TCC online

MULTIFAKTOROVÝ OSOBNOSTNÍ PROFIL

09/2026

info@tcconline.cz
www.tcconline.cz

OBSAH

ÚVOD 4
PROČ TESTOVAT OSOBNOST? 5
SPECIFIKA ONLINE TESTOVÁNÍ 7
Výhody online psychodiagnostiky 7
Limitace online psychodiagnostiky 8
VYUŽITÍ ONLINE METOD U NÁS A VE SVĚTĚ 11
NEJZNÁMĚJŠÍ SOUČASNÉ PŘÍSTUPY K DIAGNOSTICE OSOBNOSTI 14
Big Five 14
Bochumský osobnostní dotazník 19
CHARAKTERISTIKA MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU 21
Sociální desirabilita Multifaktorového osobnostního profilu 21
PROVAZBA NA DALŠÍ PRODUKTY SPOLEČNOSTI TCC ONLINE 25
Týmové role 25
Manažerský styl 26
Kariérový kompas 26
Dotazník zvládání zátěže – stresu 27
Dotazník komunikačního stylu – asertivity 28
VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH VERZÍ INVENTÁŘE 30
PREMIUM verze 31
POPIS INVENTÁŘE 32
POPIS JEDNOTLIVÝCH DIMENZÍ A ŠKÁL 33
Základní osobnostní nastavení 33
Převažující styl vnímání 34
Způsob rozhodování 35
Styl práce 36
PŘEDSTAVENÍ PERSON 37
Persony v oblasti Interakce s druhými 37
Persony v oblasti Vnímání 38
Persony v oblasti Rozhodování 39
Persony v oblasti Styl práce 40
ADMINISTRACE METODY 42
Vhodné skupiny osob 42
Jazykové mutace 42
Administrace Multifaktorového osobnostního profilu 43
PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU 45
Popis vzorku 45

ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY 46
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení 46
Konkrétní psychometrické charakteristiky
Multifaktorového osobnostního profilu 49
Reliabilita 51
Validita 51
VZTAHY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU A DALŠÍCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJŮ 65
Multifaktorový osobnostní profil a Kariérový kompas 65
Multifaktorový osobnostní profil a Manažerský styl 65
VYHODNOCENÍ MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO PROFILU 67
Základní nastavení 67
Vnímání 72
Rozhodování 77
Činnost 82
INTERPRETACE VÝSLEDKŮ 87
MOŽNOSTI VYUŽITÍ INVENTÁŘE V PERSONÁLNÍ PRAXI 95
Nábor zaměstnanců 95
Rozvoj zaměstnanců 96
ZÁVĚR 97
ZDROJE 98

ÚVOD

Multifaktorový osobnostní profil je dotazník zaměřený na osobnost dotazovaného s širokým využitím napříč všemi oblastmi personalistiky a práce s lidmi. Můžete ho využít v základní verzi, určené především pro náborové aktivity, nebo ve verzi PREMIUM pro komplexnější využití.

Dotazník vypovídá zejména o osobnostním nastavení, vnímání světa, způsobu rozhodování a preferovaných činnostech. Kromě přehledného výstupu v podobě grafu obsahuje také obsáhlou textovou část, která zahrnuje interpretaci celkového profilu, identifikaci výhod a možných rizik, rozvojová doporučení a v případě předdefinovaného optimálního profilu také srovnání výsledků s optimem.

Výstup ve verzi PREMIUM obsahuje navíc také propojení osobnostního profilu s předpokládaným manažerským stylem, preferovanými týmovými rolemi nebo inspirace pro učení a adaptaci v podobě tipů a doporučení vhodných rozvojových aktivit z hlediska formy či rozsahu. Dalším benefitem je doplnění výstupu o tzv. persony, které zjednodušují práci s výsledky a pomáhají si zafixovat klíčové informace.

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, prodeje 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 pracovníku 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 neporozumění 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.

Vůbec nejpoužívanější testy osobnosti jsou určeny veskrze jen pro klinické využití (Hossiep & Paschen, 2003). Jedná se o projektivní 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 společnostem 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 online psychodiagnostiky

Výhody online testování osobnosti lze shrnout do následujících bodů:

1. Testování online je obecně mnohem levnější než klasické testování tužka-papír. Uchazeč testy vyplňuje sám, společnost tedy nemusí platit specialistu, který 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.

2. 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.

3. 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.

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

5. Online testování je přístupné širokému počtu specialistů v náboru, zatímco u 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 kdokoliv, 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 člověka, 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 rozhovorem, 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. 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:

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

2. Z uchazečů, kteří projdou prvním krokem, pak selektují pomocí online

diagnostiky, zda je uchazeč vhodný na danou pozici. K tomuto účelu mohou být (a často bývají) využita i assessment centra.

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

Tento postup společnostem 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,
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).

Cattellova práce byla také základem pro dnes nejužívanější koncept faktorových osobnostních inventářů – Big Five. Základ pětifaktorového modelu osobnosti vznikl na podkladě snahy mnoha výzkumníků zopakovat Cattellovy 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 et al., 1975).

V 60. a 70. letech pak došlo k útlumu výzkumu pětifaktorového 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; 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 et al., z roku 1992 nebo metaanalýzu Barricka & Mounta z roku 1991).

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 et al., 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 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 et al., 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 et al., 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 píší Almagor et al., (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. Pětifaktorovový 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 skór na této škále) znamená, že člověk není vůbec svědomitý. A to už je hodnotící stanovisko.

