolik se týmová role shoduje s osobností jedince, a tudíž nakolik se v ní cítí být „jako doma“. To může být cennou informací pro stabilitu týmu a optimalizaci výkonu jeho členů. Lze totiž předpokládat, že situačně podmíněná role v týmu odporující osobnostnímu nastavení jedince pro něj není příjemná, a tudíž bude směřovat k buď změně své role v týmu, což může vytvářet nestabilitu a konflikty, nebo může dokonce tým zcela opustit.

Manažerský styl

Inventář Manažerský styl sleduje míru preference různých manažerských stylů a jejich kombinací a je určen zejména pro diagnostiku pracovníků působících v roli manažera, vedoucího týmu nebo projektového manažera. Využít jej lze i pro sledování preference manažerských stylů napříč firmou.

Inventář vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Ten pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami. Zatímco Multifaktorový osobnostní profil sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, inventář Manažerský styl pracuje s komplexními projevy a chováním v rámci manažerské role, a to vždy ve vztahu ke kombinaci dvou bipolárních škál. Zároveň v inventáři Manažerského stylu dochází k posunutí základních škál na vyšší konkrétnější úroveň s úzkým propojením na činnosti typické pro manažera. Inventář současně propojuje různé dílčí teorie manažerských stylů, které vzájemně kombinuje na pozadí originální metodiky.

Inventář nabízí kromě přehledného výstupu v podobě grafu rovněž obsáhlou textovou část zahrnující seřazení manažerských stylů dle preference, interpretaci celkového stylu, srovnání výhod a možných rizik a v případě administrace společně s Multifaktorovým osobnostním profilem rovněž srovnání manažerského a osobnostního profilu a identifikaci oblastí, ve kterých lze očekávat rychlý rozvoj, a oblastí, ve kterých další rozvoj bude pravděpodobně naopak méně efektivní.

Inventář Manažerský styl doporučujeme administrovat společně s Multifaktorovým osobnostním profilem, protože kombinace těchto dvou metod nám může napovědět, nakolik manažerský styl jedince odpovídá jeho osobnosti. Poodhalí, kde jsou největší diskrepance mezi manažerským stylem jedince a jeho osobností, čímž může efektivně pomoci predikovat budoucí vývoj jeho manažerského stylu a dát nám cenné informace o potřebách rozvoje daného manažera.

Kariérový kompas

Kariérový kompas si klade za cíl určit motivační strukturu jedince na základě jeho hodnot a postojů k různým aspektům práce a odměny za ní. Sleduje pracovní motivaci a je určen pro diagnostiku výkonných pracovníků a pracovníků na nižších či středních

manažerských pozicích. Velmi vhodný je také pro diagnostiku talentů a začínajících pracovníků.

Kariérový kompas pracuje s osmi dílčími pracovními motivy, které sytí základní motivační profily: obchodník, manažer, odborník, týmový hráč. Vypovídá zejména o primárních potřebách i celkovém směřování v rámci profesní dráhy a napomáhá uvědomění si často skrytých nebo méně zřejmých motivů a dokresluje celkový profil účastníka.

Inventář nabízí kromě přehledného výstupu v podobě grafu – kariérového kompasu – rovněž textovou část zahrnující seřazení motivačních profilů dle preference a popis faktorů zvyšujících výkon a spokojenost a faktorů spokojenost a výkon naopak brzdících.

Výsledky Kariérového kompasu nám říkají, které aspekty práce a odměny za ní jedince motivují, ale teprve v kombinaci s Multifaktorovým osobnostním profilem zjistíme, jaké osobnostní předpoklady stojí za touto motivací, a tudíž i pravděpodobnou formu naplňování těchto motivátorů. Dostáváme tak o něm daleko detailnější a hlubší obrázek.

Dotazník zvládání zátěže

Dotazník zvládání zátěže je zaměřen na schopnosti zvládat zátěžové a stresující situace a je určen zejména pro diagnostiku pracovníků na exponovaných pozicích a pozicích kladoucích vysoké nároky na stresovou odolnost.

Dotazník zvládání zátěže sleduje dvanáct základních strategií, jimiž lidé reagují na stres nebo zátěž. Jedinci tyto strategie zaujímají zpravidla zcela automaticky a mimovolně, tj. nejedná se o vědomou volbu na základě zvážení okolností a rozhodnutí. Osvojení, resp. preference některých strategií nad jinými vzniká působením celé řady vlivů: předchozí zkušenosti, osobnostní charakteristiky, výchova, vliv vnějšího okolí, obranné mechanismy atd. Cílem inventáře je pomoci uvědomit si preferované strategie a v případě potřeby cíleně více využívat ty, které mají celkově pozitivní dopad na zvládání zátěže.

V rámci skupinových výstupů lze pomocí Dotazníku zvládání zátěže včas identifikovat skupiny ohrožené vyhořením nebo jinými riziky.

Inventář nabízí kromě přehledného výstupu v podobě grafu rovněž textovou část zahrnující komentář k nejpreferovanějším strategiím, popis rizik vyplývajících z případného nadužívání dalších strategií a celkové zhodnocení vlivu použitých strategií včetně interpretace.

Pokud administrujeme Dotazník zvládání zátěže v kombinaci s Multifaktorovým osobnostním profilem, získáme navíc informaci o tom, nakolik je výsledek Dotazníku zvládání zátěže podmíněn osobnostními charakteristikami, tzn., zda jsou strategie zvládání zátěže u jedince stálé nebo jsou spíše podmíněny situačními faktory a tudíž proměnlivé.

Kromě toho obohacuje Dotazník zvládání zátěže Multifaktorový osobnostní profil zjemněním výsledných škál s ohledem na různé strategie zvládání stresu. Pomocí kombinace těchto dvou metod tak zjistíme, jak konkrétně se bude daný jedinec chovat pod tlakem vzhledem ke své osobnosti a způsobům zvládání zátěže. Tyto informace nelze získat při využití pouze Multifaktorového osobnostního profilu, protože ten nám určuje preferované způsoby vnímání, rozhodování a činností spolu s celkovým osobnostním nastavením, ale na strategie zvládání zátěže z něj lze usuzovat jen nepřímou a nepřesně.

Dotazník komunikačního stylu – asertivity

Dotazník komunikačního stylu sleduje čtyři základní oblasti využití asertivity při řešení standardních i náročných komunikačních situací: přiměřené sebeprosazování, schopnost stát si za svým rozhodnutím či názorem a nenechat se manipulovat, dovednost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu a schopnost budovat a rozvíjet společenské vztahy.

Teoretický základ Dotazníku komunikačního stylu vychází z moderního pojetí asertivity. Inventář je určen jak pro pracovní diagnostiku všech pozic náročných na jednání (poskytování zpětné vazby, vyjednávání s dodavateli, jednání se zákazníky, vyřizování reklamací, řízení projektů a další), tak i pro oblast poradenství.

Inventář nabízí kromě přehledného výstupu v podobě celkového vyjádření míry asertivity, souhrnného a dílčího grafu také textovou část zahrnující jak interpretaci celkového profilu, tak i identifikaci výhod a doporučení. Dotazník komunikačního stylu

pracuje se dvěma kontrolními škálami, včetně kontroly případné tendence k agresi, tedy prosazování se na úkor druhých.

V kombinaci s Multifaktorovým osobnostním profilem můžeme zjistit, jakým způsobem jedinec reaguje na podněty ze svého okolí – ať už od svých nejbližších či kolegů a širšího sociálního prostředí. Dotazník komunikačního stylu tak doplňuje Multifaktorový osobnostní profil u pozic, kde hraje klíčovou roli asertivní komunikace. Zatímco za pomoci Multifaktorového osobnostního profilu zjistíme, zda se jedinec na danou pozici hodí z hlediska jeho osobnostního nastavení, doplněním o výsledky Dotazníku komunikačního stylu získáme navíc i informaci, jak se toto osobnostní nastavení konkrétně projevuje v jeho komunikaci s různými lidmi.

VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH VERZÍ INVENTÁŘE

Inventář vznikal postupně ve dvou fázích. Podnětem k jeho vývoji byla situace v 2. polovině 90. let 20. století, kdy v České republice byl nedostatek kvalitních lokalizovaných psychometrických nástrojů, které by byly primárně určeny nikoli pro klinickou praxi, ale pro oblast personální psychologie a personalistiky v širším slova smyslu.

Inventář, resp. koncepce MBTI, splňovala důležitý předpoklad pro použití jak v situacích rozvoje, tak i výběru zaměstnanců, a to ten, že žádná ze škál nebyla formulována jako a priori nežádoucí nebo nevýhodná pro praxi. Současně – na rozdíl od klasických klinických nástrojů – sledovaly tyto škály propojení s chováním, preferencemi a typickými projevy v kontextu pracovního prostředí.

Dalším důležitým předpokladem pro úspěšné použití v praxi byla srozumitelnost a uchopitelnost škál MBTI samotnými respondenty. Díky tomu inventáře velmi dobře pomáhal účastníkům v pochopení a strukturaci jejich stávající situace i v plánování konkrétních kroků a akcí v oblasti jejich dalšího rozvoje. Tato skutečnost se později potvrdila vysokým nárůstem oblíbenosti této koncepce a sekundárně i vývojem celé řady nástrojů na ní postavených. Hlavní důvod spatřujeme ve zjednodušení, které se pak v praxi často ukazovalo paradoxně největším omezením, ale které pomáhá popsat a strukturovat osobnost, motivaci a preference i laikům bez hlubších znalostí teorií osobnosti a bez psychologického vzdělání.

Inventář, resp. jeho původní podoba, neměla ambici být standardizovaným psychometrickým nástrojem. Cílem bylo vytvořit orientační nástroj, jehož administrace by byla časově i organizačně nenáročná, který by byl jednoduchý a umožňoval by konzultantům v jednoduchých a nepsychologům srozumitelných pojmech hovořit o rozvojových potřebách zaměstnanců či uchazečů.

Jeho výstupy byly prezentovány jako součást komplexních poznatků o kandidátech v rámci osobních zpětných vazeb. Později byl inventář také využíván v rámci školení jako technika pro otevření témat v oblasti komunikace, týmové spolupráce a řešení konfliktů. Teorie MBTI v rámci interpretací nebyla používána jako vysvětlení reality, ale jako osnova pro zamyšlení se nad daným tématem z různých úhlů pohledu a k hledání inspirací pro praxi.

V rámci první fáze měl inventář podobu pouze tužka—papír a pracoval pouze se 4 škálami převzatými z typologie osobnosti MBTI. Inventář byl používán jako doplňková metoda komplexnějších diagnostických baterií administrovaných výhradně jako součást komplexních výběrových nebo rozvojových programů (Assessment/Development center), eventuálně jako součást školení a tréninků.

Pro obtížnější stylizaci respondentů byla zvolena forma nucené volby mezi vždy čtyřmi adjektivy reprezentujícími jednotlivé škály. V letech 1998 až 2010 byl inventář použit u více než 4800 účastníků Assessment a Development center, přičemž průběžně byl několikrát revidován, a to jak na základě položkové analýzy, vyhodnocování reliability, tak i na základě dat o respondentech získaných pomocí jiných metod, a to zejména inventářů, testů, pozorování v rámci polostrukturovaných situací, interview a zpětných vazeb.

Během těchto let bylo získáno velké množství kvalitativních dat a současně se ukazovalo, že výhoda koncepce, tj. zjednodušení na čtyři bipolární škály, je zároveň i její největší slabinou. Poznatky z praxe jasně indikovaly, že i v rámci stejných škál mohou být projevy a preference respondentů velmi různorodé a podmíněné dalšími faktory stojícími mimo koncepci MBTI.

Postupně tak vznikala myšlenka na rozšíření původních škál o nové. Při kvalitativní analýze se však postupně ukazovalo, že nejde ani tak o přidání nových škál, jako o diferenciaci původních, a to jak rozdělením na dílčí nezávislé škály (vyčlenění dominance z původního pojetí extraverze do samostatné škály), tak i obohacením o faktory, které mohou projevy typické pro původní škály posilovat či kompenzovat (např. obezřetnost jako doplnění škály smysly / intuice). V letech 2008 až 2010 tyto úvahy a poznatky vyústily ve vytvoření čtyř nových bipolárních škál, z nichž každá obohacuje jednu původní škálu. V roce 2011 pak vznikla první online podoba inventáře, v roce 2012 pak revidovaná do stávající podoby.

PREMIUM VERZE

V roce 2023 jsme nově vytvořili rovněž verzi Premium, která je na vstupu (tedy z hlediska položek a vyplňování) zcela totožná se standardní verzí. Rozšíření ve variantě PREMIUM spočívá navíc v propojení osobnostního profilu s předpokládaným manažerským stylem, preferovanými týmovými rolemi nebo inspiracemi pro učení a

adaptaci v podobě tipů a doporučení vhodných rozvojových aktivit z hlediska formy či rozsahu. Dalším rozšířením je doplnění výstupu o tzv. osoby, které zjednodušují práci s výsledky a pomáhají si zafixovat klíčové informace. Multifaktorový osobnostní profil PREMIUM je dostupný v češtině, slovenštině a angličtině.

POPIS INVENTÁŘE

Multifaktorový osobnostní profil navazuje na oblíbenou koncepci MBTI, jejíž čtyři základní škály rozšiřuje o další faktory. Inventář celkem postihuje osm dimenzí osobnosti rozdělených do čtyř oblastí. Všechny škály jsou bipolární, přičemž ani jeden pól, tj. převažující faktor osobnosti, nemá hodnotící význam. Nelze tak říci, že by určitý profil byl apriori lepší než jiný. Výsledný profil může znamenat výhodu na určité pracovní pozici oproti jiné, nicméně podstatnější než kompatibilita profilu s příslušnou pracovní pozicí je kvalitní sebenáhled, schopnost a motivace sám sebe rozvíjet a pracovat s případnými riziky.

Inventář je konstruován pro potřeby personalistické praxe. Je určen zejména pro využití při výběru kandidátů nebo rozvoji stávajících zaměstnanců jako podpůrný nástroj pro rozhodování. Je vhodné jej kombinovat s dalšími metodami.

Multifaktorový osobnostní profil poskytuje základní náhled na profil respondenta. Interpretace, která je součástí výstupů, je pouze orientační. Při aplikaci výstupů do praxe je nezbytné výstupy korigovat s ohledem na míru zastoupení jednotlivých faktorů. Díky ní může být reálné chování a prožívání kandidáta méně nebo naopak více vyprofilované oproti uvedenému textu.

Inventář pracuje se sebenáhledem respondentů. Jeho výstupy tak mohou být zkresleny, a to buď neúmyslně při špatném sebenáhledu, nebo i úmyslně. Úmyslné zkreslení minimalizuje konstrukce inventáře, není nicméně vyloučené.

POPIS JEDNOTLIVÝCH DIMENZÍ A ŠKÁL

Inventář obsahuje 4 základní oblasti, které jsou tvořeny dvěma škálami. Pořadí položek inventáře bylo zvoleno tak, aby 4 adjektiva tvořící položku reprezentovala vždy jednu ze 4 základních oblastí a póly obou jejích škál. Položky jdou za sebou ve stejném pořadí, v jakém jsou prezentovány v grafickém výstupu inventáře. Tzn. že první položka zahrnuje adjektiva týkající se Základního osobnostního nastavení (introverze – extraverze – průbojnost – spolupráce), druhá položka pak Převažující styl vnímání, třetí Způsob rozhodování a na závěr Styl práce. Většina adjektiv je formulována pozitivně. Osm položek je tvořeno adjektivy s negativní konotací (pro každou oblast 2) a jsou v inventáři umístěny náhodě.

Základní osobní nastavení

Tato dimenze postihuje základní osobnostní nastavení na vnější podněty, zejména pak vůči druhým lidem, tj. v rámci sociální interakce. Zahrnuje vzájemnou kombinaci dvou škál: **introverze – extraverze** a **spolupráce – průbojnost**.

Faktory **introverze – extraverze** vycházejí z klasického Jungovského pojetí:

Introverze	Extraverze
✓ prožívání uvnitř	✓ prožívání navenek, ať už v rovině verbálního sdílení, nebo exprese
✓ rozvážnost	✓ živost a temperamentnost
✓ hloubavost	✓ lehké navazování řady vztahů
✓ schopnost soustředit se na činnosti	✓ jdou spíše po povrchu
✓ odtažitost	✓ jsou roztěkaní
✓ nevstupování do komunikace	✓ hůře se soustředí

Faktory spolupráce – průbojnost postihují míru vlivu jednotlivce a okolí.

Spolupráce	Průbojnost
✓ submisivní nastavení	✓ dominantní nastavení
✓ orientace na spolupráci	✓ potřeba ovlivňovat osoby a dění kolem sebe
✓ podporu druhých	✓ soutěživost až soupeření
✓ otevřenost až poddajnost	✓ možná agrese
✓ nesmělost	

Převažující styl vnímání

Převažující styl vnímání popisuje, jakým způsobem jedinec vnímá svět kolem sebe. Zahrnuje vzájemnou kombinaci dvou škál: **detaily – celek** (dříve Smysly – Intuice) a **rizika – příležitosti** (dříve Obezřetnost – Sebevědomí).

Faktory **detaily – celek** postihují míru detailnosti při vnímání vnějších podnětů.

Detaily	Celek
✓ zaměření se na detaily, jednotlivosti	✓ zaměření se na celek
✓ zaměření na „tady a teď“	✓ nadhled
✓ zaměření na konkrétní fakta	✓ orientace na budoucnost
✓ v extrémní poloze znamená nadměrný detailismus, neschopnost nadhledu	✓ strategické myšlení a vize
	✓ nestrukturovanost
	✓ nerespektování reality
	✓ nekonkrétnost

Faktory **rizika** – **příležitosti** postihují míru sebejistoty a zohlednění rizik ve vztahu k vnějšímu světu.

Rizika	Příležitosti
✓ zaměření se na rizika a respekt vůči nim ✓ uvážlivost ✓ zohlednění zásad a pravidel ✓ v krajní poloze až úzkostlivost a ulpívání na hrozbách	✓ zaměření se na příležitosti ✓ potřeba seberealizace ✓ ambice ✓ až neochvějná jistota a optimismus ✓ v krajní poloze pak tendence riskovat a nezodpovědnost

Způsob rozhodování

Způsob rozhodování popisuje faktory, které se podílejí na rozhodování. Zahrnuje vzájemnou kombinaci dvou škál: **cítění** – **myšlení** a **přízpůsobivost** – **samostatnost**.

Cítění	Myšlení
✓ rozhodování na základě toho, co je „dobré“ ✓ zohlednění přání a potřeb druhých ✓ velká empatie ✓ altruismus ✓ potřeba nikoho nepoškodit ✓ potřeba být přijímán ✓ přecitlivělost ve vztazích i vůči kritice	✓ na základě toho, co je "správné" ✓ zohlednění logiky věci a racionálního úsudku ✓ důsledná racionalita ✓ potřeba vysokého výkonu a efektivity ✓ přímost až tvrdost ✓ absence taktu

Faktory **přizpůsobivost – samostatnost** postihují míru přizpůsobení se oproti přizpůsobení si.

Přizpůsobivost	Samostatnost
✓ tendence přizpůsobit se	✓ tendence přizpůsobit si
✓ tendence respektovat vnější podmínky	✓ přetváření okolí k obrazu svému
✓ nestálost	✓ v extrémní poloze
✓ vágnost	✓ sebestřednost a bezohlednost

Styl práce

Styl práce zahrnuje faktory týkající se pracovní činnosti a jejího zaměření. Zahrnuje vzájemnou kombinaci dvou škál: **uzavírání – otevírání** a **stabilita – aktivita**.

Faktory **uzavírání – otevírání** postihují míru zaměření činností na uzavírání, dotahování započatých činností nebo otevírání, zahajování nových.

Uzavírání	Otevírání
✓ plánování	✓ potřebu hledat nová, neotřelá řešení
✓ důslednou realizaci naplánovaných kroků	✓ tendenci přistupovat k věcem vždy nově
✓ tendence brát jednou rozhodnuté věci za již neměnné	✓ jedinec však někdy přináší změnu postupu i tam, kde to není účelné
✓ neochota ke změnám	

Faktory **stabilita – aktivita** postihují celkovou potřebu aktivity.

Stabilita	Aktivita
✓ potřeba klidu a stability	✓ potřeba činnosti a dění
✓ potřeba ustálených, dobře známých a neměnných podmínek	✓ potřeba změn a nových podnětů
✓ lenost a lhostejnost	✓ v extrémní poloze roztěkanost a přetíženost

PŘEDSTAVENÍ PERSON

Součástí verze PREMIUM jsou tzv. persony. Jelikož náš Multifaktorový osobnostní dotazník obsahuje 8 bipolárních škál a poskytuje tak přes 6000 možných kombinací profilů, může být pro respondenta někdy na první pohled náročný výstup nějak uchopit a zaměřit se na to, co je tedy pro něj to nejvíc typické. Persony jsme tedy zavedli právě proto, aby sloužily jako pomůcka a vodítko pro rychlejší a intuitivní porozumění. Nesnažíme se ale osobnost redukovat na pár typů či barev. Naopak i s využitím person usilujeme o pestré vykreslení osobnosti každého člověka.

Persony v oblasti Interakce s druhými

přirozený vůdce	Člověk předurčený k tomu, aby byl vidět a slyšet. Je pro něj typická průbojnost, schopnost se prosadit, drive a komunikativnost. Rád a bez ostychu říká, co má na mysli.
energický parták	Člověk s tímto profilem je často duší týmu, dokáže stmelovat lidi a vytvářet pozitivní atmosféru. Je pro něj typická chuť spolupracovat a potřeba být v kontaktu s lidmi.
tichá síla	Člověk s tímto profilem nemusí být tolik slyšet, ale svého dosáhnout umí a jen tak něco jej nezviklá. Je pro něj typické soustředění a průbojnost. Méně mluví, ale stojí si za svým.
vstřícný posluchač	Člověk, který je vůči druhým vstřícný, ochotný, je skvělý naslouchač. Nemá potřebu se prosazovat, naopak rád spolupracuje s druhými, jeho vztahy jsou pevné a trvalé.
soutěživý typ	Člověk s takovým profilem raději určuje dění, než aby se přizpůsoboval. Je pro něj typická průbojnost a snaha uplatnit své názory a myšlenky. Rád soutěží a rád vyhrává.
loajální přítel	Fungující vztahy a přátelská atmosféra jsou pro tohoto člověka velmi důležité. Typická je pro něj ochota a chuť spolupracovat s druhými. Vůči druhým je vstřícný, ochotný pomoci.

výřečný společník	Člověk s tímto profilem je sdílný, rád komunikuje a kontakt s druhými jej nabíjí energií. Dovede navázat kontakt prakticky vždy a všude. Typická je pro něj otevřenost a hovornost.
přemýšlivý pozorovatel	Člověk s tímto profilem je soustředěný, vnímavý, dovede trpělivě naslouchat i se soustředit na svou práci. V komunikaci bývá zdrženlivější. Vztahů má méně, ale o to hlubších a trvalejších.
univerzální hráč	Člověk skvěle vybavený pro různé role v týmu a zároveň se ani nestraní samostatných úkolů bez interakce s druhými. Dokáže zatlačit i ustoupit, funguje dobře v různém prostředí.

