



MULTIFAKTOROVÝ OSOBNOSTNÝ PROFIL

Uživatelský manuál

03/2023

info@tcconline.cz

www.tcconline.cz

Obsah

Úvod	5
Prečo testovať osobnosť?	6
Špecifiká online testovania	9
Výhody a limitácia psychodiagnostiky online	10
Využitie online metód u nás a vo svete	14
Najznámejšie súčasné prístupy k diagnostike osobnosti	17
Big Five	17
Bochumský osobnostný dotazník	23
Myers-Briggs Type Indicator	24
Golden Profiler of Personality	28
Charakteristika Multifaktorového osobného profilu	30
Sociálna desirabilita Multifaktorového osobnostného profilu	30
Porovnanie Multifaktorového osobnostného profilu s ostatnými metódami	35
Povrazba na ďalšie produkty spoločnosti TCC online	36
Tímové roly	36
Manažérsky štýl	37
Kariérový kompas	37
Dotazník zvládania záťaže	38
Dotazník komunikačného štýlu – asertivity	39
Vývoj jednotlivých verzií inventára	41
PREMIUM VERZIA	42

Popis inventára	44
Opis jednotlivých dimenzií a škál	45
Základné osobné nastavenie	45
Prevažujúci štýl vnímania	46
Spôsob rozhodovania	47
Štýl práce	48
Predstavenie person	49
Persony v oblasti Interakcie s druhými	49
Persony v oblasti Vnímanie	50
Persony v oblasti rozhodovania	51
Persony v oblasti Štýl práce	53
Administrácia metódy	55
Informácie o zabezpečení počas administrácie metódy	58
Psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostného profilu	59
Opis vzorky	59
Spracovanie dát a použité metódy	61
Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie	61
Konkrétne psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostného profilu	64
Reliabilita	67
Validita	68

Vzťahy Multifaktorového osobnostného profilu a ďalších psychodiagnostických nástrojov	84
Multifaktorový osobnostný profil a Kariérový kompas	84
Multifaktorový osobnostný profil a Manažérsky štýl	85
Vyhodnotenie Multifaktorového osobnostného profilu	86
Základné nastavenie	86
Vnímanie	91
Rozhodovanie	96
Činnosť	Chyba! Záložka není definována.
Interpretácia výsledkov	107
Výstupná správa	107
Možnosti využitia inventára v personálnej praxi	116
Nábor zamestnancov	116
Rozvoj zamestnancov	117
Kazuistiky	118
Kazuistika č. 1 – Jána	118
Kazuistika č. 2 – Pavla	121
Kazuistika č. 3 – Pán X	124
Záver a zdroje	131
Zdroje	132

ÚVOD

Osobnosť je pojem, ktorý zrejme niekedy užil každý z nás. Stretávame sa s ním denne v médiách, filmoch a v krásnej literatúre. V bežnej reči označuje určité vlastnosti či zvláštnosti jedincov (napr.: „Je to neobvyklá osobnosť“). Používame ho aj na zdôraznenie výnimočnosti jedincov (napr.: „Václav Havel bol v stredoeurópskom priestore výnimočnou osobnosťou.“). Má teda hodnotiaci charakter. A práve tento hodnotiaci charakter popisu osobnosti zaujíma personálnych psychológov najviac.

Napriek tomu, že koncept testovania a skórovania rôznych psychologických atribútov je známy a používaný už vyše sto rokov, je testovanie osobnosti v personálnej praxi stále pomerne nový fenomén využívaný od 90. rokov minulého storočia. Je to práve v posledných 20 rokoch, keď zaznamenávame zvýšený záujem o psychologické testovanie osobnosti, interpersonálneho štýlu a stresových reakcií u uchádzačov o zamestnanie aj pre rozvoj existujúcich zamestnancov a manažérov (Piotrowski & Armstrong, 2006).

Na to majú vplyv aj početné metaanalytické štúdie, ktoré preukázali, že pôvodne podceňované osobnostné inventáre majú pri výbere zamestnancov svoj zmysel (pozri napr. Foldes, Duehr, & Ones, 2008; Joe-Harris, 2012; Ones, Viswesvaran, & Schmidt, 2003). Bartram (2004, str. 239) dokonca píše, že „jednou z najväčších zmien v poslednej dekáde bolo nájdenie dôkazov v akademickej literatúre na podporu využitia osobnostných testov na výber zamestnancov.“

Toto zvýšenie záujmu o testy osobnosti v personalistike bol ale podľa Roberta & Hogana (2001) podmienený predovšetkým spoločenským tlakom, pretože mnohé do tej doby používané testy kognitívnych schopností, ktoré mali vysokú prediktívnu validitu s úspešnosťou v zamestnaní, diskriminovali znevýhodnené skupiny obyvateľov alebo ženy. To vytváralo tlak na personalistov, aby používali menej diskriminujúce testy. Dobre konštruovaný test osobnosti tieto podmienky spĺňa, pretože je rasovo a rodovo neutrálny.

PREČO TESTOVAŤ OSOBNOSŤ?

Fink (2006) uvádza desať dobrých dôvodov, prečo testovať osobnosť pri náboe aj rozvoji zamestnancov.

Zistíte, s kým rokujete. Osobnostný inventár vám pomôže posúdiť kandidátovu schopnosť pracovať v tíme, predaja a spôsob riešenia problémov. Rovnako pomáha s poznaním jeho názorov, postojov, záujmov a motivácie. Tieto informácie vám pomôžu urobiť skutočne informované rozhodnutie.

Zistíte, či u vás nový regrút zostane. Zlý výber zamestnancov stojí peniaze av lepšom prípade nemá žiadny pozitívny vplyv na organizáciu. V tom horšom organizácii poškodí. Výber je zatažený subjektívnym dojmom zamestnávateľa či personality, ktorý je ovplyvnený svojou vlastnou osobnosťou. Osobnostný inventár môže poskytnúť užitočné a objektívne informácie na zvýšenie pravdepodobnosti, že nový regrút vo firme zostane a bude produktívny.

Zvýšite efektivitu. Osobnostné inventáre sú excelentným nástrojom na zmapovanie silných a slabých stránok zamestnancov i uchádzačov o novú pozíciu.

Identifikujete lídrov. S pomocou testov osobnosti môžete odhaliť zamestnancov s leaderovskými predpokladmi . Buď môžete mať vlastný model pre danú pozíciu žiaducich vlastností, alebo porovnať výsledky svojich pracovníkov s typickými výsledkami vedúcich zamestnancov v SR.

Rozvoj lídrov. Zistenie možností rozvoja pre váš manažment pomocou osobnostného inventára a následné cielené školenia môžu výrazne zvýšiť efektivitu práce.

Poskladajte si efektívny tím. Osobnostná psychodiagnostika Vám môže pomôcť aj pri tvorbe tímu, ktorého jednotliví členovia si osobnostne „sahnú“, nebudú medzi sebou mať zbytočné konflikty a budú spolu efektívne spolupracovať a komunikovať. Rovnako ak hľadáte nového človeka do tímu a chcete, aby dobre zapadol, je osobnostná diagnostika jednou z ciest, ako urobiť informované rozhodnutie.

Strategický manažment ľudských zdrojov. Umiestnite zamestnancov na tie miesta, kde budú mať najlepšie výkony pre vašu organizáciu. Osobnostný inventár umožňuje identifikovať záujmy a štýly práce vašich zamestnancov. Pomôže vám taktiež s

identifikáciou vhodného pracovného prostredia a možných kariérových ciest.

Prevenencia konfliktov. Pochopenie osobnosti ľudí môže zabrániť mnohým konfliktom plynúcim z neporozumenia a priniesť aj nečakané možnosti riešenia tiahnucich sa kolektívnych problémov.

Pomôžte svojim obchodným zástupcom. Osobnostný inventár nastavuje zrkadlo ľuďom. Hodí sa preto na pozície, kde je kontakt s klientom na dennom poriadku. Nielenže zistíte, či sa uchádzač na miesto skutočne hodí, ale môžete pomôcť aj existujúcim obchodným zástupcom spoznať seba samého a tým zlepšiť vzťah k zákazníčkovi.

Spoznajte svojich kolegov. Zdieľanie výsledkov osobnostných dotazníkov môže pozdvihnúť vzťahy a viesť k porozumeniu pre osobnostné charakteristiky, ktoré predtým mohli vyvolávať konflikty.

Toto „desatoro“ zhrňujúce užitočnosť osobnostných inventárov nutne vyvoláva otázku po možnostiach testovania osobnosti.

Pokiaľ sa porozhliadneme po testoch osobnosti vhodných pre personalistov, tak tu máme niekoľko možností. Napríklad Armstrong (2011) uvádza dva prístupy k hodnoteniu osobnosti – teóriu založenú na rysoch (viď str. 17) a typový prístup v podobe MBTI Myersovej a Briggsovej (viď str. 24).

Tieto dva prístupy sú v personálnej praxi najpoužívanejšie. Teórií osobnosti je pochopiteľne podstatne viac a rôznych testov sú stovky, ale ich využitie pre pracovné prostredie je veľmi limitované, pretože ich cieľom je prevažne práca s psychopatológiou.

Vôbec najpoužívanejšie testy osobnosti sú určené nasť len pre klinické využitie. (Hossiep & Paschen, 2003) Jedná sa o projektívne techniky ako Rorschachov test a TAT (*Thematic Aperception Test*) a osobnostný inventár MMPI (Roberts & Hogan, 2001).

Diagnostika určená pre klinickú psychológiu sa zaoberá predovšetkým neobvyklými duševnými javmi a stavmi. V personálnej praxi sa síce aj s týmito javmi môžeme stretnúť, nejedná sa však o primárny záujem personálnej psychológie. Zároveň sú tieto diagnostické nástroje vo veľkej väčšine len vo forme ceruzka-papier. Aké teda máme možnosti?

Logickou možnosťou, ktorá sa ponúka, je využitie moderných nástrojov testovania osobnosti. Trendom v tejto oblasti sa stáva predovšetkým online testovanie osobnosti.

ŠPECIFIKÁ ONLINE TESTOVANIA

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

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

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

VÝHODY A LIMITÁCIA ONLINE PSYCHODIAGNOSTIKY

Výhody online testovania osobnosti je možné zhrnúť do nasledujúcich bodov:

Online testovanie je všeobecne oveľa lacnejšie ako klasické testovanie ceruzka-papier. Uchádzač testy vyplňa sám, spoločnosť teda nemusí platiť špecialistu, ktorý mu bude testy administrovať. Ďalšou nákladovou položkou, ktorá tu odpadá, je čas administrátora, ktorý potom musí výsledky uchádzača vyhodnotiť. Výsledky sú pri online testovaní vypočítané takmer okamžite pomocou počítača (odpadá tu aj ľudský faktor chyby). Licencie na online testy bývajú tiež lacnejšie ako na testy ceruzka-papier.

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

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

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

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

Limitácia online psychodiagnostiky

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

Prečo ešte existujú testy ceruzka-papier?

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

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

Administrátor testu má istotu, že test daná osoba skutočne vyplnía v pokojnom prostredí a podľa pokynov. Pri administrácii online za pokojné prostredie vhodné na vyplňanie testu zodpovedá testovaná osoba, ktorá sa tiež nemusí obťažovať ani starostlivým čítaním pokynov.

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

Príliš veľa diagnostiky

Pochybnosti nad kvalitou online psychodiagnostických metód stále pretrvávajú, a to predovšetkým v akademických a expertných kruhoch. Online metódam býva často vyčítané, že sa roja na trhu ako huby po daždi, pričom ich psychometrické kvality bývajú nevalné. Chýbajú im manuály, kvalitné validizačné štúdie a sľubujú nemožné – že s ich

využitím získají klienti počas pár kliknutí ideálneho zamestnanca (Bates, 2002).

Neštandardizované testovanie

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

Nemožnosť identifikácie

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

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

Spoločnosť TCC online si je týchto problémov vedomá a reflektuje ich. Naše testy aj dotazníky spĺňajú kritériá pre recenziu testov podľa Európskej federácie psychologických asociácií (Bartram, 2005). Dotazník Multifaktorový osobnostný profil považujeme za pomocnú metódu pri výbere zamestnancov. Všetky relevantné materiály zverejňujeme na našich webových stránkach vrátane údajov o validite a reliabilite metódy a normách.

VYUŽITIE ONLINE METÓD U NÁS A VO SVETE

V roku 2006 len 9,3 % firiem v USA používalo na zhodnotenie uchádzačov o miesto nejaký skriningový test osobnosti online (Piotrowski & Armstrong, 2006). Iné zdroje hovoria až o 40 % s narastajúcou tendenciou (Bates, 2002). U nás podobný výskum neprebehol. Z našich skúseností ale vyplýva, že online diagnostiku využívajú predovšetkým veľké korporácie, ktoré najímajú veľký počet ľudí. Malé a stredné firmy tieto metódy využívajú len zriedkavo.

Zaujímavé ale je, že podľa Piotrowského & Armstronga (2006) 21,9 % spoločností v USA zvažuje využívanie týchto metód na nábor zamestnancov. Je tu teda vidieť jasný dopyt po kvalitných psychometrických nástrojoch.

Zo spoločností, ktoré používajú psychometrické nástroje na evaluáciu potenciálnych zamestnancov, potom len 20 % z nich pracuje s osobnostnými inventármi aj napriek množstvu literatúry zaoberajúcej sa faktormi osobnosti v pracovnom prostredí (Hough & Oswald, 2000; Roberts & Hogan, 2001).

Situácia v oblasti online testovania uchádzačov vo výkonovej oblasti je už ale podstatne lepšia. Na nové technické možnosti zadávania, spracovania i interpretácie testov reagujú predovšetkým súkromné firmy, ktoré v online forme prescreeningu uchádzačov vidia možnosť ušetriť čas aj peniaze. V USA ale nezostáva pozadu ani štátna správa. V Riverside County v Kalifornii spočítali, že vďaka internetovému testovaniu znížili cenu za jeden test o takmer 40 % z \$28 na \$17 (Mooney, 2002).

V rámci recruitment procesov je možné online osobnostné testovanie veľmi dobre použiť ako prescreeningovú metódu. Pokiaľ si spoločnosť vytvorí kompetenčný model na danú pozíciu, ktorý je možné previesť do hodnotenia vo vzťahu k online diagnostike (napr. „Nechceme na obchodného zástupcu človeka s veľmi nízkou aktivitou či veľmi nízkou priebornosťou“), možno potom uchádzačov testovať podľa tohto modelu.

Organizácia väčšinou vykonáva prvý kontakt s uchádzačom v troch krokoch:

Preselekcia podľa CV zistí, či má uchádzač zodpovedajúce skúsenosti, vzdelanie a ďalšie tzv. hard-skills.

Z uchádzačov, ktorí prejdú prvým krokom, potom selektujú pomocou online diagnostiky,

či má uchádzač vhodnú osobnosť na danú pozíciu. Na tento účel môžu byť (a často bývajú) využité aj assessment centra.

Uchádzači, ktorí prejdú oboma krokmi, sa potom stretnú osobne so zástupcom spoločnosti na klasickom pohovore.

Tento postup spoločnostiam významne šetrí peniaze v tom ohľade, že vyselektovať uchádzačov v krokoch 1 a 2 je finančne aj časovo nenáročné a šetrí tak čas recruiterov v spoločnosti a tým aj peniaze spoločnosti. Recruiter má navyše z online diagnostiky cenné informácie o uchádzačovi a môže tak klásť cielené otázky na možné osobnostné „problémy“ vo vzťahu k danej pozícii. Výhodou je fakt, že pozná tieto oblasti vďaka online diagnostike vopred a môže sa na ne adekvátne pripraviť, než aby ich počas pohovoru zdĺhavo musel zisťovať behaviorálnymi otázkami.

Výhodou využitia online diagnostiky je aj fakt, že pokiaľ si spoločnosť pre nábor určitej pozície určí kompetenčný model vrátane osobnostných zložiek, nikdy nevie, či je tento kompetenčný model najefektívnejší možný, či tu niektoré dôležité kompetencie nechýbajú, alebo sa zbytočne nepripravuje o schopných uchádzačov, ktoré nevyhovujú nárokom kompetenčného modelu, ktorého niektoré zložky ani nemusia byť pre výkon práce dôležité. Výhodou využitia online diagnostiky je možnosť testovať model osobnosti na danú pozíciu s výkonmi zamestnancov na tejto pozícii.

Bežne sa takto testujú v spoločnostiach napríklad obchodní zástupcovia. Osobnostné rysy všetkých obchodných zástupcov, ktorí prešli online diagnostikou, sa potom porovnávajú s ich obchodnými a predajnými výsledkami a hľadajú sa štatisticky významné vzťahy medzi osobnosťou a výkonom. Často potom spoločnosti upravujú svoj kompetenčný model, pretože sa ukáže, že niektoré charakteristiky pôvodného modelu sú pre výkon na danej pozícii významnejšie, než sa pri jeho tvorbe myslelo, zatiaľ čo ďalšie, pôvodne v modeli obsiahnuté, nemajú žiadny vzťah s výkonom na danej pozícii.

Firmy, ktoré pracujú s online testovaním, môžu pôsobiť na potenciálnych zamestnancov progresívnejšie a inovatívnejšie, takže môžu ľahšie nalákať kvalifikovaných a vzdelaných mladých ľudí, ktorí chcú pracovať v modernom prostredí. Náborový proces je v prípade využitia online diagnostiky vnímaný ako kvalitný a moderný. Navyše aj v prípade neúspechu môže byť nábor stále vnímaný ako pre uchádzačov pozitívna rozvojová

aktivita. To je dôležité aj pre celkový imidž firmy, pretože – ako píše Bartram (2004) – výber zamestnancov je zároveň aj oblasťou, kde sa organizácia veľmi odhaľuje, pretože proces náboru je tiež odrazom firemnej kultúry a hodnôt, ktoré všetci uchádzači o danú pozíciu pocítia na vlastnej koži a rozpráva o nich svojim známym. Nábor nových zamestnancov je tak pre firmy s trochou zveličenia niečo ako „deň otvorených dverí“.

NAJZNÁMEJŠIE SÚČASNÉ PRÍSTUPY K DIAGNOSTIKE

OSOBNOSTI

Po predstavení konceptu online psychodiagnostiky, popísaní jeho výhod a možných limitácií, je potrebné tiež zhrnúť prístupy k samotnej diagnostike osobnosti. Nasledujúca teoretická časť si kladie za cieľ v skratke predstaviť najznámejšie a najužívanejšie súčasné metódy diagnostiky osobnosti (či už v online alebo tradičnej forme ceruzka-papier) a zhodnotenie ich možných aplikácií a využiteľnosti.

Big Five

Lewis R. Goldberg (1995) sa vo svojej kapitole knihy *Personality research, methods and theory: A festschrift honoring Donald W. Fiske* podivuje nad tým, prečo ľudský druh, ktorý dokázal od druhej svetovej vojny doletieť na mesiac, rozštiepiť jadro, vytvoriť super-počítače, obaliť celú planétu virtuálnou sieťou a rozlúštiť ľudský genóm, nebol schopný dosiahnuť aspoň elementárny konsenzus v oblasti chápania ľudskej osobnosti. A práve vo svojom texte ponúka na túto otázku aj odpoveď.

Ľudstvo sa snaží osobnosť definovať a popísať už od svojho zrodu. Prvými priekopníkmi boli – ostatne ako snáď vo všetkých oblastiach ľudského poznania – antickí filozofi, predovšetkým Aristoteles, ktorý ako prvý prišiel s klasifikáciou ľudských vlastností.

Na vytvorenie skutočne vedeckého modelu osobnosti bolo ale potrebné vyriešiť dva základné problémy:

- 1) Ako získať reprezentatívnu vzorku ľudských vlastností a
- 2) ako tieto vlastnosti klasifikovať a kategorizovať do štrukturálneho modelu osobnosti.

Prvý problém vyriešil už v roku 1884 veľikán britskej psychológie - Sir Francis Galton (1949) - s pomocou lexikálnej analýzy. Klasifikáciu potom umožnil na úsvite 20. storočia objav Charlesa Spearmana - faktorovej analýzy. Spearman ale faktorovú analýzu používal predovšetkým ako prostriedok na nájdenie jedného faktora inteligencie – známeho g.

Bol to až LL Thurstone, ktorý na základe lexikálnej analýzy použil faktorovú analýzu na identifikovanie základných faktorov osobnosti a položil tak základ rysového prístupu k

výskumu osobnosti.

Inak povedané ide o stále štruktúry osobnosti, ktoré sú v priebehu života relatívne nemenné, u každého človeka jedinečné a určujúce jeho správanie.

Prvým veľikánom v tejto novej neprebádanej oblasti bol bezpochyby Raymond B. Cattell, ktorý na základe faktorovej analýzy Allportovej a Odbertovej psycholexikálnej štúdie (1936) prišiel v roku 1949 s prvým a doteraz používaným osobnostným inventárom 16PF (Cattell & Cattell, 1995).

Cattelova práca bola tiež základom pre dnes najužívanejší koncept faktorových osobnostných inventárov - Big Five. Základ päťfaktorového modelu osobnosti vznikol na podklade snahy mnohých výskumníkov zopakovať Cattelove výskumy a jeho objav je dnes pripisovaný DW Fiskemu (1949). Výsledky tejto a nasledujúcich štúdií sa začali zhodovať na počte piatich základných faktorov, ktoré je možné opakovane replikovať naprieč rôznymi vzorkami.

Model Big Five sa tak postupne etabloval a stal sa jedným zo základov psychológie osobnosti. Jeho platnosť potvrdili početné štúdie, ktoré sa síce mierne líšili v nasýtenosti jednotlivých faktorov av ich názvoch, avšak vždy sa zhodli na piatich základných faktoroch (Digman & Inouye, 1986; Digman & Takemoto-Chock, 1981; Fiske, 1949; Goldberg, 1992; McCrae & Costa, 1985, 1987, 2013; Norman, 1963; Smith, 1967; Tupes & Christal, 1992) a to aj v interkultúrnom kontexte (Bond, Nakazato, & Shiraishi, 1975).

V 60. a 70. rokoch potom došlo k útlmu výskumu päťfaktorového modelu osobnosti, ku ktorému prispela práca Waltera Mischella *Personality and assessment* (2013, pôvodné vydanie 1968), kde spochybnil celý rysový model osobnosti a prišiel s myšlienkou, že správanie je skôr utvárané a aktuálnou situáciou. Toto tvrdenie plynulo z postojov sociálnych psychológov a behavioristov, ktorí si vzali za svoju myšlienku, že faktorové modely osobnosti existujú len v hlavách psychológov osobnosti.