Jak píše John Rust (1996, 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 skór v přívětivo*sti* a vysoký skór 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. Rust (1996, v Poledňová, 2000) dále tvrdí, že „přesvědčení, že Big Five nebo jakýkoliv test osobnosti je nehodnotící, je pohodlné a neopodstatněné.“

Bochumský osobnostní dotazník

V tomto kontextu se zmíníme o další u nás rozšířené metodě, kterou je Bochumský osobnostní dotazník (zkráceně BIP) autorů Rüdigera 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 inventáře 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 nezřídka stávalo, že výsledky BIP byly pro výběr prakticky nepoužitelné, protože naprostá většina uchazečů o pozici měla podobné výsledky, před čím varuje ve své recenzi i Kuba (2014). Dotazník tak nemá jednu ze základních požadovaných vlastností – schopnost diferenciace. Bochumský 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.

CHARAKTERISTIKA MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÍHO 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 zároveň inspirovaný Big Five.

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. 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 nepsychologovi 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

Z metaanalýzy od Richman et al. (1999) 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 lidem 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 člověk 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.

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 Belbinův 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 člověka, 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 člověka 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 dvěmi 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 člověka odpovídá jeho osobnosti. Poodhalí, kde jsou největší diskrepance mezi manažerským stylem člověka 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 člověka 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: realizátor, obchodník, leader, manažer, team leader, expert, talent, 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 člověka 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 – stresu

Dotazník zvládání zátěže – stresu 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 – stresu sleduje dvanáct základních strategií, jimiž lidé reagují na stres nebo zátěž. Lidé 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 – stresu 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 – stresu v kombinaci s Multifaktorovým osobnostním profilem, získáme navíc informaci o tom, nakolik je výsledek Dotazníku zvládání zátěže – stresu podmíněn osobnostními charakteristikami, tzn., zda jsou strategie zvládání zátěže u člověka stálé nebo jsou spíše podmíněny situačními faktory a tudíž proměnlivé.

Kromě toho obohacuje Dotazník zvládání zátěže – stresu 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 člověk 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 nepřímo a nepřesně.

Dotazník komunikačního stylu – asertivity

Dotazník komunikačního stylu – asertivity 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 – asertivity 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 –

asertivity 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 člověk reaguje na podněty ze svého okolí – ať už od svých nejbližších či kolegů a širšího sociálního prostředí. Dotazník komunikačního stylu – asertivity tak doplňuje Multifaktorový osobnostní profil u pozic, kde hraje klíčovou roli asertivní komunikace. Zatímco za pomocí Multifaktorového osobnostního profilu zjistíme, zda se člověk na danou pozici hodí z hlediska jeho osobnostního nastavení, doplněním o výsledky Dotazníku komunikačního stylu – asertivity 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. 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 laikům 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.

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.

Postupně tak vznikla 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 manažerských 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. persony, 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 zahrnuje 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 osobnostní 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	
✓ otevřenost až poddajnost	✓ soutěživost až soupeření
✓ nesmělost	✓ možná agrese

Převažující styl vnímání

Převažující styl vnímání popisuje, jakým způsobem člověk 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 ted“	✓ 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 **přizpůsobivost – 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 respektovat vnější podmínky ✓ nestálost ✓ vágnost	✓ tendence přizpůsobit si ✓ přetváření okolí k obrazu svému ✓ nezávislost na názorech druhých ✓ v extrémní poloze 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 ✓ důslednou realizaci naplánovaných kroků ✓ tendence brát jednou rozhodnuté věci za již neměnné ✓ neochota ke změnám	✓ potřebu hledat nová, neotřelá řešení ✓ tendenci přistupovat k věcem vždy nově ✓ člověk však někdy přináší změnu postupu i tam, kde to není účelné

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

Stabilita	Aktivita
✓ potřeba klidu a stability ✓ potřeba ustálených, dobře známých a neměnných podmínek ✓ lenost a lhostejnost	✓ potřeba činorodosti a dění ✓ potřeba změn a nových podnětů ✓ 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 náročné 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 parťák	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 priorita 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, činorodost 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 dříč	Člověk s tímto profilem je tahounem a dříčem 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 systematičnost. 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 systematičnost. 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 osob

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 osob, 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 člověka – 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 člověk 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 TCC online nabízí navíc i slovenskou a anglickou verzi inventáře včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy (a mnohé další jazykové verze viz web). Slovenská verze dotazníku má také své vlastní normy, stejně tak anglická verze.

Administrace Multifaktorového osobnostního profilu

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.

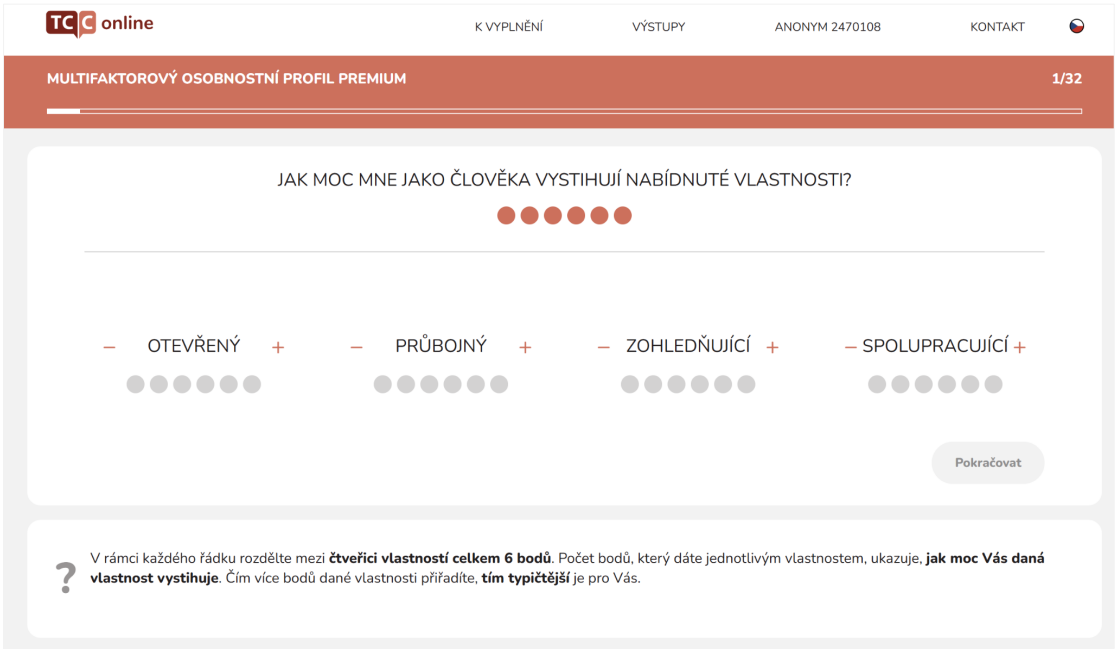
Poté, co je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k inventáři, ho již inventář sám provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny probandy stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Na úvodní obrazovce nalezne respondent základní informace k metodě.