Persony v oblasti Vnímání

optimistický snílek	Člověk s tímto profilem se umí snadno nadchnout pro nové myšlenky a vize, stejně tak pro ně umí strhnout i ostatní. Je pro něj typická nebojácnost a nadhled, hledí do budoucnosti.
prozíravý stratég	Člověk s tímto profilem dovede upozorňovat na věci budoucí, včetně jejich rizik, a vidí i za roh. Je pro něj typická prozíravost, obezřetnost a schopnost nadhledu, přemýšlí v souvislostech.
praktický organizátor	Člověk s tímto profilem hledá konkrétní a praktická řešení a nikoli problémy. Je pro něj typický optimismus a smysl pro realitu, potřebuje vidět, že věci jsou uspořádané a běží hladce.
precizní analytik	Člověk s tímto profilem ctí pravidla, má rád ve věcech jasný systém a případné nesrovnalosti dokáže najít rychleji než druzí. Je pro něj typická obezřetnost a cit pro pořádek i detail.
ryzí optimista	Člověk s tímto profilem je rozený optimista, nachází příležitosti i tam, kde druzí vidí jen rizika. Je pro něj typická nebojácnost a sebevědomí. Jde i do věcí, které by druzí ani nezkusili.

detektor rizik	Člověk s tímto profilem dovede najít úzká místa a rizika každého řešení. Je pro něj typický cit pro pravidla a obezřetnost. Je přemýšlivý a než se do něčeho pustí, dobře to zváží.
vizionář s nadhledem	Člověk s tímto profilem se dovede na věci podívat komplexně, vidí celý velký obraz a souvislosti. Je pro něj typický nadhled a snaha přemýšlet o věcech v kontextu budoucnosti.
pečlivý praktik	Člověk s tímto profilem se dovede ponořit do problému, zajímá se o konkrétní informace a má cit pro detail a kvalitu. Je pro něj typická praktičnost a zaměření na "tady a teď".
otevřená mysl	Člověk s tímto profilem má schopnost jak nadhledu, tak citu pro detail. Zvažuje jak výhody, tak rizika. Dovede se zorientovat v různých zadáních, což mu otevírá široké pole působnosti.

Persony v oblasti Rozhodování

nezávislý logik	Člověk s tímto profilem je racionální a autonomní, dovede na sebe vzít tíhu rozhodování a rozhoduje se objektivně na základě logiky. Je pro něj typická nestrannost a pragmatičnost.
otevřený pragmatik	Ve snaze nalézt to nejlepší řešení je tento člověk otevřený všem relevantním názorům, zajímá se o pohled druhých. Je pro něj typická ochota ke kompromisu, logičnost a pragmatičnost.
vlídný soudce	Člověk s tímto profilem rád bere rozhodnutí do vlastních rukou a současně dbá na dobro ostatních. Typická je pro něj potřeba autonomie a současně fungujících vztahů a pozitivní atmosféry.

srdečný dobrák	Člověk s tímto profilem má vysoce vyvinutý cit pro atmosféru a dovede lidi spojovat a usnadňovat dialog. Je pro něj typická empatie a přizpůsobivost, umí se vcítit do druhých a naladit se na ně.
nezávislý soudce	Člověk s tímto profilem je vysoce autonomní, potřebuje prostor a volnost k vlastnímu úsudku. O věcech si chce rozhodovat sám. Je pro něj typická samostatnost a pevnost ve svých názorech.
tolerantní demokrat	Člověk s tímto profilem je vždy otevřený diskusi, vnímá názory ostatních a pracuje s nimi, aktivně se doptává na pohled druhých. Je pro něj typická tolerance a otevřenost různým názorům.
výkonový realista	Člověk s tímto profilem je rozený pragmatik, jeho řečí jsou fakta a čísla, měřítkem úspěchu je výkon a výsledek. Je pro něj typická nestrannost a racionální pohled na věc.
empatický srdcař	Člověk s tímto profilem má schopnost dívat se na věci očima druhých lidí. Fungující vztahy a pozitivní atmosféra jsou pro něj prioritou číslo jedna. Je pro něj typická empatie, je citlivý a ohleduplný.
férový hráč	Člověk s tímto profilem dovede brát v úvahu jak tvrdá fakta, tak i "měkké" aspekty, jako jsou vztahy a pocity. Dovede si utvářet nezávislý pohled na věc, současně je otevřený i jiným názorům.

Persony v oblasti Styl práce

neúnavný vynálezce	Člověk s tímto profilem je neutuchající studnice nápadů, potřebuje neustálou akci. Je pro něj typický zájem o vše nové, činnost a kreativita. Umí být originální a velmi tvořivý.
kreativní pohodář	Člověk s tímto profilem je rád u vzniku nových věcí, tvoření a hledání jsou pro něj cestou i cílem. Je pro něj typická otevřená

mysl a současně uvolněnost a klid. Má rád prostor pro vymýšlení.

výkonný dřič	Člověk s tímto profilem je tahounem a dřičem každého týmu. Co začne, to chce také dotáhnout. Je pro něj typická činorodost, aktivita a zaměření na výsledek. Je pracovitý, nic nenechá rozdělané.
spolehlivý pilíř	Člověk s tímto profilem je stabilním a zodpovědným článkem každého týmu. Co se mu zadá, to splní. Je pro něj typická zodpovědnost a systematicčnost. Je spolehlivý a stabilní.
akční hybatel	Člověk s tímto profilem rozhýbává stojaté vody. Je pro něj typická energičnost, proaktivita a činorodost. Má rád změny, potřebuje akci, sám si přibírá nové činnosti, úkoly a aktivity.
pevná kotva	Člověk s tímto profilem hledá řád a klid i v turbulentní době. Je pro něj typická schopnost využít již existující řešení a postupy. Má rád věci, které dobře zná a dobře se v nich orientuje.
originální improvizátor	Člověk s tímto profilem je plný nápadů. Improvizuje, střídá pozornost, umí rychle přepínat mezi úkoly. Je pro něj typické nadšení a kreativita. Rád věci rozjíždí a věnuje se tomu, co ho baví.
systematický dotahovač	Člověk s tímto profilem je zodpovědný a má vysoce vyvinutý smysl pro plánování a dodržování stanovených cílů. Je pro něj typická systematicčnost. Má potřebu vše včas dokončit.
univerzální pracant	Člověk s tímto profilem se dovede zorientovat v různých zadáních, svou energii rád věnuje vymýšlení a inovacím, stejně tak ale i systematické činnosti a dotahování svých aktivit. Díky tomu dovede zvládnout řád i změnu.

ADMINISTRACE METODY

Vhodné skupiny obyvatel

Multifaktorový osobnostní profil je určen především pro personální využití. Z tohoto titulu je jeho validita nejsilnější u pracující populace kolem 20–55 let věku. To ovšem neznamená, že ho nelze použít i u jiných skupin obyvatel, protože osobnostní charakteristiky jsou relativně stálé. Validita takových výsledků bude ale omezená a je třeba k tomu při vyhodnocení přihlédnout.

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

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

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

Jazykové mutace

Multifaktorový osobnostní profil je dostupný standardně v českém jazyce. Společnost T&CC online nabízí navíc i slovenskou a anglickou verzi inventáře včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Cizojazyčné verze dosud nemají vlastní normy. Předpokládáme, že v případě slovenské verze budou základní vzorky relativně podobné. Při využití anglické verze však doporučujeme opatrnost při interpretaci výsledků.

Administrace Multifaktorového osobnostního profilu

Inventář je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Testování a vyhodnocování probíhá pouze online.

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

Na úvodní obrazovce se probandovi ukáží instrukce k vyplnění dotazníku:

Dotazník obsahuje 32 položek. V rámci každého řádku Vám nabízí čtveřici vlastností, mezi které můžete rozdělit celkem 6 bodů.

Počet bodů, který dáte jednotlivým vlastnostem, ukazuje, jak moc Vás daná vlastnost vystihuje. Čím více bodů dané vlastnosti přiřadíte, tím typičtější je pro Vás.

Body můžete rozdělit např. takto: 6-0-0-0 (tím říkáte, že z uvedených vlastností Vás jedna vystihuje zcela, zatímco zbývající vůbec) nebo 2-1-2-1 (tím říkáte, že všechny čtyři vlastnosti jsou pro Vás téměř stejně typické, dvě z nich o trochu méně, dvě o trochu více) nebo 0-1-2-3 (tím říkáte, že první vlastnost pro Vás není typická vůbec a zbývající tři v uvedeném pořadí).

Možností, jak rozdělit body je samozřejmě mnohem více. Důležité je, že celkový součet bodů na jednom řádku musí být vždy přesně 6!

Předpokládaná doba vyplňování je 10–15 minut.

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

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

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

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

Na úvodní obrazovce nalezne respondent základní informace k metodě.

Následně respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších

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

Věk

Pohlaví

Nejvyšší dosažené vzdělání

Pozice

Obchod

sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Poté již respondent přistoupí k samotnému vyplňování. Jednotlivé položky mají následující podobu:

Jak moc mne vystihují nabídnuté vlastnosti:

Ještě zbývá rozdělit 6 bodů

otevřený ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

průbojný ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

zohledňující ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

spolupracující ☐ 0 ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6

Multifaktorový osobnostní profil je na administraci velmi nenáročný. Webové rozhraní obsahuje pro testovaného všechny potřebné informace. Je nicméně vhodné testovanému metodu představit.

Informace o zabezpečení během administrace metody

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

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

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

PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU

Popis vzorku

Vzorek užitý pro výpočet položkové analýzy a reliability čítal 7242 členů dospělé pracující populace ČR (započítáváme do ní ty, kdo aktuálně pracují, či jsou mimo práci méně než 1 rok). Normovací vzorek od poslední aktualizace inventáře čítal 2425 členů dospělé pracující populace.

Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekcii zaměstnanců, tak i při jejich rozvoji.

Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ — „nemám podřízené“) a kontaktu s klienty („jsem v přímém kontaktu s klienty“ — „nejsem v přímém kontaktu s klienty“). Níže popsané demografické údaje se týkají vzorku využitého k tvorbě norem.

Pohlaví		Věk	
✓ 48 % ženy	(N = 3445)	✓ 30 % do 29 let	(N = 2190)
✓ 43 % muži	(N = 3151)	✓ 40 % 30–44 let	(N = 2916)
✓ 9 % bez identifikace	(N = 646)	✓ 21 % nad 45 let	(N = 1517)
		✓ 9 % bez identifikace	(N = 619)

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

Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí. Druhá kategorie, tj. 30 až 45 je skupina, ve které nejčastěji probíhá kariérový růst, ukotvení dovedností a znalostí, stabilizace a dozrání, a to i v osobní rovině (většina lidí v tomto věku má již rodinu, je pro ně významnější než dříve vyváženost osobního a pracovního života). Skupina nad 45 let je pak vnímána jako zkušená, zralá, těžící ze svých znalostí a praxe, s potenciálem předávat je dál. Zároveň rozdělení odpovídá věkovému rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci různých firemních průzkumů.

Vzdělání		Pozice	
✓ 1 % základní	(N = 68)	✓ 29 % mám podřízené	(N = 2081)
✓ 22 % střední odborné	(N = 1867)	✓ 60 % nemám podřízené	(N = 4333)
✓ 26 % středoškolské	(N = 1554)	✓ 11 % bez identifikace	(N = 828)
✓ 36 % vysokoškolské	(N = 2634)		
✓ 2 % postgraduální	(N = 154)		
✓ 13 % bez identifikace	(N = 965)		

Kontakt s klienty	
✓ 52 % jsem v přímém kontaktu s klienty	(N = 3782)
✓ 35 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	(N = 2520)
✓ 13 % bez identifikace	(N = 940)

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

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

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka, Denglerové a Širůčka (2011):

Položková analýza

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

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

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

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

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

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

Reliabilita

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

Rozlišujeme několik typů reliability (uvádíme jen ty, které se týkají předkládaného inventáře):

Test – retest reliabilita. Jedná se o pojetí reliability, kde se za zdroj chyby považuje cokoli, co mění skóre dvakrát či vícekrát měřeného atributu. Základním předpokladem zde je, že osobnost jedince se v čase příliš nemění. Pokud z tohoto předpokladu vyjdeme, tak snadno dojdeme k tomu, že inventář, který měří osobnost, by měl dávat vždy velmi podobné výsledky. Tento typ reliability tedy nejlépe změříme tím, že dáme inventář k vyplnění opakovaně stejné osobě.

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

Dle odborného konsenzu by tato hodnota měla být pro inventář celkově 0,7 a výše, v rámci jednotlivých faktorů jsou přípustné i drobné odchylky směrem níže.

Měříme dle variance jednotlivých položek a variance celkového hrubého skóru.

Split – half reliabilita. Jedná se o další formu měření vnitřní konzistence testu. V tomto případě se ale nesnažíme ověřit, zda mají položky relevanci k testu jako celku, nýbrž zjišťujeme, zda – pokud rozdělíme test na dvě poloviny – tyto poloviny spolu korelují. Opět zde vycházíme ze stejného předpokladu jako v případě výpočtu Cronbachova alfa; nezávisle na tom, zda test rozdělíme na dvě poloviny, by tyto dvě poloviny měly měřit to samé a jejich výsledky by spolu měly silně korelovat.

Split half reliabilita by měla dosahovat hodnoty 0,7 a výše, jsou přípustné drobné odchylky níže vzhledem k nižšímu počtu položek ve výpočtu.

Měříme rozdělením položek inventáře na dvě stejně velké poloviny dle různých kritérií a vypočtením síly korelace mezi výsledky těchto dvou polovin.

Validita

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

Rozlišujeme několik typů validity (uvádíme jen ty, které se týkají předkládaného inventáře):

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

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

Samozřejmě vybíráme pro porovnání inventář, který měří podobný či stejný konstrukt jako náš inventář.

Diskriminační validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat rozdílné výsledky oproti rozdílným škálám jiných inventářů.

Měříme porovnáním výsledků našeho inventáře a výsledky jiného inventáře, které oba zadáme vyplnit stejné osobě.

Pro porovnání používáme inventář, který měří zcela odlišný konstrukt, a chceme dokázat, že jsou tyto dva konstrukty na sobě nezávislé (např. osobnostní vlastnosti a schopnost abstraktního myšlení).

Prediktivní validita. Udává nám existenci a sílu korelace mezi výsledky testu a objektivními výsledky jiného hodnotícího kritéria (typicky vztah k pracovnímu výkonu, hodnocení manažerem, výše obrátu u obchodních zástupců apod.).

Má silný dopad pro využití nástroje v praxi, prokazuje užitečnost nástroje při předpovědi (predikci) výkonu a výsledků zaměstnance.

Konkrétní psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostního profilu

Položková analýza

Při všeobecně přijímaném kritériu obtížnosti položek mezi 0,1-0,9 obstály všechny položky Multifaktorového osobnostního profilu. Podrobně viz tabulka:

Introverze–Extraverze															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
0,29	0,36	0,16	0,38	0,3	0,32	0,21	0,22	0,2	0,17	0,36	0,22	0,35	0,2	0,24	0,18

Spolupráce–Průbojnost															
Sp1	Sp2	Sp3	Sp4	Sp5	Sp6	Sp7	Sp8	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8
0,32	0,31	0,33	0,21	0,23	0,29	0,31	0,23	0,2	0,15	0,15	0,19	0,12	0,19	0,25	0,19

Detaily–Celek															
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5	Ce6	Ce7	Ce8
0,29	0,23	0,33	0,31	0,23	0,29	0,33	0,24	0,26	0,18	0,26	0,21	0,24	0,26	0,17	0,26

Rizika–Příležitosti															
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
0,24	0,36	0,12	0,33	0,31	0,23	0,28	0,21	0,21	0,22	0,29	0,16	0,22	0,23	0,21	0,29

Cítění–Myšlení															
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
0,28	0,22	0,29	0,22	0,24	0,25	0,3	0,33	0,3	0,2	0,23	0,3	0,35	0,15	0,18	0,31

Přizpůsobivost–Samostatnost															
Pri1	Pri2	Pri3	Pri4	Pri5	Pri6	Pri7	Pri8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
0,2	0,27	0,21	0,33	0,26	0,43	0,27	0,17	0,22	0,31	0,28	0,15	0,15	0,18	0,26	0,19

Uzavírání–Otevírání															
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
0,23	0,28	0,24	0,32	0,12	0,36	0,28	0,38	0,24	0,34	0,21	0,2	0,17	0,18	0,29	0,21

Stabilita–Aktivita															
St1	St2	St3	St4	St5	St6	St7	St8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
0,17	0,16	0,19	0,23	0,45	0,25	0,13	0,21	0,36	0,23	0,36	0,24	0,26	0,21	0,29	0,2

Korelace s hrubým skórem

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

Níže vidíme, že v této části položkové analýzy obstály všechny položky, vyjma dvou, které se hodnotě však velmi blíží:

Introverze–Extraverze															
E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8
0,30	0,50	0,47	0,54	0,52	0,26	0,41	0,44	0,39	0,44	0,34	0,45	0,49	0,42	0,41	0,59

Spolupráce–Průbojnost															
Sp1	Sp2	Sp3	Sp4	Sp5	Sp6	Sp7	Sp8	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8
0,36	0,52	0,44	0,56	0,46	0,54	0,55	0,60	0,60	0,58	0,49	0,49	0,58	0,57	0,53	0,57

Detaily–Celek															
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5	Ce6	Ce7	Ce8
0,39	0,42	0,71	0,56	0,57	0,64	0,71	0,23	0,37	0,25	0,54	0,43	0,46	0,47	0,41	0,37

Rizika–Příležitosti															
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
0,42	0,39	0,39	0,43	0,48	0,42	0,35	0,60	0,49	0,63	0,59	0,53	0,55	0,56	0,37	0,56

Cítění–Myšlení															
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
0,53	0,55	0,50	0,65	0,68	0,29	0,50	0,35	0,41	0,51	0,37	0,56	0,56	0,38	0,52	0,23

Přizpůsobivost–Samostatnost															
Pri1	Pri2	Pri3	Pri4	Pri5	Pri6	Pri7	Pri8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
0,37	0,53	0,39	0,41	0,45	0,58	0,50	0,38	0,49	0,52	0,41	0,46	0,50	0,52	0,40	0,47

Uzavírání–Otevírání															
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
0,44	0,44	0,32	0,45	0,24	0,54	0,52	0,52	0,42	0,35	0,57	0,51	0,49	0,54	0,51	0,53

Stabilita–Aktivita															
St1	St2	St3	St4	St5	St6	St7	St8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
0,34	0,49	0,55	0,56	0,53	0,38	0,50	0,48	0,37	0,37	0,37	0,47	0,54	0,49	0,46	0,44

Reliabilita

Test – retest reliabilita

Reliabilita test – retest je 0,83 v odstupu 5 měsíců.

- ✓ Počítáno na vzorku 73 respondentů (min. věk 30 let, max. věk 51, průměrný věk 37 let, 84 % pracujících, 16 % mateřská dovolená, 96 % VŠ, 4 % SŠ).

Cronbachovo alfa

- ✓ U inventářů by tato hodnota měla být celkově 0,7.
- ✓ Níže uvádíme hodnoty reliability pro jednotlivé faktory a vidíme, že všechny faktory toto kritérium splňují.

Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
0,72	0,85	0,77	0,78	0,77	0,75	0,76	0,74

Split – half reliabilita

- ✓ U inventářů by tato hodnota měla také být celkově 0,7 a výše.
- ✓ V našem případě byla split-half reliabilita počítána rozdělením každé škály na dvě části, přičemž položky byly do jednotlivých částí rozděleny dle toho, jaký pól škály měřily. Například v případě škály extraverte / introverte byla škála rozdělena na položky měřící introverzi a položky měřící extraverci a výsledky byly korelovány. Následně byl použit Spearman-Brownův vzorec, s jehož pomocí jsme odhadli reliabilitu škály v její původní délce.
- ✓ Níže uvádíme hodnoty split-half reliability pro jednotlivé faktory. Vidíme, že všechny škály opět splnily výše uvedené kritérium.

Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
0,82	0,87	0,76	0,70	0,79	0,76	0,83	0,79

Validita

Konvergentní validita

U níže uvedených validizačních studií vidíme, že škály tohoto inventáře opravdu korelují se škálami jiných, již zavedených metod, které měří podobné konstrukty jako tento inventář. Lze tedy mezi škálami těchto inventářů předpokládat signifikantní korelace, což se nám potvrzuje.

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a GPOP

Dotazník GPOP (Golden Profiler of Personality) je již dobře zavedený a prověřený dotazník vycházející z jungiánské typologie MBTI, ze které původně vychází i škály tohoto dotazníku. V tabulce korelací níže jsme se zaměřovali hlavně na hledání vztahů mezi původními škálami GPOP a škálami tohoto inventáře, které z nich vychází. Nalézáme zde velmi silné korelace u všech požadovaných škál (všechny na hladině významnosti 0,01), které potvrzují konvergentní validitu mezi původními a novými škálami.