Sociálni psychológovia tvrdili, že ľudská osobnosť je vo svojej podstate utváraná situačným kontextom a aktuálne správanie z tohto kontextu vyplýva (pozri napr. Darley & Latané, 1968). Zástancovia behaviorizmu šli potom ešte ďalej so svojím tvrdením, že osobnosť nielenže nemá zmysel merať, ale dokonca ani neexistuje (Goldberg, 1995).

Ďalším argumentom proti testom osobnosti bola nízka validita (maximálne dosahovala hodnotu okolo 0.30). Situácia zašla tak ďaleko, že začiatkom 70. rokov bolo prakticky nemožné v žurnáloch APA publikovať výskum týkajúci sa merania osobnosti. (Roberts & Hogan, 2001; Lewis R. Goldberg, 1995)

Renesancia osobnostných testov nastala v 80. rokoch, keď uzrel svetlo sveta osobnostný inventár NEO-PI autorov McCraeho & Costy (1985), ktorí pôvodne prišli s trojfaktorovým modelom (*Neuroticism – Extraversion – Openness to experience* → NEO), ale potom uznali nutnosť ďalších dvoch faktorov a stali sa tak zástancami päťfaktorového modelu.

NEO-PI sa tak stal štandardným inventárom päťfaktorového modelu osobnosti. Okrem teoretikov psychológie osobnosti si získal svoje miesto aj v personálnej praxi (pre bližšie informácie pozri prehľad Schmidta, Ones, & Huntera z roku 1992 alebo metaanalýzu Barricka & Mounta z roku 1991).

Využitie päťfaktorového modelu osobnosti v personálnej praxi

Päťfaktorový model osobnosti je dnes jedným z pilierov teórie osobnosti. V súčasnosti je najčastejšie citovaný model McCraeho & Costy (1985) uvedený vyššie.

Jeho využitie v personálnej praxi je veľmi široké – od náboru až po rozvoj zamestnancov aj manažérov. Samotný NEO-PI inventár už prešiel niekoľkými revíziami a bol preložený do mnohých jazykov. V súčasnosti sú v českej lokalizácii k dostaniu inventára NEO-PI-R a jeho skrátená verzia NEO-FFI, s ktorou aj nami vyvinutý Multifaktorový osobnostný profil.

Rovnako ako NEO-PI vychádza z päťfaktorového modelu napríklad aj inventár Orpheus Johna Rusta (citovaný v Poledňovej, 2000), ktorý bol špecificky vytvorený na využitie v personálnej praxi. Ako ďalší je možné uviesť trochu zastaraný osobnostný inventár KUD autorov B. Miglieriniho a J. Vonkomera. Všetky tieto metódy aj ďalšie, tu nomenované, sú založené na Big Five modeli.

Jeho výhody pre personálnu prax sú zrejmé. Ide o veľmi dobre preskúmaný model osobnosti s dlhou históriou, ktorý je aj relatívne kultúrne nezávislý, hoci aj tu je možné nájsť tieň pochybností vyžadujúcich opatrnosť pri jeho užívaní (pozri Foldes, Duehr, & Ones, 2008). Je určený pre psychicky zdravú populáciu a jeho výstupy sú ľahko

zrozumitelné, validné a reliabilné. Práve jednoduchosť a zrozumiteľnosť tohto modelu spolu so zdanlivo jasným vymedzením základných rysov predurčila jeho veľkú popularitu.

Limitácia Big Five

Pri podrobnejšom pohľade na tento model ale nájdeme niektoré nedostatky a protirečenia.

Aj tento model, ako to už v psychológii býva, je pod tvrdou paľbou kritikov. Inventáre založené na Big Five trpia okrem iného jedným z nepríjemných neduhov veľkej časti iných inventárov – je ovplyvnený sociálnou žiaducnosťou odpovedí, a to potom predovšetkým pri ryse svedomitosti, o ktorom Bartram, (2004) a ďalšie (Barrick, Mount, & Judge, 2001) tvrdí, že je validný prakticky pre všetky povolania a zamestnávateľia naňho kladú obzvlášť silný dôraz (Coyne & Bartram, 2000). Veď kto by sa priznal k tomu, že nie je svedomitý?

Existujú však aj štúdie, ktoré tvrdia opak – tzn., že rys svedomitosti nie je validným prediktorom pracovného výkonu (Barrett, Miguel, Hurd, Lueke, & Tan, 2003).

Druhým najpostihnutejším rysom je *neuroticizmus*. Aké šance má uchádzač o zamestnanie, ktorý o sebe uvedie, že je neurotický? Tento problém je dôsledkom apriórneho hodnotiaceho charakteru inventára.

Táto sociálna žiaducnosť a rozsiahle možnosti „klamať“ pri vyplňovaní inventára sú ďalej posilnené samotnou stavbou inventára a zberom dát od testovaného. Vzhľadom na jeho jednoduchú stavbu i jednoduché vyhodnocovanie je síce možné inventár vyplňovať aj vo forme ceruzka-papier, vzhľadom na jednoduchosť vyhodnotenia a priehľadnosti mnohých otázok je však uchádzač schopný výsledky do veľkej miery ovplyvniť smerom, ktorý sa mu zdá žiaduci. Toto skreslenie výrazne rastie, pokiaľ uchádzač takýto dotazník nevyplní prvýkrát.

Vzhľadom na svoju jednoduchosť bohužiaľ inventár NEO-PI, ani jeho revidovaná verzia NEO-PI-R, nepoužívajú moderné nástroje, ktoré sú tomuto schopné do veľkej miery zamedziť. V NEO-PI tak uchádzač hodnotí každý výrok na jednoduchej škále 1 – 5 od „silne súhlasím“ po „silne nesúhlasím“ a môže tak ľahko odhadnúť, či je pre neho výhodné s výrokom súhlasiť alebo nesúhlasiť.

Pri moderných nástrojoch musí napríklad uchádzač rozdeľovať pevne daný počet bodov medzi niekoľko výrokov, ktoré majú všetky pozitívne konotáciu. Musí teda rozdeľovať body medzi

výroky, pri ktorých by v prípade použitia iného typu škály chcel zaškrtnúť maximálnu mieru súhlasu. Delí tak obmedzený počet bodov a je nútený zodpovedať pravdivejšie.

Ďalším problémom, s ktorým sa personálni psychológovia stretávajú, je istá voľnosť a neukotvenosť modelu. Inými slovami je Big Five postavený v podstate len na konsenze teoretikov, a to ako v oblasti slov zahrnutých do lexikálnej analýzy, tak do značnej miery aj ich priradenie jednotlivým rysom (Paunonen & Jackson, 2000; Eysenck, 1992).

Z rovnakých dát sa dá odvodiť aj jeden faktor, dva faktory, tri faktory, sedem faktorov atď., ktoré prinášajú úplne odlišné informácie. Z týchto faktorov môžeme navyše získať ešte detailnejšie informácie v podobe rôznych fazet, ktoré ten ktorý faktor sýti. Pritom platí, že čím menej faktorov inventár má, tým vyššia je jeho interkultúrna validita (Saucier & Goldberg, 2003).

S tým súvisí zaujímavý fakt, že z pôvodných súborov lexikálnych analýz (Allport-Odbertova aj Normanova) boli odstránené slová, ktoré mali hodnotiaci charakter a termíny, ktoré označovali dočasné stavy (nálady). Ako píše Almagor, Tellegen, & Waller, (1995), vyradenie týchto položiek mohlo znamenať ochudobnenie inventára o hodnotiacej dimenzie, ktoré sú pre personalistov veľmi dôležité. Pri zahrnutí týchto slov do analýzy došli k siedmim základným faktorom (piatim pôvodným + dvom hodnotiacim).

Samotným odstránením slov, ktoré sémanticky obsahujú hodnotenie, ešte nedosiahneme nehodnotiaceho osobnostného inventára. Hodnotiaci charakter je potom totiž daný voľbou škál. Päťfaktový model pracuje s jednodimenziálnymi škálami, na ktorých teoretikom začiatku je neprítomnosť alebo minimálne prejavenie daného rysu a na konci dominancie či silné prejavenie rysu. Pokiaľ sa teda pozrieme napríklad na škálu svedomitosti, potom „neprítomnosť“ rysu (tzn. nízky skóre na tejto škále) znamená, že človek nie je vôbec svedomitý. A to už je hodnotiace stanovisko.

Ako píše John Rust (1996, citovaný v Poledňovej, 2000); „V literatúre o Big Five nie je ani jeden pozitívny výrok v prospech nízkej svedomitosti. Zdá sa, že zamestnávateľia majú podobný nedostatok nadšenia pre nízky skóre v prívetivosti a vysoký skóre v neuroticizme má tiež malú podporu.“

Tieto predpoklady majú samozrejme svoje výnimky. Nízka prívetivosť môže byť vhodná

pri silových povolaniach, ako sú vojaci či policajti. Môžeme však predpokladať, že nesvedomitý a neurotický policajt je zlý policajt. Rust (1996, citovaný v Poledňovej, 2000) ďalej tvrdí, že „presvedčenie, že Big Five alebo akýkoľvek test osobnosti je nehodnotiaci, je pohodlné a neopodstatnené.“

U NEO-PI toto tvrdenie platí, nemôžeme sa však stotožniť s tým, že platí všeobecne pre všetky testy osobnosti. Za príklad relatívne nehodnotiaceho osobnostného inventára, ktorý je dobre teoreticky zakotvený a má veľký presah do praxe, si možno vziať MBTI, ktoré je zároveň aj základným teoretickým východiskom Multifaktorového osobnostného profilu. MBTI sa budeme podrobnejšie venovať nižšie. Teraz dokončíme rysové prístupy krátkym predstavením ďalšieho u nás široko rozšíreného Bochumského osobnostného inventára.

Bochumský osobnostný dotazník

V tomto kontexte sa zmienime o ďalšej u nás rozšírenej metóde, ktorou je Bochumský osobnostný dotazník (skrátene BIP) autorov Rüdiger Hossiepa a Michaela Paschena, ktorý vznikol v 90. rokoch Nemecku. Ako píše Kuba (2013, str. 7), „v českom prostredí je BIP často využívaným nástrojom najmä pre svoju relatívne nízku cenu, jednoduchosť administrácie a široký záber, vďaka ktorému ho možno uplatniť naprieč profesiami, odbormi i ekonomickými sektormi.“

Limitáciou BIP je ale fakt, že „hoci konštrukty zahrnuté v BIP integrujú zistenie diferenciálnej psychológie alebo psychológie motivácie, nezakladajú sa na žiadnej východiskovej teoretickej koncepcii, ktorá by zahŕňala všetky dimenzie (Hossiep & Paschen, 2003, str. 11).“ Narážame tu teda na podobný problém, ako pri faktorových modeloch, ktorých teoretické zakotvenie je tiež veľmi slabé.

Zo skúsenosti s používaním tohto inventár môžeme tiež povedať, že jeho využitie pre personálnu prax býva často limitované veľkou sociálnou desirabilitou, s ktorou má problém aj Big Five model (Kuba, 2013; 2014). Je to opäť dané tým, že škály majú apriórne hodnotiaci charakter az vyplňovania dotazníka je relatívne ľahké odhadnúť, čo má testovaná osoba zaškrtnúť, aby dosiahla požadovaný výsledok.

Ak napríklad hľadáme obchodného zástupcu, potom otázka č. 31: „Bol(a) by som šťastný(-á), keby nepatrilo k mojim pracovným povinnostiam oslovovať stále nových

ľudí,“ bude týmto javom silne postihnutá. Ak predpokladáme, že uchádzač vie, že práca obchodného zástupcu zahŕňa oslovovanie nových ľudí, potom ak o prácu skutočne stojí (z akýchkoľvek dôvodov), nezávisle od toho, aký má k tejto téme vzťah, dá tejto položke vysokú (tj skreslenú) hodnotu . BIP sa teda s trochou zveličenia stáva skôr reflexiou inteligencie testovaného a jeho znalosti nárokov tej-ktorej profesie.

Preto sa nám v praxi nezriedka stávalo, že výsledky BIP boli pre výber prakticky nepoužiteľné, pretože prevažná väčšina uchádzačov o pozíciu mala podobné výsledky, pred čím varuje vo svojej recenzii aj Kuba (2014). Dotazník tak nemá jednu zo základných požadovaných vlastností – schopnosť diferenciácie. Bohumský osobnostný dotazník je tak vhodný skôr v situáciách, keď je respondent motivovaný sebapoznáním. Podľa Kuby (2014) je ale nevhodný pre výber zamestnancov z dôvodu náchylnosti na skresľovanie v kontexte vysokej sociálnej žiaducnosti a kognitívnej náročnosti, ktorá nevyvažuje inkrementálnu validitu vzhľadom na náborový proces v assessment centrách.

Myers-Briggs Type Indicator

MBTI je v súčasnosti jedna z najpoužívanějších metód diagnostiky osobnosti. Patrí tiež spolu s Big Five k jedným z najskúmanejších osobnostných inventárov. Quenk (2009) v tejto súvislosti uvádza viac ako 11 000 bibliografických záznamov s viac ako 1780 dizertáciami. MBTI vychádza z typológie osobnosti CG Junga (1921), ktorý identifikoval 4 základné preferencie vo vnímaní a správaní rôznych ľudí vo vzťahu k okolitému svetu, ktoré sú nepostrádateľné pre bežné fungovanie človeka v spoločnosti. Pritom platí, že výrazné preferencie jednej funkcie obmedzuje vplyv ostatných – predovšetkým protihľané funkcie –, ale vždy sú prítomné všetky na viac či menej vedomej úrovni.

Škály MBTI

Ako uvádza Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003, str. 3): „základným cieľom tohto osobnostného inventára je priblížiť teóriu psychologických typov popísanú CG Jungom (1921) pochopiteľným a užitočným spôsobom každodennému životu ľudí. Esenciou tejto teórie je predpoklad, že mnohé zdanlivo náhodné variácie správania sú v skutočnosti vcelku predvídateľné a konzistentné na základe všeobecných rozdielov v preferencii spôsobov používania ich vnímania a usudzovania.“

Extraverzia vs. Introverzia (Extraversion – Introversion: E – I)

Táto škála vychádza z predpokladu, že extravertnejší ľudia sú primárne zameraní na vonkajší svet, zatiaľ čo introverti sa zaoberajú predovšetkým svojimi zážitkami a ideami. Oboje zameranie považoval Jung za potrebné na zachovanie určitého zdravého stupňa medziľudského napätia, ktoré udržuje spoločnosť pohromade.

Zmysly vs. Intuícia (Sensing – Intuition: S – N)

Táto škála sa týka ľudského vnímania. Zmyslovo založený človek sa spolieha hlavne na svojich päť zmyslov a pracuje s „tvrdými“ dátami, ktoré „jasne vidia“, zatiaľ čo intuitívni ľudia sa nechávajú viac viesť svojou intuíciou.

Myslenie vs. Cítienie (Thinking – Feeling: T – F)

„Cogito ergo sum,“ povedal Descartes a stal sa tak prototypom myšlienkového typu MBTI. Myšlienkové typy ľudí vytvárajú súdy podľa logických pravidiel a tými sa potom riadia. Naopak predstaviteľom cítiaceho typu by mohla byť napríklad Matka Tereza. Títo ľudia sa rozhodujú na základe sociálnych či osobných hodnôt, ktoré môžu byť v rozpore s logickým uvažovaním.

Ako uvádza v manuáli k MBTI Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003), pól Myslenia tu nemá nič spoločné s inteligenciou (aj hlúpy človek môže veľa myslieť, len plody tohto uvažovania budú mať zanedbateľnú hodnotu) a naopak Cítienie sa nemá zamieňať s emóciami.

Vnímanie vs. Usudzovanie (Judging – Perceiving: J – P)

Túto škálu vytvorila na základe svojich pozorovaní Myersová ešte, než sa zoznámila s Jungovou prácou. Všimla si totiž, že niektorí ľudia radšej usudzujú aj z obmedzených informácií, aby rýchlejšie dosiahli výsledok. Svoje aktivity plánujú a mávajú analyticko-logické myslenie. Títo ľudia majú prevahu funkcie usudzovania. Iní ľudia oproti tomu zbierajú informácie tak dlho, pokiaľ nemajú pocit, že môžu dôjsť k skutočne informovanému záveru. Pre tieto vnímavé typy je vonkajší svet stále otvorenou knihou, v ktorej môžu donekonečna čítať. Pôsobia tak na okolie ako otvorení a adaptabilní jedinci. Nie sú ale takí rozhodní ako usudzujúci ľudia.

Rozdiely medzi MBTI a ostatnými osobnostnými inventármi

Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003) uvádzajú nasledujúce hlavné rozdiely medzi MBTI a ďalšími osobnostnými inventármi. Uvádzame tu niekoľko najdôležitejších:

Oproti rysovým prístupom (vid' str. 17), ktoré umiestňujú jedinca na hodnotiacom kontinuu „má – nemá daný rys“, umiestňuje MBTI jedinca do opozitných kategórií, napr. „je extravertný či introvertný“, ktoré sú neutrálne vo vzťahu k duševnému fungovaniu a psychickej adaptácii.

Škály MBTI oproti rysovo pojatým škálam neukazujú, či má testovaný deficit v nejakej oblasti, ale len či preferuje jeden z protihľých pólov škály. Nejde teda o to, „nakolko je“ jedinec napr. extravertný, ale či preferuje toto správanie pred introvertným.

Napriek tomu, že sú pôvodné 4 dimenzie MBTI na sebe z psychometrického hľadiska nezávislé, celkové výsledky nie sú len súhrnom týchto 4 preferencií, ale majú skôr podobu dynamickej interakcie. To znamená, že sa navzájom ovplyvňujú vo svojom pôsobení. Odlišný výsledok v jednej zo 4 funkcií medzi dvoma jedincami môže znamenať zásadné osobnostné rozdiely práve kvôli vzájomnej prepletenosti všetkých 4 funkcií, ktoré dohromady vytvára určitý typ.

Teória typov je postavená na teórii, ktorá zahŕňa aj vývoj individua počas celého jeho života. Z tohto titulu môžu pre rôzne obdobia života vychádzať iné výsledky. To je reflektované napríklad zistením, že mladší ľudia majú vo všeobecnosti menej jasné a konzistentné preferencie ako starší. Na tento fakt treba brať ohľad pri vyhodnocovaní inventára.

Dimenzie MBTI vychádzajú zo základných postojov a duševných funkcií, ktoré sa podieľajú na prakticky všetkom správaní. Z toho dôvodu je jeho záber širší a zahŕňa mnohé aspekty života. To sa potom prejavuje na mnohých rôznych aplikáciách.

Quenk (2009) varuje pred zamieňaním rysových prístupov s MBTI. Popisuje najčastejšie chyby, ktorých sa praktici pri užívaní MBTI dopúšťajú:

Zaoberajú sa numerickou hodnotou a prisudzujú jej hodnotiaci význam. Keďže výstupom MBTI nie je numerická hodnota udávajúca umiestnenie jedinca na nejakej škále, ale určenie typu v zmysle „buď alebo“, je snaha prisúdiť tomuto výsledku

kvantitatívny význam chybná. To, ako uvidíme ďalej, je zároveň aj jedným zo základných problémov MBTI.

Predpokladajú, že ľudia s vyjasnenými preferenciami majú určité funkcie „viac“.

Verí, že väčšia objasnenosť implikuje „lepšiu“ schopnosť alebo vyspelosť danej preferencie.

Odvodzujú, že určité preferencie sú „lepšie“ či „zdravšie“ ako ostatné.

Hodnotí jedinca z pohľadu jedinej normy psychického zdravia namiesto toho, aby sa naňho pozreli z hľadiska jeho typu.

Ako vidíme, Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer (2003) aj Quenk (2009) akcentujú nutnosť vnímať MBTI ako nehodnotiaci nástroj, ktorý má za úlohu roztriediť ľudí do hodnotovo neutrálnych kategórií.

Aplikácia MBTI

MBTI má vďaka svojmu apriórnemu nehodnotiacemu charakteru tú výhodu, že prináša neutrálnu výpoveď o človeku. Každý typ má svoje výhody a svoje limity. Práve aj vďaka tomuto prístupu je MBTI široko využívané v mnohých oblastiach práce s ľuďmi;

V klinickej a poradenskej psychológii (psychoterapia detí i dospelých, párová a rodinná terapia), vzdelávanie (pre učiteľov i žiakov), kariérovom poradenstve (voľba person-fit job s pomocou MBTI, zvyšovanie pracovnej spokojnosti, identifikácia záujmov a hodnôt) a organizáciách (zlepšenie komunikácia v rámci organizácie, riešenie dlhodobých konfliktov, zlepšenie schopnosti riešiť efektívne problémy a rozhodovať sa, plánovanie, implementácia a manažment organizačných zmien, stres manažment, facilitácia efektívneho fungovania tímov, koučovanie) (Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 2003).

Limitácia MBTI

Podobne ako tomu v prípade inventárov založených na Big Five, aj MBTI má svoje kritiky.

Pittenger (2005) sa pozastavuje nad konceptom dichotomických škál, s ktorými sa stretávame v MBTI, a poznamenáva, že tieto škály neumožňujú určiť štatistickú významnosť individuálnych rozdielov. Jednoducho povedané nie je z výsledku jasné, nakoľko je testovaná osoba vyhranená oproti ostatným v určitom smere. Prevedené do praxe môže nastať aj situácia, keď jedinec „spadne“ do introverzie len na základe odpovede na jednu položku, na ktorú keby odpovedal opačne, bol by naopak extravert.

To by samo o sebe nebol problém, keby tento výsledok bol reflektovaný napr. percentilovým umiestnením v populácii. V MBTI sa ale testovaný dozvie iba to, že je extravert či introvert. MBTI síce dbá na to, aby testovaní mali možnosť svoje výsledky okomentovať a skorigovať (Myers, McCaulley, Quenk, & Hammer, 2003), ale to je nedostatočná a veľmi subjektívna forma validizácie výsledkov inventára.

V dôsledku toho sa môže stať, že dvom takmer identickým ľuďom vyjde úplne odlišný profil na základe jednej odlišne zodpovedanej položky a možnosti kontroly sú tu veľmi obmedzené. Niektorí distribútori MBTI síce ponúkajú aj podškály, kde je možné zistiť mieru určitej preferencie, ale výsledný profil sa riadi pravidlom „buď alebo“. U tých distribútorov, ktorí tieto škály nezahŕňajú do výstupu, potom vôbec nemožno mieru preferencie typu určiť.