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

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

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



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

Normy a psychometrické charakteristiky (vyjma test-retest reliability) byly počítány v září 2026 na vzorku, který čítal 18 218 osob dospělé populace ČR. Vzorek sestává z dat sesbíraných od května 2022 do září 2026. Všechna data byla sbírána elektronicky při administraci inventáře. Inventář byl použit jak při náboru a preselekci 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). Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance a vycházejí z věkového rozpětí lidí, se kterými se setkáváme v rámci pracovní diagnostiky. Kategorie také respektují nejčastější dělení zaměstnanců v rámci firemních průzkumů.

Pohlaví		Věk	
✓ 44 % ženy	N = 8032	✓ 27 % do 29 let	N = 4834
✓ 41 % muži	N = 7380	✓ 35 % 30–44 let	N = 6421
✓ 15 % bez identifikace	N = 2806	✓ 23 % nad 45 let	N = 4202
		✓ 15 % bez identifikace	N = 2761

Vzdělání		Pozice	
✓ 2 % základní	N = 297	✓ 24 % mám podřízené	N = 4392
✓ 29 % střední odborné	N = 5418	✓ 57 % nemám podřízené	N = 10 378
✓ 19 % středoškolské	N = 3474	✓ 19 % bez identifikace	N = 3448
✓ 32 % vysokoškolské	N = 5878		
✓ 2 % postgraduální	N = 320		
✓ 21 % bez identifikace	N = 3795		

Kontakt s klienty	
✓ 50 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N = 9170
✓ 29 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N = 5355
✓ 20 % bez identifikace	N = 3693

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 pojmem psychologie či psychodiagnostika.

Fungující test, dotazník či osobnostní inventář stojí vždy na třech základních pilířích, jejichž zevrubný popis si vypůjčíme od Urbánka et al. (2011).

Položková analýza

Účelem položkové analýzy je ověření, zda položky jsou skutečně relevantní k tomu, co se snažíme zjistit.

Popularita. Popularita položky vyjadřuje celkovou četnost zvolení určité odpovědi v rámci celého vzorku. U výkonových testů se obvykle počítá jako podíl respondentů, kteří odpověděli správně, a slouží jako ukazatel obtížnosti položky. Čím vyšší je popularita, tím je položka snazší; čím nižší je popularita, tím je položka obtížnější. U dotazníkových položek bez správné odpovědi lze popularitu chápat jako míru souhlasu nebo potvrzení daného tvrzení respondenty. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu přijatelné hodnoty leží mezi 0,1–0,9.

Korelace s hrubým skórem. Item-rest korelace. Jedná se o vyřazení položek, u kterých nalézáme jen velmi slabý vztah s výsledky ostatních položek měřících stejný atribut. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Reliabilita

Akademická definice reliability nám říká, že reliabilita je podíl variability pravých skórů k celkové variabilitě (Urbánek et al., 2011). Jedná se v podstatě o přesnost testu neboli míru, nakolik dává test či dotazník konzistentní výsledky. Reliabilní testy, inventáře a dotazníky dávají velmi konzistentní výsledky, protože jsou zkonstruovány tak, aby při jejich vyplňování vznikalo minimum náhodných chyb.

McDonaldova omega. Jedná se o statistický koeficient vyjadřující míru vnitřní konzistence testu. Vyjadřuje, jak spolehlivě sada položek měří jeden společný konstrukt. Oproti Cronbachově alfě je metodologicky vhodnější, protože nepracuje s tak přísnými předpoklady o tom, že všechny položky mají stejný vztah k měřené vlastnosti. Čím vyšší je hodnota omega, tím spolehlivější je daná škála. Dle odborného konsenzu by tato hodnota měla být celkově 0,7 a vyšší.

Test – retest reliabilita. Jedná se o pojetí reliability, kde se za zdroj chyby považuje cokoli, co mění skór dvakrát či vícekrát měřeného atributu. Základním předpokladem zde je, že osobnost člověka 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.

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 Cronbachovy alfy; 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. Měříme rozdělením položek inventáře na dvě stejně velké poloviny 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 obratu u obchodních zástupců apod.).