Počítáno na vzorku 105 respondentů pracující populace. Velmi silná je například korelace GPOP Extraverze – Multifaktorový osobnostní profil Introverze – Extraverze: korelace 0,768 (na hladině 0,01). Podrobně viz tabulka níže.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Ctění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
GPOP	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Extraverze	,768**	,456**	,292*	,572**			,311**	,360**
Energičnost	,786**	,513**	,269*	,567**			,271*	,331**
Orientace na společnost	,526**	,346**	,250*	,440**			,253*	,312**
Družnost					-,282*			
Podnikavost	,673**	,445**		,439**				,285*
Spontánnost	,498**	,413**	,399**	,577**			,389**	,347**
Introverze	-,690**	-,402**	-,264*	-,518**			-,244*	-,301*
Poklidnost	-,719**	-,454**	-,334**	-,531**			-,318**	-,365**
Orientace na soukromí	-,401**			-,344**				
Rezervovanost	-,599**			-,312**				-,256*
Zdrženlivost	-,634**	-,311**		-,371**				
Uváživost	-,508**	-,420**	-,322**	-,586**			-,335**	-,314**
Smysly	-,244*		-,623**	-,409**	,278*		-,697**	-,276*
Praktičnost		-,258*	-,514**	-,487**			-,590**	-,414**
Konkrétnost			-,379**		,499**		-,425**	
Realističnost			-,533**	-,262*	,297*		-,651**	
Odměny konkrétní		-,253*		-,329**				

Stabilita	-,320**		-,547**	-,434**		-,498**	-,262*
Intuice	,266*		,593**	,472**		,682**	,443**
Inovátorství	,252*	,291*	,412**	,495**		,271*	,492**
Abstraktnost			,355**		-,332**		,468**
Imaginativnost			,559**		-,390**		,690**
Odměny abstraktní		,327**	,380**	,469**			,423**
Změna	,287*	,300*	,474**	,539**			,458**
Myšlení		,405**			,630**	,251*	
Distancova		,314**			,572**		
nost							
Objektivita					,500**		
Autonomie			-,247*				-,275*
Vůdcovství		,466**		,330**	,506**	,500**	
Kritičnost		,298*			,329**		-,290*
Cítění		-,296*			-,680**		
Empatie	,245*				-,634**		
Subjektivita					-,593**		
Autenticita							
Adaptabilita		-,509**		-,415**	-,497**	-,316**	
Akceptace					-,338**		,251*
Orientace na rozhodování	-,287*		-,709**	-,375**	,397**		-,671**
Zaměření na cíl	-,368**		-,489**	-,293*	,404**		-,477**
Strukturovanost			-,620**		,435**		-,491**
Spolehlivost			-,469**	-,268*			-,500**
Smysl pro detail	-,320**		-,528**	-,514**			-,354**
Stálost			-,255*		,249*		-,378**
Orientace na vnímání	,463**		,636**	,478**	-,261*		,542**
Zaměření na proces	,449**		,461**	,403**	-,305**		,447**
Impulzivita			,448**		-,316**		,312**
Uvolněnost			,472**	,318**			,500**
Smysl pro celek	,397**	,341**	,509**	,609**			,318**
Otevřenost příležitostem					-,318**		,274*
Napětí	-,393**	-,523**	-,335**	-,678**	-,238*		-,400**
Skepticismus	-,380**	-,433**		-,532**			-,271*
Nejistota	-,270*	-,386**	-,298*	-,521**			-,295*
Opatrnost	-,331**	-,589**		-,612**	-,383**		-,342**
Negativní naladění	-,361**	-,287*	-,251*	-,536**			-,412**
Pesimismus							-,268*
Uvolnění	,480**	,493**	,319**	,652**			,394**
Důvěřivost	,435**	,478**	,276*	,547**			,367**
Vyrovnanost	,289*	,366**	,276*	,528**			,330**
Smělost	,447**	,562**		,542**			,254*
Pozitivní naladění	,465**	,345**	,370**	,612**			,450**
Optimismus	,291*	,308**		,470**			,412**

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a NEO-FFI

NEO-FFI je zkrácená verze osobnostního inventáře NEO-PI poskytující údaje o úrovni pěti obecných dimenzí osobnosti (viz str. 16). Ve spojitosti s tímto inventářem tedy opět hledáme korelace sobě blízce podobných škál. Vidíme zde velmi dobré výsledky, podobné škály, u kterých lze očekávat korelace, spolu opravdu signifikantně korelují. Naprostá většina níže uvedených korelací je na hladině 0,01. Počítáno na 79 respondentech pracující populace.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
NEO-FFI	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Neuroticismus	-,309**	-,417**		-,550**	-,328**		-,282*	-,255*
Extraverze	,716**	,438**		,499**				,431**
Otevřenost			,472**	,329**			,582**	,330**
Přívětivost		-,476**			-,434**	-,254*		
Svědomitost			-,450**				-,431**	

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a SPARO

SPARO je osobnostní dotazník měřící mimo jiné hladinu psychické vzrušivosti, lability a stability, extremity, individuální tendenci riskovat, úzkostnost, emocionalitu, hladinu rezistence vůči rušivým podnětům, potlačenou nebo vysokou sebejistotu a sebeprosazení (Šucha, 2013).

Korelace výsledků SPARO a Multifaktorového osobnostního profilu vypovídají o validitě této metody.

Škála introverze – extraverze pozitivně koreluje se škálami sociální exhibicionismus, $r = 0,321$ (na hladině 0,01) a uzavřenost – kontaktivnost, $r = 0,298$ (na hladině 0,01) a negativně se škálou nevázanost – usedlost, $r = -0,217$ (na hladině 0,01).

Škála spolupráce – průbojnost pozitivně koreluje se škálou potlačená – vysoká sebejistota, $r = 0,17$ (na hladině 0,01).

Škála smysly – intuice pozitivně koreluje se škálou intenzita vnitřního prožívání, $r = 0,235$ (na hladině 0,01) a negativně koreluje se škálou lehkomyšlnost – zodpovědnost, $r = -0,272$ (na hladině 0,01).

Škála obezřetnost – sebevědomí negativně koreluje se škálou nevázanost – usedlost, $r = -0,302$ (na hladině 0,01).

Škála cítění – myšlení negativně koreluje se škálou emotivita, $r = -0,18$ (na hladině 0,01).

Škála přizpůsobivost – samostatnost signifikantně koreluje jen se jednou škálou – obecná hladina psychické (vnitřní) vzrušivosti, $r = 0,151$ (na hladině 0,05).

Škála uzavírání – otevírání signifikantně negativně koreluje se dvěma škálami. První z nich je lehkomyšlnost -- odpovědnost, $r = -0,179$ (na hladině 0,01). Druhou pak frustrovanost – cílevědomost, $r = -0,13$ (na hladině 0,05).

Poslední škála Multifaktorového osobnostního profilu s názvem stabilita – aktivita nekoreluje signifikantně se žádnou škálou SPARO.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
SPARO	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Kognitivní variabilnost	0,19**			0,13*				
Emocionální variabilnost		-0,20**			-0,19**			
Regulativní variabilnost	0,2**		0,23**	0,2**	-0,18**			
Adjustační variabilnost								
Obecná psychická zrušivost	0,28**		0,16**	0,16**	-0,19**	0,15*		
Motorická hybnost	0,17**	0,15*		0,22**				
Vztahovačnost -- podezřívavost								
Psychická labilita - stabilita		0,15*			0,16**			
Úroveň anomálie								
Extrémní výpovědi								
Lži-skór				0,13*				
Smyslová imprese	0,14*			0,13*				
Intenzita vnitřního prožívání	0,22**		0,23**	0,18**	-0,16**			
Pohybový neklid	0,16**	0,13*	0,12*	0,24**				
Dynamičnost interakcí s prostředím	0,22**			0,28**				
Sociální disinhibičnost	0,22**		0,19**	0,24**	-0,18**			
Obecná stimulační hladina	0,28**		0,2**	0,24**				
Úroveň aspirací	0,21**		0,13*	0,16**	-0,17**			
Hladina anticipace	-0,14*		-0,18**	-0,2**				
Tendence spoléhat na náhodu	0,21**		0,2**	0,2**	-0,15*			
Sociální exhibitivnost	0,32**	0,14*	0,21**	0,21**	-0,16**			
Obecný trend riskovat	0,23**		0,19**	0,26**				
Úzkostnost		-0,12*			-0,2**			
Emotivita	0,16**				-0,18**			
Účinná kapacita rozumu								
Resistence vůči rušení			-0,12*					

Obecná úroveň integrovanosti	-0,13*				
Uzavřenost - kontaktivnost	0,29**	0,19**	0,26**	-0,15*	
Hladina benevolence a tolerance					
Konformita	-0,12*				
Tendence k nezávislosti					
Rigidita - flexibilita	-0,12*				
Lehkomyšlnost - odpovědnost	-0,14*	-0,27**	-0,22**	0,15*	-0,18**
Nevázanost - usedlost	-0,21**	-0,16**	-0,3**		
Frustrovanost - cílesměrnost	-0,14*				-0,13*
Korigovanost - impulzivnost	-0,12*	0,12*	-0,19**		
Potlačená – vysoká sebejistota	0,17**				
Trudnomyšlnost - sebedůvěra					0,13*
Prožitkový – činnostní přístup					0,21**
Nenápadnost – sebezpoznavání	0,24**				
Femininní – maskulinní interakce	0,13*				

Počítáno na vzorku 261 lidí, kteří prošli dopravně--psychologickým vyšetřením.

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a Dotazníku zvládání zátěže

Dotazník zvládání zátěže sleduje dvanáct základních strategií, jimiž lidé reagují na stres nebo zátěž. Dle teoretické literatury (Joo, Yeon, & Lee, 2012; Lambert, Lambert, & Yamase, 2003) existují vztahy mezi určitými rysy osobnosti a mírou zvládání zátěže. Uvedme například lepší zvládání stresu u extravertů (Ng & Diener, 2009). Všechny tyto předpoklady vztahu výsledků v tomto inventáři a v Dotazníku zvládání zátěže se nám níže potvrzují. Počítáno na 70 respondentech pracující populace.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
DZZ	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Kontrola situace	,240*	,349**		,317**	,336**	,318**		,374**
Sebekontrola		,375**		,275*	,465**			
Opora v druhých					-,334**			
Sebedůvěra	,434**	,563**		,570**	,351**		,246*	,292*
Vina vně		,294*						
Kompenzace	,326**							
Vyhnutí se		-,242*						-,264*
Rezignace	-,308**	-,440**		-,421**	-,330**			-,279*
Izolace	-,246*	-,244*						
Zveličení	-,321**	-,493**	-,246*	-,624**	-,261*		-,239*	
Sebeobviňování	-,312**	-,353**		-,353**				
Ulpívání	-,300*	-,377**	-,364**	-,590**	-,290*		-,281*	
Řešení +		,314**			,343**			,243*
Řešení -		-,269*			-,286*			-,267*
Pohoda +	,494**	,576**		,566**	,259*			
Pohoda -	-,546**	-,531**		-,589**				

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu při sebehodnocení a hodnocení druhými

Další významnou částí konvergentní validity tohoto inventáře je studie o souladu mezi sebehodnocením (kdy jedinec vyplňuje tento dotazník a hodnotí sám sebe) a hodnocením jedince jemu blízkými osobami (opět pomocí tohoto inventáře). V tomto hodnocení byly nalezeny signifikantní vztahy (na hladině 0,01) mezi sebehodnocením a hodnocením ostatními ve všech škálách. Tato studie tak prokazuje, že i když může výsledky inventáře ovlivnit zkreslený sebenáhled daného jedince či jeho snaha výsledky ovlivnit žádoucím směrem, inventář i přesto měří velmi dobře osobnost daného člověka. Počítáno na 79 respondentech pracující populace.

Sebehodnocení	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Hodnocení druhými	0,658**	0,573**	0,532**	0,580**	0,564**	0,308**	0,389**	0,527**

Diskriminační validita Multifaktorového osobnostního profilu s testem Abstraktního myšlení

Multifaktorový osobnostní profil a test Abstraktního myšlení mezi sebou nekorelují v drtivé většině škál. Jediné dvě výjimky tvoří negativní korelace mezi introverzí—extraverzí a analytickým myšlením, $r = -0,286$ (na hladině 0,05) a mezi obezřetností—sebevědomím a analytickým myšlením, $r = -0,255$ (na hladině 0,05). Zbytek kombinací škál obou metod je tedy na sobě zcela nezávislý.

Tímto prokazujeme, že Multifaktorový osobnostní profil měří osobnost jedince bez ohledu na úroveň jeho abstraktního myšlení.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
ABS	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Řešeno								
Řešeno správně								
Rozpoznání celku								
Analytické myšlení	-0,286*				-0,255*			
Chápání logických vztahů								
Kombinační myšlení								

Diskriminační validita Multifaktorového osobnostního profilu s testem Verbální zdatnosti

Multifaktorový osobnostní profil a Test verbální zdatnosti jsou na sobě také nezávislí v drtivé většině škál. Výjimky tvoří negativní korelace mezi *introverzí*—*extraverzí* a *slovní zásobou*, $r = -0,272$ (na hladině 0,05) a počtem správných odpovědí, $r = -0,264$ (na hladině 0,05), další negativní korelace je mezi *spoluprací*—*průbojností* a *analýzou*, $r = -0,252$ (na hladině 0,05). Pozitivní korelace sledujeme u *cítění*—*myšlení* a *pohotovostí*, $r = 0,264$ (na hladině 0,05) a *uzavíráním*—*otevíráním* a *slovní zásobou*, $r = 0,245$ (na hladině 0,05). Zbytek kombinací škál obou inventářů je tedy na sobě zcela nezávislý.

Tímto prokazujeme, že Multifaktorový osobnostní profil měří osobnost člověka bez ohledu na jeho verbální zdatnost

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
VZB	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Řešeno								
Řešeno správně	-,264*							
Analýza	-,252*							
Zobecnění								
Slovní zásoba	-,272*						,245*	
Pohotovost	,264*							

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči obchodním výsledkům

Na základě výpočtů z mnoha vzorků zaměstnanců v sales můžeme určit 4 hlavní faktory Multifaktorového osobnostního profilu z hlediska dobrých prodejních výsledků:

- ✓ Samostatnost
- ✓ Sebevědomí
- ✓ Myšlení
- ✓ Průbojnost

Jednotlivé výzkumné studie ukazují, že klíčové faktory pro výkon pozice se mění dle specifik prodejní pozice, ale hlavní výše uvedené faktory ve většině případů zůstávají.

V první studii v průběhu devíti měsíců vyplnilo Multifaktorový osobnostní profil celkem 316 kandidátů na obchodní pozici, z nichž 174 bylo dále sledováno po přijetí na danou pozici z hlediska spokojenosti přímého nadřízeného a z hlediska výkonnosti měřené skrze počty a objemy uzavíraných smluv. Do studie byla zařazena data těch obchodních zástupců, kteří působili na pozici minimálně 4 měsíce. 65 % respondentů pak působil na pozici déle než 8 měsíců.

Výsledky studie prokázaly souvislost některých škál s výkonem obchodních zástupců z hlediska reálně dosažených čísel. V rámci bipolárních škál je uváděna pouze žádoucí polarita.

Statisticky významné korelace škál Multifaktorového osobnostního profilu s výkonem obchodních zástupců pozitivně hodnocených manažerem:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Objem smluv úspěšných OZ		,30**		,32**	,33*		,37**	

Statisticky významné korelace škál Multifaktorového osobnostního profilu s výkonem obchodních zástupců negativně hodnocených manažerem:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Objem smluv neúspěšných OZ	0,39**		-0,32*	0,39**	0,24*			0,35*

Ve druhé studii jsme sledovali vzorek 101 obchodních zástupců s nejméně roční praxí na pozici:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Soft hodnocení		,305**						,264**
Průměr objemu týdenní produkce		,298**			,258*			,233*
Průměrný počet smluv týdně		,255*			,286**			,212*

Ve třetí studii jsme použili vzorek dalších 91 obchodních zástupců:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Počet smluv za měsíc								,226*
Produkce za měsíc				,333**		,299**		

V další studii, tentokrát na 119 aktivních prodejcích po telefonu, se nám ukazuje jako rozhodující faktor pro dobré prodejní výsledky faktor aktivita.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Objem prodeje								,264*

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči hodnocení zaměstnance nadřízeným

Schopnost inventáře předpovídat hodnocení zaměstnance si ukážeme na několika studiích:

První studie se zaměřovala na prediktivní validitu inventáře ve vztahu k tomu, jak byl výkon zaměstnanců hodnocen jejich manažery. Počítáno na vzorku 105 obchodních zástupců, všichni prošli diagnostikou před nástupem a informace o výkonu máme po 6—9 měsících od nástupu. Výsledky přehledně níže:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Hodnocení manažerů		,221*	,208*	,260**	,223*	,263**		

Vidíme zde signifikantní výsledky ve většině škál. Nejsilnější korelace s hodnocením manažera (se signifikancí 0,01) mají škály přizpůsobivost—samostatnost a obezřetnost—sebevědomí. Slabší, avšak stále signifikantní korelace nalézáme u cítění—myšlení, spolupráce—průbojnosti a smyslů—intuice. Zbylé tři škály nedosáhly signifikantních korelací.

Další studie byla počítána na vzorku 101 obchodních zástupců. Zde se nám potvrdila jako klíčový faktor průbojnost a nově také aktivita:

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Hodnocení manažerů	,305**						,264**	

V další studii se nám potvrdila samostatnost jako hlavní prediktor pro hodnocení manažerem. Jedná se o vzorek 91 obchodníků pracujících jako OSVČ, kde lze očekávat, že nadřízený bude vyžadovat a pozitivně hodnotit vysokou samostatnost.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Hodnocení manažerů	,299**						,264**	

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči zákaznické spokojenosti

Na toto téma byla provedena studie na vzorku 119 prodejců, kteří telefonicky aktivně nabízejí služby své společnosti. Opět se nám zde potvrzuje aktivita jako kritická vlastnost pro práci v call centru.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Zákaznická spokojenost							,327*	

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči hodnocení v Assessment centru

O schopnosti tohoto inventáře predikovat výsledky Assessment center byly provedeny dvě studie.

V první studii nalézáme dvě zajímavé korelace mezi škálami inventáře a hodnoceními v AC. První je negativní korelace mezi škálou uzavírání—otevírání a kompetencí v AC analytické myšlení a úsudek ($r=-0,282$, na hladině 0,01). Druhou je korelace mezi škálou

spolupráce—průbojnost a kompetencí v AC odolnost vůči zátěži a stresu ($r=0,208$, na hladině 0,05). Počítáno na vzorku 105 obchodních zástupců.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
obchodníci	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Analytické myšlení a úsudek								-0,282**
Odolnost vůči zátěži a stresu		0,208*						

V rámci druhé validizační studie byla sledována úspěšnost 117 obchodních zástupců – finančních poradců v Assessment centru zaměřeném na sledování sedmi klíčových kompetencí. Účastníkům byl před Assessment centrem zadán inventář online formou. Jeho výsledek neměl vliv na účast v Assessment centru a nebyl před jeho vyhodnocením brán v potaz (studie sloužila jako pilotní průzkum s předpokladem budoucího zařazení online diagnostické baterie jako preselekce před samotným Assessment centrem). Studie prokázala statisticky významnou korelaci (na hladině 0,01) škály Stabilita – aktivita s celkovým hodnocením ($r=0,263$) a Stabilitou ($r=0,221$) v rámci Assessment centra a rovněž s kompetencemi Komunikační dovednosti ($r=0,27$), Orientace na klienta ($r=0,258$) a Odolnost vůči zátěži a stresu ($r=0,265$).

Hodnocení AC	Celkové hodnocení	Cílevědomost	Stabilita	Týmová práce	Komunikační dovednosti	Orientace na klienta	Odolnost vůči zátěži a stresu	Analytické myšlení a úsudek
MOP škála								
Stabilita -- aktivita	,263**	,204*	,221**		0,270**	,258**	,265**	-225*

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči hodnocení v Development centru

Multifaktorový osobnostní profil koreluje s výsledky DC ve dvou škálách, nalézáme zde pozitivní korelaci se škálou spolupráce—průbojnost, $r=0,317$ (na hladině 0,01) a se škálou stabilita—aktivita, $r=0,247$ (na hladině 0,05). Škála cítění—myšlení těsně nedosáhla potřebné hladiny významnosti (sig. 0,058), při větším výzkumném vzorku bychom ji však také pravděpodobně mohli uvážit jako provázanou s výsledky DC (počítáno na 65 účastnících programu pro talenty).

Škála spolupráce--průbojnost tedy potvrzuje dříve získané výsledky o korelaci mezi

touto škálou a hodnocením zaměstnance svým manažerem a ukazuje se tak jako významná škála svázaná s hodnocením zaměstnance okolím a nadřízenými.

MOP škála	Výsledky DC
Stabilita—aktivita	,247*
Spolupráce—průbojnost	,317**

Multifaktorový osobnostní profil rovněž koreluje s hodnocením kompetencí v rámci DC, které absolvovalo 177 zaměstnanců nadnárodní společnosti. V rámci DC bylo hodnoceno 11 důležitých manažerských dovedností. Jako zásadní se zdají být výsledky zejména škály introverze_extraverze. Korelace shrnujeme v tabulce uvedené níže.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Stabilita
Kompetence DC	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Aktivita
Seberozvoj	0,19**	0,16*			
Spolupráce	0,68**				
Komunikace	0,68**	0,17*			
Zpětná vazba	0,73**				
Motivace	0,67**				
Rozvoj týmu	0,67**				
Prezentace	0,78**			0,19*	
Schopnost prosadit se	0,71**				
Zákaznický přístup	0,65**		0,18*		
Analytické myšlení	0,61**	0,20*			
Prioritizace					-0,27*

Zajímavá je rovněž korelace Multifaktorového osobnostního profilu s hodnocením talentů v rámci DC, které absolvovalo 64 zaměstnanců. Doporučení na manažerskou pozici korelovalo s mírou průbojnosti, $r=0,29$ a mírou aktivity, $r=0,28$, a to na hladině 0,05. Korelace shrnujeme v tabulce uvedené níže.

	Úspěšnost v DC
Introverze_extraverze	0,29*
Spolupráce_průbojnost	0,28*

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči vhodnosti na vedoucí pozici a vhodnosti práce s klienty

V rámci tvorby aktuálních norem jsme u většiny probandů zjišťovali i dvě další oblasti: zda mají nadřízené a zda jsou v přímém kontaktu s klienty. U obou těchto oblastí vyšly velmi zajímavé a statisticky signifikantní výsledky u většiny faktorů. Za povšimnutí stojí, že přestože síla korelací je u těchto výsledků nižší, signifikance vychází u většiny výsledků 0,01 a vzhledem k velikosti vzorku tak lze usuzovat o významné provázanosti těchto faktorů a kategorií.

Tyto výsledky také nejsou predikcí výkonu v klasickém slova smyslu, neříkají nám přímo, zda se člověk na nadřízenou pozici hodí, či zda se hodí pro kontakt se zákazníky. Říkají nám to, že určité faktory jsou u lidí na vedoucí pozici a u lidí v přímém kontaktu se zákazníky zastoupeny výrazně silněji a častěji než u ostatních.

Lze tedy usuzovat, že pokud jsou lidé s těmito osobnostními faktory častěji vybíráni a povyšováni na takovéto pozice, lze tyto faktory považovat za dobrý predikční nástroj pro výběr lidí na podobné pozice (nadřízený, přímý kontakt s klienty). V osobnostním testování uchazečů při výběru na tyto pozice lze tedy preferovat uchazeče s níže uvedenými faktory.

Mám/nemám nadřízené

V datech sledujeme vztah mezi nadřízenou pozicí a těmito faktory (seřazeno dle síly vztahu):

1. Myšlení
2. Průbojnost
3. Samostatnost
4. Příležitosti
5. Celek
6. Aktivita

7. Otevírání

Naopak s pozicí bez podřízených se pojí:

1. Cítění
2. Rizika
3. Spolupráce
4. Přizpůsobivost
5. Stabilita
6. Detaily

Podrobněji tabulka níže.

Mám/nemám podřízené	
extraverze	,073**
průbojnost	-,180**
intuice	-,093**
sebevědomí	-,103**
myšlení	-,217**
samostatnost	-,136**
otevírání	-,057**
aktivita	-,081**
introverze	
spolupráce	,134**
smysly	,050**
obezřetnost	,155**
cítění	,204**
přizpůsobivost	,132**
uzavírání	
stabilita	,116**

Jsem / nejsem v přímém kontaktu s klienty

V datech sledujeme vztah mezi přímým kontaktem s klienty a těmito faktory (seřazeno dle síly vztahu):

1. Průbojnost
2. Příležitosti
3. Otevírání
4. Myšlení

Naopak s pozicí bez přímého kontaktu s klienty se pojí:

1. Rizika
2. Spolupráce
3. Stabilita
4. Cítění
5. Introverze

Jsem/nejsem v přímém kontaktu s klienty	
extraverze	
průbojnost	-,097**
intuice	
sebevědomí	-,071**
myšlení	-,049**
samostatnost	
otevírání	-,059**
aktivita	
introverze	,040*
spolupráce	,069**
smysly	
obezřetnost	,097**
cítění	,047*
přizpůsobivost	
uzavírání	
stabilita	,048*

VZTAHY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU A DALŠÍCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ

Kromě vztahů s ostatními dotazníky, testy a inventáři uvedených výše ve studiích validity pozorujeme i další zajímavé vztahy s dalšími psychodiagnostickými nástroji. Tyto sice nelze použít k posílení validity tohoto inventáře, rozhodli jsme se je zde však uvést, protože mohou poskytovat cenné informace k interpretaci při využití dalších dotazníků spolu s tímto ve společné baterii.