Námietok vzťahujúcich sa na využitie MBTI v personálnej praxi aj v ďalších oblastiach je samozrejme viac a vzhľadom na rozšírenosť MBTI, a teda aj štúdií zaoberajúcich sa jeho psychometrickými kvalitami i základnými teoretickými otázkami tu nie je priestor na ich zhrnutie. Záujemcov odkazujeme na relevantnú literatúru, predovšetkým metaanalytickú štúdiu autorov Gardnera & Martinka (1996), ktorí zhŕňajú množstvo do tej doby publikovaných výskumov z oblasti aplikácie MBTI na manažérskych pozíciách.

Golden Profiler of Personality

Z MBTI priamo vychádza aj jeho adaptácia z pera Johna P. Goldeny s názvom Golden profiler of personality (ďalej len GPOP). Českú verziu vydalo Testcentrum. Pridanou hodnotou GPOPu je jeho škála „napätie – uvoľnenie“ mapujúca reakciu na stres. Teoreticky je test zakotvený aj v päťfaktovom modeli osobnosti, pretože sa zistilo, že sa tieto škály koncepčne prekrývajú (Wagnerová, 2011).

Nutné dodať, že GPOP v českej mutácii je normovaný iba na vzorke 524 ľudí, zatiaľ čo Multifaktorový osobnostný profil je normovaný na populáciu obsahujúcu 5662 pracujúcich ľudí. Ďalej je potrebné na jeho využitie nutné podľa Wagnerovej (2011) prejsť dvojdnovým školením. V prípade využitia Multifaktorového osobnostného profilu je školenie dobrovoľné a slúži na prehĺbenie znalostí, pochopenie rôznych aspektov škál a prácu s výstupom.

CHARAKTERISTIKA MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÉHO PROFILU

Kombinácia vysokého dopytu po kvalitných psychodiagnostických metódach pre personálnu prax a nízke ponuky zo strany zavedených vydavateľov týchto metód nás priviedla na myšlienku vytvorenia vlastného online osobnostného inventára. Vytvorili sme tak inventár vychádzajúci z praxe, ktorý je ale zároveň pevne zakotvený v teórii jedného z najčastejšie citovaných mysliteľov 20. storočia – CG Junga.

Snažíme sa v ňom odstrániť či minimalizovať všetky vyššie uvedené nedostatky svojich predchodcov a vytvoriť tak jednoducho použiteľnú, kvalitnú, validnú a spoľahlivú metódu slúžiacu na nábor nových zamestnancov, identifikáciu talentov či rozvoj existujúcich zamestnancov.

Tento osobnostný inventár spĺňa náročné kritériá validity a reliability (viď str. 67a 68). Z hľadiska užívateľskej prívetivosti sa pýši nadštandardnou kvalitou. Na rozdiel od mnohých vyššie uvedených metód je jeho výstup prehľadný a stručný. Na troch stránkach sa dozviete všetko podstatné – vyhodnotenie, interpretáciu aj rozvojové odporúčania. Umožňuje tak aj preškolenému nepsychológovi kvalitnú interpretáciu výsledkov. Online administrácia aj vyhodnotenie zároveň šetrí čas aj peniaze.

Sociálna desirabilita Multifaktorového osobnostného profilu

Sociálna desirabilita je problém, s ktorým sa stretávajú všetky dotazníky a inventáre v papierovej aj online podobe. Ide o tendenciu testovaného človeka zodpovedať takým spôsobom, ktorý považuje za vhodný, správny a spoločensky prijateľný. Testovaný teda nezodpovedá celkom pravdivo podľa svojej vlastnej mienky a dochádza tu k skresleniu výsledkov.

Konkrétne napríklad pri použití osobnostných testov pri náboře sa bude uchádzač snažiť skresľovať svoje osobnostné výsledky smerom k takému osobnostnému profilu, o ktorom si myslí, že je ideálny na danú pozíciu.

Existuje niekoľko osvedčených spôsobov, ako toto skreslenie znížiť alebo úplne eliminovať:

1. Kvalitné normy

Kvalitné normy počítané na dostatočne rozsiahlej reprezentatívnej vzorke populácie sú schopné obmedziť vplyv tohto skreslenia. V reprezentatívnej vzorke sa totiž tiež nachádzajú respondenti, ktorí podobným spôsobom skresľujú údaje, a teda samotné normy sú štatisticky vypočítané tak, aby s určitou snahou o skreslenie počítali a korigovali ju. Pri použití kvalitných noriem je teda efekt sociálnej desirability zoslabený.

2. Spôsob získavania odpovedí

Veľmi efektívnou metódou, ako odstrániť vplyv sociálnej desirability, je tiež prepracovaná štruktúra a spôsob, akým môže opýtaný odpovedať. Pri novších kvalitných testoch tak už opýtaný neodpovedá na otázky áno/nie, kde môže ľahko odhadnúť, či bude mať preňho určitá odpoveď na otázku pozitívny alebo negatívny efekt a podľa toho prispôbiť svoju odpoveď. Namiesto toho má pridelený určitý počet bodov, ktoré musia prideliť medzi vlastnosti, výroky atď. Tieto vlastnosti/výroky sú všetky pozitívne či negatívne a opytovaný teda už veľmi ťažko odhaduje, čo je pre neho v danej situácii najvýhodnejšie a má vyššiu tendenciu zodpovedať pravdivo. (Figurová, 2007)

Táto metóda je obzvlášť efektívna v kombinácii s nižšie uvedenou metódou viacnásobnej kontroly odpovedí a lyžiskórov. Vzhľadom na náročnosť vyhodnocovania podobne štruktúrovaného inventára sa táto metóda objavuje hlavne v online inventároch, v papierových formách inventárov iba výnimočne.

3. Online administrácia

Už King Jr. & Miles (1995) zistili vo svojom výskume 4 rôznych testov s rôznymi formami škál (vrátane nútenej voľby), že počítačová administrácia nielenže nemení faktorovú štruktúru testov oproti tradičnej forme ceruzka-papier, ale navyše potvrdili predpoklad, že tzv. impression management, čo je v podstate snaha jednotlivca prezentovať sa v lepšom svetle, má väčší vplyv na testy vo forme ceruzka-papier.

Toto ďalej potvrdili Richman et al. (1999) vo svojej metaanalýze viac ako 30-ročného výskumu rozdielov medzi počítačovým testovaním a pôvodnou formou ceruzka-papier. Z ich analýzy vyplýva, že nezáleží na tom, ako je test administrovaný, ale čo meria a aké sú okolnosti testovania (napr. či je niekto v miestnosti).

Ďalej zhrňajú, že v štúdiách, kde bola sledovaná sociálna desirabilita, bolo zistené, že pokiaľ je jedincom test zadávaný v súkromí a majú možnosť vracať sa k predchádzajúcim otázkam (čo je aj prípad Multifaktorového osobnostného profilu), potom miera sociálnej desirability klesá. Tento efekt bol ešte výraznejší v porovnaní s klasickým rozhovorom, v ktorom je pre respondentov veľmi nepríjemné odhaľovať seba samého vrátane svojich negatívnych stránok a majú teda väčší sklon k štylizácii.

Figurová (2007, str. 25) tieto poznatky zhrňa nasledovne: „celkovo tendenciu k sociálne žiaducim odpovediam znižuje neprítomnosť administrátora, anonymita a možnosť vracať sa k jednotlivým položkám.“

4. Viacnásobná kontrola odpovedí a lyžiskóry

V tejto metóde sa jednotlivé výroky, na ktoré uchádzač odpovedá, v danom inventári niekoľkokrát opakujú. Opakujú sa buď v mierne pozmenenej forme alebo ide o rovnaký výrok/vlastnosť, len je prezentovaný v kombinácii s inými výroky/vlastnosťami, kedy opäť uchádzač delí určitý počet bodov. Potom sa sleduje, do akej miery uchádzač odpovedá konzistentne na rovnaké alebo podobné otázky. Je veľmi ťažké sa pretvarovať dlhodobo a konzistentne a táto metóda je teda väčšinou schopná odfiltrovať snahu o skreslenie napríklad zvážením všetkých odpovedí opýtaného pre daný výrok/vlastnosť či vyradením opýtaného, ktorého odpovede sú veľmi nekonzistentné.

Lžiskóry sú potom výroky, ktoré sú zjavne extrémne a takmer všetci opýtaní na ne odpovie jedným spôsobom. Napríklad s otázkou: „Nikdy som nikomu nezaklamal,“ prevažná väčšina opýtaných nesúhlasí, pretože väčšina ľudí už vo svojom živote aspoň nadrobno zaklamala. Súhlasná odpoveď na túto a podobne štruktúrované otázky tak odhaľuje opäť tendenciu opýtaného odpovedať na otázky spôsobom, o ktorom si myslí, že je žiaduce.

Viacnásobná kontrola odpovedí sa opäť pre svoju zložitosť vyskytuje takmer výhradne v online dotazníkoch, s lyžiarkami sa dá často stretnúť aj v papierových dotazníkoch.

Využitie metód zníženia sociálnej desirability v Multifaktorovom osobnostnom profile

Prvé dva vyššie uvedené spôsoby eliminácie efektu sociálnej desirability boli využité aj pri tvorbe inventára Multifaktorový osobnostný profil. Tretí uvedený spôsob – viacnásobná kontrola odpovedí a lyžiskóry – nebol do inventára zahrnutý z toho

dôvodu, že Multifaktorový osobnostný profil svojou konštrukciou už znemožňuje zodpovedať sociálne žiaducim spôsobom v zmysle, pre ktorý je tento spôsob eliminácie sociálnej desirability navrhnutý. Zároveň nemožno do inventára dať rovnaké adjektívum do kombinácie s inými, aby sme overili, či bude testovaný zodpovedať konzistentne a dá mu rovnaký počet bodov, pretože v kombinácii s inými adjektívmi sa mení celý kontext položky.

Príkladom môže byť napríklad táto položka z Multifaktorového osobnostného profilu:

„vitálny – rozhodný – rozvážny – poddajný“

Ak by sme chceli využiť aj tretí spôsob eliminácie sociálnej desirability, museli by sme vziať jedno z týchto adjektív a dať ich do iného súboru adjektív v rámci ďalšej položky. Výsledkom by tak mohlo byť toto:

„vecný – prispôsobujúci si – poddajný – tolerantný“

Pokiaľ by jedinec v prvom prípade považoval za svoju hlavnú prednosť to, že je „rozhodný“ a dal tomuto výrazu najvyšší počet bodov, tak ostatné adjektíva by logicky museli dostať málo bodov, a to vrátane kontrolovaného adjektíva „poddajný“.

Keď potom proband dorazí k druhej kontrolnej položke, tak by podľa pravidiel kontroly sociálnej desirability mal tejto položke dať rovnako nízky počet bodov. Môže tu ale nastať prípad, keď ho najviac z tejto položky vystihuje práve „poddajný“ a preto tomuto slovu dá najvyšší počet bodov. Je evidentné, že jeho cieľom nebolo klamať. Odlišný kontext by však pri využití tohto spôsobu kontroly sociálnej desirability spôsobil to, že by bol v podozrení. Práve kvôli týmto limitom nebol teda tento spôsob kontroly sociálnej desirability použitý.

V kombinácii s vyššie uvedenými metódami nemožno samozrejme pri vyhodnocovaní výsledkov zabudnúť na dôležitosť osobného stretnutia s opýtaným a interpretácie jeho výsledkov. Vždy je potom nutné pri osobnej interpretácii dávať pozor na extrémne výsledky. Pokiaľ napríklad zistíme u niekoho v inventári 98. percentil extravenzie, ide buď o naozaj veľmi extravertného človeka, alebo o človeka, ktorý ako jeden z mála dokázal konzistentne odpovedať na všetky otázky skreslene, a to až do takej miery, že to prehnal a vyšiel mu takto extrémny profil. Na osobnom stretnutí sú potom tieto

extrémne osobnostné charakteristiky ľahko rozoznatelné a rýchlo teda spoznáme, či ide o skutočný výsledok, či snahu o skreslenie.

POROVNANIE MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÉHO PROFILU S OSTATNÝMI METÓDAMI

Multifaktorový osobnostný profil vychádza z teoretickej koncepcie MBTI obohatenej o ďalšie vplyvy z ostatných osobnostných inventárov. Toto špecifické teoretické zakotvenie sa prejavuje predovšetkým v oblasti voľby škál, ktoré, rovnako ako MBTI, majú nehodnotiaci charakter. Tým sa vyhraňuje voči päťfaktorovému modelu predstavenému vyššie.

Oproti pôvodným 4 škálam v MBTI má ale Multifaktorový osobnostný profil 8 škál, ktoré vychádzajú špecificky z personálnej praxe. Tieto škály obohacujú profil o úplne nové možnosti využitia v praxi.

Pridaná bola napríklad škála „obozretnosť – sebavedomie“, ktorá postihuje mieru sebaistoty a zohľadnenie rizík vo vzťahu k vonkajšiemu svetu, ktorá (podobne ako škála „samostatnosť – prispôsobivosť“) nie je v MBTI obsiahnutá ani na úrovni fazety nejakej všeobecnejšej škály. Ďalej bola pôvodná škála „usudzovania – vnímania“ premenovaná na „uzatváranie – otváranie“, pretože podľa nás tieto názvy lepšie zodpovedajú tomu, čo tie škály zisťujú. Viac o škálach sa dozviete na ďalších stranách.

Výsledkom pridania ďalších štyroch škál je možnosť výsledku až 6561 typov, zatiaľ čo MBTI poskytuje iba 16 typov. Multifaktorový osobnostný profil navyše odpovedá na kritiku dichotomickej podstaty MBTI návratom ku kontinuálnym škálam známym z inventárov založených na modeli Big Five. V prípade využitia Multifaktorového osobnostného profilu je možné z výsledkov vyčítať aj percentilové umiestnenie jedinca a tým ho aj ľahko porovnať s ostatnými.

PROVĚZBA NA ĎALŠIE PRODUKTY SPOLOČNOSTI TCC ONLINE

Z koncepcie Multifaktorového osobnostného profilu priamo vychádzajú ďalšie dva inventáre z dielne TCC online - Tímové role a Manažérsky štýl.

Tímové role

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

Tímový profil vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný profil. Koncepcia tohto inventára predpokladá, že každý človek zaujíma súbežne rôzne role a pracuje s ich kombináciami. Súčasne nemusia tieto role nutne zodpovedať osobnostnému profilu. Zatiaľ čo osobnostné charakteristiky majú skôr trvalý charakter, menej závislý od vonkajších vplyvov, tímové roly zaujímame vždy v kontexte konkrétneho tímu, jeho potrieb a požiadaviek zvonku. Súlad alebo naopak nesúlad preferovaných tímových rolí a osobnostných charakteristík potom môže vypovedať o miere osobného komfortu, s ktorým sa v týchto rolách pohybujeme. Inventár základných tímových rolí pre ľahšiu orientáciu využíva čiastočne rovnaké názvy tímových rolí ako všeobecne známy Belbínov inventár tímových rolí.

Tímový profil ponúka okrem prehľadného výstupu v podobe grafu aj textovú časť zahŕňajúcu zoradenie rolí podľa preferencie, popis troch najpreferovanejších rolí vrátane porovnania výhod a možných rizík av prípade administrácie spoločne s Multifaktorovým osobnostným profilom taktiež porovnanie tímového a osobnostného profilu a identifikáciu oblastí, v ktorých je možné očakávať rýchly rozvoj, a oblastí, v ktorých ďalší rozvoj bude pravdepodobne naopak menej efektívna.

Tímový profil odporúčame administrovať spoločne s Multifaktorovým osobnostným profilom, pretože táto diagnostická batéria nám pomáha určiť, nakoľko sa tímová rola zhoduje s osobnosťou jedinca, a teda nakoľko sa v nej cíti byť „ako doma“. To môže byť cennou informáciou pre stabilitu tímu a optimalizáciu výkonu jeho členov. Možno totiž predpokladať, že situačne podmienená rola v tíme odporujúca osobnostnému nastaveniu jedinca pre neho nie je príjemná, a teda bude smerovať k buď zmene svojej

role v tíme, čo môže vytvárať nestabilitu a konflikty, alebo môže dokonca tím úplne opustiť.

Manažérsky štýl

Inventár Manažérsky štýl sleduje mieru preferencie rôznych manažérskych štýlov a ich kombinácií a je určený najmä pre diagnostiku pracovníkov pôsobiacich v úlohe manažéra, vedúceho tímu alebo projektového manažéra. Využiť ho možno aj na sledovanie preferencie manažérskych štýlov naprieč firmou.

Inventár vychádza z rovnakej koncepcie ako Multifaktorový osobnostný profil. Ten pracuje so štyrmi oblasťami, pričom každá z oblastí je vymedzená dvoma bipolárnymi škálami. Zatiaľ čo Multifaktorový osobnostný profil sleduje základné prejavy charakteristické pre každú jednotlivú škálu vo forme prostých adjektív, inventár Manažérsky štýl pracuje s komplexnými prejavmi a správaním v rámci manažérskej role, a to vždy vo vzťahu ku kombinácii dvoch bipolárnych škál. Zároveň v inventári Manažérskeho štýlu dochádza k posunutiu základných škál na vyššiu konkrétnejšiu úroveň s úzkym prepojením na činnosti typické pre manažéra. Inventár súčasne prepája rôzne čiastkové teórie manažérskych štýlov, ktoré vzájomne kombinuje na pozadí originálnej metodiky.

Inventár ponúka okrem prehľadného výstupu v podobe grafu tiež obsahlu textovú časť zahŕňajúcu zoradenie manažérskych štýlov podľa preferencie, interpretáciu celkového štýlu, porovnanie výhod a možných rizík av prípade administrácie spoločne s Multifaktorovým osobnostným profilom taktiež porovnanie manažérskeho a osobnostného profilu a identifikáciu oblastí, v ktorých je možné očakávať rýchly rozvoj, a oblastí, v ktorých ďalší rozvoj bude pravdepodobne naopak menej efektívna.

Inventár Manažérsky štýl odporúčame administrovať spoločne s Multifaktorovým osobnostným profilom, pretože kombinácia týchto dvoch metód nám môže napovedať, nakoľko manažérsky štýl jedinca zodpovedá jeho osobnosti. Poodhalí, kde sú najväčšie diskrepancie medzi manažérskym štýlom jedinca a jeho osobnosť, čím môže efektívne pomôcť predikovať budúci vývoj jeho manažérskeho štýlu a dať nám cenné informácie o potrebách rozvoja daného manažéra.

Kariérový kompas

Kariérový kompas si kladie za cieľ určiť motivačnú štruktúru jedinca na základe jeho hodnôt a postojov k rôznym aspektom práce a odmeny za ňu. Sleduje pracovnú motiváciu a je určený na diagnostiku výkonných pracovníkov a pracovníkov na nižších či stredných manažérskych pozíciách. Veľmi vhodný je aj na diagnostiku talentov a začínajúcich pracovníkov.

Kariérový kompas pracuje s ôsmimi čiastkovými pracovnými motívmi, ktoré sýtia základné motivačné profily: obchodník, manažér, odborník, tímový hráč. Vypovedá najmä o primárnych potrebách i celkovom smerovaní v rámci profesijnej dráhy a napomáha uvedomeniu si často skrytých alebo menej zrejmých motívov a dokresľuje celkový profil účastníka.

Inventár ponúka okrem prehľadného výstupu v podobe grafu – kariérového kompasu – aj textovú časť zahŕňajúcu zoradenie motivačných profilov podľa preferencie a popis faktorov zvyšujúcich výkon a spokojnosť a faktorov spokojnosť a výkon naopak brzdiacich.

Výsledky Kariérového kompasu nám hovoria, ktoré aspekty práce a odmeny za ňou jedincov motivujú, ale až v kombinácii s Multifaktorovým osobnostným profilom zistíme, aké osobnostné predpoklady stoja za touto motiváciou, a teda aj pravdepodobnú formu napĺňania týchto motivátorov. Dostávame tak o ňom oveľa detailnejší a hlbší obrázok.

Dotazník zvládania záťaže

Dotazník zvládania záťaže je zameraný na schopnosti zvládať záťažové a stresujúce situácie a je určený najmä na diagnostiku pracovníkov na exponovaných pozíciách a pozíciách kladúcich vysoké nároky na stresovú odolnosť.

Dotazník zvládania záťaže sleduje dvanásť základných stratégií, ktorými ľudia reagujú na stres alebo záťaž. Jedinci tieto stratégie zaujímajú spravidla úplne automaticky a mimovoľne, tj nejedná sa o vedomú voľbu na základe zváženia okolností a rozhodnutí. Osvojenie, resp. preferencie niektorých stratégií nad inými vzniká pôsobením celého radu vplyvov: predchádzajúce skúsenosti, osobnostné charakteristiky, výchova, vplyv vonkajšieho okolia, obranné mechanizmy atď. Cieľom inventára je pomôcť uvedomiť si preferované stratégie av prípade potreby cielene viac využívať tie, ktoré majú celkovo pozitívny vplyv na zvládanie záťaže.

V rámci skupinových výstupov možno pomocou Dotazníka zvládania záťaže včas identifikovať skupiny ohrozené vyhorením alebo inými rizikami.

Inventár ponúka okrem prehľadného výstupu v podobe grafu aj textovú časť zahŕňajúcu komentár k najpreferovanejším stratégiám, popis rizík vyplývajúcich z prípadného nadužívania ďalších stratégií a celkové zhodnotenie vplyvu použitých stratégií vrátane interpretácie.

Pokiaľ administrujeme Dotazník zvládania záťaže v kombinácii s Multifaktorovým osobnostným profilom, získame navyše informáciu o tom, nakoľko je výsledok Dotazníka zvládania záťaže podmienený osobnostnými charakteristikami, tzn., či sú stratégie zvládania záťaže u jedinca stále alebo sú skôr podmienené situačnými faktormi a teda premenou.

Okrem toho obohacuje Dotazník zvládania záťaže Multifaktorový osobnostný profil zjemnením výsledných škál s ohľadom na rôzne stratégie zvládania stresu. Pomocou kombinácie týchto dvoch metód tak zistíme, ako konkrétne sa bude daný jedinec správať pod tlakom vzhľadom na svoju osobnosť a spôsoby zvládania záťaže. Tieto informácie nemožno získať pri využití iba Multifaktorového osobnostného profilu, pretože ten nám určuje preferované spôsoby vnímania, rozhodovania a činností spolu s celkovým osobnostným nastavením, ale na stratégie zvládania záťaže z neho je možné usudzovať len nepriamo a nepresne.

Dotazník komunikačného štýlu - asertivity

Dotazník komunikačného štýlu sleduje štyri základné oblasti využitia asertivity pri riešení štandardných aj náročných komunikačných situácií: primerané sebahpresadzovanie, schopnosť stať si za svojím rozhodnutím či názorom a nenechať sa manipulovať, zručnosť poskytovať a prijímať spätnú väzbu a schopnosť budovať a rozvíjať spoločenské vzťahy.