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

Konkrétní psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostního profilu

Popularita

Introverze – Extraverze															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,64	0,40	0,68	0,41	0,32	0,58	0,39	0,69	0,33	0,65	0,40	0,66	0,61	0,38	0,61	0,41

Spolupráce – Průbojnost															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,60	0,34	0,34	0,57	0,33	0,57	0,59	0,39	0,39	0,56	0,59	0,35	0,62	0,35	0,39	0,68

Detaily – Celek															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,63	0,36	0,38	0,59	0,34	0,63	0,35	0,61	0,39	0,62	0,63	0,36	0,59	0,33	0,63	0,38

Rizika – Příležitosti															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,38	0,61	0,32	0,61	0,64	0,44	0,34	0,58	0,61	0,34	0,61	0,39	0,36	0,61	0,64	0,39

Cítění – Myšlení															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,36	0,65	0,39	0,60	0,36	0,61	0,39	0,65	0,67	0,38	0,58	0,38	0,59	0,35	0,66	0,34

Přizpůsobivost – Samostatnost															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,40	0,61	0,66	0,37	0,40	0,64	0,57	0,34	0,58	0,37	0,28	0,59	0,63	0,37	0,41	0,59

Uzavírání – Otevírání															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,62	0,38	0,67	0,36	0,60	0,38	0,34	0,60	0,44	0,58	0,32	0,59	0,36	0,65	0,61	0,32

Stabilita – Aktivita															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,67	0,41	0,42	0,62	0,68	0,40	0,62	0,38	0,27	0,63	0,60	0,38	0,44	0,65	0,39	0,60

Korelace s hrubým skórem

Ke zjištění korelací byl použit Pearsonův korelační koeficient. Všechny zjištěné korelace byly statisticky významné ($p < 0{,}001$).

Introverze – Extraverze															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,22	0,29	0,39	0,34	0,20	0,34	0,31	0,39	0,36	0,40	0,29	0,12	0,29	0,28	0,31	0,46

Spolupráce – Průbojnost															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,51	0,25	0,42	0,50	0,35	0,41	0,39	0,44	0,36	0,51	0,46	0,45	0,42	0,43	0,49	0,53

Detaily – Celek															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,26	0,27	0,32	0,15	0,60	0,40	0,46	0,30	0,46	0,34	0,37	0,54	0,30	0,39	0,25	0,10

Rizika – Příležitosti															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,31	0,39	0,25	0,53	0,48	0,27	0,31	0,44	0,46	0,39	0,42	0,31	0,20	0,24	0,44	0,49

Cítění – Myšlení															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,42	0,32	0,42	0,36	0,39	0,26	0,55	0,44	0,44	0,58	0,24	0,13	0,42	0,38	0,11	0,21

Přizpůsobivost – Samostatnost															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,26	0,37	0,34	0,37	0,27	0,31	0,36	0,28	0,40	0,32	0,39	0,39	0,27	0,37	0,27	0,35

Uzavírání – Otevírání															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,29	0,30	0,20	0,33	0,46	0,21	0,33	0,42	0,13	0,35	0,42	0,44	0,38	0,40	0,41	0,39

Stabilita – Aktivita															
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
0,20	0,23	0,38	0,26	0,24	0,44	0,35	0,45	0,34	0,42	0,39	0,28	0,38	0,33	0,38	0,35

Reliabilita

McDonladova omega

Introverze Extraverze	Spolupráce Průbojnost	Detaily Celek	Rizika Příležitosti	Cítění Myšlení	Přizpůsobivost Samostatnost	Uzavírání Otevírání	Stabilita Aktivita
0,71	0,83	0,75	0,78	0,76	0,74	0,74	0,75

Split-half reliabilita

- ✓ 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 extraverze–introverze byla škála rozdělena na položky měřící introverzi a položky měřící extraverzi a výsledky byly korelovány. Následně byl použit Spearman-Brownův vzorec.

Introverze Extraverze	Spolupráce Průbojnost	Detaily Celek	Rizika Příležitosti	Cítění Myšlení	Přizpůsobivost Samostatnost	Uzavírání Otevírání	Stabilita Aktivita
0,79	0,84	0,77	0,76	0,81	0,80	0,80	0,81

Test – retest reliabilita

- ✓ Počítáno v září 2026 s odstupem 3 až 12 měsíců (M = 213 dní, Md = 204 dní). Pro výpočet byl použitý Pearsonův korelační koeficient. Všechny korelace byly statisticky významné ($p < 0,001$).

- ✓ Počítáno na vzorku 219 osob české populace.

Introverze Extraverze	Spolupráce Průbojnost	Detaily Celek	Rizika Příležitosti	Cítění Myšlení	Přizpůsobivost Samostatnost	Uzavírání Otevírání	Stabilita Aktivita
0,77	0,76	0,70	0,75	0,69	0,70	0,76	0,70

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 NEO-FFI

NEO-FFI je zkrácená verze osobnostního inventáře NEO-PI poskytující údaje o úrovni pěti obecných dimenzí osobnosti. 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. Počítáno na 79 respondentech pracující populace.

Multifaktorový osobnostní profil	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**	

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a GPOP

Dotazník GPOP (Golden Profiler of Personality) je již dobře zavedený dotazník. V tabulce korelací níže jsme se zaměřovali hlavně na hledání vztahů mezi původními škálami GPOP a škálami tohoto inventáře. Nalézáme zde velmi silné korelace u všech požadovaných škál, které potvrzují konvergentní validitu.