Obě studie níže počítány na 65 účastnících programu pro talenty, kteří prošli Development centrem a několika dotazníky a testy.

Multifaktorový osobnostní profil a Kariérový kompas

Níže uvádíme zajímavé vztahy mezi osobnostní strukturou z Multifaktorového osobnostního profilu a motivační strukturou zjištěnou v Kariérním kompasu.

Nejvíce zde koreluje škála spolupráce--průbojnost, která nám přináší silnou pozitivní korelaci s *pracovním postupem*, $r=0,514$ (na hladině 0,01) a další pozitivní korelace s celkovým profilem manažera, $r=0,309$ (na hladině 0,05) a obchodníka, $r=0,271$ (na hladině 0,05).

Negativní korelace s touto škálou spolupráce--průbojnost jsou u spolupráce s *druhými*, $r=-0,505$ (na hladině 0,01), která velmi dobře podporuje konvergentní validitu obou inventářů, protože obě škály měří velmi podobné konstrukty a celkového profilu odborníka, $r=-0,345$ (na hladině 0,05) a týmového hráče, $r=-0,332$ (na hladině 0,05). Stojí zde za povšimnutí fakt, že ze čtyř celkových profilů Kariérního kompasu se *spoluprací--průbojností* dva korelují kladně (manažer a obchodník) a dva záporně (odborník a týmový hráč).

Škály *introverze--extraverze* a *smysly--intuice* jsou na škálách Kariérového kompasu nezávislé.

Pro více informací o korelacích viz tabulka níže.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
KAKO	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Řešeno								
Řešeno správně	-,264*							
Analýza	-,252*							
Zobecnění								
Slovní zásoba	-,272*						,245*	
Pohotovost	,264*							

Multifaktorový osobnostní profil a Manažerský styl

Nejčastěji korelující škálou je zde škála smysly—intuice, která pozitivně koreluje se škálou leader, $r = 0,472$ (na hladině 0,01) a negativně se škálami perfekcionista, $r = -0,504$ (na hladině 0,01) a výkonový, $r = -0,254$ (na hladině 0,05).

Pro více informací o korelacích viz tabulka níže.

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
MS	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Leader	,312*		,472**	,325**			,262*	,302*
Tahoun								
Perfekcionista			-,504**				-,420**	-,300*
Maximalista								
Výkonový			-,254*					
Rozvíječ					,265*			
Afiliativní		-,335**			-,419**			
Demokratický								

VYHODNOCENÍ MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU

Interpretace Multifaktorového osobnostního profilu je standardně součástí výstupní zprávy. Následující popisy jednotlivých škál se ve výsledné zprávě automaticky nakombinují a vytvoří tak komplexní popis osobnosti testovaného. Vyhodnocení bylo vytvořeno na základě 15leté zkušenosti konzultantů a psychologů z oblasti personální psychologie s realizací Assessment a Development center, s používáním rozsáhlé škály standardních dotazníků a testů a na základě zpětných vazeb s účastníky těchto programů.

K jednotlivým výsledkům se váží i příslušná rozvojová doporučení, která jsou rovněž personalizována na jedinečný profil daného jedince. Jedinou výjimkou jsou zde profily, které jsou nevyhraněné na obou základních škálách sytících určitou dimenzi.

Základní nastavení

Extraverze průbojnost

Osobnostní nastavení je dáno kombinací extraverze a průbojnosti. Lidé s touto kombinací prožívají své emoce navenek, jsou energičtí, jejich projev je živý a temperamentní. Ve skupině jsou zpravidla snadno viditelní, svým chováním druhé ovlivňují, rádi rozhodují, bývají charismatičtí. Druzí mívají tendenci se k nim upínat, což jim vyhovuje. Jsou rádi středem pozornosti, chtějí být úspěšní, mají soutěživého ducha. Věci a činnosti posouvají kupředu, nemají rádi stagnaci ani dlouhé uvažování. Mají tendenci jednat rychle a rázně. Nenechají se brzdit překážkami, jsou cílevědomí. Svým nastavením jsou předurčení k roli vůdců, dokážou si získat autoritu, jsou odvážní, neostýchají se. Na druhou stranu mohou někdy druhé přehlížet, „válcovat“ jak svou energií, tak i argumentační pohotovostí. Příliš druhým nenaslouchají, občas jimi manipulují, mohou být nekompromisními až agresivními soupeři.

Rozvojová doporučení:

- více naslouchat, zapojovat druhé do společných činností, nabízet jim prostor ke spolurozhodování
- kontrolovat svou impulzivitu, domýšlet rizika a dopad svých rychlých rozhodnutí, snažit se zachovávat „chladnou hlavu“

Extraverze spolupráce

Osobnostní nastavení je dáno kombinací extraverze a spolupráce. Lidé s touto kombinací prožívají své emoce navenek, jsou energičtí, jejich projev je živý a temperamentní. Druzí je mívají často v oblibě díky jejich přátelskému a kamarádskému chování. Rádi tráví čas ve společnosti, dokážou rozprout zábavu, jsou výřeční, hovorní. Záleží jim na tom, aby se druzí v jejich společnosti cítili dobře, bývají vyhledávanými společníky. Vyhovuje jim proměnlivé, dostatečně podnětné prostředí. Jsou nastaveni na spolupráci, při týmové činnosti je těší proces samotný, jsou připraveni druhým pomoci, podpořit je. Může pro ně být obtížnější soustředit se delší dobu na jeden úkol, nejsou příliš trpěliví. Často jsou natolik orientovaní na druhé lidi a rozvoj vztahů s nimi, že zapomínají na své vlastní potřeby a přání. Někdy tak může vznikat rozpor, kdy okolím jsou považováni za veselé a spokojené, nicméně sami se cítí nekomfortně.

Rozvojová doporučení:

- vytvořit si prostor pro vlastní sebereflexi, uvědomit si, co je skutečně důležité a jak toho dosáhnout
- posilovat houževnatost a trpělivost, „neutíkat“ ze situací, které vyžadují delší soustředění, nezůstávat pouze na povrchu problémů

Introverze průbojnost

Osobnostní nastavení je dáno kombinací introverze a průbojnosti. Lidé s touto kombinací prožívají své emoce uvnitř, jsou rozvážní, přemýšliví, do komunikace vstupují méně a spíše v případě, kdy to považují za nezbytné. Dokážou se velmi dobře soustředit na zadaný úkol, jsou cílevědomí. Byť to navenek nemusí být zřejmé, jdou za svými cíli, realizují své projekty a nenechají se příliš ovlivnit nebo zabrzdit druhými. Často tak mohou své okolí překvapit dosaženými výsledky i houževnatostí, s níž za nimi směřují. Někdy se o nich druzí vyjadřují jako o „tiché vodě, která břehy mele“. Díky svému

nastavení jsou schopní získat si u druhých autoritu, bývají velmi klidní i v napjatých situacích, soustředí se na realizaci svých úkolů. Přirozeně preferují spíše vedení druhých před klasickým řízením, nicméně vzhledem k nižší komunikativnosti mohou působit autokraticky.

Rozvojová doporučení:

- komunikovat nejen věcná rozhodnutí a podstatné informace, ale průběžně s druhými hovořit, sdělovat jim své názory a pocity, dbát na atmosféru
- sdělovat i svůj nesouhlas, být otevřený diskusi, aktivně si zjišťovat názory a postoje druhých, nespoléhat se na jejich vlastní aktivitu

Introverze spolupráce

Osobnostní nastavení je dáno kombinací introverze a spolupráce. Lidé s touto kombinací prožívají své emoce spíše uvnitř, preferují menší okruh známých lidí, ve společnosti kterých jsou sdílnější a otevřenější. Obecně působí spíše tiše, dokážou velmi dobře druhým naslouchat, někdy je okolí označuje za „vrby“. Mají pochopení pro druhé, jsou připraveni jim pomoci, spolupracovat, rádi se podílejí na společných úkolech. Umí se velmi dobře soustředit na zadanou činnost, jsou pracovití. Nezůstávají na povrchu, jdou do hloubky problémů. Potřebují však jasně řečené podmínky a mantinely závazné pro obě strany. V méně strukturovaném prostředí je pro ně obtížné hájit své zájmy nebo prosazovat potřeby. Mohou tak pociťovat ze strany druhých nepochopení nebo nedocnění. Obecně bývají nesmělí, pokud je na ně upřena pozornost druhých, pociťují ostýchavost, jsou méně přesvědčiví formou projevu.

Rozvojová doporučení:

- nebát se sdělit své potřeby, informovat o nich, neočekávat, že druzí je sami vytuší a naplní
- klást důraz nejen na obsah komunikace, ale i na formu, snažit se druhé získat větší poutavostí sdělení, živějším projevem, pracovat s hlasem

Nevyhraněno průbojnost

Osobnostní nastavení je dáno kombinací nevyhraněnosti na škále introverze – extraverte a průbojnosti. Lidé s touto kombinací jsou zpravidla komunikačně zdatní.

Jsou poměrně pohotoví v argumentaci a zároveň umí dobře naslouchat a získané informace využít. Dokážou se relativně dobře zorientovat v měnících se podmínkách a zároveň jsou klidní, soustředění, jednají uvážlivě. V kontaktu s druhými bývají rozhodní, průbojní, mají rádi situaci pod kontrolou. Motivuje je příležitost k soutěži a změření sil. V rámci týmu obvykle nepatří mezi ty, kteří by dění organizovali, nicméně často jsou těmi, ke komu se skupina obrací jako k autoritě. Velice dobře zvládají i vypjaté situace, zachovávají si rozvážnost a zároveň jsou schopni dostatečně rychle reagovat. Někdy mohou u druhých vyvolat rozčarování, kdy získanou důvěru zklamou neočekávaným soupeřením nebo využitím informací pro sebe.

Rozvojová doporučení:

- snažit se jednat transparentně pro druhé, poskytovat průběžně zpětnou vazbu, komunikovat své záměry a očekávání
- snažit se více využívat spolupráci s druhými, participovat na hledání řešení

Nevyhraněno spolupráce

Osobnostní nastavení je dáno kombinací nevyhraněnosti na škále introverze – extraverte a spolupráce. Lidé s touto kombinací jsou zpravidla sdílní, nedělá jim problém soustředit se na zadaný úkol a zároveň mají velmi dobré předpoklady pro týmovou práci. Jsou výrazně orientováni na vzájemnou spolupráci, druhé podporují, jsou ochotní, obětaví, dokážou naslouchat a zároveň sami rozvíjejí vztahy, jsou přiměřeně komunikativní. V rámci skupiny bývají těmi, kdo pečují o dobrou atmosféru, nemají potřebu se prosazovat na úkor druhých, ostatním poskytují dostatek prostoru a současně jsou sami aktivní. Obvykle jsou nekonfliktní a sami umí případné konflikty tlumit. Nezřídka se zasazují mnohem více za společné cíle než za své vlastní. Kvůli své „bezproblémovosti“ mohou být někdy opomíjeni z hlediska potřeb a další motivace. Z dlouhodobého hlediska se tak může stát, že budou méně spokojeni.

Rozvojová doporučení:

- nezapomínat realizovat i své vlastní potřeby a plány stejně aktivně, jako participovat na společných projektech - snažit se pracovat alespoň v některých oblastech na své vlastní průbojnosti, pokusit se být ve svém rozhodování více nezávislí

Extraverze nevyhraněno

Osobnostní nastavení je dáno kombinací extraverze a nevyhraněnosti na škále spolupráce – průbojnost. Lidé s touto kombinací jsou zpravidla vstřícní, relativně ochotní, rychle a snadno vstupují do nových vztahů. Jsou společenští, živí. Emoce, které prožívají, ovlivňují formu jejich chování, sdílejí je s ostatními, hovoří o nich. Mají tendenci navazovat více vztahů, nicméně spíše povrchních. Ve skupině jsou schopni participovat na společném úkolu, druhé zapojují, podporují a zároveň jim nedělá problém převzít roli organizátora, případně toho, kdo výsledek komunikuje dál. Mají rádi proměnlivé prostředí, snadno a rychle se přizpůsobují měnícím se podmínkám, vyhovuje jim živé, podnětné prostředí. Na druhou stranu je pro ně obtížnější soustředit se delší dobu na jeden typ činnosti, zejména vyžaduje-li samostatné soustředění. Bývají tak roztržití, někdy impulzivní.

Rozvojová doporučení:

- rozvíjet svou schopnost soustředění, snažit se přizpůsobit prostředí tak, aby zbytečně neodpoutávalo pozornost od vykonávané činnosti
- snažit se jít více do hloubky, nezůstávat pouze na povrchu věcí, vztahů, úkolů

Introverze nevyhraněno

Osobnostní nastavení je dáno kombinací introverze a nevyhraněnosti na škále spolupráce – průbojnost. Lidé s touto kombinací prožívají své emoce spíše uvnitř, jsou hloubaví, přemýšliví, rozvášní. Preferují menší okruh známých lidí, ve společnosti kterých jsou komunikativnější. Obecně působí spíše tiše, zachovávají si odstup. V dynamickém prostředí plném změn bývají stálí, nepodléhají okamžitým impulzům. Pro druhé tak mohou být zdrojem stability a jistoty. Na druhou stranu mohou působit pasivně nebo málo angažovaně. V rámci týmové práce se obvykle zapojují méně, sdělují jen důležité a věcné informace, často zůstávají v roli pozorovatele. Díky tomu a také díky schopnosti soustředit se na zadaný úkol tak mohou často tým upozornit na důležitá fakta, která zůstala opomenuta.

Rozvojová doporučení:

- cíleně vstupovat do komunikace, nenechávat aktivitu na druhých, sdílet více své zkušenosti a informace

- klást důraz nejen na obsah komunikace, ale i na formu, snažit se druhé získat větší poutavostí sdělení, živějším projevem, pracovat s hlasem

Nevyhraněnost introverze – extraverze a spolupráce – průbojnost

Osobnostní nastavení je dáno nevyhraněností jak na škále introverze – extraverze, tak i na škále spolupráce – průbojnost. Lidé s touto kombinací jsou velice všestranní. Jsou přiměřeně společenští, nedělá jim problém navazovat nové vztahy, přičemž mají tendenci tyto vztahy rozvíjet a jít více do hloubky. Jsou připraveni s druhými spolupracovat, poskytují jim dostatek prostoru, nicméně nikoli na úkor sama sebe a vlastního sebeprosazení. Stejně, jako zapojovat se do společných činností, jim nedělá problém ani soustředit se na samostatné úkoly. Jsou přiměřeně přemýšliví, při hledání řešení vycházejí z vlastních úvah i z informací, které si zjistí od druhých. Reagují uvážlivě avšak dostatečně pohotově. Je-li to třeba, umějí svá řešení, přání a potřeby obhájit, nicméně sami do vyhraněných situací nebo sporů nevstupují.

Vnímání

Celek příležitosti

Ve vnímání převažuje intuice společně se sebevědomím. Tato kombinace vede k výrazné orientaci na budoucnost společně s optimismem a sebejistotou. Takoví lidé si zachovávají nadhled a dobrou náladu, kterou jim téměř nic nezkaží. Mají vynikající schopnost vidět příležitosti a nové možnosti. Jsou odvážní, umějí nadchnout stejně tak dobře sebe jako druhé, mají vize a jsou schopni jim dát dostatek energie pro realizaci. Pro druhé mohou být vzory, ve firmách pak zaujímají často pozici hybatelů a leaderů. Mají velké ambice, jsou motivovaní úspěchem. Jejich výraznou předností je schopnost soustředit se na skutečně důležité věci. Bývají energičtí a důvtipní. Obvykle jsou velmi dobře odolní vůči stresu, pracují s prioritami. Na druhou stranu mohou mít tendenci občas přeceňovat sebe i své schopnosti, podceňují rizika a v zaujetí nápadem mohou druhé „válcovat“.

Rozvojová doporučení:

- nepodceňovat rizika, cíleně je zahrnout do svých úvah, konfrontovat své vize a nápady s realitou a možnostmi

- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky

Celek rizika

Ve vnímání převažuje intuice společně s obezřetností. Tato kombinace vede k výrazné orientaci na budoucnost společně s uvážlivostí a schopností předem vnímat a promýšlet případná rizika. Takoví lidé mají velmi dobré předpoklady pro vytváření prognóz, jsou předvídaví, dokážou dlouhodobě plánovat a odhadovat pravděpodobný vývoj. Ve svých úvahách zohledňují dostupné informace, nicméně jsou schopni odhlédnout od detailu, zaměřit se na podstatné a domýšlet rizika. V tom jim výrazně pomáhá intuice v kombinaci s důvtipem a uvážlivostí. Bývají poměrně zásadoví a poctiví, kladou důraz na etické postupy, chtějí předem ošetřit možné hrozby. Na druhou stranu mohou někdy znejišťovat sami sebe, stejně tak jako druhé. Jejich schopnost předvídat spolu s citlivostí vůči rizikům může vést ke zbytečně katastrofickým vizím a scénářům a být zdrojem malomyslnosti.

Rozvojová doporučení:

- nepodléhat svým pocitům a obavám, hledat oporu ve faktech, nenechat se předem limitovat v aktivitě svou intuicí a předtuchami, tzv. „nemalovat čerta na zed“
- případná rizika konkretizovat, popsat, stanovit si strategii k jejich minimalizaci, motivovat se k jejich akceptaci

Detaily příležitosti

Ve vnímání převažují smysly společně se sebevědomím. Tato kombinace vede k výrazné systematičnosti a organizačnímu talentu. Takoví lidé jsou velmi praktičtí, realističtí, a přitom schopní a výkonní. Mají cit pro detail, stanovují jasný postup, jsou strukturovaní a přesní. Řídí se fakty, dokážou je velmi dobře identifikovat a oddělit od pouhých domněnek či dohadů. Mohou vynikat zejména tam, kde je třeba pojmut velké množství informací, stanovit řád, navrhnout systém a strukturu. Zároveň jsou konkrétní, věcní. Zpravidla mají velké ambice a při jejich realizaci postupují systematicky, cíleně, nic neponechávají náhodě. Jsou poměrně sebejistí, přičemž jejich jistota často pramení z dobré přípravy, dokonalé znalosti věci a z orientace v problematice. Jejich slabinou může být vysoká náročnost jak na sebe sama, tak i na druhé, menší schopnost odpočívat

a poměrně vysoké pracovní tempo.

Rozvojová doporučení:

- slevit ze svých nároků, vytvořit sobě i druhým prostor pro pochvalu a odměnu, nepovažovat perfektní výkon za standardní
- snažit se druhé nejen informovat a dokonale zasvětit do postupu, ale také je nadchnout, motivovat, strhnout nápadem

Detaily rizika

Ve vnímání převažují smysly společně s obezřetností. Tato kombinace vede k výrazné orientaci na detaily, rizika a fakta. Takoví lidé jsou vynikajícími analytiky, pracují s informacemi, jsou přesní, důkladní, důslední a obezřetní. Mají vyvinutý cit pro detail, mohou vynikat zejména tam, kde se v pracovních postupech uplatňuje kontrola a metodičnost. Ve svém úsudku jsou velmi praktičtí, pragmatičtí, ctí zásady, pravidla, řády. Často bývají pro okolí symbolem poctivosti a přesnosti. Jsou realisty, nenechají se unášet představami či fantazií, drží se „při zemi“. Díky svým předpokladům se často mohou zhostit role kritika a toho, kdo je schopen identifikovat případná rizika či nesrovnalosti. Na druhou stranu jsou méně odolní vůči stresu, mají tendenci ulpívat na detailech, jejich pohled je předem zúžený a opatrný.

Rozvojová doporučení:

- snažit se zachovat větší odstup a nadhled, nenechat se předem limitovat v budoucích možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“
- neulpívat na podružnostech, nepodléhat nutkání zohlednit každý detail, oddělit podstatné od méně podstatného

Nevyhraněno příležitosti

Ve vnímání jsou rovnoměrně zastoupeny smysly i intuice společně s převažujícím sebevědomím. Tato kombinace vede k velmi aktivnímu a vyváženému přístupu ke světu. Takoví lidé jsou obvykle optimističtí, mají pozitivní pohled na problémy, vidí v nich příležitosti ke zlepšení a dalšímu posunu. Jsou ambiciózní a věří ve svou schopnost uspět. Díky tomu mají dobrou odolnost vůči stresu, nenechají se předem odradit možnými problémy. Jsou schopni nadhledu, zaměřují se na podstatné, ale nezapomínají

ani na fakta a detaily. Dokážou předjímat, uvažovat strategicky, ale vždy v kontextu reálných možností a praxe. Díky vyváženému zastoupení smyslů a intuice jsou velmi všestranní a zároveň mohou druhým pomáhat porozumět vizím i požadavkům vyplývajícím z všední reality. Jejich optimismus a sebevědomí může vést k podcenění rizik nebo jejich úmyslnému ignorování.

Rozvojová doporučení:

- nepodceňovat rizika, nenechat se jimi zaskočit, cíleně je zahrnout do svých úvah, zvažovat varianty
- nespolehat se pouze na svůj úsudek a schopnosti a zohlednit i rizika a omezení ze strany druhých

Nevyhraněno rizika

Ve vnímání jsou rovnoměrně zastoupeny smysly i intuice společně s převažující obezřetností. Tato kombinace vede k velmi uvážlivému a vyváženému přístupu ke světu. Takoví lidé zohledňují celou řadu kritérií, do svých úvah zahrnují fakta, detaily, dílčí informace, ale i budoucí možný vývoj, strategii a potřeby vyplývající ze strany partnerů. Okolí je často hodnotí jako značně svědomité, zásadové, bývají velice poctiví a obezřetní. Obvykle jsou nároční na kvalitu odvedené práce, jsou přesní a pečliví, ale mají i schopnost nadhledu, vnímají souvislosti a celkový kontext. Jejich zodpovědný přístup však může být zdrojem přetížení, vše se snaží dělat co nejlépe, mohou ulpívat na rizicích a možných potížích. To je může brzdít v akci, tráví hodně času úvahami a promýšlením variant, chybí jim odvaha riskovat. Proto mohou býti méně odolní vůči stresu.

Rozvojová doporučení:

- nesetrvávat zbytečně dlouho v úvahách a promýšlení variant, pokud to již nepřináší adekvátní přidanou hodnotu
- případná rizika konkretizovat, popsat, stanovit si strategii k jejich minimalizaci, motivovat sebe sama k jejich akceptaci

Celek nevyhraněno

Ve vnímání převažuje intuice společně s rovnoměrným zastoupením obezřetnosti a sebevědomí. Tato kombinace vede k výrazné orientaci na budoucnost, k nadhledu a

zaměření na celek a souvislosti. Takoví lidé mají předpoklady pro formulaci vizí, stanovení strategie, koncepce, často se pohybují v rovině vzletných nápadů a okamžité inspirace. Pro své myšlenky umějí nadchnout nejen sebe sama, ale i ostatní. Bývají důvtipní, často dokážou díky své intuici velice dobře předvídat budoucí vývoj. Na druhou stranu se na intuici někdy spoléhají příliš, utvrdí se v tom, že jejich odhady jsou správné, nehledají oporu nebo kontrolu ve faktech a mohou se tak fatálně splést. Zároveň nejsou strukturovaní, často zůstávají spíše v rovině obecných představ a plánů, které nedokážou uvést do praxe nebo dotáhnout do konce.