Teoretický základ Dotazníka komunikačného štýlu vychádza z moderného poňatia asertivity. Inventár je určený ako pre pracovnú diagnostiku všetkých pozícií náročných na jednanie (poskytovanie spätnej väzby, vyjednávanie s dodávateľmi, jednanie so zákazníkmi, vybavovanie reklamácií, riadenie projektov a ďalšie), tak aj pre oblasť poradenstva.

Inventár ponúka okrem prehľadného výstupu v podobe celkového vyjadrenia miery asertivity, súhrnného a čiastkového grafu aj textovú časť zahŕňajúcu interpretáciu celkového profilu, ako aj identifikáciu výhod a odporúčaní. Dotazník komunikačného štýlu pracuje s dvoma kontrolnými škálami, vrátane kontroly prípadnej tendencie k agresii, teda presadzovaniu sa na úkor druhých.

V kombinácii s Multifaktorovým osobnostným profilom môžeme zistiť, akým spôsobom jedinec reaguje na podnety zo svojho okolia – či už od svojich najbližších alebo kolegov a širšieho sociálneho prostredia. Dotazník komunikačného štýlu tak dopĺňa Multifaktorový osobnostný profil pri pozíciách, kde zohráva kľúčovú úlohu asertívna komunikácia. Zatiaľ čo pomocou Multifaktorového osobnostného profilu zistíme, či sa jedinec na danú pozíciu hodí z hľadiska jeho osobnostného nastavenia, doplnením o výsledky Dotazníka komunikačného štýlu získame navyše aj informáciu, ako sa toto osobnostné nastavenie konkrétne prejavuje v jeho komunikácii s rôznymi ľuďmi.

VÝVOJ JEDNOTLIVÝCH VERZIÍ INVENTÁRA

Inventár vznikal postupne v dvoch fázach. Podnetom k jeho vývoju bola situácia v 2. polovici 90. rokov 20. storočia, kedy v Českej republike bol nedostatok kvalitných lokalizovaných psychometrických nástrojov, ktoré by boli primárne určené nie pre klinickú prax, ale pre oblasť personálnej psychológie a personalistiky v širšom slova zmysle.

Inventár, resp. koncepcia MBTI, spĺňala dôležitý predpoklad pre použitie ako v situáciách rozvoja, tak aj výberu zamestnancov, a to ten, že žiadna zo škál nebola formulovaná ako a priori nežiaduca alebo nevýhodná pre prax. Súčasne – na rozdiel od klasických klinických nástrojov – sledovali tieto škály prepojenia so správaním, preferenciami a typickými prejavmi v kontexte pracovného prostredia.

Ďalším dôležitým predpokladom pre úspešné použitie v praxi bola zrozumiteľnosť a uchopiteľnosť škál MBTI samotnými respondentmi. Vďaka tomu inventáre veľmi dobre pomáhal účastníkom v pochopení a štruktúracii ich súčasnej situácie aj v plánovaní konkrétnych krokov a akcií v oblasti ich ďalšieho rozvoja. Táto skutočnosť sa neskôr potvrdila vysokým nárastom obľúbenosti tejto koncepcie a sekundárne aj vývojom celého radu nástrojov na nej postavených. Hlavný dôvod vidíme v zjednodušení, ktoré sa potom v praxi často ukazovalo paradoxne najväčším obmedzením, ale ktoré pomáha popísať a štruktúrovať osobnosť, motiváciu a preferencie aj laikom bez hlbších znalostí teórií osobnosti a bez psychologického vzdelania.

Inventár, resp. jeho pôvodná podoba, nemala ambíciu byť štandardizovaným psychometrickým nástrojom. Cieľom bolo vytvoriť orientačný nástroj, ktorého administrácia by bola časovo aj organizačne nenáročná, ktorý by bol jednoduchý a umožňoval by konzultantom v jednoduchých a nepsychélogom zrozumiteľných pojmoch hovoriť o rozvojových potrebách zamestnancov či uchádzačov.

Jeho výstupy boli prezentované ako súčasť komplexných poznatkov o kandidátoch v rámci osobných spätných väzieb. Neskôr bol inventár tiež využívaný v rámci školenia ako technika na otvorenie tém v oblasti komunikácie, tímovej spolupráce a riešenia konfliktov. Teória MBTI v rámci interpretácií nebola používaná ako vysvetlenie reality, ale ako osnova na zamyslenie sa nad danou témou z rôznych uhlov pohľadu a na hľadanie inšpirácií pre prax.

V rámci prvej fázy mal inventár podobu iba ceruzka-papier a pracoval iba so 4 škálami prevzatými z typológie osobnosti MBTI. Inventár bol používaný ako doplnková metóda komplexnejších diagnostických batérií administrovaných výhradne ako súčasť komplexných výberových alebo rozvojových programov (Assessment/Development centier), eventuálne ako súčasť školení a tréningov.

Pre ťažšiu štylizáciu respondentov bola zvolená forma nútenej voľby medzi vždy štyrmi adjektívami reprezentujúcimi jednotlivé škály. V rokoch 1998 až 2010 bol inventár použitý u viac ako 4800 účastníkov Assessment a Development centier, pričom priebežne bol niekoľkokrát revidovaný, a to tak na základe položkovej analýzy, vyhodnocovania reliability, ako aj na základe dát o respondentoch získaných pomocou iných metód, a to najmä inventárov, testov, pozorovaní v rámci pološtruktúrovaných situácií, interview a spätných väzieb.

Počas týchto rokov bolo získané veľké množstvo kvalitatívnych dát a súčasne sa ukazovalo, že výhoda koncepcie, tj zjednodušenie na štyri bipolárne škály, je zároveň aj jej najväčšou slabinou. Poznatky z praxe jasne indikovali, že aj v rámci rovnakých škál môžu byť prejavy a preferencie respondentov veľmi rôznorodé a podmienené ďalšími faktormi stojacimi mimo koncepcie MBTI.

Postupne tak vznikala myšlienka na rozšírenie pôvodných škál o nové. Pri kvalitatívnej analýze sa však postupne ukazovalo, že nejde ani tak o pridanie nových škál, ako o diferenciaciu pôvodných, a to tak rozdelením na čiastkové nezávislé škály (vyčlenenie dominancie z pôvodného poňatia extravenzie do samostatnej škály), ako aj obohatením o faktory, ktoré môžu prejavy typické pre pôvodné škály posilňovať či kompenzovať (napr. obozretnosť ako doplnenie škály zmysly / intuície). V rokoch 2008 až 2010 tieto úvahy a poznatky vyústili do vytvorenia štyroch nových bipolárnych škál, z ktorých každá obohacuje jednu pôvodnú škálu. V roku 2011 potom vznikla prvá online podoba inventára, v roku 2012 potom revidovaná do existujúcej podoby.

PREMIUM VERZIA

V roku 2023 sme novo vytvorili aj verziu Premium, ktorá je na vstupe (teda z hľadiska položiek a vyplňovaní) úplne totožná so štandardnou verziou. Rozšírenie vo variante PREMIUM spočíva navyše v prepojení osobnostného profilu s predpokladaným manažérskym štýlom, preferovanými tímovými rolami alebo inšpiráciami pre učenie a

adaptáciu v podobe tipov a odporúčaní vhodných rozvojových aktivít z hľadiska formy či rozsahu. Ďalším rozšírením je doplnenie výstupu o tzv. osoby, ktoré zjednodušujú prácu s výsledkami a pomáhajú si zafixovať kľúčové informácie. Multifaktorový osobnostný profil PREMIUM je dostupný v češtine, slovenčine a angličtine.

POPIS INVENTÁRA

Multifaktorový osobnostný profil nadväzuje na obľúbenú koncepciu MBTI, ktorej štyri základné škály rozširuje o ďalšie faktory. Inventár celkom postihuje osem dimenzií osobnosti rozdelených do štyroch oblastí. Všetky škály sú bipolárne, pričom ani jeden pól, tj prevažujúci faktor osobnosti, nemá hodnotiaci význam. Nedá sa tak povedať, že by určitý profil bol apriori lepší ako iný. Výsledný profil môže znamenať výhodu na určitej pracovnej pozícii oproti inej, avšak podstatnejšia ako kompatibilita profilu s príslušnou pracovnou pozíciou je kvalitný sebanáhľad, schopnosť a motivácia sám seba rozvíjať a pracovať s prípadnými rizikami.

Inventár je konštruovaný pre potreby personalistickej praxe. Je určený najmä na využitie pri výbere kandidátov alebo rozvoji existujúcich zamestnancov ako podporný nástroj pre rozhodovanie. Je vhodné ho kombinovať s ďalšími metódami.

Multifaktorový osobnostný profil poskytuje základný náhľad na profil respondenta. Interpretácia, ktorá je súčasťou výstupov, je iba orientačná. Pri aplikácii výstupov do praxe je nevyhnutné výstupy korigovať s ohľadom na mieru zastúpenia jednotlivých faktorov. Vďaka nej môže byť reálne správanie a prežívanie kandidáta menej alebo naopak viac vyprofilované oproti uvedenému textu.

Inventár pracuje so sebanáhľadom respondentov. Jeho výstupy tak môžu byť skreslené, a to buď neúmyselne pri zlom sebanáhľade, alebo aj úmyselne. Úmyselné skreslenie minimalizuje konštrukcia inventára, nie je však vylúčené.

POPIS JEDNOTLIVÝCH DIMENZIÍ A ŠKÁL

Inventár obsahuje 4 základné oblasti, ktoré sú tvorené dvoma škálami. Poradie položiek inventára bolo zvolené tak, aby 4 adjektíva tvoriace položku reprezentovali vždy jednu zo 4 základných oblastí a póly oboch jej škál. Položky idú za sebou v rovnakom poradí, v akom sú prezentované v grafickom výstupe inventára. Tzn. že prvá položka zahŕňa adjektíva týkajúce sa Základného osobnostného nastavenia (introverzia – extraverzia – pribojnosť – spolupráca), druhá položka potom Prevažujúci štýl vnímania, tretí Spôsob rozhodovania a na záver Štýl práce. Väčšina adjektív je formulovaná pozitívne. Osem položiek je tvorených adjektívami s negatívnou konotáciou (pre každú oblasť 2) a sú v inventári umiestnené na náhodu.

Základné osobné nastavenia

Táto dimenzia postihuje základné osobnostné nastavenia na vonkajšie podnety, najmä voči druhým ľuďom, tj v rámci sociálnej interakcie. Zahŕňa vzájomnú kombináciu dvoch škál: **introverzie – extraverzie** a **spolupráca – pribojnosť**.

Faktory **introverzie – extraverzie** vychádzajú z klasického Jungovského poňatia:

Introverzia	Extraverzia
✓ prežívanie vo vnútri	✓ prežívanie navonok, či už v rovine verbálneho zdieľania, alebo expresie
✓ rozvážnosť	✓ živosť a temperamentnosť
✓ hlbavosť	✓ ľahké nadväzovanie radu vzťahov
✓ schopnosť sústrediť sa na činnosti	✓ idú skôr po povrchu
✓ odťažnosť	✓ sú roztržení
✓ nevstupovanie do komunikácie	✓ horšie sa sústreďujú

Faktory spolupráce – priebojnosť postihujú mieru vplyvu jednotlivca a okolia.

Spolupráca	Priebojnosť
✓ submisívne nastavenie	✓ dominantné nastavenie
✓ orientácia na spoluprácu	✓ potreba ovplyvňovať osoby a dianie okolo seba
✓ podporu druhých	✓ súťaživosť až súperenie
✓ otvorenosť až poddajnosť	✓ možná agresia
✓ nesmelosť	

Prevažujúci štýl vnímania

Prevažujúci štýl vnímania opisuje, akým spôsobom jedinec vníma svet okolo seba. Zahŕňa vzájomnú kombináciu dvoch škál: **detaily – celok** (predtým Zmysly – Intuícia) a **riziká – príležitosti** (predtým Obozretnosť – Sebavedomie).

Faktory **detaily – celok** postihujú mieru detailnosti pri vnímaní vonkajších podnetov.

Detaily	Celok
✓ zameranie sa na detaily, jednotlivosti	✓ zameranie sa na celok
✓ zameranie na „tu a teraz“	✓ nadhľad
✓ zameranie na konkrétne fakty	✓ orientácia na budúcnosť
✓ v extrémnej polohe znamená nadmerný detailizmus, neschopnosť nadhľadu	✓ strategické myslenie a vízia
	✓ neštruktúrovanosť
	✓ nerešpektovanie reality
	✓ nekonkrétnosť

Faktory **rizika** – **príležitosti** postihujú mieru sebaistoty a zohľadnenie rizík vo vzťahu k vonkajšiemu svetu.

Riziká	Príležitosti
✓ zameranie sa na riziká a rešpekt voči nim ✓ uvážlivosť ✓ zohľadnenie zásad a pravidiel ✓ v krajnej polohe až úzkostlivosť a zachytávanie na hrozbách	✓ zameranie sa na príležitosti ✓ potreba seberealizácie ✓ ambície ✓ až neochvejná istota a optimizmus ✓ v krajnej polohe potom tendencia riskovať a nezodpovednosť

Spôsob rozhodovania

Spôsob rozhodovania popisuje faktory, ktoré sa podieľajú na rozhodovaní. Zahŕňa vzájomnú kombináciu dvoch škál: **cítenie** – **myslenie** a **prispôsobivosť** – **samostatnosť**.

Cítenie	Myslenie
✓ rozhodovanie na základe toho, čo je „dobré“ ✓ zohľadnenie prání a potrieb druhých ✓ veľká empatia ✓ altruizmus ✓ potreba nikoho nepoškodiť ✓ potreba byť prijímaný ✓ precitlivosť vo vzťahoch aj voči kritike	✓ na základe toho, čo je "správne" ✓ zohľadnenie logiky vecí a racionálneho úsudku ✓ dôsledná racionalita ✓ potreba vysokého výkonu a efektivity ✓ priamosť až tvrdosť ✓ absencia taktu

Faktory **prispôsobivosť – samostatnosť** postihujú mieru prispôsobenia sa oproti prispôsobeniu si.

Prispôsobivosť	Samostatnosť
✓ tendencia prispôbiť sa	✓ tendencia prispôbiť si
✓ tendencia rešpektovať vonkajšie podmienky	✓ pretváranie okolia k obrazu svojmu
✓ nestálosť	✓ v extrémnej polohe
✓ vágnosť	✓ sebastrednosť a bezohľadnosť

Štýl práce

Štýl práce zahŕňa faktory týkajúce sa pracovnej činnosti a jej zamerania. Zahŕňa vzájomnú kombináciu dvoch škál: **uzatváranie – otváranie** a **stabilita – aktivita**.

Faktory **uzatvárania – otváranie** postihujú mieru zamerania činností na uzatváranie, doťahovanie začatých činností alebo otváranie, otváranie nových.

Uzatváranie	Otváranie
✓ plánovanie	✓ potrebu hľadať nové, nevšedné riešenia
✓ dôslednú realizáciu naplánovaných krokov	✓ tendenciu pristupovať k veciam vždy novo
✓ tendencia brať raz rozhodnuté veci za už nemenné	✓ jedinec však niekedy prináša zmenu postupu aj tam, kde to nie je účelné
✓ neochota k zmenám	

Faktory **stabilita – aktivita** postihujú celkovú potrebu aktivity.

Stabilita	Aktivita
✓ potreba pokoja a stability	✓ potreba čínorodosti a diania
✓ potreba ustálených, dobre známych a nemenných podmienok	✓ potreba zmien a nových podnetov
✓ lenivosť a ľahostajnosť	✓ v extrémnej polohe roztržitosť a preťaženosť

PREDSTAVENIE PERSON

Súčasťou verzie PREMIUM sú tzv. persony. Keďže náš Multifaktorový osobnostný dotazník obsahuje 8 bipolárnych škál a poskytuje tak cez 6000 možných kombinácií profilov, môže byť pre respondenta niekedy na prvý pohľad náročné výstup nejako uchopiť a zamerať sa na to, čo je teda pre neho to najviac typické. Personov sme teda zaviedli práve preto, aby slúžili ako pomôcka a vodítko pre rýchlejšie a intuitívne porozumenie. Nesnažíme sa ale osobnosť redukovať na pár typov či farieb. Naopak aj s využitím person sa usilujeme o pestré vykreslenie osobnosti každého človeka.

Persony v oblasti Interakcie s druhými

prirodzený vodca	Človek predurčený na to, aby bol vidieť a počuť. Je pre neho typická pribojnosť, schopnosť sa presadiť, drive a komunikatívnosť. Rád a bez ostychu hovorí, čo má na mysli.
energický parták	Človek s týmto profilom je často dušou tímu, dokáže stmelovať ľudí a vytvárať pozitívnu atmosféru. Je preňho typická chuť spolupracovať a potreba byť v kontakte s ľuďmi.
tichá sila	Človek s týmto profilom nemusí byť toľko počuť, ale svojho dosiahnuť vie a len tak niečo ho nezhvie. Je pre neho typické sústredenie a pribojnosť. Menej hovorí, ale stojí si za svojím.
ústretový poslucháč	Človek, ktorý je voči druhým ústretový, ochotný, je skvelý načúvač. Nemá potrebu sa presadzovať, naopak rád spolupracuje s druhými, jeho vzťahy sú pevné a trvalé.
súťaživý typ	Človek s takýmto profilom radšej určuje dianie, než aby sa prispôboval. Je pre neho typická pribojnosť a snaha uplatniť svoje názory a myšlienky. Rád súťaží a rád vyhráva.
lojálni priateľ	Fungujúce vzťahy a priateľská atmosféra sú pre tohto človeka veľmi dôležité. Typická je pre neho ochota a chuť spolupracovať s druhými. Voči druhým je ústretový, ochotný pomôcť.

výrečný spoločník	Človek s týmto profilom je zdieľaný, rád komunikuje a kontakt s druhými ho nabíja energiou. Dokáže nadviazať kontakt prakticky vždy a všade. Typická je pre neho otvorenosť a hovornosť.
premýšľavý pozorovateľ	Človek s týmto profilom je sústredený, vnímavý, dokáže trpezlivo počúvať aj sa sústrediť na svoju prácu. V komunikácii býva zdržanlivejší. Vzťahov má menej, ale o to hlbších a trvalejších.
univerzálny hráč	Človek skvele vybavený pre rôzne role v tíme a zároveň sa ani nestráni samostatných úloh bez interakcie s druhými. Dokáže zatlačiť aj ustúpiť, funguje dobre v rôznom prostredí.

Persony v oblasti Vnímanie

optimistický rojko	Človek s týmto profilom sa vie ľahko nadchnúť pre nové myšlienky a vízie, rovnako tak pre nich vedia strhnúť aj ostatných. Je pre neho typická nebojnosť a nadhľad, hľadá do budúcnosti.
prezieravý stratég	Človek s týmto profilom dokáže upozorňovať na veci budúce, vrátane ich rizík, a vidí aj za roh. Je pre neho typická prezieravosť, obozretnosť a schopnosť nadhľadu, premýšľa v súvislostiach.
praktický organizátor	Človek s týmto profilom hľadá konkrétne a praktické riešenia a nie problémy. Je pre neho typický optimizmus a zmysel pre realitu, potrebuje vidieť, že veci sú usporiadané a bežia hladko.
precízny analytik	Človek s týmto profilom ctí pravidlá, má rád vo veciach jasný systém a prípadné nezrovnalosti dokáže nájsť rýchlejšie ako druhí. Je pre neho typická obozretnosť a cit pre poriadok aj detail.

rýdži optimista	Človek s týmto profilom je rodený optimista, nachádza príležitosti aj tam, kde druhí vidia len riziká. Je pre neho typická nebojácnosť a sebavedomie. Ide aj do vecí, ktoré by druhí ani neskúsili.
detektor rizík	Človek s týmto profilom dokáže nájsť úzke miesta a riziká každého riešenia. Je pre neho typický cit pre pravidlá a obozretnosť. Je premýšľavý a kým sa do niečoho pustí, dobre to zváži.
vizionár s nadhľadom	Človek s týmto profilom sa dokáže na veci pozrieť komplexne, vidí celý veľký obraz a súvislosti. Je pre neho typický nadhľad a snaha premýšľať o veciach v kontexte budúcnosti.
starostlivý praktík	Človek s týmto profilom sa dokáže ponoriť do problému, zaujíma sa o konkrétne informácie a má cit pre detail a kvalitu. Je pre neho typická praktickosť a zameranie na „tu a teraz“.
otvorená myseľ	Človek s týmto profilom má schopnosť nadhľadu aj citu pre detail. Zvažuje ako výhody, tak riziká. Dokáže sa zorientovať v rôznych zadaniach, čo mu otvára široké pole pôsobnosti.

Persony v oblasti Rozhodovania

nezávislý logik	Človek s týmto profilom je racionálny a autonómny, dokáže na seba vziať ťarchu rozhodovania a rozhoduje sa objektívne na základe logiky. Je pre neho typická nestrannosť a pragmatickosť.
otvorený pragmatik	V snahe nájsť to najlepšie riešenie je tento človek otvorený všetkým relevantným názorom, zaujíma sa o pohľad druhých. Je pre neho typická ochota ku kompromisu, logickosti a pragmatickosti.

vľúdny sudca	Človek s týmto profilom rád berie rozhodnutie do vlastných rúk a súčasne dbá na dobro ostatných. Typická je pre neho potreba autonómie a súčasne fungujúcich vzťahov a pozitívnej atmosféry.
srdečný dobrák	Človek s týmto profilom má vysoko vyvinutý cit pre atmosféru a dokáže ľudí spájať a uľahčovať dialóg. Je pre neho typická empatia a prispôsobivosť, vie sa vcítiť do druhých a naladiť sa na nich.
nezávislý sudca	Človek s týmto profilom je vysoko autonómny, potrebuje priestor a voľnosť na vlastný úsudok. O veciach si chce rozhodovať sám. Je pre neho typická samostatnosť a pevnosť vo svojich názoroch.
tolerantný demokrat	Človek s týmto profilom je vždy otvorený diskusii, vníma názory ostatných a pracuje s nimi, aktívne sa opýta na pohľad druhých. Je pre neho typická tolerancia a otvorenosť rôznym názorom.
výkonový realista	Človek s týmto profilom je rodený pragmatik, jeho rečou sú fakty a čísla, meradlom úspechu je výkon a výsledok. Je pre neho typická nestrannosť a racionálny pohľad na vec.
empatický srdčiar	Človek s týmto profilom má schopnosť pozerieť sa na veci očami druhých ľudí. Fungujúce vzťahy a pozitívna atmosféra sú pre neho prioritou číslo jeden. Je pre neho typická empatia, je citlivý a ohľaduplný.
férový hráč	Človek s týmto profilom dokáže brať do úvahy ako tvrdé fakty, tak aj "mäkké" aspekty, ako sú vzťahy a pocity. Dokáže si utvárať nezávislý pohľad na vec, súčasne je otvorený aj iným názorom.