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

MOP	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	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**				
Uvážlivost	-,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**	,482**
Abstraktnost			,355**		-,332**		,468**	
Imaginativnost			,559**		-,390**		,690**	
Odměny abstraktní		,327**	,380**	,469**			,423**	,306**
Změna	,287*	,300*	,474**	,539**			,458**	,446**
Myšlení		,405**			,630**	,251*		
Distancovanost		,314**			,572**			
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**	-,358**
Stálost			-,255*		,249*		-,378**	
Orientace na vnímání	,463**		,636**	,478**	-,261*		,542**	,346**
Zaměření na proces	,449**		,461**	,403**	-,305**		,447**	,258*
Impulzivita			,448**		-,316**		,312**	,252*
Uvolněnost			,472**	,318**			,500**	
Smysl pro celek	,397**	,341**	,509**	,609**			,318**	,422**

Otevřenost příležitostem					-,318**		,274*	
Napětí	-,393**	-,523**	-,335**	-,678**	-,238*		-,400**	
Skepticismus	-,380**	-,433**		-,532**			-,271*	-,314**
Nejistota	-,270*	-,386**	-,298*	-,521**			-,295*	
Opatrnost	-,331**	-,589**		-,612**	-,383**		-,342**	
Negativní naladění	-,361**	-,287*	-,251*	-,536**			-,412**	-,268*
Pesimismus								
Uvolnění	,480**	,493**	,319**	,652**			,394**	,320**
Důvěřivost	,435**	,478**	,276*	,547**			,367**	,252*
Vyrovnanost	,289*	,366**	,276*	,528**			,330**	
Smělost	,447**	,562**		,542**			,254*	,274*
Pozitivní naladění	,465**	,345**	,370**	,612**			,450**	,412**
Optimismus	,291*	,308**		,470**				

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu a Dotazníku zvládání zátěže – stresu

Dotazník zvládání zátěže – stresu sleduje dvanáct základních strategií, jimiž lidé reagují na stres nebo zátěž. Dle teoretické literatury (Joo et al., 2012; Lambert et al., 2003) existují vztahy mezi určitými rysy osobnosti a mírou zvládání zátěže. Uveďme například lepší zvládání stresu u extravertů (Ng & Diener, 2009). Všechny tyto předpoklady vztahu výsledků v tomto inventáři a v Dotazníku zvládání zátěže – stresu se nám níže potvrzují. Konvergentní validita byla zjišťována na vzorku 70 osob z pracující populace.

Multifaktorový osobnostní profil	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
Dotazník zvládání zátěže – stresu	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**				

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Konvergentní validita Multifaktorového osobnostního profilu při sebehodnocení a hodnocení druhými

Další významnou částí konvergentní validity tohoto inventáře je studie o souladu mezi sebehodnocením (kdy člověk vyplňuje tento dotazník a hodnotí sám sebe) a hodnocením člověka jemu blízkými osobami (opět pomocí tohoto inventáře). V tomto hodnocení byly nalezeny signifikantní vztahy (na hladině významnosti 0,01) mezi sebehodnocením a hodnocením ostatními ve všech škálách. Tato studie tak prokazuje, že i když může výsledky inventáře ovlivnit zkreslený sebenáhled daného člověka 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**

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Diskriminační validita Multifaktorového osobnostního profilu s testem Abstraktního myšlení

Multifaktorový osobnostní profil a test Abstraktního myšlení mezi sebou nezávislé. Jediné dvě výjimky tvoří negativní korelace mezi *introverzí – extraverzí* a *analytickým myšlením*, r = -0,286 (na hladině významnosti 0,05) a mezi *obezřetností – sebevědomím* a *analytickým myšlením*, r = -0,255 (na hladině významnosti 0,05). Zbytek kombinací škál obou metod jsou tedy na sobě zcela nezávislé.

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

Diskriminační validita Multifaktorového osobnostního profilu s testem Verbální zdatnosti

Multifaktorový osobnostní profil a Test verbální zdatnosti jsou na sobě také nezávislé. Výjimky tvoří negativní korelace mezi *introverzí – extraverzí* a *slovní zásobou*, r = -0,272 (na hladině významnosti 0,05) a počtem správných odpovědí, r = -0,264 (na hladině významnosti 0,05), další negativní korelace je mezi *spoluprací – průbojností* a *analýzou*, r = -0,252 (na hladině významnosti 0,05). Pozitivní korelace sledujeme u *cítění – myšlení* a *pohotovostí*, r = 0,264 (na hladině významnosti 0,05) a *uzavíráním –*

otevíráním a *slovní zásobou*, r = 0,245 (na hladině významnosti 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.

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči obchodním výsledkům

Na základě výpočtů z mnoha vzorků zaměstnanců na pozici obchodní zástupce 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 měli za sebou proces adaptace. 65 % respondentů pak působilo 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:

Multifaktorový osobnostní profil	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**		

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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

Multifaktorový osobnostní profil	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*

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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

Multifaktorový osobnostní profil	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*

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Ve třetí studii jsme použili vzorek dalších 91 obchodních zástupců:

Multifaktorový osobnostní profil	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**		

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

V další studii, tentokrát na 119 aktivních prodejcích po telefonu, se nám ukazuje jako rozhodující faktor pro dobré prodejní výsledky faktor aktivita, který koreluje s objemem prodeje 0,264 (na hladině významnosti 0,05).

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:

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

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Nejsilnější korelace s hodnocením manažera 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*:

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

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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.

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

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

Prediktivní validita Multifaktorového osobnostního profilu vůči zákaznické spokojenosti

Na toto téma byla provedena studie na vzorku 119 prodejců, kteří telefonicky aktivně nabízí služby své společnosti. Opět se nám zde potvrzuje *aktivita* jako kritická vlastnost pro práci v call centru, kde korelace aktivity a zákaznické spokojenosti vyšla 0,327 (na 0,05 hladině významnosti).

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 významnosti 0,01). Druhou je korelace mezi škálou *spolupráce – průbojnost* a kompetencí v AC *odolnost vůči zátěži a stresu* (r = 0,208, na hladině významnosti 0,05). Počítáno na vzorku 105 obchodních zástupců.