Rozvojová doporučení:

- nepodléhat tušením, že něco dopadne dobře nebo špatně, a podle toho určovat míru svého úsilí, hledat oporu a kontrolu ve faktech
- převzít zodpovědnost za dotažení svých vizí, konkretizovat je, stanovovat měřitelná kritéria a milníky

Detaily nevyhraněno

Ve vnímání převažují smysly společně s rovnoměrným zastoupením obezřetnosti a sebevědomí. Tato kombinace vede k výrazné strukturovanosti, orientaci na detaily a fakta. Takoví lidé jsou velmi pečliví, systematictí, preferují srozumitelný jasně daný řád a pravidla. Jsou realističtí, orientují se především na „tady a teď“, vždy a za všech okolností „stojí nohama pevně na zemi“. Zpravidla disponují velmi dobrými analytickými schopnostmi, dobře se pohybují v prostředí čísel a dat. V komunikaci bývají velmi konkrétní, faktičtí, nicméně spíše konají, než by o věcech mluvili. Vzhledem k jejich smyslu pro detail však často nejsou schopni nadhledu, nevnímají příliš souvislosti. Okolím mohou být vnímáni jako puntičkáři, popř. jako příliš úzkoprsí bez větší fantazie a představivosti.

Rozvojová doporučení:

- zaměřit se na dlouhodobější perspektivu, nenechat se předem limitovat v možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“
- neupírat na detailech, snažit se získat nadhled

Nevyhraněno

Ve vnímání jsou rovnoměrně zastoupeny smysly i intuice společně s rovnoměrným zastoupením obezřetnosti a sebevědomí. Tato kombinace vede k velké všestrannosti. Takoví lidé jsou schopni detailního pohledu a analýzy dat, stejně tak jako vnímají souvislosti a dokážou s nadhledem řešit strategii a vize. Díky tomu se u nich kloubí praktičnost a strukturovanost společně s dlouhodobějším pohledem a schopností predikce. Mezi jejich vlastnosti patří pečlivost a přesnost, ovšem pouze tam, kde je to nezbytné a podstatné. Jsou schopni pracovat s prioritami, odlišují podstatné od méně podstatného. Jsou zodpovědní, ovšem nenechávají se přijatou zodpovědností svázat či limitovat v dalších krocích. Nechybí jim ambice a odvaha, obojí však v kontextu reálných možností a se zohledněním případných rizik, se kterými pracují aktivně. Zpravidla mívají velmi dobrý sebenáhled a jsou přiměřeně odolní vůči stresu.

Rozhodování

Myšlení samostatnost

Při rozhodování se uplatňuje převaha myšlení v kombinaci se samostatností. Díky tomu jsou lidé s tímto profilem velice racionální, logičtí, věcní a nezávislí. Řídí se svým vlastním úsudkem, tím, co považují za správné a rozumné. I ve velmi napjatých situacích zachovávají chladnou hlavu, odstup a nestrannost. Nenechají se zviklat emocemi zúčastněných lidí, sami se citově neangažují. Ve svých řešeních jsou pregnanční, spravedliví, jsou schopni velmi přesného a faktického zhodnocení. Obvykle jsou vysoce zaměřeni na výkon, snaží se měnit podmínky, organizovat vše tak, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. Na své okolí mají, nebo alespoň chtějí mít vliv, aktivně si přizpůsobují podmínky, určují pravidla, způsob práce. Druzí je však mohou vnímat jako bezohledné, tvrdé a nelidské. Často jsou méně tolerantní, svá řešení považují za jediná správná.

Rozvojová doporučení:

- ve vztahu k druhým nezapomínat na takt a diplomacii, uvědomit si, že forma sdělení má často větší přesvědčivost než platné a logické argumenty
- více pracovat s atmosférou a potřebami druhých, hledat řešení akceptovatelná všemi zúčastněnými, rozvíjet svou toleranci

Myšlení přizpůsobivost

Při rozhodování se uplatňuje převaha myšlení v kombinaci s přizpůsobivostí. Díky tomu jsou lidé s tímto profilem racionální, logičtí, rozumní. Na první místo vždy kladou to, aby jimi navržené postupy byly správné, efektivní, přinášely co nejlepší výsledek. Obvykle jsou orientováni na maximální výkon, věci a lidi organizují tak, aby dosáhli cíle. Zároveň si uvědomují i potřeby druhých, snaží se jim přizpůsobit, akceptovat jejich přání a požadavky. Bývají značně tolerantní, a i když jsou připraveni hájit a zargumentovat své návrhy, akceptují i jiné varianty. Jsou schopni ustoupit, slevit ze svých nároků. Záleží jim na tom, aby získali ke spolupráci ostatní, a snaží se jim pro to vytvořit vhodné podmínky. Na druhou stranu se druhých méně ptají, spíše vycházejí z vlastního úsudku, který vzhledem k převaze racionality nad empatií nemusí korespondovat se skutečnými potřebami partnerů.

Rozvojová doporučení:

- vycházet méně z předpokladů a racionální úvahy a více se ptát druhých, zjišťovat, co je motivuje, co by uvítali
- více pracovat s atmosférou, promýšlet dopady svých plánů a aktivit na emoce a pocity druhých, více s nimi počítat při zvažování šancí na úspěch

Cítění samostatnost

Při rozhodování se uplatňuje převaha cítění v kombinaci se samostatností. Díky tomu jsou lidé s tímto profilem velice samostatní, autonomní, současně s velkým pochopením pro druhé. Jsou empatičtí, velice dobře vnímají atmosféru, mají cit pro to, jak si druhé získat, motivovat je, ovlivnit. Své schopnosti také promítají do rétoriky, bývají velmi dobrými řečníky, umějí posluchače nadchnout, strhnout a přesvědčit. Zpravidla jsou vynikajícími vyjednavací. Vůči druhým jsou podporující, rádi a ochotně předávají zkušenosti, vyhovuje jim role mentora a rádce. Přes své přátelské vystupování však nezapomínají na své vlastní cíle a na cestě k nim využívají takt a diplomacii. Jako manažeři bývají oblíbení a sami často volí velmi individuální přístup k druhým na základě jejich oblíbenosti. Svou přízeň mohou podmiňovat nekritičností a pozitivním přijetím ze strany druhých.

Rozvojová doporučení:

- při hodnocení druhých se méně řídit sympatiemi či nesympatiemi a jejich přístupem k vám
- snažit se přijímat kritiku jako zpětnou vazbu a námět na změnu, zaměřit se na její věcnou rovinu, nevnímat ji jako urážku nebo odmítnutí

Cítění přizpůsobivost

Při rozhodování se uplatňuje převaha cítění v kombinaci s přizpůsobivostí. Proto jsou lidé s tímto profilem velice přizpůsobiví, tolerantní, vůči druhým vystupují přátelsky, ohleduplně. Mají výrazně vyvinutou schopnost empatie, jsou citliví, soucitní, trápení druhých prožívají jako své vlastní, mnohdy dokonce ještě intenzivněji. Ve vztahu k prostředí jsou velice nenároční, přizpůsobiví, dokážou se sžít s různými podmínkami. Je pro ně však extrémně důležitá dobrá atmosféra v týmu, sami potřebují cítit, že je druzí přijímají a rovněž podporují. Snadno a rychle pocítí změnu nálad, o druhé se zajímají. Zároveň mohou působit nerozhodně, neboť svým rozhodnutím nechtějí nikoho poškodit. Je pro ně těžké formulovat jasný názor a postavit se za něj, mají velkou potřebu průběžné pozitivní zpětné vazby od okolí, kritiku vnímají jako odmítnutí sebe sama. Ve všem jsou citově angažovaní, ale rychle vyhoří.

Rozvojová doporučení:

- stanovit si, co je pro mne důležité, zformulovat to pro druhé a jít si za tím, posilovat svou asertivitu
- snažit se přijímat kritiku jako zpětnou vazbu a námět na změnu, zaměřit se na její věcnou rovinu, nevnímat ji jako odmítnutí sebe sama

Nevyhraněno samostatnost

Při rozhodování se vyváženě uplatňuje cítění a myšlení v kombinaci s převahou samostatnosti. Proto jsou lidé s tímto profilem velice autonomní, nezávislí. Jsou velmi aktivní v přetváření svého okolí podle vlastních představ a požadavků. Nebojí se vznášet své nároky, mají jasné požadavky, co se týká podmínek, jsou nároční. Mají schopnost se do druhých vcítit, chápou jejich pohnutky a pocity, rozumějí jim, nicméně ve svém rozhodování stejně tak zohledňují racionální pohled na věc a potřebu dosahovat vysokého výkonu. Jejich řešení bývají praktická a logická a současně akceptovatelná

druhými, proto obvykle nenarážejí na větší překážky při implementaci. V komunikaci jsou obvykle otevření, využívají různé typy argumentů, zpravidla bývají velmi přesvědčiví. Na druhou stranu jsou zvyklí prosazovat vlastní nároky a myšlenky, mít poslední slovo. Okolí je může vnímat jako sebestředné.

Rozvojová doporučení:

- rozvíjet svou toleranci a schopnost akceptovat jiná řešení než svá vlastní
- posilovat svou flexibilitu a přizpůsobivost, sladit své vlastní cíle se společnými

Nevyhraněno přizpůsobivost

Při rozhodování se vyváženě uplatňuje cítění a myšlení v kombinaci s převahou přizpůsobivosti. Proto jsou lidé s tímto profilem velice flexibilní, pružní. Dokáží pracovat téměř v jakémkoli prostředí či týmu. Jsou nenároční a je-li to ve společném zájmu, nedělá jim problém ustoupit. Jsou velmi přizpůsobiví. Ve vztahu k druhým jsou přátelští, mají dobrou schopnost empatie, jsou velmi tolerantní. Jsou otevření diskusi, jako manažeři bývají zpravidla velmi demokratičtí. Zároveň se řídí logikou věci a racionálním pohledem. O svých myšlenkách a nápadech diskutují, korigují je na základě zpětné vazby od druhých, hledají funkční a současně všem vyhovující konsensus. Při rozhodování se snaží zohlednit všechny dostupné informace. Tak mohou působit nerozhodně nebo názorově nepevně. Okolí jim někdy vytýká neurčitá a mnohoznačná vyjádření, poskytující velký prostor pro různé interpretace.

Rozvojová doporučení:

- ve vztahu k druhým být jednoznačnější, svá rozhodnutí komunikovat jasně a konzistentně v čase
- v krizových a náročnějších situacích slevit ze své demokratičnosti, prezentovat jasný postoj a být pro druhé zdrojem jistoty a stability

Myšlení nevyhraněno

Při rozhodování se uplatňuje převaha myšlení v kombinaci s vyváženou přizpůsobivostí a samostatností. Proto tomu jsou lidé s tímto profilem velice racionální, logičtí a věcní. Řídí se tím, co považují za správné a rozumné. Při spolupráci s druhými lidmi se snaží o rovnocenný a spravedlivý přístup, nenechávají se příliš ovlivnit sympatiemi nebo

nesympatiemi. V komunikaci volí přímá a otevřená vyjádření, jdou rychle k věci, vrství logické, platné argumenty. Nemají rádi nekonkrétní nebo mnohoznačná vyjádření, sami se snaží druhé přesvědčit zejména obsahem sdělení. Zpravidla jsou orientováni na vysoký výkon, organizují věci a lidi tak, aby dosáhli co nejlepšího výsledku. Na druhou stranu jim chybí takt a schopnost diplomacie a svými věcnými výroky se mohou druhých dotknout. Někdy o nich okolí hovoří jako o „slonech v porcelánu“.

Rozvojová doporučení:

- ve vztahu k druhým nezapomínat na takt a diplomacii, uvědomit si, že forma sdělení má často větší přesvědčivost než platné a logické argumenty
- více pracovat s atmosférou a potřebami druhých, umět jim vyjádřit pochopení a podporu

Cítění nevyhraněno

Při rozhodování se uplatňuje převaha citění v kombinaci s vyváženou přizpůsobivostí a samostatností. Proto jsou lidé s tímto profilem velice ohleduplní, citliví a empatičtí. Mají velmi dobré předpoklady pro týmovou práci, druhým se snaží pomáhat, podporovat je, jsou velice přátelští a citliví. Trápení druhých prožívají jako své vlastní, mnohdy dokonce ještě intenzivněji. Mají schopnost „číst pod čarou“ a velmi rychle a snadno vycítí změnu nálady u druhých. O ostatní lidi se zajímají, jsou soucitní. Zároveň sami potřebují podporu a přijetí ze strany týmu. Je pro ně velice důležité získávat průběžnou zpětnou vazbu a ujištění. Zároveň mohou být až přecitlivělí, ve všem se silně citově angažují, a mohou tedy snadno a rychle vyhořet. Kritiku prožívají velmi intenzivně, mají tendenci ji vztahovat na svoji osobu jako celek, vnímají ji jako komplexní odmítnutí.

Rozvojová doporučení:

- oddělovat osobní a pracovní rovinu, nebát se rozhodnout i tam, kde rozhodnutí mají dopad na druhé
- snažit se přijímat kritiku jako zpětnou vazbu a námět na změnu, zaměřit se na její věcnou rovinu, nevnímat ji jako odmítnutí sebe sama

Nevyhraněno

Při rozhodování se vyváženě uplatňuje cítění a myšlení, stejně tak jako přizpůsobivost a samostatnost. Díky tomu jsou lidé s tímto profilem velice všestranní. Jsou schopni se přizpůsobit prostředí, umějí jednat pružně a flexibilně, nicméně zároveň jsou schopni měnit podmínky a pravidla tam, kde to považují za potřebné. Zajímají se o názory, postoje a emoce druhých, zohledňují je ve svých rozhodnutích, nicméně nenechávají se jimi brzdít a stejně tak se řídí i svým úsudkem a logikou věci. Obvykle mívají schopnost poskytovat nehodnotící a k nápravě motivující zpětnou vazbu, jsou ohleduplní, ale záleží jim i na dobrém výkonu. Dobře pracují s atmosférou, nabízejí druhým prostor pro seberealizaci, ale nezříkají se své aktivní role; věci a lidi organizují, dění mají pod kontrolou. Jsou rádi, mohou-li sami získat zpětnou vazbu, aktivně s ní pracují.

Činnost

Otevírání aktivita

V činnostech převažuje otevírání a aktivita. Tato kombinace se projevuje velkou čínorodostí, obrovským množstvím nápadů, myšlenek a inspirace. Takoví lidé jsou označováni za kreativce a „rozjížděče“. Stojí u zrodu řady nápadů, podněcují změny, novinky, zpravidla hýří energií. Obvykle se věnují řadě věcí zároveň, svou pozornost dělí mezi množství projektů a aktivit, dokážou pohotově přeskakovat z úkolu na úkol. Umějí improvizovat, jsou nápadití. Jejich nápady nemusí být nutně originální, nicméně bývají nové a neotřelé. Nedělá jim problém změnit postup během činnosti, nejatraktivnější je pro ně úvodní fáze, tedy rozjezd něčeho nového. Na druhou stranu mohou měnit postupy i ve chvíli, kdy to není třeba, mají rádi změnu, špatně snášejí rutinu nebo z jejich pohledu „nudné dotahování“. Podceňují plánování, věci nechávají na poslední chvíli, velice snadno a rychle se zahltí.

Rozvojová doporučení:

- omezit množství započatých aktivit, minimálně část z nich dotáhnout do konce a zažít si tak úspěch a uspokojení z výsledku
- naučit se polevit, odpočívat, rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně

Otevírání stabilita

V činnostech převažuje otevírání a stabilita. Tato kombinace se projevuje různorodými zájmy, potřebou věnovat se řadě věcí paralelně, zájmem o mnoho témat. Takoví lidé umějí ocenit nové myšlenky, rádi promýšlejí různé nápady, hledají varianty, vylepšení, rádi o věcech diskutují s druhými ve snaze najít nové aspekty problému. Zároveň sami přicházejí se spoustou nápadů, na věci se dívají novým, neotřelým způsobem. Vše mají potřebu důkladně zvážit, probrat, posoudit z řady úhlů. I přes otevřenost novým věcem při realizaci neradi vybočují ze zaběhlých zvyklostí a konvencí. Jsou poměrně klidní a stabilní, i v rušném a dynamickém prostředí si dokážou zachovat uvolněnost a dobrou náladu. Jsou velmi dobře odolní vůči stresu. O věcech častěji mluví, než je dělají. Spíše než na výsledek jsou zaměřeni na samotný proces, jsou požitkáři. Zpravidla neplánují, naléhavost úkolů se jich nedotýká.

Rozvojová doporučení:

- důsledně plánovat své činnosti, stanovovat si reálné termíny a ty pak dodržovat
- motivovat sama sebe k realizaci svých nápadů a myšlenek, rozdělit větší úkoly na menší bloky a cíle a ty postupně plnit

Uzavírání aktivita

V činnostech převažuje uzavírání a aktivita. Tato kombinace se projevuje velkou činorodostí, proaktivitou, samostatností a zaměřením na výkon. Takoví lidé si své činnosti důsledně plánují, rozvrhují je v čase a pak krok po kroku plní. Jsou podnikaví, iniciativní, rádi věci realizují, jsou motivováni výsledkem. Je pro ně velice uspokojující dotáhnout své činnosti do konce. Neustále chtějí mít přehled o stavu věcí, ze svých plánů a cílů neslevují. Jsou schopni vysokého výkonu v krátkém čase. Zpravidla chtějí vše udělat sami, delegují jen tehdy, je-li to nezbytné. Okolí je považuje za velice spolehlivé a cílevědomé, jsou schopni odvést velké množství práce, a to i z vlastní iniciativy. Jsou proaktivní, podnikaví a vnitřně motivovaní, nepotřebují pobídky zvnějšku. Zároveň je pro ně stresující nemoci své aktivity dotáhnout do konce, snadno podléhají naléhavosti, mají tendenci se přetěžovat. Vzhledem k tomu jsou méně odolní vůči stresu.

Rozvojová doporučení:

- naučit se cíleněji využívat delegování, vytvořit si prostor pro promýšlení koncepčnějších a dlouhodobějších úkolů i pro odpočinek
- pracovat s prioritami, nepodléhat naléhavosti

Uzavírání stabilita

V činnostech převažuje uzavírání a stabilita. Tato kombinace se projevuje velkou spolehlivostí a stabilitou. Takoví lidé jsou platnými členy týmu, plní zodpovědně a svědomitě svěřené úkoly, pracují podle zažitých a osvědčených postupů a pravidel. Dodržují pokyny a nařízení, plní termíny, snaží se naplnit očekávání ze strany firmy a nadřízeného. Jejich výkon je stálý, bez větších výkyvů co do pracovního tempa či nasazení, je dobře předvídatelný. Sami chtějí mít přehled, vyhovuje jim jasně stanovený plán a možnost postupně plnit dílčí úkoly. Je jim bližší zaměřit se na jednu činnost a po jejím dotažení do konce se věnovat další. V rámci týmu působí jako stabilizující prvek, neradi vybočují z řady, vyhovuje jim stálé a známé prostředí, volí konvenční řešení.

Zároveň sami málokdy přicházejí s vlastní iniciativou, raději plní, co je jim svěřeno.

Rozvojová doporučení:

- být více proaktivní, hledat nové příležitosti a možnosti uplatnění
- přemýšlet o možných změnách, vylepšeních, nových nápadech

Nevyhraněno aktivita

V činnostech se projevuje vyvážené zastoupení uzavírání a otevírání spolu s převažující aktivitou. Tato kombinace se projevuje velkou činnostností, aktivitou, podnikavostí. Takoví lidé jsou zvědaví, zajímají se o řadu věcí, rádi se podílejí na různých činnostech, uspokojuje je dění samotné a to, že mohou být jeho součástí. Potřebují být neustále v pohybu, špatně snášejí nudu a neproduktivitu. Jsou proaktivní, nemají-li žádný úkol zadáný, velice rychle si sami nějakou činnost najdou. Baví je účastnit se změn a implementování nových myšlenek, nicméně rádi věci také dotahují. Nejsou nijak zvlášť nároční na obsah práce, dokážou se realizovat v různých oblastech. Pokud mají pocit přílišného klidu a „nudy“, pak sami druhé vyzývají k aktivitě. Jsou těmi, kdo často používají větu „pojdme něco dělat“. Na druhou stranu mohou druhé svou aktivitou rušit, sami bývají roztěkaní, opakovaně se přetěžují.

Rozvojová doporučení:

- naučit se polevit, relaxovat, uvolnit se, využívat tzv. aktivního odpočinku
- ve vztahu k druhým respektovat určité hranice a jejich tempo, dopřát jim dostatek klidu a času na práci

Nevyhraněno stabilita

V činnostech se projevuje vyvážené zastoupení uzavírání a otevírání spolu s převažující stabilitou. Tato kombinace se projevuje velkou stabilitou, stálostí, klidným a uvolněným vystupováním. Takoví lidé preferují stálé, známé a bezpečné prostředí a zároveň se sami takové podmínky snaží nabídnout druhým. Při práci mají rádi své vlastní tempo, uvážlivě investují svou energii, i v náročném prostředí se snaží zachovat klid a chladnou hlavu. Velmi dobře snášejí prostředí se zavedenými, vyzkoušenými postupy, snaží se splynout s prostředím, neradi druhé provokují. V dynamickém prostředí mohou působit stabilizačně, druzí je někdy vnímají jako „oázy klidu a pohody“. Na druhou stranu může

být jejich snaha o bezpečné a příjemné prostředí vnímána zvnějšku jako lenost nebo lhostejnost.

Rozvojová doporučení:

- být více proaktivní, hledat nové příležitosti a možnosti uplatnění
- nebát se vybočit z konvenčních a zažitých postupů, vystoupit z bezpečné anonymity

Otevírání nevyhraněno

V činnostech převažuje otevírání spolu s vyváženým zastoupením stability a aktivity. Tato kombinace se projevuje čínorodostí, množstvím nápadů, myšlenek a inspirace. Takoví lidé stojí u zrodu řady změn a inovací. Někdy jsou těmi, kdo nové věci sami rozjíždějí, jindy jsou spíše těmi, kdo přicházejí s myšlenkami a s druhými je diskutují, rozvíjejí. Na věci se dívají zpravidla novým, neotřelým způsobem. Jsou pohotoví, vycházejí z okamžitých a momentálních podmínek, nedělá jim problém měnit postup na základě okamžité potřeby. Bývají kreativní, nápadití, proces vymýšlení je baví a motivuje mnohem více než samotná realizace. Neradi se nechávají svazovat plány a harmonogramy, preferují volnost a prostor pro improvizaci. Méně času obvykle věnují přípravě, řadu věcí mohou nechávat doslova na poslední chvíli.