Persony v oblasti Štýl práce

neúnavný vynálezca	Človek s týmto profilom je neutíchajúce studnice nápadov, potrebuje neustálu akciu. Je pre neho typický záujem o všetko nové, čínorodosť a kreativita. Vie byť originálny a veľmi tvorivý.
kreatívny pohodár	Človek s týmto profilom je rád pri vzniku nových vecí, tvorení a hľadání sú pre neho cestou aj cieľom. Je pre neho typická otvorená myseľ a súčasne uvoľnenosť a pokoj. Má rád priestor na vymýšľanie.
výkonný ťahúň	Človek s týmto profilom je ťahúňom a ťahúňom každého tímu. Čo začne, to chce tiež dotiahnuť. Je pre neho typická čínorodosť, aktivita a zameranie na výsledok. Je pracovitý, nič nenechá rozrobené.
spoľahlivý pilier	Človek s týmto profilom je stabilným a zodpovedným článkom každého tímu. Čo sa mu zadá, to splní. Je pre neho typická zodpovednosť a systematickosť. Je spoľahlivý a stabilný.
akčný hýbateľ	Človek s týmto profilom rozhýba stojaté vody. Je pre neho typická energickosť, proaktivita a čínorodosť. Má rád zmeny, potrebuje akciu, sám si priberá nové činnosti, úlohy a aktivity.
pevná kotva	Človek s týmto profilom hľadá poriadok a pokoj aj v turbulentnej dobe. Je pre neho typická schopnosť využiť už existujúce riešenia a postupy. Má rád veci, ktoré dobre pozná a dobre sa v nich orientuje.
originálny improvizátor	Človek s týmto profilom je plný nápadov. Improvizuje, strieda pozornosť, vie rýchlo prepínať medzi úlohami. Je pre neho typické nadšenie a kreativita. Rád veci rozbieha a venuje sa tomu, čo ho baví.
systematický	Človek s týmto profilom je zodpovedný a má vysoko vyvinutý

doťahovač	zmysel pre plánovanie a dodržiavanie stanovených cieľov. Je pre neho typická systematickosť. Má potrebu všetko včas dokončiť.
univerzálny pracant	Človek s týmto profilom sa dokáže zorientovať v rôznych zadaniach, svoju energiu rád venuje vymýšľaniu a inováciám, rovnako tak aj systematickej činnosti a doťahovaniu svojich aktivít. Vďaka tomu dokáže zvládnuť poriadok aj zmenu.

ADMINISTRÁCIA METÓDY

Vhodné skupiny obyvateľov

Multifaktorový osobnostný profil je určený predovšetkým na personálne využitie. Z tohto titulu je jeho validita najsilnejšia u pracujúcej populácie okolo 20 – 55 rokov veku. To však neznamená, že ho nemožno použiť aj u iných skupín obyvateľov, pretože osobnostné charakteristiky sú relatívne stále. Validita takýchto výsledkov bude ale obmedzená a treba na to pri vyhodnotení prihliadnuť.

Položky inventára majú nehodnotiaci, neútočný a nevtieravý charakter. Inventár neobsahuje žiadne položky zasahujúce neprimerane do súkromia jedinca – to sa týka sexuálnych preferencií, náboženstiev, rasových a etnických postojov a pod. Inventár nie je určený na diagnostiku duševných porúch.

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

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

Jazykové mutácie

Multifaktorový osobnostný profil je dostupný štandardne v slovenskom jazyku. Spoločnosť T&CC online ponúka navyše aj slovenskú a anglickú verziu inventára vrátane lokalizovaných inštrukcií a výstupnej správy. Cudzojazyčné verzie zatiaľ nemajú vlastné normy. Predpokladáme, že v prípade slovenskej verzie budú základné vzorky relatívne podobné. Pri využití anglickej verzie však odporúčame opatrnosť pri interpretácii výsledkov.

Administrácia Multifaktorového osobnostného profilu

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Testovanie a vyhodnocovanie prebieha iba online.

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

Na úvodnej obrazovke sa probandovi ukážu inštrukcie na vyplnenie dotazníka:

Dotazník obsahuje 32 položiek. V rámci každého riadku Vám ponúka štvoricu vlastností, medzi ktoré môžete rozdeliť celkom 6 bodov.

Počet bodov, ktorý dáte jednotlivým vlastnostiam, ukazuje, ako veľmi Vás daná vlastnosť vystihuje. Čím viac bodov dané vlastnosti priradíte, tým typickejšie je pre Vás.

Body môžete rozdeliť napr. takto: 6-0-0-0 (tým hovoríte, že z uvedených vlastností Vás jedna vystihuje úplne, zatiaľ čo zostávajúce vôbec) alebo 2-1-2-1 (tým hovoríte, že všetky štyri vlastnosti sú pre Vás takmer rovnako typické, dve z nich o trochu menej, dve o trochu viac) alebo 0-1-2-3 (tým hovoríte, že prvá vlastnosť pre Vás nie je typická vôbec a zvyšné tri v uvedenom poradí).

Možností, ako rozdeliť body je samozrejme oveľa viac. Dôležité je, že celkový súčet bodov na jednom riadku musí byť vždy presne 6!

Predpokladaný čas vyplňovania je 10–15 minút.

Pri vyplňovaní dotazníkov Vám odporúčame byť čo najviac otvorení. Dotazníky obsahujú kontrolné mechanizmy umožňujúce odhaliť prípadnú štylizáciu. Tá môže svedčiť o vašej veľkej motivácii, ale zároveň vrhá nepriaznivé svetlo na celé výsledky. Navyše sa stáva, že v snahe vyjsť v ústrety očakávaniam, dôjde k potlačeniu práve tých charakteristík, ktoré sú zadávateľom vnímané ako pozitívne a naopak.

Ako teda v dotazníkoch uspieť? Jednoducho. Voľte také odpovede, ktoré budú čo najviac vystihovať Vás, Vaše správanie a konanie.

Inventár je určený pre individuálnu alebo hromadnú administráciu. Administrácia aj vyhodnotenie prebiehajú online.

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

Na úvodnej obrazovke nájde respondent základné informácie k metóde.

Následne respondent vyplní údaje o pohlaví, veku, vzdelaní a ďalších

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

Věk
Zvolte možnost ▼

Pohlaví
Zvolte možnost ▼

Nejvyšší dosažené vzdělání
Zvolte možnost ▼

Pozice
Zvolte možnost ▼

Obchod
Zvolte možnost ▼

Neodpovídat Odeslat

sociodemografických charakteristikách pre presnejšie výsledky a výskumné účely. Zároveň odsúhlasí spracovanie výstupu.

Potom už respondent pristúpi k samotnému vyplňovaniu. Jednotlivé položky majú nasledujúcu podobu:

Jak moc mne vystihují nabídnuté vlastnosti:

Ještě zbývá rozdělit 6 bodů

otevřený	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3	4	5	6
průbojný	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3	4	5	6
zohledňující	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3	4	5	6
spolupracující	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
	0	1	2	3	4	5	6

Multifaktorový osobnostný profil je na administráciu veľmi nenáročný. Webové rozhranie obsahuje pre testovaného všetky potrebné informácie. Je však vhodné testovanému metódu predstaviť.

Informácie o zabezpečení počas administrácie metódy

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

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

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

PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÉHO PROFILU

Popis vzorky

Vzorka použitá na výpočet položkovej analýzy a reliability čítala 542 členov dospelej pracujúcej populácie SR (započítavame do nej tých, ktorí aktuálne pracujú, alebo sú mimo práce menej ako 1 rok). Normovacia vzorka od poslednej aktualizácie inventára čítala 2425 členov dospelej pracujúcej populácie.

Všetky dáta boli zbierané elektronicky pri administrácii inventára. Inventár bol použitý ako pri nábore a preselekcii zamestnancov, tak aj pri ich rozvoji.

Vzorka je demograficky členená podľa pohlavia, veku, vzdelania, pozície („mám podriadených“ — „nemám podriadených“) a kontaktu s klientmi („som v priamom kontakte s klientmi“ — „nie som v priamom kontakte s klientmi“). Nižšie popísané demografické údaje sa týkajú vzorky použitej na tvorbu noriem.

Pohlavie		Vek	
✓ 47% ženy	(N = 1146)	✓ 27 % do 29 rokov	(N = 664)
✓ 44% muži	(N = 1061)	✓ 43 % 30 – 44 rokov	(N = 1041)
✓ 9 % bez identifikácie	(N = 218)	✓ 21 % nad 45 rokov	(N = 509)
		✓ 9 % bez identifikácie	(N = 211)

Členenie podľa veku bolo stanovené na základe diskusie s HR manažérmi a odborníkmi na vzdelávanie a rozvoj. Vekové hranice zodpovedajú „životnému cyklu“ zamestnanca.

Do cca 30 rokov sú zamestnanci vnímaní ako „talenti“, učiaci sa, s potenciálom pre rýchly rast zručností a znalostí. Druhá kategória, tj 30 až 45 je skupina, v ktorej najčastejšie prebieha kariérový rast, ukotvenie zručností a znalostí, stabilizácia a dozretie, a to aj v osobnej rovine (väčšina ľudí v tomto veku má už rodinu, je pre nich významnejšia ako predtým vyváženosť osobného a pracovného života). Skupina nad 45 rokov je potom vnímaná ako skúsená, zrelá, ťažiacca zo svojich znalostí a praxe, s potenciálom odovzdávať ich ďalej. Zároveň rozdelenie zodpovedá vekovému rozpätiu ľudí, s ktorými sa stretávame v rámci pracovnej diagnostiky. Kategórie tiež rešpektujú najčastejšie delenie zamestnancov v rámci rôznych firemných prieskumov.

Vzdelanie		Pozícia	
✓ 1 % základný	(N = 25)	✓ 32 % mám podriadených	(N = 772)
✓ 24 % strednej odbornej	(N = 522)	✓ 57 % nemám podriadených	(N = 1384)
✓ 22% stredoškolské	(N = 578)	✓ 11 % bez identifikácie	(N = 269)
✓ 38% vysokoškolské	(N = 919)		
✓ 2% postgraduálne	(N = 52)		
✓ 14 % bez identifikácie	(N = 329)		

Kontakt s klientmi	
✓ 52 % som v priamom kontakte s klientmi	(N = 1251)
✓ 36 % nie som v priamom kontakte s klientmi	(N = 866)
✓ 13 % bez identifikácie	(N = 308)

SPRACOVANIE DÁT A POUŽITÉ METÓDY

Psychometrické charakteristiky – všeobecné vysvetlenie

Psychometrické charakteristiky sú rozhodujúcou vlastnosťou každého účinného psychodiagnostického nástroja. Kvalita psychometrie určuje kvalitu nástroja a rozlišuje odborné a fungujúce nástroje od nefunkčných populárnych dotazníkov a „testov“ zašitiujúcich sa neprávom pojmy „psychometrické“ či „psychodiagnostické“.

Fungujúci test, dotazník či osobnostný inventár stojí vždy na troch základných pilieroch, ktorých podrobný popis si vypožičiame od Urbánka, Denglerovej a Širůčka (2011):

Položková analýza

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

Popularita. Ide o zistenie podielu osôb, ktoré na danú položku odpovedali kladne. Účelom tohto indexu je zistiť, či a nakoľko daná položka má rozlišovaciu schopnosť. Ak by všetci probandi odpovede na položku kladne alebo naopak záporne, tak je jej prítomnosť v inventári úplne zbytočná.

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

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

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

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

Reliabilita

Definícia reliability hovorí, že reliabilita je podiel variability pravých skóre k celkovej variabilite (Urbánek, Denglerová, & Širůček, 2011). Ide o odolnosť testu voči náhodným chybám. Reliabilné testy, dotazníky a inventáre dávajú v čase konzistentné výsledky, pretože sú skonštruované tak, aby pri ich vyplňovaní vznikalo minimum náhodných chýb.

Rozlišujeme niekoľko typov reliability (uvádzame len tie, ktoré sa týkajú predkladaného inventára):

Test – retest reliabilita. Ide o poňatie reliability, kde sa za zdroj chyby považuje čokoľvek, čo mení skór dvakrát alebo viackrát meraného atribútu. Základným predpokladom tu je, že osobnosť jedinca sa v čase príliš nemení. Pokiaľ z tohto predpokladu vyjdeme, tak ľahko dôjdeme k tomu, že inventár, ktorý meria osobnosť, by mal dávať vždy veľmi podobné výsledky. Tento typ reliability teda najlepšie zmeriame tým, že dáme inventár na vyplnenie opakovane rovnakej osobe.

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

Podľa odborného konsenzu by táto hodnota mala byť pre inventár celkovo 0,7 a vyššie, v rámci jednotlivých faktorov sú prípustné aj drobné odchýlky smerom nižšie.

Meriame podľa variance jednotlivých položiek a variance celkového hrubého skóre.

Split - half reliabilita. Ide o ďalšiu formu merania vnútornej konzistencie testu. V tomto prípade sa ale nesnažíme overiť, či majú položky relevantnosť k testu ako celku, ale zisťujeme, či – ak rozdelíme test na dve polovice – tieto polovice spolu korelujú. Opäť tu vychádzame z rovnakého predpokladu ako v prípade výpočtu Cronbachovho alfa; nezávisle od toho, či test rozdelíme na dve polovice, by tieto dve polovice mali merať to isté a ich výsledky by spolu mali silne korelovať.

Split half reliabilita by mala dosahovať hodnoty 0,7 a vyššie, sú prípustné drobné odchýlky nižšie vzhľadom k nižšiemu počtu položiek vo výpočte.

Meriame rozdelením položiek inventára na dve rovnako veľké polovice podľa rôznych kritérií a vypočítaním sily korelácie medzi výsledkami týchto dvoch polovic.

Validita

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

Rozlišujeme niekoľko typov validity (uvádzame len tie, ktoré sa týkajú predkladaného inventára):

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

Meriame silu korelácie medzi výsledkami nášho inventára a výsledkami inventára, ktorého validita bola už preukázaná, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe. Zjednodušene povedané by človeku, ktorý vyplnil iný zavedený osobnostný inventár, a vyšlo mu, že je skôr extravert, malo aj v našom inventári vyjsť to isté.

Samozrejme vyberáme na porovnanie inventár, ktorý meria podobný alebo rovnaký konštrukt ako náš inventár.

Diskriminačná validita. Pokiaľ škály nášho inventára merajú naozaj konštrukty, ktoré chceme, aby merali, tak by tieto škály mali dávať rozdielne výsledky oproti rozdielnym škálam iných inventárov.

Meriame porovnaním výsledkov nášho inventára a výsledky iného inventára, ktoré obidva zadáme vyplniť rovnakej osobe.

Na porovnanie používame inventár, ktorý meria úplne odlišný konštrukt a chceme dokázať, že sú tieto dva konštrukty na sebe nezávislé (napr. osobnostné vlastnosti a schopnosť abstraktného myslenia).

Prediktívna validita. Udáva nám existenciu a silu korelácie medzi výsledkami testu a objektívnymi výsledkami iného hodnotiaceho kritéria (typicky vzťah k pracovnému výkonu, hodnotenie manažérom, výška obratu u obchodných zástupcov a pod.).

Má silný vplyv na využitie nástroja v praxi, preukazuje užitočnosť nástroja pri predpovedi (predikcii) výkonu a výsledkov zamestnanca.

Konkrétne psychometrické charakteristiky Multifaktorového osobnostného profilu

Položková analýza

Pri všeobecne prijímanom kritériu obtiažnosti položiek medzi 0,1-0,9 obstáli všetky položky Multifaktorového osobnostného profilu. Podrobne viď tabuľka:

Introverzia – Extraverzia															
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
0,20	0,18	0,34	0,21	0,36	0,19	0,24	0,18	0,29	0,35	0,16	0,39	0,29	0,32	0,21	0,22

Spolupráca – Pribojnosť															
Sp1	Sp2	Sp3	Sp4	Sp5	Sp6	Sp7	Sp8	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8
0,32	0,31	0,34	0,20	0,22	0,30	0,30	0,22	0,19	0,16	0,16	0,20	0,13	0,18	0,25	0,39

Detaily – Celok															
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5	Ce6	Ce7	Ce8
0,29	0,23	0,33	0,31	0,24	0,29	0,35	0,25	0,26	0,18	0,27	0,21	0,25	0,26	0,16	0,25

Riziká – Príležitosti															
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
0,23	0,38	0,12	0,33	0,32	0,24	0,28	0,22	0,22	0,21	0,28	0,15	0,20	0,21	0,20	0,28

Čítanie – Myslenie															
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
0,27	0,24	0,29	0,21	0,24	0,26	0,30	0,35	0,30	0,19	0,24	0,32	0,35	0,16	0,19	0,32

Prispôsobivosť – Samostatnosť															
Pri1	Pri2	Pri3	Pri4	Pri5	Pri6	Pri7	Pri8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
0,21	0,25	0,20	0,32	0,25	0,43	0,26	0,16	0,22	0,32	0,27	0,15	0,15	0,16	0,25	0,18

Uzatváranie – Otváranie															
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
0,23	0,27	0,25	0,32	0,12	0,37	0,28	0,38	0,24	0,34	0,20	0,21	0,16	0,19	0,29	0,20

Stabilita – Aktivita															
St1	St2	St3	St4	St5	St6	St7	St8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
0,16	0,16	0,19	0,24	0,47	0,24	0,14	0,21	0,36	0,23	0,36	0,23	0,25	0,20	0,29	0,21

Korelácia s hrubým skóre

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

Nižšie vidíme, že v tejto časti položkovej analýzy obstáli všetky položky, okrem dvoch, ktoré sa hodnotie však veľmi blízka:

Introverzia – Extraverzia															
I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
0,38	0,31	0,45	0,33	0,42	0,55	0,43	0,43	0,27	0,53	0,47	0,55	0,51	0,23	0,43	0,27

Spolupráca – Priebornosť															
Sp1	Sp2	Sp3	Sp4	Sp5	Sp6	Sp7	Sp8	Pr1	Pr2	Pr3	Pr4	Pr5	Pr6	Pr7	Pr8
0,38	0,50	0,45	0,57	0,48	0,59	0,50	0,58	0,62	0,58	0,45	0,42	0,57	0,56	0,52	0,67

Detaily – Celok															
D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	Ce1	Ce2	Ce3	Ce4	Ce5	Ce6	Ce7	Ce8
0,40	0,49	0,71	0,54	0,58	0,63	0,53	0,29	0,35	0,30	0,53	0,42	0,50	0,50	0,42	0,35

Riziká – Príležitosti															
R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8
0,43	0,43	0,43	0,42	0,52	0,41	0,38	0,66	0,46	0,62	0,62	0,53	0,56	0,51	0,29	0,59

Čítanie – Myslenie															
C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
0,51	0,58	0,48	0,67	0,70	0,31	0,48	0,34	0,39	0,56	0,37	0,54	0,55	0,39	0,57	0,21

Prispôsobivosť – Samostatnosť															
Pri1	Pri2	Pri3	Pri4	Pri5	Pri6	Pri7	Pri8	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
0,50	0,48	0,46	0,47	0,52	0,44	0,36	0,40	0,40	0,49	0,43	0,41	0,47	0,53	0,53	0,38

Uzatváranie – Otváranie															
U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7	U8	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8
0,48	0,50	0,34	0,51	0,23	0,51	0,57	0,51	0,49	0,38	0,55	0,51	0,48	0,52	0,52	0,55

Stabilita – Aktivita															
St1	St2	St3	St4	St5	St6	St7	St8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8
0,29	0,47	0,59	0,54	0,50	0,42	0,56	0,55	0,32	0,38	0,38	0,48	0,53	0,46	0,45	0,43

Reliabilita

Test – retest reliabilita

Reliabilita test - retest je 0,83 v odstupe 5 mesiacov.

- ✓ Počítané na vzorke 73 respondentov (min. vek 30 rokov, max. vek 51, priemerný vek 37 rokov, 84 % pracujúci, 16 % materská dovolenka, 96 % VŠ, 4 % SŠ).

Cronbachovo alfa

- ✓ U inventárov by táto hodnota mala byť celkovo 0,7.
- ✓ Nižšie uvádzame hodnoty reliability pre jednotlivé faktory a vidíme, že všetky faktory toto kritérium spĺňajú.

Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
0,72	0,82	0,77	0,79	0,78	0,74	0,78	0,74

Split – half reliabilita

- ✓ U inventárov by táto hodnota mala tiež byť celkovo 0,7 a vyššie.
- ✓ V našom prípade bola split-half reliabilita počítaná rozdelením každej škály na dve časti, pričom položky boli do jednotlivých častí rozdelené podľa toho, aký pól škály merali. Napríklad v prípade škály extraverzie/introverzie bola škála rozdelená na položky meracie introverziu a položky meracie extraverziu a výsledky boli korelované. Následne bol použitý Spearman-Brownov vzorec, s pomocou ktorého sme odhadli reliabilitu škály v jej pôvodnej dĺžke.
- ✓ Nižšie uvádzame hodnoty split-half reliability pre jednotlivé faktory. Vidíme, že všetky škály opäť splnili vyššie uvedené kritérium.

Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
0,82	0,87	0,76	0,70	0,79	0,76	0,83	0,79

Validita

Konvergentná validita

Pri nižšie uvedených validizačných štúdiách vidíme, že škály tohto inventára naozaj korelujú so škálami iných, už zavedených metód, ktoré merajú podobné konštrukty ako tento inventár. Možno teda medzi škálami týchto inventárov predpokladať signifikantné korelácie, čo sa nám potvrdzuje.

Konvergentná validita Multifaktorového osobnostného profilu a GPOP

Dotazník GPOP (Golden Profiler of Personality) je už dobre zavedený a preverený dotazník vychádzajúci z jungiánskej typológie MBTI, z ktorej pôvodne vychádza aj škála tohto dotazníka. V tabuľke korelácií nižšie sme sa zameriavali hlavne na hľadanie vzťahov medzi pôvodnými škálami GPOP a škálami tohto inventára, ktoré z nich vychádza. Nachádzame tu veľmi silné korelácie pri všetkých požadovaných škálach (všetky na hladine významnosti 0,01), ktoré potvrdzujú konvergentnú validitu medzi pôvodnými a novými škálami.