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

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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 významnosti 0,01) a se škálou *stabilita – aktivita*, r = 0,247 (na hladině významnosti 0,05).

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.

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.

Multifaktorový osobnostní profil	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*

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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 významnosti 0,05.

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 podřízené 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 podřízené

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**

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05;*
*** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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*

*Pozn. * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05;*
*** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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 Kariérovém kompasu.

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

Negativní korelace s touto škálou *spolupráce – průbojnost* jsou u *spolupráce*, r = -0,505 (na hladině významnosti 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 významnosti 0,05) a týmového hráče, r = -0,332 (na hladině významnosti 0,05).

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

Multifaktorový osobnostní profil a Manažerský styl

Nejčastěji korelující škálou je zde škála *detaily – celek*, která pozitivně koreluje se škálou *leader*, r = 0,472 (na hladině významnosti 0,01) a negativně se škálami *perfekcionista*, r = -0,504 (na hladině významnosti 0,01) a *výkonový*, r = -0,254 (na hladině významnosti 0,05).

Pro více informací o korelacích viz tabulka níže.

Multifaktorový osobnostní profil	Introverze	Spolupráce	Detaily	Rizika	Cítění	Přizpůsobivost	Uzavírání	Stabilita
Manažerský Styl	Extraverze	Průbojnost	Celek	Příležitosti	Myšlení	Samostatnost	Otevírání	Aktivita
Leader	,312*		,472**	,325**			,262*	,302*
Tahoun								
Perfekcionista			-,504**				-,420**	-,300*
Maximalista								
Výkonový			-,254*					
Mentorující					,265*			
Vztahový		-,335**			-,419**			
Koučující								

*Pozn.: * signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,05; ** signifikantní výsledek na hladině významnosti 0,01*

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 člověka. 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 předurčeni 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 rozproudit 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 nedocenění. 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 – extraverze* 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 – extraverze* 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, rozvážní. 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 nezkazí. 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 zeď“
- 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 pojmout 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
- nespoléhat 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 brzdit 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, systematičtí, 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“
- neulpívat 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 pregnantní, 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 vyjednavači. 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 obliby. 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 vycítí 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 otevřeni 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 cítění 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 brzdit 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 činorodostí, 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 nápaditi. 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 činorodostí, aktivitou, podnikavostí. Takoví lidé jsou zvídaví, 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 zadaný, 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 „pojďme 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 činorodostí, 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, nápaditi, 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

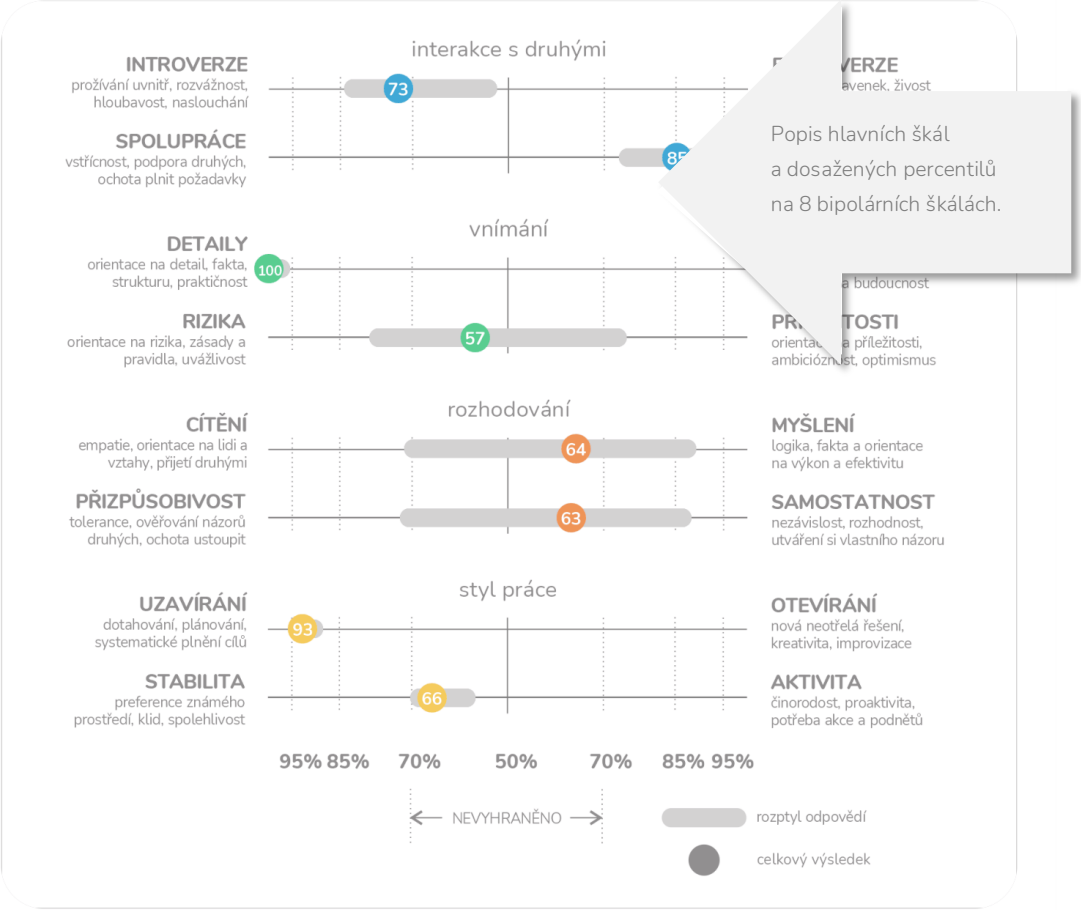
VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

Multifaktorový osobnostní profil PREMIUM

Jeremy Johnson
jeremy.johnson@example.com
20. března 2023

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 sebenáhledu a podpůrný nástroj k seberozvoji. Výsledky jsou uvedeny v percentilech. Percentily říkají, 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 respondentů. Více informací o normách i dotazníku naleznete na https://www.tcconline.cz/psychodiagnostika/.