Rozvojová doporučení:

- ve svých činnostech zvažovat hledisko efektivity, naučit se tam, kde je to žádoucí, využívat i osvědčené a zažité postupy
- rovnoměrně vynakládat energii, pracovat na úkolech průběžně, alespoň rámcově plánovat

Uzavírání nevyhraněno

V činnostech převažuje uzavírání spolu s vyváženým zastoupením stability a aktivity. Tato kombinace se projevuje velkým zaměřením na realizaci a dotahování úkolů. Takoví lidé preferují možnost důsledně plánovat své aktivity, mít jasný přehled, orientovat se v každém okamžiku, jak daleko jsou, co a kdy ještě mají udělat. Rádi pracují systematicky krok za krokem, kdy se nejprve věnují plně jedné činnosti a po jejím dokončení přejdou na další úkol. Jejich velkou předností je cílevědomost, spolehlivost, ale také rychlost při samotné realizaci. Neradi věci odkládají, problémy řeší, jakmile vyvstanou. To může být

na druhou stranu i jejich slabou stránkou, neboť podléhají naléhavosti, jsou netrpěliví, mají potřebu vše řešit okamžitě a zároveň více úkolů najednou je stresuje a zahlcuje. Neradi mění své plány, vůči novinkám a změnám mohou být kritičtí.

Rozvojová doporučení:

- pracovat s prioritami, nepodléhat naléhavosti
- nelpět na již naplánovaných postupech tam, kde vzhledem ke změnám zvnějšku již nejsou efektivní

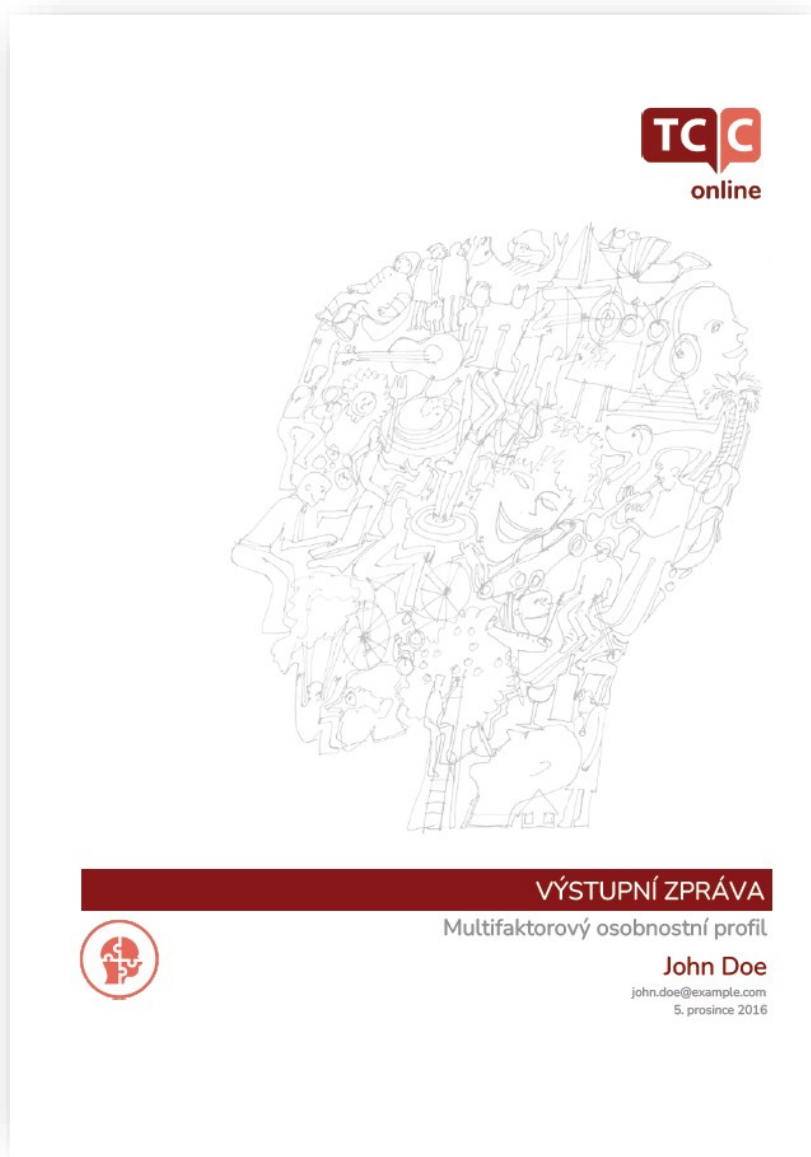
Nevyhraněno

V činnostech se projevuje vyvážené zastoupení uzavírání a otevírání spolu s vyváženým zastoupením stability a aktivity. Tato kombinace se projevuje harmoničností a univerzálností. Takoví lidé jsou přiměřeně aktivní, podnikaví, rádi realizují své myšlenky a nápady. Zpravidla volí velmi efektivní řešení za využití jak již osvědčených a platných postupů, tak i nových nápadů a vylepšení. Nebrání se změnám, aktivně se na nich podílejí, ale rádi zachovávají i to, co funguje. Obvykle využívají plánování, nicméně nedrží se svých plánů za každou cenu, jsou schopni improvizace a přizpůsobení okamžitým podmínkám. Své činnosti se snaží dokončovat, jsou zodpovědní, nicméně dokážou i odpočívat, vědí, kde jsou jejich hranice, a úmyslně se nepřetěžují. Často je pro ně důležité dobře vyvážit osobní a pracovní život. Jejich výkonnost je stabilní, dlouhodobá, jsou relativně odolní vůči stresu.

INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

Výstupní zpráva

Titulní strana závěrečné zprávy obsahuje název metody, jméno respondenta (pokud bylo vyplněno v administračním rozhraní), e-mail a datum.

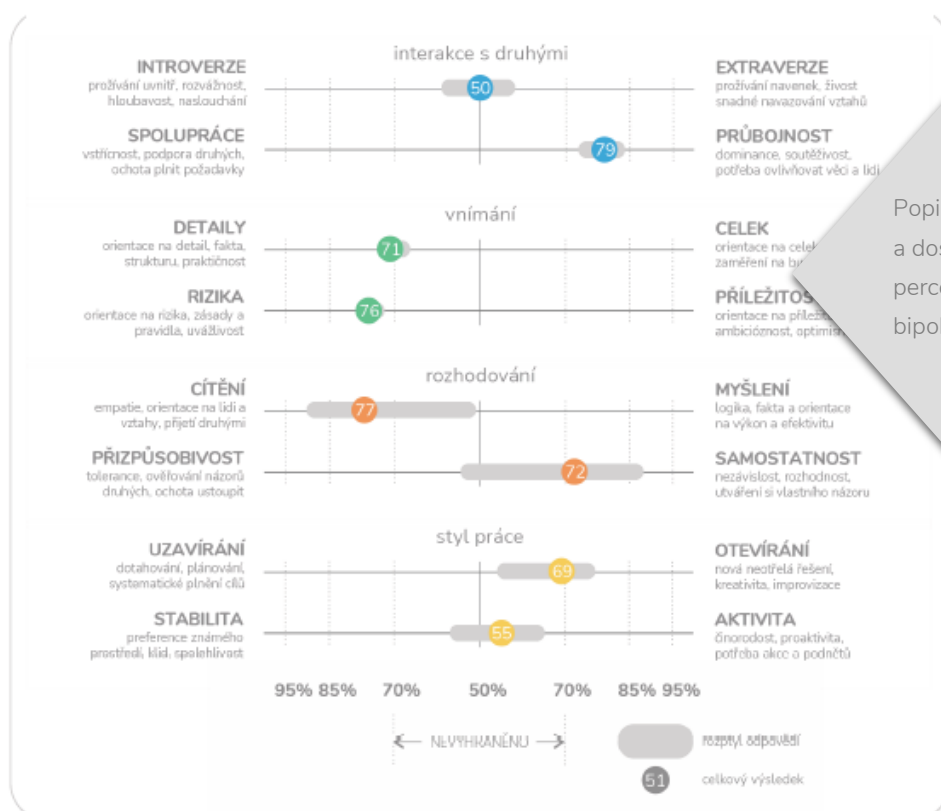


John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

Dostává se Vám do rukou výstup z dotazníku Multifaktorový osobnostní profil. Jedná se o základní osobnostní dotazník, který nabízí pohled na profil osobnosti z hlediska 4 hlavních oblastí, které se dále dělí na další faktory. Dotazník ukazuje základní osobnostní nastavení vůči světu a druhým, způsob vnímání okolní reality a řešení problémů, způsob a specifika rozhodování a základní charakteristiky v oblasti pracovního stylu. Důležité je, že žádný výsledek v dotazníku není ani pozitivní, ani negativní, lepší či horší. Výsledek odráží individuální osobnostní profil, poukazuje na jeho hlavní specifika a přednosti a upozorňuje na možná úskalí a rizika. Klíčové je vztahovat výsledky vždy k dané realitě, profesi, roli, situaci a brát je s nadhledem a interpretovat v kontextu konkrétní situace. Výsledky lze využít jako podklad pro prohloubení sebeděledu a podpůrný nástroj k seberozvoji. Výsledky jsou uvedeny v percentilech. Percentily říkájí, kolik procent lidí v populaci se objevuje v daném intervalu a jak jsou výsledky vyhraněné. Je přirozené, že většina populace směřuje v jednotlivých sledovaných škálách k průměrným hodnotám, výrazné profilace jsou pak v populaci logicky vzácnější. Populace, vůči které je výsledek srovnáván, je tvořena více než 30 tisíci respondenty. Více informací o normách i dotazníku naleznete na <https://www.tconline.cz/psychodiagnostika/>.

MŮ OSOBNOSTNÍ PROFIL



Popis hlavních škál a dosažených percentilů na 8 bipolárních škálách.

Součástí PREMIUM verze jsou pak na následující straně i tzv. PERSONY umožňující snadnější a rychlejší „zorientování se“ ve výsledném grafu.



John Doe - john.doe@example.com

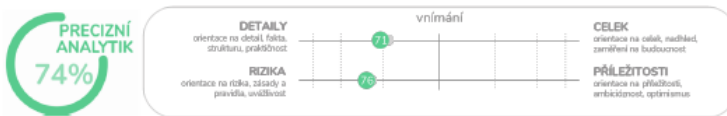
důvěrné

V dalších částech zprávy naleznete také slovní interpretace daného profilu a shrnutí hlavních výhod či potenciálních rizik a doporučení možného dalšího smysuplného rozvoje.

INTERPRETACE



Osobnostní nastavení je dáno kombinací nevyhraněnosti na škále introverze – extraverte a průbojnosti. Lidé s touto kombinací jsou zpravidla komunikačně zdatní. Jsou poměrně pohotoví v argumentaci a zároveň umí dobře naslouchat a získané informace využít. Dokážou se relativně dobře zorientovat v měnících se podmínkách a zároveň jsou klidní, soustředění, jednají uvážlivě. V kontaktu s druhými bývají rozhodní, průbojní, mají rádi situaci pod kontrolou. Motivuje je příležitost k soutěži a změření sil. V rámci týmu obvykle nepatří mezi ty, kteří by dění organizovali, nicméně často jsou těmi, ke komu se skupina obrací jako k autoritě. Velice dobře zvládají i vypjaté situace, zachovávají si rozvážnost a zároveň jsou schopni dostatečně rychle reagovat. Někdy mohou u druhých vyvolat rozčarování, kdy získanou důvěru zklamou neočekávaným soupeřením nebo využitím informací pro sebe.



Ve vnímání převažují smysly společně s obezřetností. Tato kombinace vede k výrazné orientaci na detaily, rizika a fakta. Takoví lidé jsou vynikajícími analytiky, pracují s informacemi, jsou přesní, důkladní, důslední a obezřetní. Mají vyvinutý cit pro detail, mohou vynikat zejména tam, kde se v pracovních postupech uplatňuje kontrola a metodičnost. Ve svém úsudku jsou velmi praktičtí, pragmatičtí, ctí zásady, pravidla, řády. Často bývají pro okolí symbolem poctivosti a přesnosti. Jsou realisty, nenechají se unášet představami či fantazií, drží se „při zemi“. Díky svým předpokladům se často mohou zhostit role kritika a toho, kdo je schopen identifikovat případná rizika či nesrovnalosti. Na druhou stranu jsou méně odolní vůči stresu, mají tendenci uplínat na detailech, jejich pohled je předem zúžený a opatrný.

Následující dvě strany obsahují interpretaci všech 4 hlavních oblastí.

NA ČEM STAVÍM / O CO SE MOHU OPŘÍT

- schopnost prosadit sebe a své názory, soutěživost
- přiměřená komunikativnost a společenskost
- argumentační pohotovost a současně uvážlivost
- vnímání detailů, pečlivost a přesnost
- kontrola a metodičnost, systematičnost
- schopnost nacházet nesrovnalosti, rizika
- samostatnost, schopnost nezávislého rozhodování
- empatie, vnímání potřeb a pocitů druhých
- diplomaticčnost, taktičnost

MOŽNÁ RIZIKA

- dávání méně prostoru druhým
- soupeření
- tendence ulpívat na podružnostech
- nižší schopnost nadhledu a vnímání příležitostí
- tendence brát věci osobně, emočně je prožívat
- poskytování či přijímání zpětné vazby může být náročné

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

- snažit se jednat transparentně pro druhé, poskytovat průběžně zpětnou vazbu, komunikovat své záměry a očekávání
- snažit se více využívat spolupráci s druhými, participovat na hledání řešení
- snažit se zachovat větší odstup a nadhled, nenechat se předem limitovat v budoucích možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“
- neulpívat na podružnostech, nepodléhat nutkání zohlednit každý detail, oddělit podstatné od méně podstatného
- při hodnocení druhých se méně řídit sympatiemi či nesympatiemi a jejich přístupem k vám
- snažit se přijímat kritiku jako zpětnou vazbu a námět na změnu, zaměřit se na její věcnou rovinu, nevnímat ji jako urážku nebo odmítnutí

Popis silných stránek, případných rizik, co si daný respondent může „ohlídat“, včetně rozvojových doporučení

Součástí PREMIUM verze jsou pak i následující 3 strany obsahující na základě osobnostního profilu pravděpodobnou preferenci týmových rolí, manažerského stylu a rovněž sekci UČEBNÍ STYLY nabízející praktická doporučení pro efektivní vzdělávání se a rozvoj.

John Doe - john.doe@example.com
důvěrné

ROLE, PRO KTERÉ MÁTE NEJVĚTŠÍ PŘEDPOKLADY

Naše osobnostní nastavení má vliv na to, v jakých rolích ve větších skupinách se budeme přirozeně cítit lépe a je pro nás snazší je zaujmout. To neznamená, že na základě našeho vědomého rozhodnutí nebo v souvislosti s tím, jaká je naše pracovní pozice a s ní související nároky, nemůžeme zaujmout role jiné. Niž vidíte, jaké role Vám mohou být bližší než jiné. V případě, že byste si rádi zmapovali svou preferenci týmových rolí nad rámec toho, co Vám je osobnostně blízké, můžete využít dotazník Týmové role. Chcete se o něm nebo týmových rolích dozvědět více, navštivte: <https://www.tconline.cz/online-dotazniky-tymove-role/>.



MOTIVÁTOR

Vůči týmu zaujímá nezúčasťný postoj, přesto vnímá atmosféru, dokáže si druhé získat a motivovat. Je dobrý řečník, umí strhnout a přesvědčit. Vyjednává, pomáhá formulovat dohody a kompromisy. Rád se dělí o své zkušenosti, radí.



VYHODNOCOVAČ

Provádí analýzy, upozorňuje na fakta a informace. Řešení konfrontuje s realitou, klade důraz na kontrolu. Drží tým „při zemi“. Společnou práci strukturuje, snaží se vnést řád a systém. Vyzývá ke konkretizaci. Upozorňuje na nesrovnalosti.



VYHLEDAVAČ

Přichází s velkým množstvím nápadů a myšlenek, druhé inspiruje. Je činorodý, podněcuje novinky, změny. V týmu působí energicky, improvizuje, prezentuje nápaditá řešení. Jeho vstupy nemusí být nutně originální, ale působí neotřele. Je aktivní zejména ve fázi vymýšlení.


www.tconline.cz 7

Popis týmových rolí, pro které má respondent největší předpoklady na základě jeho osobnostního profilu.

STYL Y VEDE NÍ, PRO KTERÉ MÁTE NEJVĚTŠÍ PŘEDPOKLADY

Obdobně jako nám osobnostní nastavení usnadňuje přijetí některých rolí v týmu, má i vliv na náš manažerský styl, tedy způsob, jakým vedeme a řídíme tým. Pokud tedy máte manažerskou roli nebo se na ní připravujete, může být pro Vás užitečné vědět, k jakým stylům můžete spontánně přiklonit. Přičemž je na Vás zda, vzhledem k Vaším cílům, k firmě, ve které pracujete, její firemní kultuře a vzhledem ke konkrétnímu týmu, je tento styl vhodný. Součástí manažerské role je také schopnost situačního vedení, tedy schopnost volby různých stylů vzhledem k okolnostem, a jejich další rozvoj, tedy schopnost se posouvat dál a získávat nové dovednosti a schopnosti nad rámec toho, co je nám přirozené. V případě, že byste si rádi zmapovali svou preferenci manažerských stylů nad rámec toho, co Vám je osobnostně blízké, můžete využít dotazník Manažerský styl. Chcete se o něm nebo manažerských stylech dozvědět více, navštivte: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-manažersky-styl/>.



ROZVÍJÍCÍ

Rozvíjející manažer klade důraz na znalosti a kompetentnost svých podřízených. Chce, aby své práci rozuměli, nastavuje postupy, definuje návody, vysvětluje. Dává zpětnou vazbu na chyby a navrhuje zlepšení. Chce, aby lidé byli odborníky a experty, nabízí jim možnost se učit. Podřízené vede prostřednictvím svých zkušeností a odbornosti, nabízí podporu a radu, doporučuje ideální a osvědčená řešení, věnuje se supervizi. Aktivně předává své znalosti, rozvíjí podřízené v jejich dovednostech, vede je k uvědomění si svých rezerv. Pro rozvíjejícího manažera jsou klíčové SCHOPNOSTI a předpoklady podřízených.



PERFEKIONISTA

Manažer perfekcionista chce, aby jeho lidé odváděli práci v maximální možné kvalitě. Záleží mu na tom, aby jako tým byli spolehlivými partnery, na jejichž práci nejsou žádné reklamace. Zadává konkrétní, přesně definované úkoly, nastavuje vstupní a výstupní parametry. Zpětnou vazbu dává na konkrétní aspekty, upozorňuje na chyby a nedostatky. Nastavuje a vyžaduje standardy kvality a sám kontroluje práci svých lidí. Dává okamžitou zpětnou vazbu. Od podřízených očekává přesnost a spolehlivost, klade důraz na kvalitu výkonu. Motivuje uznáním a pochvalou za dobře odvedenou práci. Perfekcionista říká podřízeným JAK.



MAXIMALISTA

Manažer maximalista se nespokojí s průměrem, chce víc. Zadává ambiciózní cíle a výzvy, vyzdvihuje naléhavost a význam. Oceňuje, když si jeho lidé umí se vším poradit, zpětnou vazbu dává rámcovou na naplnění svých očekávání a případné odchylky, svou nespokojenost neskrývá. Vyzývá, provokuje, motivuje příležitostí a svěřenou zodpovědností, nabízí možnost věci ovlivnit. Od podřízených očekává loajalitu a připravenost dosahovat vysokých cílů, zaměřuje se na priority, vyžaduje samostatnost. Dobrý výkon považuje za standard. Maximalista říká podřízenými, KAM mají směřovat.

Popis manažerského stylu, pro který má respondent největší předpoklady na základě jeho osobnostního profilu.

John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

PŘÍSTUP K UČENÍ – TIPY PRO ADAPTACI

Osobnostní nastavení má rovněž vliv na to, jakým způsobem se učíme, co nám vyhovuje a co naopak náš proces učení může brzdit. Pro potřeby adaptace a dalšího rozvoje níže uvádíme inspirace a typy, co vám z hlediska formy nebo obsahu může v oblasti učení vyhovovat a je pro Vás typické a čemu se spíše vyvarovat.

Lidé s převahou průbojnosti mají rádi svůj rozvoj pod kontrolou, potřebují být aktivními v jeho nastavení a organizaci. Je pro ně důležité vědět, co jim každá aktivita přinese. Rádi překonávají překážky a rádi soutěží. Potřebují výzvy a možnost porovnat svůj výkon s druhými.

Lidé více stavící na čtení jsou velmi orientováni na vztahy a mají potřebu vytvářet s ostatními pevnou a homogenní skupinu. Při učení je pro ně důležitá pozitivní zpětná vazba, ocenění a akceptace druhými. K upevnění informací jim pomáhají příběhy s emocionálním přesahem nebo napojením na hodnoty.

Lidé zaměřeni na rizika potřebují v nových tématech nejdříve získat jistotu, řídit se pravidlem "dvakrát měř, jednou řež". Mohou mít tendenci o věcech pochybovat, případně se k nim stavět kriticky. K získání důvěry potřebují důkazy a možnost osobně se přesvědčit.

Lidé s převahou samostatnosti preferují možnost designovat si rozvoj podle svých představ. Potřebují vytvářet vlastní postupy a pravidla tak, jak jim vyhovují. Věří svému úsudku a svým zkušenostem, zapojují se do věcí, které vyhodnotí jako smysluplné.

Lidé více orientovaní na detaily se při učení zaměřují na fakta a dílčí informace a potřebují je mít v přehledné struktuře. Preferují dostatek informací jdoucích do hloubky a vyhovuje jim možnost osvojit si jasnou metodiku. Při učení vychází z konkrétních dat a příkladů, chtějí vidět jasné propojení s praxí.

Popis učebního stylu vycházejícího z jeho osobnostního profilu.

CO NAPOMÁHÁ EFEKTIVNÍMU UČENÍ

- soutěže, možnost srovnání se s ostatními
- průběžné monitorování svého pokroku
- výzvy a úkoly vyžadující výkon
- příjemná atmosféra, přijetí druhými
- začlenění pozitivní a rozvojové zpětné vazby
- modelové situace s emočním nábojem
- úkoly zaměřené na propátrání možných rizik
- učení v prostředí, kde (po)chybovat je "dovoleno"
- možnost experimentů a ověření funkčnosti
- možnost zvolit si formu rozvoje dle sebe
- nezávislost, samostatné zpracování úkolů
- "self-monitoring" průběžného pokroku
- logický postup a posloupnost, jasné metody
- dostatek informací a relevantních zdrojů
- konkrétní příklady a praktické ukázky

CO MŮŽE PROCES UČENÍ ZPOMALIT

- nemožnost zasahovat do průběhu vzdělávání
- převaha aktivit postavených na sdílení a spolupráci
- absence individuálních cílů a přístupu
- důraz na data a čísla odtržená od běžného života
- nekooperující, jednorázová skupina
- důraz na chladnou logiku bez emocí
- nutnost přijímat myšlenky a závěry bez možnosti ověření
- tlak na rychlost aplikace nových poznatků
- absence dat o ověření funkčnosti
- povinné formáty bez možnosti přizpůsobení
- převaha mentoringu a tlak na převzetí již hotových postupů
- malý prostor pro uplatnění vlastního názoru a zkušeností
- obecnost a nekonkrétnost materiálů či výkladu
- povrchní seznámení s tématy
- teoretická výuka bez praxe

Tipy, jak podpořit efektivní učení a co naopak může proces učení zpomalit.