Počítané na vzorke 105 respondentov pracujúcej populácie. Veľmi silná je napríklad korelácia GPOP Extraverzia – Multifaktorový osobnostný profil Introverzia – Extraverzia : korelácia 0,768 (na hladine 0,01). Podrobne viď tabuľka nižšie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
GPOP	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Extraverzia	,768**	,456**	292*	,572**			,311**	,360**
Energickosť	,786**	,513**	269*	,567**			271*	,331**
Orientácia na spoločnosť	,526**	,346**	250*	,440**			253*	,312**
Družnosť					-,282*			
Podnikavosť	,673**	,445**		,439**				285*
Spontánnosť	,498**	,413**	,399**	,577**			,389**	,347**
Introverzia	-,690**	-,402**	-,264*	-,518**			-,244*	-,301*
Pokojnosť	-,719**	-,454**	-,334**	-,531**			-,318**	-,365**
Orientácia na súkromie	-,401**			-,344**				
Rezervovanosť	-,599**			-,312**				-,256*
Zdržanlivosť	-,634**	-,311**		-,371**				
Uvážiivosť	-,508**	-,420**	-,322**	-,586**			-,335**	-,314**
Zmysly	-,244*		-,623**	-,409**	278*		-,697**	-,276*
Praktickosť		-,258*	-,514**	-,487**			-,590**	-,414**
Konkrétnosť			-,379**		,499**		-,425**	
Realistickosť			-,533**	-,262*	297*		-,651**	
Odmeny konkrétne		-,253*		-,329**				

Stabilita	-,320**		-,547**	-,434**		-,498**	-,262*
Intuícia	266*		,593**	,472**		,682**	,443**
Inovátorstvo	252*	291*	,412**	,495**	271*	,492**	,482**
Abstraktnosť			,355**		-,332**	,468**	
Imaginatívnosť			,559**		-,390**	,690**	
Odmeny abstraktné		,327**	,380**	,469**		,423**	,306**
Zmena	287*	300*	,474**	,539**		,458**	,446**
Myslenie		,405**			,630**	251*	
Distancova nosť		,314**			,572**		
Objektivita					,500**		
Autonómia			-,247*			-,275*	
Vodcovstvo		,466**		,330**	,506**	,500**	
Kritickosť		298*			,329**		-,290*
Cítenie		-,296*			-,680**		
Empatia	245*				-,634**		
Subjektivita					-,593**		
Autenticita							
Adaptabilita		-,509**		-,415**	-,497**	-,316**	
Akceptácia					-,338**	251*	
Orientácia na rozhodovanie	-,287*		-,709**	-,375**	,397**		-,671**
Zameranie na cieľ	-,368**		-,489**	-,293*	,404**		-,477**
Štruktúrovanosť			-,620**		,435**		-,491**
Spohľadivosť			-,469**	-,268*			-,500**
Zmysel pre detail	-,320**		-,528**	-,514**		-,354**	-,358**
Stálosť			-,255*		249*		-,378**
Orientácia na vnímanie	,463**		,636**	,478**	-,261*	,542**	,346**
Zameranie na proces	,449**		,461**	,403**	-,305**	,447**	258*
Impulzivita			,448**		-,316**	,312**	252*
Uvoľnenosť			,472**	,318**		,500**	
Zmysel pre celok	,397**	,341**	,509**	,609**		,318**	,422**
Otvorenosť príležitostiam					-,318**	274*	
Napätie	-,393**	-,523**	-,335**	-,678**	-,238*		-,400**
Skepticizmus	-,380**	-,433**		-,532**		-,271*	-,314**
Neistota	-,270*	-,386**	-,298*	-,521**			-,295*
Opatrnosť	-,331**	-,589**		-,612**	-,383**		-,342**
Negatívne naladenie	-,361**	-,287*	-,251*	-,536**		-,412**	-,268*
Pesimizmus							
Uvoľnenie	,480**	,493**	,319**	,652**		,394**	,320**
Dôverivosť	,435**	,478**	276*	,547**		,367**	252*
Vyrovnanosť	289*	,366**	276*	,528**		,330**	
Smelosť	,447**	,562**		,542**		254*	274*
Pozitívne naladenie	,465**	,345**	,370**	,612**		,450**	,412**
Optimizmus	291*	,308**		,470**			

Konvergentná validita Multifaktorového osobnostného profilu a NEO -FFI

NEO-FFI je skrátená verzia osobnostného inventára NEO-PI poskytujúca údaje o úrovni piatich všeobecných dimenzií osobnosti (viď str. 17). V spojitosti s týmto inventárom teda opäť hľadáme korelácie sebe blízko podobných škál. Vidíme tu veľmi dobré výsledky, podobné škály, pri ktorých sa dá očakávať korelácia, spolu naozaj signifikantne korelujú. Prevažná väčšina nižšie uvedených korelácií je na hladine 0,01. Počítané na 79 respondentoch pracujúcej populácie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
NEO-FFI	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Neuroticizmus	-,309**	-,417**		-,550**	-,328**		-,282*	-,255*
Extraverzia	,716**	,438**		,499**				,431**
Otvorenosť			,472**	,329**			,582**	,330**
Prívetivosť		-,476**			-,434**	-,254*		
Svedomitosť			-,450**				-,431**	

Konvergentná validita Multifaktorového osobnostného profilu a SPARO

SPARO je osobnostný dotazník merajúci okrem iného hladinu psychickej vzrušivosti, lability a stability, extrémity, individuálnu tendenciu riskovať, úzkosťnosť, emocionalitu, hladinu rezistencie voči rušivým podnetom, potlačenú alebo vysokú sebaistotu a sebaapresadenie (Šucha, 2013).

Korelácie výsledkov SPARO a Multifaktorového osobnostného profilu vypovedajú o validite tejto metódy.

Škála introverzie – extraverzia pozitívne koreluje so škálami sociálny exhibicionizmus , $r = 0,321$ (na hladine 0,01) a uzavretosť – kontaktivnosť , $r = 0,298$ (na hladine 0,01) a negatívne so škálou neviazanosť – usadlosť , 2 hladine 0,01).

Škála spolupráce – priebojnosť pozitívne koreluje so škálou potlačená – vysoká sebaistota , $r = 0,17$ (na hladine 0,01).

Škála zmysly - intuícia pozitívne koreluje so škálou intenzita vnútorného prežívania , $r = 0,235$ (na hladine 0,01) a negatívne koreluje so škálou ľahkomyselnosť - zodpovednosť , $r = -0,272$ (na hladine 0,01).

Škála obozretnosť - sebavedomie negatívne koreluje so škálou neviazanosť - usadlosť , $r = -0,302$ (na hladine 0,01).

Škála cítenia - myslenie negatívne koreluje so škálou emotivita , $r = -0,18$ (na hladine 0,01).

Škála prispôsobivosť - samostatnosť signifikantne koreluje len s jednou škálou - všeobecná hladina psychickej (vnútornej) vzrušivosti , $r = 0,151$ (na hladine 0,05).

Škála uzatvárania – otváranie signifikantne negatívne koreluje s dvoma škálami. Prvá z nich je ľahkomyseľnosť - zodpovednosť , $r = -0,179$ (na hladine 0,01). Druhú potom frustrovanosť - cieľavedomosť , $r = -0,13$ (na hladine 0,05).

Posledná škála Multifaktorového osobnostného profilu s názvom stabilita - aktivita nekoreluje signifikantne so žiadnou škálou SPARO.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
SPARO	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Kognitívna variabilnosť	0,19**			0,13*				
Emocionálna variabilnosť		-0,20**			-0,19**			
Regulatívna variabilnosť	0,2**		0,23**	0,2**	-0,18**			
Adjustačná variabilnosť								
Všeobecná psychická zrušivosť	0,28**		0,16**	0,16**	-0,19**	0,15*		
Motorická hybnosť	0,17**	0,15*		0,22**				
Vzťahovačnosť - podozrievavosť								
Psychická labilita - stabilita		0,15*			0,16**			
Úroveň anomálie								
Extrémna výpovede								
Lži-skór				0,13*				
Zmyslová impresia	0,14*			0,13*				
Intenzita vnútorného prežívania	0,22**		0,23**	0,18**	-0,16**			
Pohybový nepokoj	0,16**	0,13*	0,12*	0,24**				
Dynamičnosť interakcií s prostredím	0,22**			0,28**				
Sociálna disinhibovanosť	0,22**		0,19**	0,24**	-0,18**			
Všeobecná stimulačná hladina	0,28**		0,2**	0,24**				
Úroveň ašpirácií	0,21**		0,13*	0,16**	-0,17**			
Hladina anticpácie	-0,14*		-0,18**	-0,2**				
Tendencia spoliehať na náhodu	0,21**		0,2**	0,2**	-0,15*			
Sociálna exhibitovanosť	0,32**	0,14*	0,21**	0,21**	-0,16**			

Všeobecný trend riskovať	0,23**	0,19**	0,26**		
Úzkosťnosť		-0,12*		-0,2**	
Emotivita	0,16**			-0,18**	
Účinná kapacita rozumu					
Rezistencie voči rušeniu		-0,12*			
Všeobecná úroveň integrovanosti		-0,13*			
Uzavretosť - kontaktívnosť	0,29**	0,19**	0,26**	-0,15*	
Hladina benevolencie a tolerancie					
Konformita		-0,12*			
Tendencia k nezávislosti					
Rigidita - flexibilita		-0,12*			
Lahkomyseľnosť - zodpovednosť	-0,14*	-0,27**	-0,22**	0,15*	-0,18**
Neviazanosť - usadlosť	-0,21**	-0,16**	-0,3**		
Frustrovanosť - cielesmernosť		-0,14*			-0,13*
Korigovanosť - impulzívnosť		-0,12*	0,12*	-0,19**	
Potlačená – vysoká sebaistota		0,17**			
Trudnomyseľnosť - sebadôvera				0,13*	
Zážitkový – činnosťný prístup				0,21**	
Nenápadnosť - sebaaprosť-zovanie	0,24**				
Femininná – maskulinná interakcia			0,13*		

Počítaných na vzorke 261 ľudí, ktorí prešli dopravno-psychologickým vyšetrením.

Konvergentná validita Multifaktorového osobnostného profilu a Dotazníka zvládania záťaže

Dotazník zvládania záťaže sleduje dvanásť základných stratégií, ktorými ľudia reagujú na stres alebo záťaž. Podľa teoretickej literatúry (Joo, Yeon, & Lee, 2012; Lambert, Lambert, & Yamase, 2003) existujú vzťahy medzi určitými rysmi osobnosti a mierou zvládania záťaže. Uvedme napríklad lepšie zvládanie stresu u extravertov (Ng & Diener, 2009). Všetky tieto predpoklady vzťahu výsledkov v tomto inventári av Dotazníke zvládania záťaže sa nám nižšie potvrdzujú. Počítané na 70 respondentoch pracujúcej populácie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
DZZ	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Kontrola situácie	240*	,349**		,317**	,336**	,318**		,374**
Sebakontrola		,375**		275*	,465**			
Opora v druhých					-,334**			
Sebadôvera	,434**	,563**		,570**	,351**		246*	292*
Vina mimo		294*						
Kompenzácia	,326**							
Vyhnutie sa		-,242*						-,264*
Rezignácia	-,308**	-,440**		-,421**	-,330**			-,279*
Izolácia	-,246*	-,244*						
Zveličenie	-,321**	-,493**	-,246*	-,624**	-,261*		-,239*	
Sebaobvino-	-,312**	-,353**		-,353**				
vanie								
Uľpievanie	-,300*	-,377**	-,364**	-,590**	-,290*		-,281*	
Riešenie +		,314**			,343**			243*
Riešenie -		-,269*			-,286*			-,267*
Pohoda +	,494**	,576**		,566**	259*			
Pohoda -	-,546**	-,531**		-,589**				

Konvergentná validita Multifaktorového osobnostného profilu pri sebahodnotení a hodnotení druhými

Ďalšou významnou časťou konvergentnej validity tohto inventára je štúdia o súlade medzi sebahodnotením (kedy jedinec vyplní tento dotazník a hodnotí sám seba) a hodnotením jedinca jemu blízkymi osobami (opäť pomocou tohto inventára). V tomto hodnotení boli nájdené signifikantné vzťahy (na hladine 0,01) medzi sebahodnotením a hodnotením ostatnými vo všetkých škálach. Táto štúdia tak preukazuje, že aj keď môže výsledky inventára ovplyvniť skreslený sebanáhľad daného jedinca alebo jeho snaha výsledky ovplyvniť žiaducim smerom, inventár aj napriek tomu meria veľmi dobre osobnosť daného človeka. Počítané na 79 respondentoch pracujúcej populácie.

Sebahodnotenie	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Hodnotenie druhými	0,658**	0,573**	0,532**	0,580**	0,564**	0,308**	0,389**	0,527**

Diskriminačná validita Multifaktorového osobnostného profilu s testom Abstraktného myslenia

Multifaktorový osobnostný profil a test Abstraktného myslenia medzi sebou nekorelujú v drvivej väčšine škál. Jediné dve výnimky tvoria negatívne korelácie medzi introverziou - extraverziou a analytickým myslením, $r = -0,286$ (na hladine 0,05) a medzi obozretnosťou - sebavedomím a analytickým myslením, $r = -0,255$ (na hladine 0,05). Zvyšok kombinácií škál oboch metód je teda na sebe úplne nezávislý.

Týmto preukazujeme, že Multifaktorový osobnostný profil meria osobnosť jedinca bez ohľadu na úroveň jeho abstraktného myslenia.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
ABS	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Riešené								
Riešené správne								
Rozpoznanie celku								
Analytické myslenie	-0,286*			-0,255*				
Chápanie logických vzťahov								
Kombinačné myslenie								

Diskriminačná validita Multifaktorového osobnostného profilu s testom Verbálne zdatnosti

Multifaktorový osobnostný profil a Test verbálnej zdatnosti sú na sebe tiež nezávislí v drvivej väčšine škál. Výnimky tvoria negatívne korelácie medzi *introverziou*—*extraverziou* a *slovnou zásobou* , $r = -0,272$ (na hladine 0,05) a počtom správnych odpovedí, $r = -0,264$ (na hladine 0,05), ďalšia negatívna korelácia je medzi *spoluprácou*—*priebojnosťou* a *analýzou* , $r = -0,252$ (na hladine 0,05). Pozitívne korelácie sledujeme pri *cítení* – *myslení* a *pohotovosti* , $r = 0,264$ (na hladine 0,05) a *uzatváraním* – *otváraním* a *slovnou zásobou* , $r = 0,245$ (na hladine 0,05). Zvyšok kombinácií škál oboch inventárov je teda na sebe úplne nezávislý.

Týmto preukazujeme, že Multifaktorový osobnostný profil meria osobnosť človeka bez ohľadu na jeho verbálnu zdatnosť

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
VZB	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Riešené								
Riešené správne	-,264*							
Analýza	-,252*							
Zovšeobecnenie								
Slovná zásoba	-,272*						245*	
Pohotovosť	264*							

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči obchodným výsledkom

Na základe výpočtov z mnohých vzoriek zamestnancov v sales môžeme určiť 4 hlavné faktory Multifaktorového osobnostného profilu z hľadiska dobrých predajných výsledkov:

- ✓ Samostatnosť
- ✓ Sebavedomie
- ✓ Myslenie
- ✓ Priebojnosť

Jednotlivé výskumné štúdie ukazujú, že kľúčové faktory pre výkon pozície sa menia

UŽÍVATEĽSKÝ MANUÁL | MOP

podľa špecifik predajnej pozície, ale hlavné vyššie uvedené faktory vo väčšine prípadov zostávajú.

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

Výsledky štúdie preukázali súvislosť niektorých škál s výkonom obchodných zástupcov z hľadiska reálne dosiahnutých čísel. V rámci bipolárnych škál je uvádzaná iba žiaduca polarita.

Štatisticky významné korelácie škál Multifaktorového osobnostného profilu s výkonom obchodných zástupcov pozitívne hodnotených manažérom:

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Objem zmlúv úspešných OZ		,30**		,32**	,33*		,37**	

Štatisticky významné korelácie škál Multifaktorového osobnostného profilu s výkonom obchodných zástupcov negatívne hodnotených manažérom:

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Objem zmlúv neúspešných OZ	0,39**		-0,32*	0,39**	0,24*			0,35*

V druhej štúdii sme sledovali vzorku 101 obchodných zástupcov s najmenej ročnou praxou na pozícii:

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Soft hodnotenie		,305**						,264**

Priemer objemu týždennej produkcie	,298**	258*	233*
Priemerný počet zmlúv týždenne	255*	,286**	212*

V tretej štúdií sme použili vzorku ďalších 91 obchodných zástupcov:

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Počet zmlúv za mesiac	226*							
Produkcia za mesiac	,333**				,299**			

V ďalšej štúdií, tentoraz na 119 aktívnych predajcoch po telefóne, sa nám ukazuje ako rozhodujúci faktor pre dobré predajné výsledky faktor aktivita.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Objem predaja	264*							

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči hodnoteniu zamestnanca nadriadeným

Schopnosť inventára predpovedať hodnotenie zamestnanca si ukážeme na niekoľkých štúdiách:

Prvá štúdia sa zameriavala na prediktívnu validitu inventára vo vzťahu k tomu, ako bol výkon zamestnancov hodnotený ich manažérmi. Počítané na vzorke 105 obchodných zástupcov, všetci prešli diagnostikou pred nástupom a informácie o výkone máme po 6-9 mesiacoch od nástupu. Výsledky prehľadne nižšie:

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Hodnotenie manažérov	221*	208*	,260**	223*	,263**			

Vidíme tu signifikantné výsledky vo väčšine škál. Najsilnejšie korelácie s hodnotením

manažéra (so signifikáciou 0,01) majú škály prispôsobivosť – samostatnosť a obozretnosť – sebavedomie . Slabšia, avšak stále signifikantná korelácia nachádzame pri cítení – myslení , spolupráci – pribojnosti a zmysloch – intuícii . Zvyšné tri škály nedosiahli signifikantné korelácie.

Ďalšia štúdia bola počítaná na vzorke 101 obchodných zástupcov. Tu sa nám potvrdila ako kľúčový faktor pribojnosť a novo aj aktivita :

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Pribojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Hodnotenie manažérov	,305**						,264**	

V ďalšej štúdii sa nám potvrdila samostatnosť ako hlavný prediktor pre hodnotenie manažérom. Ide o vzorku 91 obchodníkov pracujúcich ako SZČO, kde možno očakávať, že nadriadený bude vyžadovať a pozitívne hodnotiť vysokú samostatnosť.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Pribojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Hodnotenie manažérov	,299**						,264**	

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči zákazníckej spokojnosti

Na túto tému bola vykonaná štúdia na vzorke 119 predajcov, ktorí telefonicky aktívne ponúkajú služby svojej spoločnosti. Opäť sa nám tu potvrdzuje aktivita ako kritická vlastnosť pre prácu v call centre.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Pribojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Zákaznícka spokojnosť	,327*							

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči hodnoteniu v Assessment centre

O schopnosti tohto inventára predikovať výsledky Assessment centier boli vykonané dve

štúdie.

V prvej štúdii nachádzame dve zaujímavé korelácie medzi škálami inventára a hodnoteniami v AC. Prvá je negatívna korelácia medzi škálou uzatvárania—otváranie a kompetenciou v AC analytické myslenie a úsudok ($r=-0,282$, na hladine 0,01). Druhou je korelácia medzi škálou spolupráce - pribojnosť a kompetencií v AC odolnosť voči záťaži a stresu ($r = 0,208$, na hladine 0,05). Počítané na vzorke 105 obchodných zástupcov.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
obchodníci	Extraverzia	Pribojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Analytické myslenie a úsudok	-0,282**							
Odolnosť voči záťaži a stresu	0,208*							

V rámci druhej validizačnej štúdie bola sledovaná úspešnosť 117 obchodných zástupcov – finančných poradcov v Assessment centre zameranom na sledovanie siedmich kľúčových kompetencií. Účastníkom bol pred Assessment centrom zadaný inventár online formou. Jeho výsledok nemal vplyv na účasť v Assessment centre a nebol pred jeho vyhodnotením braný do úvahy (štúdia slúžila ako pilotný prieskum s predpokladom budúceho zaradenia online diagnostickej batérie ako preselektcia pred samotným Assessment centrom). Štúdia preukázala štatisticky významnú koreláciu (na hladine 0,01) škály Stabilita – aktivita s celkovým hodnotením ($r=0,263$) a Stabilitou ($r=0,221$) v rámci Assessment centra a tiež s kompetenciami Komunikačné zručnosti ($r=0,27$), Orientácia na klienta ($r=0,258$) a Odolnosť voči záťaži a stresu ($r=0,265$).

Hodnotenie AC	Celkové hodnotenie	Cieľavedomosť	Stabilita	Tímová práca	Komunikačné zručnosti	Orientácia na klienta	Odolnosť voči záťaži a stresu	Analytické myslenie a úsudok
MOP škála								
Stabilita -- aktivita	,263**	204*	,221**		0,270**	,258**	,265**	-225*

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči hodnoteniu v Development centre

Multifaktorový osobnostný profil koreluje s výsledkami DC v dvoch škálach,

nachádzame tu pozitívnu koreláciu so škálou spolupráca—priebojnosť, $r=0,317$ (na hladine 0,01) a so škálou stabilita—aktivita, $r=0,247$ (na hladine 0,05). Škála čítania – myslenie tesne nedosiahla potrebnú hladinu významnosti (sig. 0,058), pri väčšej výskumnej vzorke by sme ju však tiež pravdepodobne mohli uvážiť ako previazanú s výsledkami DC (počítaných na 65 účastníkov programu pre talenty).

Škála spolupráce - priebojnosť teda potvrdzuje skôr získané výsledky o korelácii medzi touto škálou a hodnotením zamestnanca svojim manažérom a ukazuje sa tak ako významná škála zviazaná s hodnotením zamestnanca okolím a nadriadenými.

MOP škála	Výsledky DC
Stabilita – aktivita	247*
Spolupráca – priebojnosť	,317**

Multifaktorový osobnostný profil taktiež koreluje s hodnotením kompetencií v rámci DC, ktoré absolvovalo 177 zamestnancov nadnárodnej spoločnosti. V rámci DC bolo hodnotených 11 dôležitých manažérskych zručností. Ako zásadné sa zdajú byť výsledky najmä škály introverzie_extraverzie. Korelácie zhrňame v tabuľke uvedenej nižšie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Stabilita
Kompetencie DC	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Aktivita
Sebaozvoj	0,19**	0,16*			
Spolupráca	0,68**				
Komunikácia	0,68**	0,17*			
Spätná väzba	0,73**				
Motivácia	0,67**				
Rozvoj tímu	0,67**				
Prezentácia	0,78**			0,19*	
Schopnosť presadiť sa	0,71**				
Zákaznícky prístup	0,65**		0,18*		
Analytické myslenie	0,61**	0,20*			
Prioritizácia					-0,27*

Zaujímavá je tiež korelácia Multifaktorového osobnostného profilu s hodnotením talentov v rámci DC, ktoré absolvovalo 64 zamestnancov. Odporúčanie na manažérsku

pozíciu korelovalo s mierou pribojnosti, $r=0,29$ a mierou aktivity, $r=0,28$, a to na hladine 0,05. Korelácie zhrňame v tabuľke uvedenej nižšie.