MŮJ OSOBNOSTNÍ PROFIL

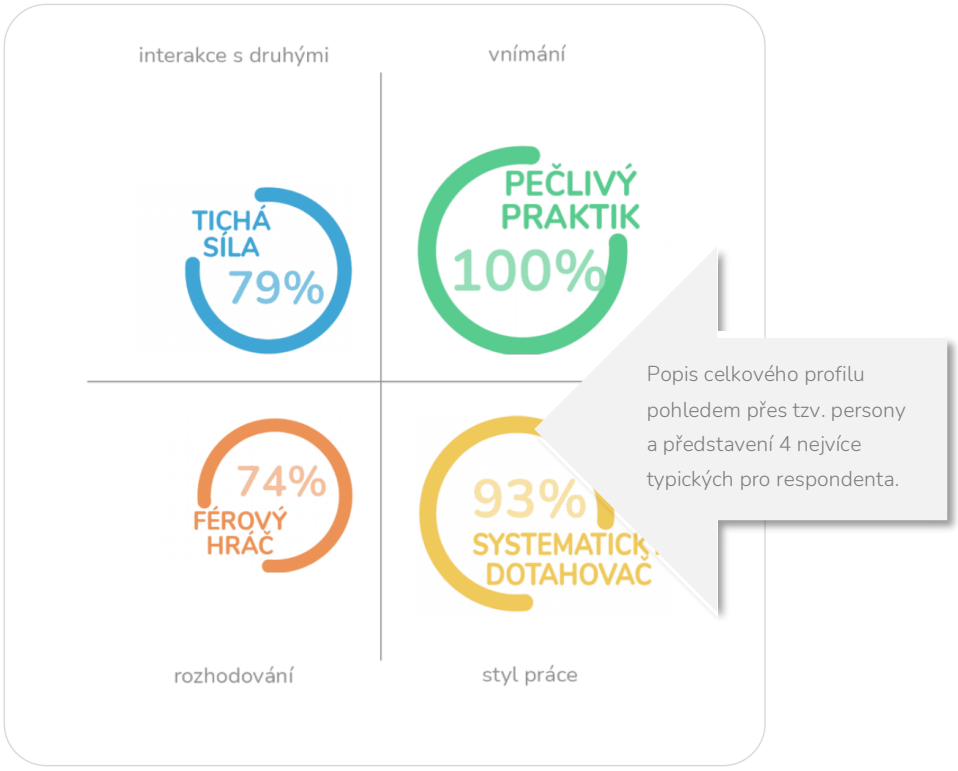


Poznámka: Velký rozptyl ve více škálách naznačuje možnou nekonzistenci odpovědí.

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

mazší uchopení výsledků a srozumitelnost můžete pracovat se zobrazením výstupu přes tzv. „persony“. Persony nabízí zjednodušený pohled skrze typické vlastnosti nebo chování spojené s preferencí dílčích škál. Persony jsou pomůckou a vodítkem pro rychlejší intuitivní porozumění. Na druhou stranu mohou vést ke stereotypizaci, a proto doporučujeme přistupovat k nim s nadhledem.

MŮJ OSOBNOSTNÍ PROFIL

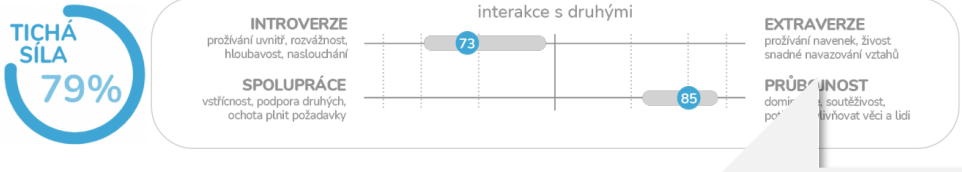


PŘEDSTAVENÍ „PERSON“

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".
SYSTEMATICKÝ DOTAHOVAČ	Člověk s tímto profilem je zodpovědný a má vysoce vyvinutý smysl pro plánování a dodržování stanovených cílů. Je pro něj typická systematičnost. Má potřebu vše včas dokončit.
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.
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.

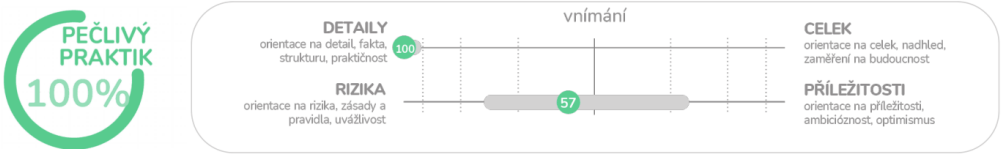
V dalších částech zprávy naleznete také slovní interpretace daného profilu a shrnutí hlavních výhod či potenciálních rizik a doporučení možného dalšího smysluplného rozvoje.