MOŽNOSTI VYUŽITÍ INVENTÁŘE V PERSONÁLNÍ PRAXI

Možnosti využití Multifaktorového osobnostního profilu ve firemním prostředí jsou velmi široké, zejména v oblastech náboru a rozvoje zaměstnanců.

Nábor zaměstnanců

V náborovém procesu můžeme psychodiagnostiku využít několika způsoby:

1. Jako vstupní prescreeningovou metodu

- ✓ Pomůže nám oddělit osobnostně vhodné uchazeče na danou pozici od těch nevhodných (a tedy šetří čas a peníze – potkáme se osobně jen s těmi, kteří splňují osobnostní předpoklady).
- ✓ Psychodiagnostiku lze do výběrového procesu zařadit jak před, tak i po preselekcí CV podle dané pozice.

2. Jako součást Assessment centra

- ✓ Psychodiagnostika nám také přináší cenné informace v průběhu Assessment center a je důležitým faktorem pro výběr uchazečů.
- ✓ Umožňuje také získat cenné informace o tom, jak uchazeč zvládá přijímat a zpracovat zpětnou vazbu (i negativní). Toto můžeme snadno zjistit při sdělení a interpretaci výsledků psychodiagnostiky účastníkovi Assessment centra.
- ✓ Příjemnou přidanou hodnotou využití psychodiagnostiky je vyšší spokojenost uchazečů a vyšší vnímaná kvalita náborového procesu i společnosti, která psychodiagnostiku používá (pro teoretické zdůvodnění viz str. 13). Uchazeči často dávají společnosti vědět, že výsledky psychodiagnostiky pro ně byly velkým rozvojem a vnímají tak společnost pozitivně, i pokud nebyli přijati na danou pozici.

3. Využití výsledků psychodiagnostiky při osobním rozhovoru.

- ✓ Výsledky psychodiagnostiky lze také velmi dobře využít při osobním pohovoru s uchazeči. Psychodiagnostika zde opět šetří čas, místo toho, abychom museli zdlouhavě behaviorálními otázkami zjišťovat, kde by mohla

být u uchazeče osobnostní rizika pro danou pozici. S využitím psychodiagnostiky máme již předem vytipované rizikové oblasti, které můžeme v daném čase blíže a přesněji prozkoumat, spíše než abychom museli sondovat celou osobnost uchazeče.

Rozvoj zaměstnanců

Při rozvoji zaměstnanců nachází psychodiagnostika uplatnění ve dvou hlavních oblastech:

1. Individuální rozvoj

- ✓ Psychodiagnostika nám poskytuje detailní informace o osobnosti zaměstnance, které (zvláště v kombinaci s výsledky dalších dotazníků a testů) můžeme použít k velmi přesně zacíleným a praktickým rozvojovým doporučením.
- ✓ Opět může být součástí rozvoje i identifikace způsobu, jakým zaměstnanec zpracovává a reaguje na zpětnou vazbu (toto můžeme ze situace zpětné vazby z psychodiagnostiky přenést i na podobné situace – například přijímání zpětné vazby od nadřízeného a kolegů).

2. Development centra

- ✓ Při skupinovém rozvoji v rámci Development center nachází psychodiagnostika podobné uplatnění jako při individuálním rozvoji.
- ✓ Při využití Development centra například při výběru vhodného zaměstnance na vedoucí pozici nám psychodiagnostika přináší cenné informace o vhodnosti daného zaměstnance pro řídicí pozici.

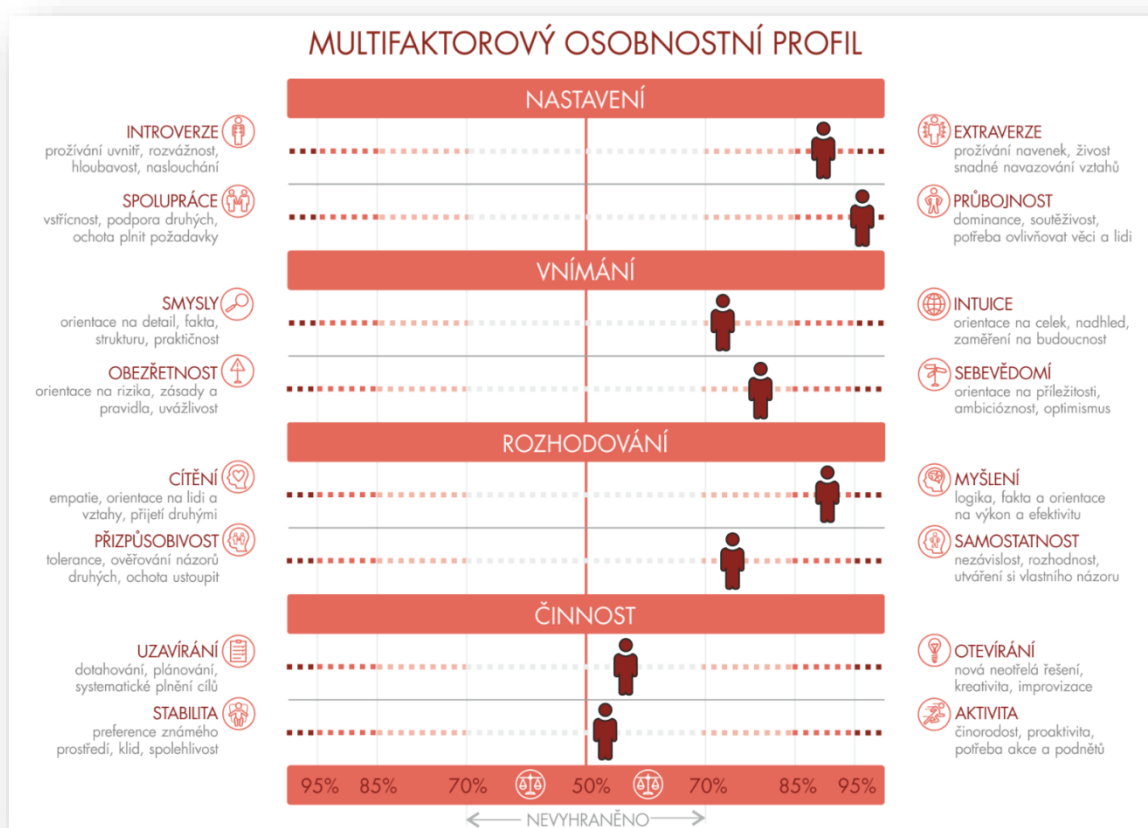
Opět je zde přidaná hodnota, kdy zaměstnanci vnímají při využití psychodiagnostiky Development centrum jako kvalitnější.

KAZUISTIKY

Kazuistika č. 1 – Jana

Jana absolvovala Multifaktorový osobnostní profil v rámci programu Assessment centra na manažerskou pozici společně s Dotazníkem zvládání zátěže a výkonovými testy. Jana aktuálně pracovala na pozici specialistky, její práce se zaměřovala na péči o interní klienty, zároveň měla zkušenosti s vedením projektového týmu.

V profilu Jany v rámci Multifaktorového osobnostního profilu byly typické čtyři velmi vyhraněné škály: extraverte, průbojnost, sebevědomí, myšlení, spolu s mírně vyhraněnou intuící a samostatností:



Z výsledků tedy lze usuzovat na energický a temperamentní projev, cílevědomost, optimismus a sebejistotu, stejně tak soutěživost a vysokou potřebu ovlivňovat a rozhodovat. Zároveň je patrná vysoká objektivita a racionalita v uvažování i nezávislost v rozhodování na mínění druhých. Na druhou stranu je pro tento profil charakteristická

nižší trpělivost, sebeprosazování i na úkor druhých, podceňování situací, ale také chybějící schopnost zohledňovat lidský faktor a přání a potřeby druhých lidí.

V Dotazníku zvládání zátěže celkově převažovaly strategie zaměřené na zachování duševní pohody; nicméně mezi nejvýše zastoupenými strategiemi figurovala Sebedůvěra, Sebekontrola a Kontrola situace. Naopak jednou z nejméně zastoupených strategií byla Opora v druhých. Ve výkonových testech dosahovala mírně nadprůměrných výsledků (74. a 75. percentil). V případové studii in—basket zaměřené na plánování a prioritizaci úkolů, si většinu úkolů nechávala ve své kompetenci a málo delegovala, činnosti plánovala i mimo běžnou pracovní dobu.

Jana sama o sobě hovořila jako o direktivní a rozhodné osobnosti schopné přinášet nové vize, která někdy podléhá mikromanagementu. Jak sama uvedla, kolegové ji ve 360° zpětné vazbě hodnotili jako manipulativní a direktivní, neosobní a odtažitou.

V rámci programu Assessment centra byla Jana velmi pohotová, vystupovala sebevědomě, s úsměvem a energií, soustředila se na co nejlepší výkon. V jednáních jeden na jednoho vystupovala pozitivně, vřele a s úsměvem, dávala druhé straně prostor a hledala řešení. I přesto, že její řešení nebyla v souladu s požadavky druhé strany, snažila se klientku pro řešení přesvědčit pohotovou argumentací. V situacích, kdy její řešení nebylo přijato, ztrácela trpělivost a její do té doby pozitivní a vřele vystupování se změnilo na odtažité, formální a konfrontační, ztrácela diplomacii a takt. Jednání rychle uzavírala a řešení odkládala na následnou schůzku.

Zpětná vazba

V rámci zpětné vazby byly s Janou diskutovány následující doporučené rozvojové oblasti:

Práce se vztahem a atmosférou

- ✓ Zaměřit se vedle věcné stránky také na atmosféru jednání s partnery, rozvíjet vztah s nimi, učit se porozumět jejich motivům a potřebám.
- ✓ Posilovat svou toleranci a akceptaci partnerů i s jejich slabými stránkami, trénovat diplomacii a partnerský styl komunikace.

- ✓ Posilovat důvěru ve schopnosti druhých.

Time management

- ✓ Posílit schopnost efektivního plánování vlastních kapacit, množství úkolů a rozsahu jednání vzhledem k reálné časové dotaci.
- ✓ Osvojit si techniky a nástroje pro rychlou a efektivní prioritizaci úkolů (např. využití škál „důležitost / naléhavost“ apod.).
- ✓ Snažit se aktivněji delegovat úkoly podřízeným, postupně tak snižovat potřebu mít vše pod kontrolou.

Vedení a motivace lidí

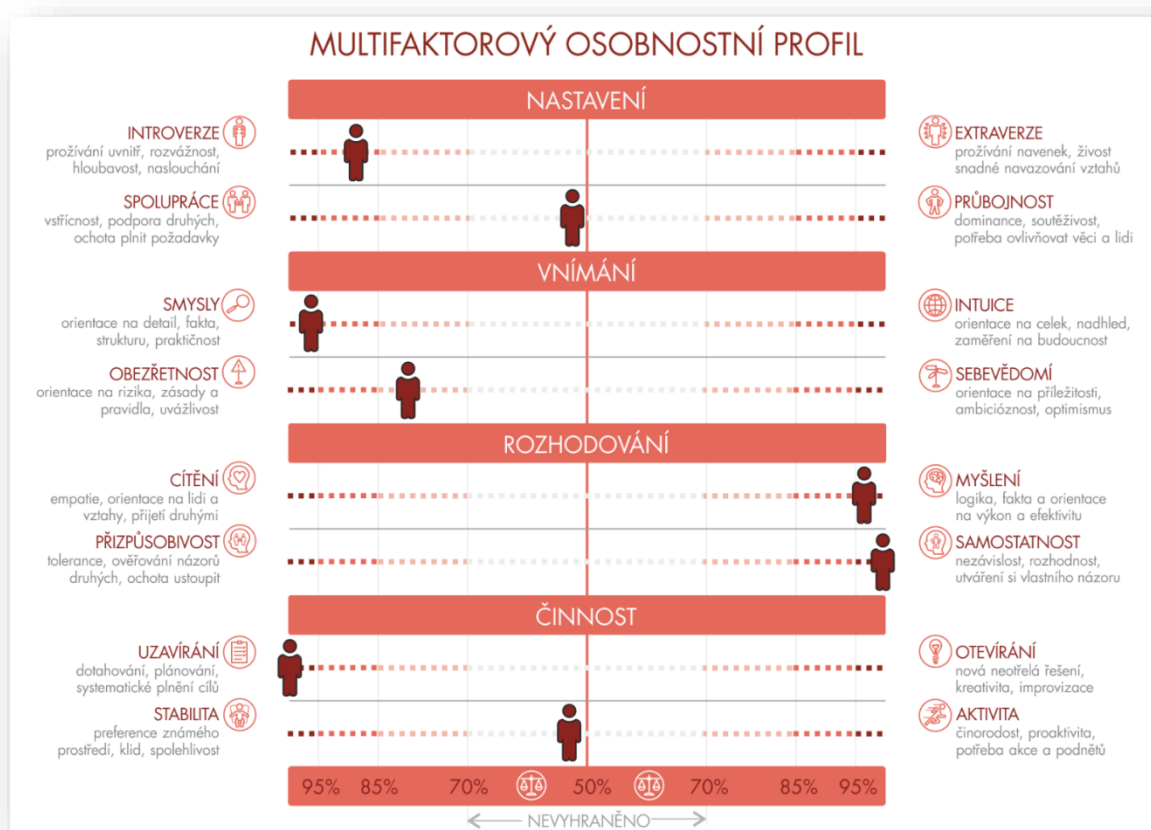
- ✓ Snažit se aktivně pracovat s motivací druhých, poznávat jejich potřeby a „prodej výhod“ pak šít na míru individuálním potřebám; učit se druhým vyjádřit podporu i je ocenit a pochválit.
- ✓ Zaměřovat se i na rozvoj podřízených, např. prostřednictvím delegování úkolů; dát druhým, prostor přijít s vlastními nápady na řešení a zapojit je do řešení – rozvíjet koučovací styl vedení.
- ✓ Poznávat více stylů vedení a učit se je využívat s ohledem na potřeby situace.

V průběhu osobní zpětné vazby Jana souhlasila s výsledky dotazníků a propojovala si je se situacemi z pracovního života. Nejvíce ji zaujala míra využití Sebekontroly z Dotazníku zvládání zátěže, která dosahovala hranice rizika a možná rizika a možná rizika s tím spojená, dále se zajímala se o témata, která by jí pomohla s vedením lidí, čeho by se měla vyvarovat, na co se naopak soustředit.

Kazuistika č. 2 – Pavla

Pavla absolvovala Multifaktorový osobnostní profil v rámci programu Development centra pro talenty, společně s dalšími dotazníky, inventáři a testy. Pavla dříve vedla tým, nicméně aktuálně byla na pozici specialistky s ambicí postoupit na manažerskou funkci. Při interview specifikovala, že nemá potřebu vést lidi, ale ráda by měla pravomoci, mohla rozhodovat a ráda by se podílela na strategickém řízení firmy.

Pro profil Pavly v rámci Multifaktorového osobnostního profilu byly typické čtyři velmi vyhraněné škály: smysly, myšlení, samostatnost a uzavírání, spolu s mírně vyhraněnou introverzí a obezřetností:



Z výsledků tedy lze usuzovat na vysokou potřebu mít věci pod kontrolou, postupovat podle předem zvoleného plánu, věci důsledně a pečlivě plánovat, dávat jim řád a pořádek a na důraz na výkon a výsledek. Zároveň je patrná vysoká objektivita a racionalita v uvažování, nezávislost na mínění druhých. S tím na druhou stranu souvisí

menší flexibilita, nižší schopnost přizpůsobit se novým podmínkám, efektivně na ně reagovat, chybějící nadhled a také chybějící schopnost zohledňovat lidský faktor a přání a potřeby druhých lidí.

V Kariérovém kompasu se Pavla profilovala jako odborník s velkým důrazem na motivující obsah práce. V Dotazníku zvládání zátěže jednoznačně převažovaly strategie zaměřené na řešení situace, avšak na úkor duševní pohody; mezi nejvýše zastoupenými strategiemi figurovalo zveličení, sebeobviňování, ulpívání a izolace. Naopak jednou z nejméně zastoupených strategií byla sebekontrola. Ve výkonových testech dosahovala mírně nadprůměrných výsledků (69. až 77. percentil).

V Manažerském stylu převládala preference stylu postavených na vysoké kontrole (perfekcionista a maximalista) a spíše výkonu než spokojenosti podřízených.

Pavla sama o sobě hovořila jako o náročné a perfekcionalistické, snažící se vždy podat maximální výkon. O kolezích se vyjadřovala s despektem, kritizovala jejich lenost, neochotu, malé pracovní nasazení. Naopak kolegové jí vnímali jako konfliktní, neosobní a otažitou, tvrdou, neochotnou k diskusi či kompromisům.

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

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

Schopnost týmové práce a práce s atmosférou

- ✓ Zaměřit se vedle věcné stránky také na atmosféru jednání s partnery, rozvíjet vztah s nimi, učit se porozumět jejich motivům a potřebám.
- ✓ Posilovat svou toleranci a akceptaci partnerů i s jejich slabými stránkami, trénovat diplomacii a partnerský styl komunikace.
- ✓ Tréninky zaměřené na rozvoj emoční inteligence a empatie.

Nadhled, otevřenost novým možnostem a variantám, kreativita

- ✓ Hledat varianty, zvažovat řešení i v širším kontextu, nenechat se předem limitovat přísně racionálním úsudkem.
- ✓ Zohledňovat více faktorů a vlivů, včetně „lidského hlediska“, tj. emocí, přání, spokojenosti.
- ✓ Posilovat svou schopnost akceptace změn, uvažovat o tom „jak jinak“ lze věci dělat, aktivně vyhledávat inspirace a nové nápady.

Posilování práce se stresem a zvládání náročných situací

- ✓ Kurzy zaměřené na práci s prioritami, popřípadě koučování.
- ✓ Posilování schopnosti „hodit problém za hlavu“ a odlišit důležité od méně podstatného.
- ✓ Nácvik a aktivní využívání relaxačních technik s cílem posílit sebevědomí a sebedůvěru při zvládání náročných situací.

V rámci zpětné vazby Pavla potvrdila většinu výsledků, se kterými souhlasila a ztotožňovala se s nimi (např. při diskusi o potřebě věci důsledně plánovat sama ukázala sešit, do kterého si důsledně zapisuje všechny své úkoly včetně termínů). Program Development centra i jeho výstupy vnímala jako užitečné. Nejvíce ji zaujala doporučení ohledně zvládání stresu v kontextu své náročnosti na sebe sama a potřeby mít věci pod

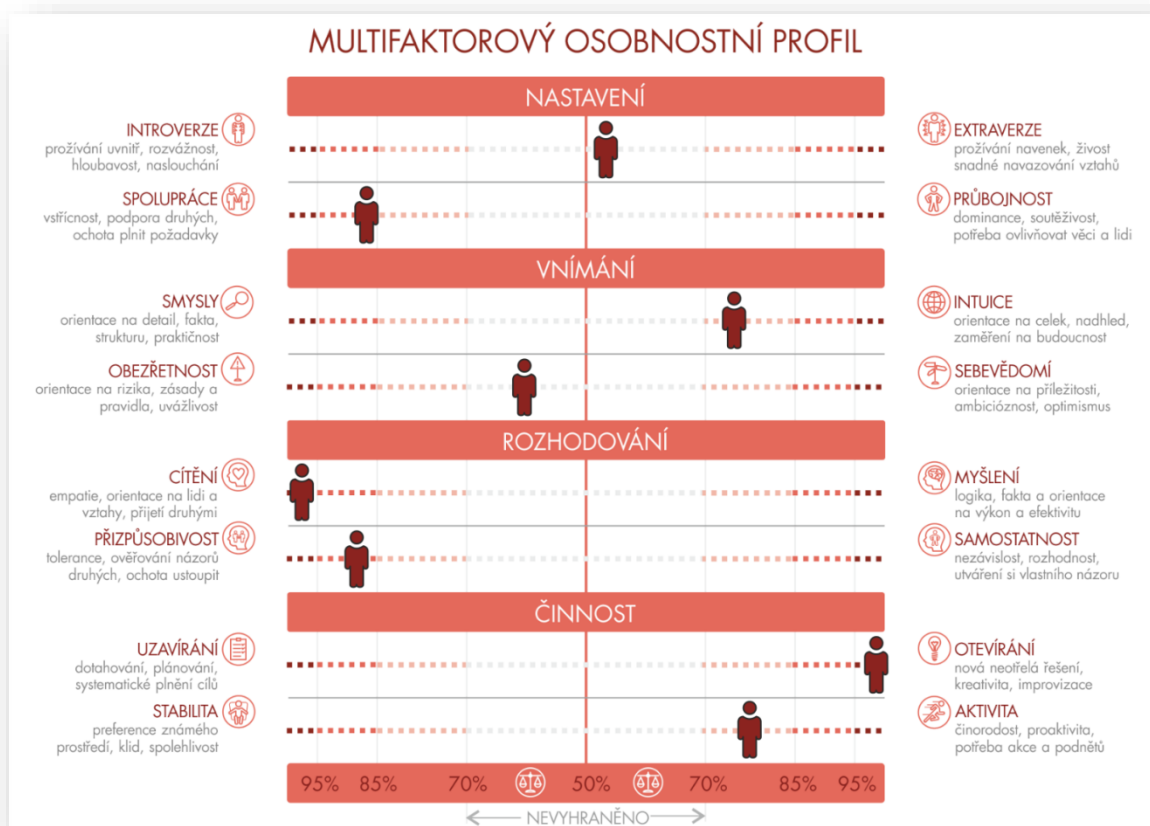
kontrolou, kdy to, že se jí nedaří dle jejích představ, ji dostává pod tlak a paralyzuje.

Kazuistika č. 3 – Pan X

Pan X absolvoval Multifaktorový osobnostní profil v rámci programu Development centra pro skupinu vedoucích produkčních jako součást baterie testů, inventářů a dotazníků.

Pan X působí na pozici produkční regionálních zpravodajských štábů. Náplní jeho práce je kompletní zajištění bezproblémového průběhu jednotlivých akcí, a to jak pro strážce ekonomické, tak také organizační. Mezi hlavní nároky jeho práce patří zajištění všech potřebných náležitostí a koordinace širokého a pestrého týmu lidí včetně dojednávání podmínek potřebných pro realizaci akcí s různými partnery.

Pro profil pana X v rámci Multifaktorového osobnostního profilu byly typické dvě extrémně vyhraněné škály: otevírání a cítění, spolu s výraznou vyhraněností ve škálách spolupráce a přizpůsobivost a mírně vyhraněnou intuicí a aktivitou. Nevyhraněný zůstal pouze v dimenzích extraverte – introverte a sebevědomí – omezitelnost:



Dle výsledků tak lze vysuzovat, že se jedná o člověka s přiměřenou potřebou sociálního kontaktu, který může současně potřebovat i klid a prostor sám pro sebe. Měl by být hloubavý, výrazně empatický a vnímavý vůči potřebám a přáním druhých. Pro jeho vystupování by měla být typická výrazná orientace na spolupráci projevující se tolerancí, vstřícností a ohleduplností, stejně jako ochotou naslouchat druhým a podporovat je. Současně by měl být nekonfliktní, ochotný zvažovat protinávrhy a argumenty druhých a ochotně se přizpůsobovat jejich pohledu či podmínkám situace.