	Úspešnosť v DC
Introverzia_extraverzia	0,29*
Spolupráca_pribojnosť	0,28*

Prediktívna validita Multifaktorového osobnostného profilu voči vhodnosti na vedúcu pozíciu a vhodnosti práce s klientmi

V rámci tvorby aktuálnych noriem sme u väčšiny probandov zisťovali aj dve ďalšie oblasti: či majú podriadené a či sú v priamom kontakte s klientmi. Pri oboch týchto oblastiach vyšli veľmi zaujímavé a štatisticky významné výsledky u väčšiny faktorov. Za povšimnutie stojí, že hoci sila korelácií je u týchto výsledkov nižšia, signifikancia vychádza u väčšiny výsledkov 0,01 a vzhľadom na veľkosť vzorky tak možno usudzovať o významnej previazanosti týchto faktorov a kategórií.

Tieto výsledky tiež nie sú predikciou výkonu v klasickom slova zmysle, nehovorí nám priamo, či sa človek na nadriadenú pozíciu hodí, alebo či sa hodí na kontakt so zákazníkmi. Hovorí nám to, že určité faktory sú u ľudí na vedúcej pozícii a u ľudí v priamom kontakte so zákazníkmi zastúpené výrazne silnejšie a častejšie ako u ostatných.

Možno teda usudzovať, že pokiaľ sú ľudia s týmito osobnostnými faktormi častejšie vyberaní a povyšovaní na takéto pozície, možno tieto faktory považovať za dobrý predikčný nástroj pre výber ľudí na podobné pozície (nadriadený, priamy kontakt s klientmi). V osobnostnom testovaní uchádzačov pri výbere na tieto pozície možno teda preferovať uchádzačov s nižšie uvedenými faktormi.

Mám/nemám podriadených

V dátach sledujeme vzťah medzi nadriadenou pozíciou a týmito faktormi (zradené podľa sily vzťahu):

1. Myslenie

2. Pribojnosť
3. Samostatnosť
4. Príležitosti
5. Celok
6. Aktivita
7. Otváranie

Naopak s pozíciou bez podriadených sa spája:

1. Cítenie
2. Riziká
3. Spolupráca
4. Prispôsobivosť
5. Stabilita
6. Detaily

Podrobnejšie tabuľka nižšie.

Mám/nemám podriadených	
extraverzia	,073**
pribojnosť	-,180**
intuícia	-,093**
sebavedomie	-,103**
myslenie	-,217**
samostatnosť	-,136**
otváranie	-,057**
aktivita	-,081**
introverzia	
spolupráca	,134**
zmysly	,050**
obozretnosť	,155**
cítenie	,204**

prispôsobivosť	,132**
uzatváranie	
stabilita	,116**

Som / nie som v priamom kontakte s klientmi

V dátach sledujeme vzťah medzi priamym kontaktom s klientmi a týmito faktormi (zoradené podľa sily vzťahu):

1. Pribojnosť
2. Príležitosti
3. Otváranie
4. Myslenie

Naopak s pozíciou bez priameho kontaktu s klientmi sa spája:

1. Riziká
2. Spolupráca
3. Stabilita
4. Cítenie
5. Introverzia

Som/nie som v priamom kontakte s klientmi	
extraverzia	
priebojnosť	-,097**
intuícia	
sebavedomie	-,071**
myslenie	-,049**
samostatnosť	
otváranie	-,059**
aktivita	
introverzia	,040*
spolupráca	,069**
zmysly	

obozretnosť	,097**
cítanie	,047*
prispôsobivosť	
uzatváranie	
stabilita	,048*

VZŤAHY MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÉHO PROFILU A ĎALŠÍCH PSYCHODIAGNOSTICKÝCH NÁSTROJOV

Okrem vzťahov s ostatnými dotazníkmi, testami a inventármi uvedených vyššie v štúdiách validity pozorujeme aj ďalšie zaujímavé vzťahy s ďalšími psychodiagnostickými nástrojmi. Tieto síce nemožno použiť na posilnenie validity tohto inventára, rozhodli sme sa ich tu však uviesť, pretože môžu poskytovať cenné informácie na interpretáciu pri využití ďalších dotazníkov spolu s týmto v spoločnej batérii.

Obe štúdie nižšie počítané na 65 zúčastnených programu pre talenty, ktorí prešli Development centrom a niekoľkými dotazníkmi a testami.

Multifaktorový osobnostný profil a Kariérový kompas

Nižšie uvádzame zaujímavé vzťahy medzi osobnostnou štruktúrou z Multifaktorového osobnostného profilu a motivačnou štruktúrou zistenou v Kariérnom kompase.

Najviac tu koreluje škála spolupráce - *priebojnosť*, ktorá nám prináša silnú pozitívnu koreláciu s pracovným postupom, $r=0,514$ (na hladine 0,01) a ďalšie pozitívne korelácie s celkovým profilom manažéra, $r=0,309$ (na hladine 0,05) a obchodníka, $r=0,271$ (na hladine 0,05).

Negatívna korelácia s touto škálou spolupráce - *priebojnosť* sú pri spolupráci s druhými, $r=-0,505$ (na hladine 0,01), ktorá veľmi dobre podporuje konvergentnú validitu oboch inventárov, pretože obe škály merajú veľmi podobné konštrukty a celkového profilu odborníka, $r=-0,345$ (na hladine 0,05) a tímového hráča, $r=-0,332$ (na hladine 0,05). Stojí tu za povšimnutie fakt, že zo štyroch celkových profilov Kariérneho kompasu so spoluprácou - *priebojnosťou* dva korelujú kladne (manažér a obchodník) a dva záporne (odborník a tímový hráč).

Škály introverzie – extravenzie a zmysly – intuície sú na škálach Kariérneho kompasu nezávislé.

Pre viac informácií o koreláciách viď tabuľka nižšie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
KAKO	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Riešené								
Riešené správne	-,264*							
Analýza		-,252*						
Zovšeobecnenie								
Slovná zásoba	-,272*						245*	
Pohotovosť					264*			

Multifaktorový osobnostný profil a Manažerský štýl

Najčastejšie korelujúcou škálou je tu škála zmysly – intuícia , ktorá pozitívne koreluje so škálou leader , $r = 0,472$ (na hladine 0,01) a negatívne so škálami perfekcionista, $r = -0,504$ (na hladine 0,01) a výkonový , $r = -0,254$ (na hladine 0,05).

Pre viac informácií o koreláciách viď tabuľka nižšie.

MOP	Introverzia	Spolupráca	Detaily	Riziká	Cítenie	Prispôsobivosť	Uzatváranie	Stabilita
MS	Extraverzia	Priebojnosť	Celok	Príležitosti	Myslenie	Samostatnosť	Otváranie	Aktivita
Leader	312*		,472**	,325**			262*	302*
Ťahúň								
Perfekcionista			-,504**				-,420**	-,300*
Maximalista								
Výkonový			-,254*					
Rozvíjajúce					265*			
Afiliatívne		-,335**			-,419**			
Demokratický								

VYHODNOTENIE MULTIFAKTOROVÉHO OSOBNOSTNÉHO PROFILU

Interpretácia Multifaktorového osobnostného profilu je štandardne súčasťou výstupnej správy. Nasledujúce popisy jednotlivých škál sa vo výslednej správe automaticky nakombinujú a vytvoria tak komplexný popis osobnosti testovaného. Vyhodnotenie bolo vytvorené na základe 15-ročnej skúsenosti konzultantov a psychológov z oblasti personálnej psychológie s realizáciou Assessment a Development centier, s používaním rozsiahlej škály štandardných dotazníkov a testov a na základe spätných väzieb s účastníkmi týchto programov.

K jednotlivým výsledkom sa viažu aj príslušné rozvojové odporúčania, ktoré sú tiež personalizované na jedinečný profil daného jedinca. Jedinou výnimkou sú tu profily, ktoré sú nevyhranené na oboch základných škálach sýtiacich určitú dimenziu.

Základné nastavenie

Extraverzia pribojnosť

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou extraverzie a pribojnosti. Ľudia s touto kombináciou prežívajú svoje emócie navonok, sú energickí, ich prejav je živý a temperamentný. V skupine sú spravidla ľahko viditeľní, svojim správaním druhých ovplyvňujú, radi rozhodujú, bývajú charizmatickí. Druhí majú tendenciu sa k nim upínať, čo im vyhovuje. Sú radi stredobodom pozornosti, chcú byť úspešní, majú súťaživého ducha. Veci a činnosti posúvajú dopredu, nemajú radi stagnáciu ani dlhé uvažovanie. Majú tendenciu konať rýchlo a rázne. Nenechajú sa brzdiť prekážkami, sú cieľavedomí. Svojim nastavením sú predurčení k úlohe vodcov, dokážu si získať autoritu, sú odvážni, neostýchajú sa. Na druhú stranu môžu niekedy druhých prehliadať, „valcovať“ ako svojou energiou, tak aj argumentačnou pohotovosťou. Príliš druhým nepočúvajú, občas nimi manipulujú, môžu byť nekompromisnými až agresívnymi súpermi.

Rozvojové odporúčania:

- viac počúvať, zapájať druhých do spoločných činností, ponúkať im priestor na spolurozhodovanie
- kontrolovať svoju impulzivitu, domýšľať riziká a dopad svojich rýchlych rozhodnutí, snažiť sa zachovávať „chladnú hlavu“

Extraverzia spolupráce

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou extraverzie a spolupráce. Ľudia s touto kombináciou prežívajú svoje emócie navonok, sú energickí, ich prejav je živý a temperamentný. Druhí ich mávajú často v oblube vďaka ich priateľskému a kamarátskemu správaniu. Radi trávajú čas v spoločnosti, dokážu rozprúdiť zábavu, sú výreční, hovorní. Záleží im na tom, aby sa druhí v ich spoločnosti cítili dobre, bývajú vyhľadávanými spoločníkmi. Vyhovuje im premenlivé, dostatočne podnetné prostredie. Sú nastavení na spoluprácu, pri tímovej činnosti ich teší proces samotný, sú pripravení druhým pomôcť, podporiť ich. Môže pre nich byť ťažšie sústrediť sa dlhšiu dobu na jednu úlohu, nie sú príliš trpezliví. Často sú natoľko orientovaní na druhých ľudí a rozvoj vzťahov s nimi, že zabúdajú na svoje vlastné potreby a prania. Niekedy tak môže vzniknúť rozpor, kedy okolím sú považovaní za veselé a spokojné, avšak sami sa cítia nekomfortne.

Rozvojové odporúčania:

- vytvoriť si priestor pre vlastnú sebareflexiu, uvedomiť si, čo je skutočne dôležité a ako to dosiahnuť
- posilňovať húževnatosť a trpezlivosť, „neutekať“ zo situácií, ktoré vyžadujú dlhšie sústredenie, nezostávať iba na povrchu problémov

Introverzia pribojnosť

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou introverzie a pribojnosti. Ľudia s touto kombináciou prežívajú svoje emócie vo vnútri, sú rozvážni, premýšľaví, do komunikácie vstupujú menej a skôr v prípade, keď to považujú za nevyhnutné. Dokážu sa veľmi dobre sústrediť na zadanú úlohu, sú cieľavedomí. Hoci to navonok nemusí byť zrejmé, idú za svojimi cieľmi, realizujú svoje projekty a nenechajú sa príliš ovplyvniť alebo zabrzdiť druhými. Často tak môžu svoje okolie prekvapiť dosiahnutými výsledkami aj

húževnatosťou, s ktorou za nimi smerujú. Niekedy sa o nich druhí vyjadrujú ako o „tiché vode, ktorá brehy melie“. Vďaka svojmu nastaveniu sú schopní získať si u druhých autoritu, bývajú veľmi pokojní aj v napätých situáciách, sústredia sa na realizáciu svojich úloh. Prirodzene preferujú skôr vedenie druhých pred klasickým riadením, avšak vzhľadom na nižšiu komunikatívnosť môžu pôsobiť autokraticky.

Rozvojové odporúčania:

- komunikovať nielen vecné rozhodnutia a podstatné informácie, ale priebežne s druhými hovoriť, oznamovať im svoje názory a pocity, dbať na atmosféru
- oznamovať aj svoj nesúhlas, byť otvorený diskusii, aktívne si zisťovať názory a postoje druhých, nespoliehať sa na ich vlastnú aktivitu

Introverzia spolupráce

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou introverzie a spolupráce. Ľudia s touto kombináciou prežívajú svoje emócie skôr vo vnútri, preferujú menší okruh známych ľudí, v spoločnosti ktorých sú zdieľanejšie a otvorenejšie. Všeobecne pôsobia skôr ticho, dokážu veľmi dobre druhým počúvať, niekedy ich okolie označuje za „vrby“. Majú pochopenie pre druhých, sú pripravení im pomôcť, spolupracovať, radi sa podieľajú na spoločných úlohách. Vie sa veľmi dobre sústrediť na zadanú činnosť, sú pracovití. Nezostávajú na povrchu, idú do hĺbky problémov. Potrebujú však jasne povedané podmienky a mantinely záväzných pre obe strany. V menej štruktúrovanom prostredí je pre nich ťažké obhajovať svoje záujmy alebo presadzovať potreby. Môžu tak pociťovať zo strany druhých nepochopenie alebo nedocenenie. Všeobecne bývajú nesmelí, pokiaľ je na nich uprená pozornosť druhých, pociťujú ostýchavosť, sú menej presvedčiví formou prejavu.

Rozvojové odporúčania:

- nebáť sa oznámiť svoje potreby, informovať o nich, neočakávať, že druhí ich sami vytušia a naplnia
- klásť dôraz nielen na obsah komunikácie, ale aj na formu, snažiť sa druhých získať väčšou pútavosťou oznámenia, živším prejavom, pracovať s hlasom

Nevyhranené pribojnosť

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou nevyhranenosti na škále introverzie – extravenzie a pribojnosti. Ľudia s touto kombináciou sú spravidla komunikačne zdatní. Sú pomerne pohotoví v argumentácii a zároveň vedia dobre počúvať a získané informácie využiť. Dokážu sa relatívne dobre zorientovať v meniacich sa podmienkach a zároveň sú pokojní, sústredení, konajú uvážlivo. V kontakte s druhými bývajú rozhodní, pribojní, majú radi situáciu pod kontrolou. Motivuje ich príležitosť na súťaž a zmeranie síl. V rámci tímu obvykle nepatrí medzi tých, ktorí by dianie organizovali, ale často sú tými, ku komu sa skupina obracia ako k autorite. Veľmi dobre zvládajú aj vypäté situácie, zachovávajú si rozvážnosť a zároveň sú schopní dostatočne rýchlo reagovať. Niekedy môžu u druhých vyvolať rozčarovanie, kedy získanú dôveru sklamú neočakávaným súperením alebo využitím informácií pre seba.

Rozvojové odporúčania:

- snažiť sa konať transparentne pre druhých, poskytovať priebežne spätnú väzbu, komunikovať svoje zámery a očakávania
- snažiť sa viac využívať spoluprácu s druhými, participovať na hľadaní riešení

Nevyhranená spolupráca

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou nevyhranenosti na škále introverzie – extravenzie a spolupráce. Ľudia s touto kombináciou sú spravidla zdieľaní, nerobí im problém sústrediť sa na zadanú úlohu a zároveň majú veľmi dobré predpoklady pre tímovú prácu. Sú výrazne orientovaní na vzájomnú spoluprácu, druhých podporujú, sú ochotní, obetaví, dokážu počúvať a zároveň sami rozvíjajú vzťahy, sú primerane komunikatívne. V rámci skupiny bývajú tými, ktorí sa starajú o dobrú atmosféru, nemajú potrebu sa presadzovať na úkor druhých, ostatným poskytujú dostatok priestoru a súčasne sú sami aktívni. Obvykle sú neskonfliktní a sami vedia prípadné konflikty tlmiť. Nezriedka sa zasadzujú oveľa viac za spoločné ciele ako za svoje vlastné. Kvôli svojej „bezproblémovosti“ môžu byť niekedy zanedbávaní z hľadiska potrieb a ďalšej motivácie. Z dlhodobého hľadiska sa tak môže stať, že budú menej spokojní.

Rozvojové odporúčania:

- nezabúdať realizovať aj svoje vlastné potreby a plány rovnako aktívne, ako participovať na spoločných projektoch - snažiť sa pracovať aspoň v niektorých oblastiach na svojej

vlastnej priebornosti, pokúsiť sa byť vo svojom rozhodovaní viac nezávislí

Extraverzia nevyhradené

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou extravenzie a nevyhradenosti na škále spolupráce - priebornosti. Ľudia s touto kombináciou sú spravidla ústretoví, relatívne ochotní, rýchlo a ľahko vstupujú do nových vzťahov. Sú spoločenský, živí. Emócie, ktoré prežívajú, ovplyvňujú formu ich správania, zdieľajú ich s ostatnými, hovoria o nich. Majú tendenciu nadväzovať viacero vzťahov, ale skôr povrchných. V skupine sú schopní participovať na spoločnej úlohe, druhých zapájajú, podporujú a zároveň im nerobí problém prevziať úlohu organizátora, prípadne toho, kto výsledok komunikuje ďalej. Majú radi premenlivé prostredie, ľahko a rýchlo sa prispôbujú meniacim sa podmienkam, vyhovuje im živé, podnetné prostredie. Na druhej strane je pre nich ťažšie sústrediť sa dlhšiu dobu na jeden typ činnosti, najmä ak vyžaduje samostatné sústredenie. Bývajú tak roztržití, niekedy impulzívi.

Rozvojové odporúčania:

- rozvíjať svoju schopnosť sústredenia, snažiť sa prispôbiť prostredie tak, aby zbytočne neodpútavalo pozornosť od vykonávanej činnosti
- snažiť sa ísť viac do hĺbky, nezostávať iba na povrchu vecí, vzťahov, úloh

Introverzia nevyhradené

Osobnostné nastavenie je dané kombináciou introverzie a nevyhradenosti na škále spolupráce - priebornosti. Ľudia s touto kombináciou prežívajú svoje emócie skôr vo vnútri, sú hlbaví, premýšľaví, rozvážni. Preferujú menší okruh známych ľudí, v spoločnosti ktorých sú komunikatívnejší. Všeobecne pôsobia skôr ticho, zachovávajú si odstup. V dynamickom prostredí plnom zmien bývajú stáli, nepodliehajú okamžitým impulzom. Pre druhých tak môžu byť zdrojom stability a istoty. Na druhú stranu môžu pôsobiť pasívne alebo málo angažovane. V rámci tímovej práce sa obvykle zapájajú menej, oznamujú len dôležité a vecné informácie, často zostávajú v úlohe pozorovateľa. Vďaka tomu a tiež vďaka schopnosti sústrediť sa na zadanú úlohu tak môžu často tím upozorniť na dôležité fakty, ktoré zostali zabudnuté.

Rozvojové odporúčania:

- cielene vstupovať do komunikácie, nenechávať aktivitu na druhých, zdieľať viac svoje skúsenosti a informácie
- klásť dôraz nielen na obsah komunikácie, ale aj na formu, snažiť sa druhých získať väčšou pútavosťou oznámenia, živším prejavom, pracovať s hlasom

Nevyhranenost' introverzie – extravenzie a spolupráca – pribojnosť

Osobnostné nastavenie je dané nevyhranenost'ou ako na škále introverzie – extravenzie, tak aj na škále spolupráce – pribojnosť. Ľudia s touto kombináciou sú veľmi všestranní. Sú primerane spoločenský, nerobí im problém nadväzovať nové vzťahy, pričom majú tendenciu tieto vzťahy rozvíjať a ísť viac do hĺbky. Sú pripravení s druhými spolupracovať, poskytujú im dostatok priestoru, ale nie na úkor samého seba a vlastného sebaapresadenia. Rovnako, ako zapájať sa do spoločných činností, im nerobí problém ani sústrediť sa na samostatné úlohy. Sú primerane premýšľaví, pri hľadaní riešení vychádzajú z vlastných úvah aj z informácií, ktoré si zistia od druhých. Reagujú uvažlivo, ale dostatočne pohotovo. Ak je to potrebné, vedia svoje riešenia, priania a potreby obhájiť, avšak sami do vyhranených situácií alebo sporov nevstupujú.

Vnímanie

Celok príležitosti

Vo vnímaní prevažuje intuícia spolu so sebavedomím. Táto kombinácia vedie k výraznej orientácii na budúcnosť spoločne s optimizmom a sebaistotou. Takí ľudia si zachovávajú nadhľad a dobrú náladu, ktorú im takmer nič nepokazí. Majú vynikajúcu schopnosť vidieť príležitosti a nové možnosti. Sú odvážni, vedia nadchnúť rovnako dobre seba ako druhých, majú vízie a sú schopní im dať dostatok energie na realizáciu. Pre druhých môžu byť vzory, vo firmách potom zaujímajú často pozíciu hýbateľov a lídrov. Majú veľké ambície, sú motivovaní úspechom. Ich výraznou prednosťou je schopnosť sústrediť sa na skutočne dôležité veci. Bývajú energickí a pútaví. Obvykle sú veľmi dobre odolní voči stresu, pracujú s prioritami. Na druhej strane môžu mať tendenciu občas preceňovať seba aj svoje schopnosti, podceňujú riziká a v zaujatí nápadom môžu druhé „valcovať“.