INTERPRETACE



Osobnostní nastavení je dáno kombinací introverze a průbojnosti. Lidé s touto kombin
rozvážní, přemýšliví, do komunikace vstupují méně a spíše v případě, kdy to po
dobře soustředit na zadaný úkol, jsou cílevědomí. Byť to navenek nemusí bý
projekty a nenechají se příliš ovlivnit nebo zabrzdit druhými. Často tak mohou
houževnatostí, s níž za nimi směřují. Někdy se o nich druzí vyjadřují jako o „tiche
nastavení jsou schopni získat si u druhých autoritu, bývají velmi klidní i v napjatých
svých úkolů. Přirozeně preferují spíše vedení druhých před klasickým řízením,
komunikativnosti mohou působit autokraticky.

Následující dvě strany obsahují interpretaci všech 4 hlavních oblastí.



Ve vnímání převažují detaily společně s rovnoměrným zastoupením rizik a příležitostí. Tato kombinace vede k výrazné strukturovanosti, orientaci na detaily a fakta. Takoví lidé jsou velmi pečliví, systematičtí, 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.

NA ČEM STAVÍM / O CO SE MOHU OPŘÍT

- rozvaha a přemýšlivost
- soustředěnost na své úkoly a činnosti
- houževnatost, klidná síla a schopnost dosáhnout svého
- realističnost, orientace na konkrétní fakta
- strukturovanost a systematičnost
- vnímání detailů, pečlivost, svědomitost
- respektování termínů
- pečlivost, důslednost a dotahování věcí
- systematičnost, cílevědomost, spolehlivost

CO SI OHLÍDAT

- mlčenlivost, nižší potřeba komunikace a sdílení, horší čitelnost pro druhé
- neústupnost, neochota přizpůsobit se
- tendence ulpívat na detailech, absence nadhledu a vnímání souvi[illegible]
- nižší představivost, l[illegible]alitě
- menší flexibilita
  neochota ke [illegible]
- netrpěliv[illegible]
  ohledu [illegible]

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

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

- komunikovat nejen věcná rozhodnutí a podstatné informace, ale průběžně s druhými hov[illegible]dělovat 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
- zaměřit se na dlouhodobější perspektivu, nenechat se předem limitovat v možnostech stávající realitou, odpoutat se od „tady a teď“
- neulpívat na detailech, snažit se získat nadhled
- pracovat s prioritami, nepodléhat naléhavosti
- nelpět na již naplánovaných postupech tam, kde vzhledem ke změnám zvnějšku již nejsou efektivní

TÝMOVÉ 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 zaujímat role jiné. Níže 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.tcconline.cz/online-dotazniky-tymove-role/.

VYHODNOCOVAČ

Provádí analýzy, upozorňuje na fakta a informace. Řešení konfrontuje s realitou, klade
zemi“. Společnou práci strukturuje, snaží se vnést řád a systém. Vyzývá ke konkret

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

REALIZÁTOR

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrovává pouhé domněnky a dohady. Stanovuje společný pos e důraz na jeho dodržení. Výborně se orientuje v zadání a druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řeše nkrétní, věcný, vrací druhé k podstatě věci.

ROZHODČÍ

V týmu nastavuje pravidla, určuje podmínky a způsob práce. Názory druhých hodnotí a posuzuje. Chová se nestranně, i ve vypjatých situacích zůstává neangažovaný a je schopen pregnantního zhodnocení. Klade důraz na logiku, řídí se pouze vlastním úsudkem.

STYLY VEDENÍ, 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 ni připravujete, může být pro Vás užitečné vědět, k jakým stylům můžete spontánně tíhnout. Přičemž je na Vás, zda, vzhledem k Vašim 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-manazersky-styl/.

PERFEKCIONISTA

zadává přesně definované úkoly, kontroluje jejich plnění, klade důraz na kvalitu a spolehlivost, detai[illegible]ně říká, jak postupovat

VÝKONOVÝ

klade důraz na výkon, rozhoduje a rozhodnutí komunikuje týmu, očekává splnění

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

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 tipy, co vám z hlediska formy nebo obsahu může v oblasti učení vyhovovat a je pro Vás typické a čemu se spíše vyvarovat.

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

Lidé s tendencí témata uzavírat bývají systematičtí. Svůj rozvoj plánují, zodpov[ ] připravené studijní plány, v rámci kterých plní dílčí úkoly. Při učení se soust[ ] věnují dalšímu.

Lidé s převahou průbojnosti mají rádi svůj rozvoj pod kontrolou, potřebují být aktivními[ ] pro ně důležité vědět, co jim každá aktivita přinese. Rádi překonávají překážky a rádi soute[ ]bují výzvy a možnost porovnat svůj výkon s druhými.

Popis učebního stylu vycházejícího z jeho osobnostního profilu.

CO NAPOMÁHÁ EFEKTIVNÍMU UČENÍ

- logický postup a posloupnost, jasné metody
- dostatek informací a relevantních zdrojů
- konkrétní příklady a praktické ukázky
- úkoly s jasným řádem a pravidly
- plánování jednotlivých kroků, studijní plány
- na sebe navazující jasně ohraničené moduly
- soutěže, možnost srovnání se s ostatními
- průběžné monitorování svého pokroku
- výzvy a úkoly vyžadující výkon

CO MŮŽE PROCES UČENÍ ZPOMALIT

- obecnost a nekonkrétnost materiálů či výkladu
- povrchní seznámení s tématy
- teoretická výuka bez praxe
- časté střídání programu nebo změny
- práce na více úkolech nebo tématech současně
- absence milníků a termínů
- nemožnost zasahovat do pr[ ]vzdělávání
- převaha aktivit postaven[ ] spolupráci
- absence individu[ ]

Tipy, jak podpořit efektivně 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 preselekci 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. 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 dotazníku 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 řídící pozici.

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

ZÁVĚR

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 se vám dostává do rukou nástroj, který lze administrovat kdekoli, kdykoli a 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.