Rizikem jeho přístupu vůči druhým může být až přílišná vstřícnost a snaha vyjít druhým vstříc, díky které mohou druzí jeho vstřícnosti až zneužívat, současně může postrádat potřebnou průbojnost a důraznost a být naopak výrazně ústupný v konfrontaci s požadavky druhých. Celkově může být až přecitlivělý, obtížněji se oprošťovat od emocí a brát si věci výrazně k srdci. Náročné pro něho může být sdělovat druhým nepříjemné informace jako například nepopulární změny, požadavky či negativní zpětnou vazbu a může mít tendenci se tomu vyhýbat.

Z hlediska přístupu k řešení problémů by jeho předností měl být aktivní a angažovaný přístup, činorodost a schopnost jít nad rámec svých povinností. Jeho silnou stránkou by rovněž měla být flexibilita a otevřenost změnám, spolu se schopností měnit pohotově své postupy a návrhy dle vývoje situace, nacházet variantní a často i kreativní a originální řešení. Nadto by měl být schopen vnímat přesahy a souvislosti řešených témat i jejich dlouhodobý horizont, být schopen koncepčního přístupu. Naopak rizikem může být celkově nižší uvážlivost, a to jak ve vztahu k vlastním kapacitám a nakládání s vlastní energií, tak z hlediska pracovního stylu, kdy může postrádat potřebnou systematičnost a strukturovanost, podceňovat plánování, odkládat plnění věcí či být nedůsledný v dotahování věcí či v kontrole plnění jednotlivých úkolů druhými.

Typická pro něho může být také tendence „vymýšlet již vymyšlené“ či potřeba vždy hledat nové cesty namísto využívání osvědčených řešení. Charakterizovat ho může celkově nižší praktičnost a schopnost řešit situace s důrazem na efektivitu uchopení či pragmaticky ve smyslu „tady a teď“, naopak může místy sklouzávat k příliš obecným úvahám a řešením a být v důsledku i méně srozumitelný v komunikaci pro některé partnery.

Interpretace dalších dotazníků

Celkový profil dále dokreslovaly výsledky dalších inventářů, které pan X v rámci programu vyplnil. Kariérový kompas ukazuje, že pro udržení jeho výkonnosti a pracovní spokojenosti je klíčová potřeba zažívat úspěch ať už individuální či týmový, zdolávat výzvy a náročné cíle. Dále je pro něho důležitý dostatek svobody a volnosti, svěřená důvěra, zodpovědnost a kompetence spolu s možností ovlivňovat dění. Dále mu záleží na možnosti osobního růstu a rozvoje a fungující spolupráci s druhými a příjemné atmosféře v týmu.

Dotazník asertivity ukazuje, že v oblasti komunikace by jeho předností měla být schopnost naslouchat a důraz na navazování a prohlubování vztahů. Naopak rezervy může mít ve schopnosti sdílet druhým výtku či negativní zpětnou vazbu a zejména ve schopnosti odmítnout a říci „ne“.

Dotazník zvládání zátěže pak ukazuje, že si může méně důvěřovat do zvládání náročných situací a současně pro něho může být obtížnější oprostít se pod tlakem od emocí, nebrat si věci osobně, k srdci. Pod zvýšeným tlakem může mít rychle tendenci

ustupovat, rezignovat a současně může mít sklon stáhnout se do sebe spolu se zvýšenou tendencí hledat u sebe příčiny chyb a zavinění a menší schopností odpoutat se v myšlenkách od problému.

Celkově tak pod tlakem volí často strategie, které ho mohou udržovat v tenzi a může tak méně efektivně čelit dlouhodobé zátěži.

Motivace a plány pana X

Pan X hovořil o své stávající pozici se zaujetím, na druhou stranu připouštěl, že se aktuálně cítí vyčerpaný a ocitá se v „bilančním“ období, kdy zvažuje, zda je na tom správném místě. Dle jeho slov ho na pozici naplňuje pocit radosti, když tým zvládne úspěšně práci, na druhou stranu ho vyčerpává krátkodobost projektů a přílišné penzum věcí, které je nutné řešit v jednu chvíli, „nemožnost se hodinu konzistentně a důkladně něčemu věnovat“.

Napříč rozhovory bylo patrné, že pochybuje o svých schopnostech vést projekty a lidi: „asi nejsem na vedoucí posty“. Při doptávání přiznal, že by se rád věnoval dlouhodobějším projektům, kdy každý den nemusí pod výrazným tlakem začínat znovu od nuly. Měl by rád více času na důkladné promýšlení věcí a vyhovovalo by mu věnovat konzistentní a soustředěné úsilí projektu. Optimálně by se rád věnoval něčemu kreativnímu, uměleckému s možností zhmotnit nějaký zajímavý nápad.

Sebenáhled pana X

Sám sebe charakterizoval jako přemýšlivého „s potřebou vyhledávat harmonii“. Mezi své přednosti řadí intuici, rozvahu, empatii, schopnost budovat s druhými přátelské vztahy, otevřenost změnám, kreativitu a „nekonvenční původnost myšlenek“. Jako své slabiny naopak uvedl tendenci dělat práci za druhé a až nezdravou snahu se všemi vyjít v důsledku čehož je dle jeho slov místy „sebezničující“. Rozvíjet by chtěl schopnost věcně a jasně se vyjadřovat, prostor pro rozvoj citů také ve stanovování si priorit a v odolnosti vůči stresu. V závěru programu dodal ke svým rozvojovým cílům poskytování zpětné vazby druhým, asertivitu a práci s vlastní energií.

Charakteristika pana X na základě programu

V rámci programu Development centra pan X zaujal svým osobitým vystupováním.

Vystupoval autenticky, od ostatních účastníků se odlišoval až vzletným projevem a využíváním metafor a kulturních odkazů v projevu, působil sečtěle, originálně se schopností zaujmout obsahem svého projevu. Jednal výrazně pozitivně, druhé svým entuziasmem dokázal nadchnout, na druhou stranu působil až idealisticky a méně realisticky ve svých návrzích i očekáváních ve vztahu k druhým atd.

V modelových situacích projevil přednosti v angažovaném přístupu a ve výrazné otevřenosti výzvám, změnám a odvážným řešením. Projevoval se jako originální, nápaditý a kreativní, dokázal rychle měnit a uzpůsobovat své postupy a řešení vývoji situace, novým informacím a návrhům ostatních, které tolerantně a ohleduplně zvažoval i v případě, že byly zcela nereálné.

Často se však nechal až unést a přikláněl se právě k méně reálným a praktickým řešením, přičemž v malé míře nahlížel možná rizika a dopady či méně zvažoval hledisko efektivity. Současně jeho jednání výrazně chyběla jasná struktura, schopnost držet se zadání, cílů a priorit a důsledně směřovat jednání ke konkrétním výstupům. Naopak bylo patrné, že se velmi rychle nechá odklonit od původního plánu či tématu, v důsledku tak dokázal vždy řešit jen některé body ze zadání.

V kontaktu s druhými byl výrazně vstřícný a ohleduplný, schopný budovat s partnery vztah a vést jednání v příjemné a přátelské atmosféře. Druhým poskytoval prostor, naslouchal, s respektem přistupoval k jejich návrhům a námitkám, působil podpůrně a motivačně. Na druhou stranu jednal výrazně ústupně bez promyšlení dopadů (např. v zájmu firmy se vzdal vlastní pozice a práce), nedokázal partnerům předat negativní zpětnou vazbu a nastavit opatření vedoucí ke zlepšení spolupráce, nechával se naopak úkolovat a až využívat ve své vstřícnosti. Ani v jednání s podřízeným si nedokázal udržet autoritu a odmítnout jeho zcela nevhodné návrhy a požadavky.

Zpětná vazba

Pan X obdržel dílčí zpětnou vazbu již v průběhu programu, v rámci které byla diskutována zejména jeho výrazná ústupnost. Na zpětnou vazbu reagoval velmi konstruktivně – připouštěl tuto svou slabinu a zmínil, že i kolegové mu vytýkají tento problém spolu s tendencí přebírat povinnosti za druhé. Bylo však patrné, že v menší míře dohlíží všechny dopady tohoto přístupu a po hlubším prodiskutování tématu docházel k náhledu, že může tato rezerva výrazně přispívat k jeho stávajícímu pocitu

vyčerpanosti, stejně jako k bilancování mezi pozicemi zahrnující koordinaci lidí či čistě specialistní.

Pan X následně obdržel zpětnou vazbu na výsledky programu v podobě písemné zprávy shrnující hlavní postřehy a inspirace získané v rámci programu:

KLÍČOVÉ POSTŘEHY Z DC

Pan X



SHRNUTÍ KLÍČOVÝCH INFORMACÍ A DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE

Níže naleznete hlavní postřehy a inspirace nasbírané v rámci programu Development centra a to především na základě pozorování Vašich strategií řešení v rámci modelových situací. Níže uvedené informace slouží pouze jako inspirace a doplňkové informace pro nastavení Vašeho dalšího rozvoje. Je proto třeba porovnávat je s Vaší reálnou praxí, s Vašími profesními plány a dalšími parametry, aby pro Vás byl výsledný rozvoj co nejvíce smysluplný a reagoval na potřeby Vaší praxe.

V první části naleznete souhrn Vašich nejvýraznějších předností, výhod a silných stránek, které byly v rámci programu pro skupinu hodnotitelů pozorovatelné. Pro co nejlepší využití svých schopností a předpokladů je klíčové vědět o svých přednostech a znát vlastní výhody, na kterých můžete dále stavět, posilovat je a využívat ve větším měřítku či dokonce v tomto směru inspirovat ostatní a předávat jim své know-how.

VAŠE VÝHODY – na čem můžete stavět, čím můžete inspirovat druhé

- ✓ výrazná osobitost, charisma a schopnost zaujmout, autentičnost ve vystupování
- ✓ odvaha, otevřenost výzvám, změnám, originalita a kreativita
- ✓ angažovanost v řešení, přemýšlivost, snaha hledat souvislosti, jádro problému
- ✓ nadhled, schopnost podívat se na řešená témata z širší perspektivy
- ✓ optimismus, pozitivní přístup, orientace na příležitosti, důvěra v úspěch i v druhé lidi
- ✓ výrazná lidskost a empatie v kontaktu, zohledňování spokojenosti druhých či zájmu partnerů, firmy
- ✓ schopnost s druhými budovat dlouhodobé vztahy, důraz na spolupráci
- ✓ ochota druhým poskytovat prostor, naslouchat jim, pracovat s jejich podněty a návrhy
- ✓ schopnost druhé nadchnout, motivovat, ocenit, snaha vysvětlovat své požadavky, jít příkladem
- ✓ otevřenost zpětné vazby, ochota přemýšlet nad svými rezervami, akceptovat prostor pro rozvoj, otevřenost rozvoji

Níže naleznete souhrn inspirací pro Vaš případný další rozvoj. Uznáte-li to za vhodné, můžete níže navržená rozvojová témata dále konzultovat se zástupci HR či Vaším nadřízeným a více je specifikovat co do obsahu i formy rozvoje tak, aby Vaš rozvoj byl co nejvíce zacílený a současně pro Vás motivující. Při uvažování nad nabídnutými inspiracemi můžete využít například následující otázky:

- „Kde pro sebe vidím největší prioritu, co je skutečně moje téma?“
- „Která z oblastí může mít největší vliv na ty ostatní?“
- „Jaké způsoby a formy rozvoje jsou pro mne užitečné / lákavé?“

INSPIRACE PRO ROZVOJ – na co se můžete zaměřit v rozvoji a jak na to

UVÁŽLIVOST, PRÁCE S RIZIKY	✓ Je zřejmé, že v řešeních dokážete uplatnit nadhled, jste kreativní a otevřený změnám či odvážným řešením. Více však promýšlejte případná rizika a dopady Vašich návrhů či jejich reálnost. Nebojte se mistry sáhnout po standardních či osvědčených řešeních. ✓ Posilujte uvážlivé zacházení i s vlastní energií, kterou investujete do činnosti či do druhých lidí. Hlídejte svou ústupnost a naopak trénujte svou schopnost vydobýt si u druhých závazky, uchovat Vaše jednání v partnerské rovině. Naučte se efektivně vyvažovat pracovní zátěž. → vlastní důraz na posilování uvážlivosti, diskuze s nadřízeným, koučování → tréninky zaměřené na stress management, efektivní spolupráci
DŮRAZNOST, ASERTIVITA, VYJEDNÁVÁNÍ, PRÁCE SE ZPĚTNOU VAZBOU	✓ Zaměřte se na rozvoj v oblasti asertivity a vyjednávání – to Vám může pomoci ve snadnějším prosazování vlastních požadavků, potřeb či názorů se současným zachováním fungující spolupráce a vztahů. Pro usnadnění spolupráce s druhými se také důsledně pracovat se zpětnou vazbou. Nezapomínejte, že mají-li druzí něco změnit, musí o tom nejprve vědět. → posilování vlastní sebejistoty a důraznosti, koučování, získávání si zpětné vazby → samostudium či nácvikově zaměřené kurzy a tréninky zacílené na asertivitu, poskytování rozvojové zpětné vazby a efektivní vyjednávání, stínování zkušených kolegů/manažerů
SYSTEMATIČNOST, PŘEHLEDNOST	✓ Zajímavým tématem pro Vás může být posilování systematičnosti a schopnosti efektivně koordinovat a plánovat práci sobě či druhým, stejně jako větší důraz na práci s prioritami, posilování důslednosti v sledování cílů a vedení jednání k jasným výstupům. Hlídejte také srozumitelnost a přehlednost svého projevu pro druhé, vyvarujte se přílišné obecnosti. → získávání si zpětné vazby od okolí na styl komunikace, vlastní důraz na přípravu, plánování (promyšlení hlavních cílů, práce s prioritami, termíny a kontrolou atd.) → kurzy a tréninky zaměřené na time management a vedení jednání

ZÁVĚR A ZDROJE

Multifaktorový osobnostní profil je výsledkem mnohaletého úsilí o vytvoření kvalitního osobnostního inventáře, který by vycházel z potřeb personální praxe, byl pevně zakotven v teorii a zároveň překonával nedostatky svých předchůdců. Domníváme se, že tento cíl byl splněn.

V podobě Multifaktorového osobnostního profilu dostává česká a slovenská veřejnost poprvé do rukou nástroj, který lze administrovat kdekoli, kdykoli a prakticky komukoli, má prokazatelné psychometrické kvality, prošel několika revizemi a byl normován na více než pěti tisících lidí z pracující populace v ČR.

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

ZDROJE

Allport, G. W. (1937). *Personality: a psychological interpretation*. H. Holt and Company.

Almagor, M., Tellegen, A., & Waller, N. G. (1995). The Big Seven model: A cross-cultural replication and further exploration of the basic dimensions of natural language trait descriptors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(2), 300–307. doi:10.1037/0022-3514.69.2.300

Armstrong, M. (2011). *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. Nakladatelství Fragment.

Barrett, G. V., Miguel, R. F., Hurd, J. M., Lueke, S. B., & Tan, J. A. (2003). Practical Issues in the Use of Personality Tests in Police Selection. *Public Personnel Management*, 32(4), 497–517.

Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26. doi:10.1111/j.1744-6570.1991.tb00688.x

Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9–30. doi:10.1111/1468-2389.00160

Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection & Assessment*, 8(4), 261.

Bartram, D. (2004). Assessment in Organisations. *Applied Psychology*, 53(2), 237–259. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00170.x

Bates, S. (2002). Personality counts. (cover story). *HR Magazine*, 47(2), 28.

Bond, M. H., Nakazato, H., & Shiraishi, D. (1975). Universality and distinctiveness in dimensions of Japanese person perception. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 6(3), 346–357. doi:10.1177/002202217563007

Cattell, R. B., & Cattell, H. E. P. (1995). Personality structure and the new fifth edition of

the 16PF. *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 926–937.
doi:10.1177/0013164495055006002

Coyne, I., & Bartram, D. (2000). Personnel managers' perceptions of dishonesty in the workplace. *Human Resource Management Journal*, 10(3), 38–45.

Digman, J. M., & Inouye, J. (1986). Further specification of the five robust factors of personality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(1), 116–123.
doi:10.1037/0022-3514.50.1.116

Digman, J. M., & Takemoto-Chock, N. K. (1981). Factors in the natural language of personality: Re-analysis, comparison, and interpretation of six major studies. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149–170.
doi:10.1207/s15327906mbr1602_2

Eysenck, H. J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 667–673. doi:10.1016/0191-8869(92)90237-J

Figurová, L. T. (2007, May 16). Sociální desirabilita (Master's thesis). Masarykova univerzita. Filosofická fakulta. Retrieved from http://is.muni.cz/th/75552/ff_m/

Fink, S. B. (2006). Getting Personal: 10 Reasons to Test Personality Before Hiring. *Training*, 43(11), 16–16.

Fiske, D. W. (1949). Consistency of the factorial structures of personality ratings from different sources. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 44(3), 329–344.
doi:10.1037/h0057198

Foldes, H. J., Duehr, E. E., & Ones, D. S. (2008). Group differences in personality: Meta-analyses comparing five U.S. racial groups. *Personnel Psychology*, 61(3), 579–616.
doi:10.1111/j.1744-6570.2008.00123.x

Galton, F. (1949). The Measurement of Character. In *Readings in general psychology* (pp. 435–444). New York, NY, US: Prentice-Hall, Inc.

Gardner, W. L., & Martinko, M. J. (1996). Using the Myers-Briggs Type Indicator to study managers: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45–83. doi:10.1177/014920639602200103

Goldberg, L. R. (1990). An alternative “description of personality”: The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216–1229. doi:10.1037/0022-3514.59.6.1216

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26–42. doi:10.1037/1040-3590.4.1.26

Goldberg, L. R. (1995). What the hell took so long? Donald W. Fiske and the Big-Five factor structure. In P. E. Shrout & S. T. Fiske (Eds.), *Personality research, methods, and theory: A festschrift honoring Donald W. Fiske*. (pp. 29–43). Hillsdale, NJ England: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). *Bochumský osobnostní dotazník - BIP: (inventář profesních charakteristik osobnosti) : příručka*. (H. Simona & V. Andrea, Trans.). Praha: Testcentrum.

Hough, L. M., & Oswald, F. L. (2000). Personnel selection: Looking toward the future—Remembering the past. *Annual Review of Psychology*, 51, 631–664. doi:10.1146/annurev.psych.51.1.631

Joe-Harris, L. (2012). An examination of the relationship between personality type, emotional intelligence and employees’ job performance.

Joo, H. J., Yeon, B., & Lee, K.-U. (2012). The impact of personality traits on emotional responses to interpersonal stress. *Clinical Psychopharmacology and Neuroscience*, 10(1), 54–58. doi:10.9758/cpn.2012.10.1.54

Jung, C. G. (1921). *Psychological Types*. K. Paul, Trench, Trubner.

King Jr., W. C., & Miles, E. W. (1995). A Quasi-Experimental Assessment of the Effect of Computerizing Noncognitive Paper-and-Pencil Measurements: A Test of Measurement Equivalence. *Journal of Applied Psychology*, 80(6), 643–651.

Kuba, J. (2013). *Konstruktová validita Bochumského osobnostního dotazníku* [online]. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií. Retrieved from Dostupné z WWW <http://is.muni.cz/th/262240/fss_b/>

Kuba, J. (2014). Bochumský osobnostní dotazník: Recenze metody. *TESTFÓRUM*, 3(4).

Retrieved

from

<http://testforum.cz/domains/testforum.cz/index.php/testforum/article/view/25>

Lambert, V. A., Lambert, C. E. J., & Yamase, H. (2003). Psychological hardiness, workplace stress and related stress reduction strategies. *Nursing & Health Sciences*, 5(2), 181–184. doi:10.1046/j.1442-2018.2003.00150.x

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710–721. doi:10.1037/0022-3514.49.3.710

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

McCrae, R. R., & Costa, P. T. J. (2013). Introduction to the empirical and theoretical status of the five-factor model of personality traits. In T. A. Widiger & P. T. Costa Jr. (Eds.), *Personality disorders and the five-factor model of personality* (3rd ed.). (pp. 15–27). Washington, DC US: American Psychological Association.

Mischel, W. (2013). *Personality and Assessment*. Psychology Press.

Mooney, J. (2002). Pre-employment testing on the Internet: Put candidates a click away and hire at modem speed. *Public Personnel Management*, 31(1), 41–52.

Myers, I. B., McCaulley, M. H., Quenk, N. L., & Hammer, A. L. (2003). *MBTI Manual: A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, 3rd Edition (3rd edition.). Palo Alto, Calif: Consulting Psychologists Press.

Ng, W., & Diener, E. (2009). Personality differences in emotions: Does emotion regulation play a role? *Journal of Individual Differences*, 30(2), 100–106. doi:10.1027/1614-0001.30.2.100

Norman, W. T. (1963). Toward an adequate taxonomy of personality attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66(6), 574–583. doi:10.1037/h0040291

Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (2003). Personality and absenteeism: A meta-analysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17(Suppl1), S19–S38. doi:10.1002/per.487

Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (2000). What is beyond the Big Five? Plenty! *Journal of Personality*, 68(5), 821–835. doi:10.1111/1467-6494.00117

Pincus, A. L. (2002). Constellations of dependency within the five-factor model of personality. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2001-05663-012>

Piotrowski, C., & Armstrong, T. (2006). Current Recruitment and Selection Practices: A National Survey of Fortune 1000 Firms. *North American Journal of Psychology*, 8(3), 489–496.

Pittenger, D. J. (2005). Cautionary comments regarding the Myers-Briggs Type Indicator. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57(3), 210–221. doi:10.1037/1065-9293.57.3.210

Poledňová, I. (2000). ORPHEUS - Manual. Psychodiagnostika s r.o.

Quenk, N. L. (2009). *Essentials of Myers-Briggs Type Indicator Assessment* (2 edition.). Hoboken, N.J: Wiley.

Roberts, B. W., & Hogan, R. (2001). *Personality Psychology in the Workplace*. American Psychological Association, c.

Saucier, G., & Goldberg, L. R. (2003). The Structure of Personality Attributes. In M. R. Barrick & A. M. Ryan (Eds.), *Personality and work reconsidering the role of personality in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmidt, F. L., Ones, D. S., & Hunter, J. E. (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627–670. doi:10.1146/annurev.ps.43.020192.003211

Smith, G. M. (1967). Usefulness of Peer Ratings of Personality in Educational Research. *Educational and Psychological Measurement*, 27(4, PT. 2), 967–984.

Šucha, M. (2013). *Dopravní psychologie pro praxi: výběr, výcvik a rehabilitace řidičů*. Grada Publishing a.s.

Thurstone, L. L. (1934). The vectors of mind. *Psychological Review*, 41(1), 1–32.
doi:10.1037/h0075959

Tupes, E. C., & Christal, R. E. (1992). Recurrent personality factors based on trait ratings. *Journal of Personality*, 60(2), 225–251. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x

Wagnerová, I. (2011). Dotazník typologie osobnosti – GPOP (Golden Profiler of Personality) Recenze. *E-Psychologie*, 5(1), 83–86.