Rozvojové odporúčania:

- nepodceňovať riziká, cielene ich zahrnúť do svojich úvah, konfrontovať svoje vízie a

nápady s realitou a možnosťami

- prevziať zodpovednosť za dotiahnutie svojich vízií, konkretizovať ich, stanovovať merateľné kritériá a míľniky

Celok rizika

Vo vnímaní prevažuje intuícia spolu s obozretnosťou. Táto kombinácia vedie k výraznej orientácii na budúcnosť spoločne s uvažlivosťou a schopnosťou vopred vnímať a premýšľať prípadné riziká. Takíto ľudia majú veľmi dobré predpoklady na vytváranie prognóz, sú predvídaví, dokážu dlhodobo plánovať a odhadovať pravdepodobný vývoj. Vo svojich úvahách zohľadňujú dostupné informácie, avšak sú schopní odhliadnuť od detailu, zamerať sa na podstatné a domýšľať riziká. V tom im výrazne pomáha intuícia v kombinácii s dôvtipom a uvažlivosťou. Bývajú pomerne zásadoví a poctiví, kladú dôraz na etické postupy, chcú vopred ošetriť možné hrozby. Na druhú stranu môžu niekedy zneisťovať sami seba, rovnako tak ako druhé. Ich schopnosť predvídať spolu s citlivosťou voči rizikám môže viesť k zbytočne katastrofickým víziám a scenárom a byť zdrojom malomyselnosti.

Rozvojové odporúčania:

- nepodliehať svojim pocitom a obavám, hľadať oporu vo faktoch, nenechať sa vopred limitovať v aktivite svojou intuíciou a predtuchami, tzv. „nemaľovať čerta na stenu“
- prípadné riziká konkretizovať, popísať, stanoviť si stratégiu na ich minimalizáciu, motivovať sa k ich akceptácii

Detaily príležitosti

Vo vnímaní prevažujú zmysly spoločne so sebavedomím. Táto kombinácia vedie k výraznej systematickosti a organizačnému talentu. Takí ľudia sú veľmi praktickí, realistickí, a pritom schopní a výkonní. Majú cit pre detail, stanovujú jasný postup, sú štruktúrovaní a presní. Riadia sa faktami, dokážu ich veľmi dobre identifikovať a oddeliť od pouhých domnienok či dohadov. Môžu vynikať najmä tam, kde je potrebné pojať veľké množstvo informácií, stanoviť poriadok, navrhnuť systém a štruktúru. Zároveň sú konkrétne, vecné. Spravidla majú veľké ambície a pri ich realizácii postupujú systematicky, cielene, nič neponechávajú na náhodu. Sú pomerne sebaistí, pričom ich istota často pramení z dobrej prípravy, dokonalej znalosti veci az orientácie v

problematike. Ich slabinou môže byť vysoká náročnosť tak na seba samého, ako aj na druhých, menšia schopnosť odpočívať a pomerne vysoké pracovné tempo.

Rozvojové odporúčania:

- zľaviť zo svojich nárokov, vytvoriť sebe i druhým priestor pre pochvalu a odmenu, nepovažovať perfektný výkon za štandardný
- snažiť sa druhých nielen informovať a dokonale zasvätiť do postupu, ale tiež ich nadchnúť, motivovať, strhnúť nápadom

Detaily rizika

Vo vnímaní prevažujú zmysly spoločne s obozretnosťou. Táto kombinácia vedie k výraznej orientácii na detaily, riziká a fakty. Takíto ľudia sú vynikajúcimi analytikmi, pracujú s informáciami, sú presní, dôkladní, dôslední a obozretní. Majú vyvinutý cit pre detail, môžu vynikať najmä tam, kde sa v pracovných postupoch uplatňuje kontrola a metodickosť. Vo svojom úsudku sú veľmi praktickí, pragmatickí, ctí zásady, pravidlá, poriadky. Často bývajú pre okolie symbolom poctivosti a presnosti. Sú realistami, nenechajú sa unášať predstavami či fantáziou, držia sa „pri zemi“. Vďaka svojim predpokladom sa často môžu zhostiť úlohy kritika a toho, kto je schopný identifikovať prípadné riziká či nezrovnalosti. Na druhú stranu sú menej odolní voči stresu, majú tendenciu prílovať na detailoch, ich pohľad je vopred zúžený a opatrný.

Rozvojové odporúčania:

- snažiť sa zachovať väčší odstup a nadhľad, nenechať sa vopred limitovať v budúcich možnostiach existujúcou realitou, odpútať sa od „tu a teraz“
- nelipnúť na podružnostiach, nepodliehať nutkaniu zohľadniť každý detail, oddeliť podstatné od menej podstatného

Nevyhranené príležitosti

Vo vnímaní sú rovnomerne zastúpené zmysly aj intuície spoločne s prevažujúcim sebedomím. Táto kombinácia vedie k veľmi aktívnemu a vyváženému prístupu k svetu. Takíto ľudia sú zvyčajne optimistickí, majú pozitívny pohľad na problémy, vidia v nich príležitosti na zlepšenie a ďalší posun. Sú ambiciózne a veria vo svoju schopnosť uspieť. Vďaka tomu majú dobrú odolnosť voči stresu, nenechajú sa vopred odradiť

možnými problémami. Sú schopní nadhľadu, zameriavajú sa na podstatné, ale nezabúdajú ani na fakty a detaily. Dokážu predvídať, uvažovať strategicky, ale vždy v kontexte reálnych možností a praxe. Vďaka vyváženému zastúpeniu zmyslov a intuície sú veľmi všestranní a zároveň môžu druhým pomáhať porozumieť víziám aj požiadavkám vyplývajúcim zo všednej reality. Ich optimizmus a sebavedomie môže viesť k podceneniu rizík alebo ich úmyselnému ignorovaniu.

Rozvojové odporúčania:

- nepodceňovať riziká, nenechať sa nimi zaskočiť, cielene ich zahrnúť do svojich úvah, zvažovať varianty
- nespoliehať sa iba na svoj úsudok a schopnosti a zohľadniť aj riziká a obmedzenia zo strany druhých

Nevyhranené riziká

Vo vnímaní sú rovnomerne zastúpené zmysly aj intuície spoločne s prevažujúcou obozretnosťou. Táto kombinácia vedie k veľmi uvážlivému a vyváženému prístupu k svetu. Takí ľudia zohľadňujú celý rad kritérií, do svojich úvah zahrňujú fakty, detaily, čiastkové informácie, ale aj budúci možný vývoj, stratégiu a potreby vyplývajúce zo strany partnerov. Okolie ich často hodnotia ako značne svedomité, zásadové, bývajú veľmi poctiví a obozretní. Obvykle sú nároční na kvalitu odvedenej práce, sú presní a starostliví, ale majú aj schopnosť nadhľadu, vnímajú súvislosti a celkový kontext. Ich zodpovedný prístup však môže byť zdrojom preťaženia, všetko sa snaží robiť čo najlepšie, môžu sa zachytávať na rizikách a možných problémoch. To ich môže brzdiť v akcii, trávajú veľa času úvahami a premýšľaním variantov, chýba im odvaha riskovať. Preto môžu byť menej odolní voči stresu.

Rozvojové odporúčania:

- nezotrvávať zbytočne dlho v úvahách a premýšľaní variantov, pokiaľ to už neprináša adekvátnu pridanú hodnotu
- prípadné riziká konkretizovať, popísať, stanoviť si stratégiu k ich minimalizácii, motivovať seba samých k ich akceptácii

Celok nevyhranené

Vo vnímaní prevažuje intuícia spolu s rovnomerným zastúpením obozretnosti a sebavedomia. Táto kombinácia vedie k výraznej orientácii na budúcnosť, k nadhľadu a zameraniu na celok a súvislosti. Takí ľudia majú predpoklady pre formuláciu vízií, stanovenie stratégie, koncepcie, často sa pohybujú v rovine vzletných nápadov a okamžitej inšpirácie. Pre svoje myšlienky vedia nadchnúť nielen seba samého, ale aj ostatných. Bývajú pútavé, často dokážu vďaka svojej intuícii veľmi dobre predvídať budúci vývoj. Na druhú stranu sa na intuíciu niekedy spoliehajú príliš, utvrdia sa v tom, že ich odhady sú správne, nehľadajú oporu alebo kontrolu vo faktoch a môžu sa tak fatálne pomýliť. Zároveň nie sú štruktúrovaní, často zostávajú skôr v rovine všeobecných predstáv a plánov, ktoré nedokážu uviesť do praxe alebo dotiahnuť do konca.

Rozvojové odporúčania:

- nepodliehať tušením, že niečo dopadne dobre alebo zle, a podľa toho určovať mieru svojho úsilia, hľadať oporu a kontrolu vo faktoch
- prevziať zodpovednosť za dotiahnutie svojich vízií, konkretizovať ich, stanovovať merateľné kritériá a míľniky

Detaily nevyhranené

Vo vnímaní prevažujú zmysly spoločne s rovnomerným zastúpením obozretnosti a sebavedomia. Táto kombinácia vedie k výraznej štruktúrovanosti, orientácii na detaily a fakty. Takí ľudia sú veľmi starostliví, systematickí, preferujú zrozumiteľný jasne daný poriadok a pravidlá. Sú realistickí, orientujú sa predovšetkým na „tu a teraz“, vždy a za všetkých okolností „stojia nohami pevne na zemi“. Spravidla disponujú veľmi dobrými analytickými schopnosťami, dobre sa pohybujú v prostredí čísel a dát. V komunikácii bývajú veľmi konkrétne, faktickí, napriek tomu však konajú skôr, než by o veciach hovorili, vzhľadom na ich zmyslu pre detail však často nie sú schopní nadhľadu, nevnímajú príliš súvislosti.

Rozvojové odporúčania:

- zamerať sa na dlhodobejšiu perspektívu, nenechať sa vopred limitovať v možnostiach existujúcou realitou, odpútať sa od „tu a teraz“
- nelepiť na detailoch, snažiť sa získať nadhľad

Nevyhranené

Vo vnímaní sú rovnomerne zastúpené zmysly i intuície spoločne s rovnomerným zastúpením obozretnosti a sebavedomia. Táto kombinácia vedie k veľkej všestrannosti. Takí ľudia sú schopní detailného pohľadu a analýzy dát, rovnako ako vnímajú súvislosti a dokážu s nadhľadom riešiť stratégiu a vízie. Vďaka tomu sa u nich klíbi praktickosť a štruktúrovanosť spoločne s dlhodobejším pohľadom a schopnosťou predikcie. Medzi ich vlastnosti patrí starostlivosť a presnosť, avšak iba tam, kde je to nevyhnutné a podstatné. Sú schopní pracovať s prioritami, odlišujú podstatné od menej podstatného. Sú zodpovední, avšak nenechávajú sa prijatou zodpovednosťou zviazať či limitovať v ďalších krokoch. Nechýbajú im ambície a odvaha, oboje však v kontexte reálnych možností a so zohľadnením prípadných rizík, s ktorými pracujú aktívne. Spravidla majú veľmi dobrý sebanáhľad a sú primerane odolní voči stresu.

Rozhodovanie

Myslenie samostatnosť

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha myslenia v kombinácii so samostatnosťou. Vďaka tomu sú ľudia s týmto profilom veľmi racionálni, logickí, vecní a nezávislí. Riadi sa svojím vlastným úsudkom, tým, čo považujú za správne a rozumné. Aj vo veľmi napätých situáciách zachovávajú chladnú hlavu, odstup a nestrannosť. Nenechajú sa zvikať emóciami zúčastnených ľudí, sami sa citovo neangažujú. Vo svojich riešeniach sú pregnantní, spravodliví, sú schopní veľmi presného a faktického zhodnotenia. Obvykle sú vysoko zameraní na výkon, snažia sa meniť podmienky, organizovať všetko tak, aby sa dosiahol čo najlepší výsledok. Na svoje okolie majú, alebo aspoň chcú mať vplyv, aktívne si prispôsobujú podmienky, určujú pravidlá, spôsob práce. Druhí ich však môžu vnímať ako bezohľadné, tvrdé a neludské. Často sú menej tolerantné, svoje riešenia považujú za jediné správne.

Rozvojové odporúčania:

- vo vzťahu k druhým nezabúdať na takt a diplomáciu, uvedomiť si, že forma oznámenia má často väčšiu presvedčivosť ako platné a logické argumenty
- viac pracovať s atmosférou a potrebami druhých, hľadať riešenia akceptovateľné všetkými zúčastnenými, rozvíjať svoju toleranciu

Myslenie prispôsobivosť

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha myslenia v kombinácii s prispôsobivosťou. Vďaka tomu sú ľudia s týmto profilom racionálni, logickí, rozumní. Na prvé miesto vždy kladú to, aby nimi navrhnuté postupy boli správne, efektívne, prinášali čo najlepší výsledok. Obvykle sú orientovaní na maximálny výkon, veci a ľudí organizujú tak, aby dosiahli cieľ. Zároveň si uvedomujú aj potreby druhých, snažia sa im prispôbiť, akceptovať ich prania a požiadavky. Bývajú značne tolerantní, a aj keď sú pripravení hájiť a zargumentovať svoje návrhy, akceptujú aj iné varianty. Sú schopní ustúpiť, zľaviť zo svojich nárokov. Záleží im na tom, aby získali k spolupráci ostatných, a snažia sa im na to vytvoriť vhodné podmienky. Na druhú stranu sa druhých menej pýtajú, skôr vychádzajú z vlastného úsudku, ktorý vzhľadom na prevahu racionality nad empatiou nemusí korešpondovať so skutočnými potrebami partnerov.

Rozvojové odporúčania:

- vychádzať menej z predpokladov a racionálne úvahy a viac sa pýtať druhých, zisťovať, čo ich motivuje, čo by uvítali
- viac pracovať s atmosférou, premýšľať dopady svojich plánov a aktivít na emócie a pocity druhých, viac s nimi počítať pri zvažovaní šancí na úspech

Cítenie samostatnosť

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha cítenia v kombinácii so samostatnosťou. Vďaka tomu sú ľudia s týmto profilom veľmi samostatní, autonómni, súčasne s veľkým pochopením pre druhých. Sú empatickí, veľmi dobre vnímajú atmosféru, majú cit pre to, ako si druhých získať, motivovať ich, ovplyvniť. Svoje schopnosti tiež premietajú do rétoriky, bývajú veľmi dobrými rečníkmi, vedia poslucháčov nadchnúť, strhnúť a presvedčiť. Spravidla sú vynikajúcimi vyjednávačmi. Voči druhým sú podporujúce, radi a ochotne odovzdávajú skúsenosti, vyhovuje im úloha mentora a radcu. Cez svoje priateľské vystupovanie však nezabúdajú na svoje vlastné ciele a na ceste k nim využívajú takt a diplomáciu. Ako manažéri bývajú obľúbení a sami často volia veľmi individuálny prístup k druhým na základe ich obľuby. Svoju priazeň môžu podmieňovať nekritickosťou a pozitívnym prijatím zo strany druhých.

Rozvojové odporúčania:

- pri hodnotení druhých sa menej riadiť sympatiami či nesympatiami a ich prístupom k vám
- snažiť sa prijímať kritiku ako spätnú väzbu a námet na zmenu, zamerať sa na jej vecnú rovinu, nevnímať ju ako urážku alebo odmietnutie

Cítienie prispôsobivosť

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha cítenia v kombinácii s prispôsobivosťou. Preto sú ľudia s týmto profilom veľmi prispôsobiví, tolerantní, voči druhým vystupujú priateľsky, ohľaduplne. Majú výrazne vyvinutú schopnosť empatie, sú citliví, súcitní, trápenie druhých prežívajú ako svoje vlastné, často dokonca ešte intenzívnejšie. Vo vzťahu k prostrediu sú veľmi nenároční, prispôsobiví, dokážu sa zžiť s rôznymi podmienkami. Je pre nich však extrémne dôležitá dobrá atmosféra v tíme, sami potrebujú cítiť, že ich druhí prijímajú a tiež podporujú. Lahko a rýchlo vycítia zmenu nálad, o druhých sa zaujímajú. Zároveň môžu pôsobiť nerozhodne, pretože svojím rozhodnutím nechcú nikoho poškodiť. Je pre nich ťažké formulovať jasný názor a postaviť sa za neho, majú veľkú potrebu priebežnej pozitívnej spätnej väzby od okolia, kritiku vnímajú ako odmietnutie seba samého. Vo všetkom sú citovo angažovaní, ale rýchlo vyhoria.

Rozvojové odporúčania:

- stanoviť si, čo je pre mňa dôležité, sformulovať to pre druhých a ísť si za tým, posilňovať svoju asertivitu
- snažiť sa prijímať kritiku ako spätnú väzbu a námet na zmenu, zamerať sa na jej vecnú rovinu, nevnímať ju ako odmietnutie seba samého

Nevyhranené samostatnosť

Pri rozhodovaní sa vyvážene uplatňuje cítenie a myslenie v kombinácii s prevahou samostatnosti. Preto sú ľudia s týmto profilom veľmi autonómni, nezávislí. Sú veľmi aktívne v pretváraní svojho okolia podľa vlastných predstáv a požiadaviek. Nebojí sa vznášať svoje nároky, majú jasné požiadavky, čo sa týka podmienok, sú nároční. Majú schopnosť sa do druhých vcítiť, chápu ich pohnútky a pocity, rozumejú im, avšak vo svojom rozhodovaní rovnako zohľadňujú racionálny pohľad na vec a potrebu dosahovať vysoký výkon. Ich riešenia bývajú praktické a logické a súčasne akceptovateľné druhými,

preto obvykle nenarážajú na väčšie prekážky pri implementácii. V komunikácii sú obvykle otvorení, využívajú rôzne typy argumentov, spravidla bývajú veľmi presvedčiví. Na druhú stranu sú zvyknutí presadzovať vlastné nároky a myšlienky, mať posledné slovo. Okolie ich môže vnímať ako sebastredné.

Rozvojové odporúčania:

- rozvíjať svoju toleranciu a schopnosť akceptovať iné riešenia než svoje vlastné
- posilňovať svoju flexibilitu a prispôsobivosť, zladať svoje vlastné ciele so spoločnými

Nevyhranené prispôsobivosť

Pri rozhodovaní sa vyvážene uplatňuje cítenie a myslenie v kombinácii s prevahou prispôsobivosti. Preto sú ľudia s týmto profilom veľmi flexibilní, pružní. Dokážu pracovať takmer v akomkoľvek prostredí či tíme. Sú nenároční a ak je to v spoločnom záujme, nerobí im problém ustúpiť. Sú veľmi prispôsobiví. Vo vzťahu k druhým sú priateľskí, majú dobrú schopnosť empatie, sú veľmi tolerantní. Sú otvorení diskusii, ako manažéri bývajú spravidla veľmi demokratickí. Zároveň sa riadi logikou veci a racionálnym pohľadom. O svojich myšlienkach a nápadoch diskutujú, korigujú ich na základe spätnej väzby od druhých, hľadajú funkčný a súčasne všetkým vyhovujúci konsenzus. Pri rozhodovaní sa snaží zohľadniť všetky dostupné informácie. Tak môžu pôsobiť nerozhodne alebo názorovo nepevne. Okolie im niekedy vytýka neurčité a mnohoznačné vyjadrenia, poskytujúce veľký priestor pre rôzne interpretácie.

Rozvojové odporúčania:

- vo vzťahu k druhým byť jednoznačnejšie, svoje rozhodnutia komunikovať jasne a konzistentne v čase
- v krízových a náročnejších situáciách zlaviť zo svojej demokratickosti, prezentovať jasný postoj a byť pre druhých zdrojom istoty a stability

Myslenie nevyhranené

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha myslenia v kombinácii s vyváženou prispôsobivosťou a samostatnosťou. Preto sú to ľudia s týmto profilom veľmi racionálni, logickí a vecní. Riadi sa tým, čo považujú za správne a rozumné. Pri spolupráci s druhými ľuďmi sa snažia o rovnocenný a spravodlivý prístup, nenechávajú sa príliš ovplyvniť

sympatiami alebo nesympatiami. V komunikácii volia priame a otvorené vyjadrenia, idú rýchlo k veci, vrstvia logické, platné argumenty. Nemajú radi nekonkrétne alebo mnohoznačné vyjadrenia, sami sa snažia druhých presvedčiť najmä obsahom oznámenia. Spravidla sú orientovaní na vysoký výkon, organizujú veci a ľudí tak, aby dosiahli čo najlepší výsledok. Na druhej strane im chýba takt a schopnosť diplomacie a svojimi vecnými výroky sa môžu druhých dotknúť. Niekedy o nich okolie hovorí ako o „slonoch v porceláne“.

Rozvojové odporúčania:

- vo vzťahu k druhým nezabúdať na takt a diplomáciu, uvedomiť si, že forma oznámenia má často väčšiu presvedčivosť ako platné a logické argumenty
- viac pracovať s atmosférou a potrebami druhých, vedieť im vyjadriť pochopenie a podporu

Cítanie nevyhranené

Pri rozhodovaní sa uplatňuje prevaha cítania v kombinácii s vyváženou prispôsobivosťou a samostatnosťou. Preto sú ľudia s týmto profilom veľmi ohľaduplní, citliví a empatickí. Majú veľmi dobré predpoklady pre tímovú prácu, druhým sa snažia pomáhať, podporovať ich, sú veľmi priateľskí a citliví. Trápenie druhých prežívajú ako svoje vlastné, mnohokrát dokonca ešte intenzívnejšie. Majú schopnosť „čítať pod čiarou“ a veľmi rýchlo a ľahko vycítia zmenu nálady u druhých. O ostatných ľudí sa zaujímajú, sú súcitní. Zároveň sami potrebujú podporu a prijatie zo strany tímu. Je pre nich veľmi dôležité získavať priebežnú spätnú väzbu a uistenie. Zároveň môžu byť až precitlivení, vo všetkom sa silne citovo angažujú a môžu teda ľahko a rýchlo vyhorieť. Kritiku prežívajú veľmi intenzívne, majú tendenciu ju vzťahovať na svoju osobu ako celok, vnímajú ju ako komplexné odmietnutie.

Rozvojové odporúčania:

- oddeľovať osobnú a pracovnú rovinu, nebáť sa rozhodnúť aj tam, kde rozhodnutia majú vplyv na druhých
- snažiť sa prijímať kritiku ako spätnú väzbu a námet na zmenu, zamerať sa na jej vecnú rovinu, nevnímať ju ako odmietnutie seba samého

Nevyhranené

Pri rozhodovaní sa vyvážene uplatňuje cítenie a myslenie, rovnako tak ako prispôsobivosť a samostatnosť. Vďaka tomu sú ľudia s týmto profilom veľmi všestranní. Sú schopní sa prispôbiť prostrediu, vedia konať pružne a flexibilne, ale zároveň sú schopní meniť podmienky a pravidlá tam, kde to považujú za potrebné. Zaujímajú sa o názory, postoje a emócie druhých, zohľadňujú ich vo svojich rozhodnutiach, avšak nenechávajú sa nimi brzdiť a rovnako tak sa riadia aj svojim úsudkom a logikou vecí. Obvykle majú schopnosť poskytovať nehodnotiacu ak náprave motivujúcu spätnú väzbu, sú ohľaduplní, ale záleží im aj na dobrom výkone. Dobre pracujú s atmosférou, ponúkajú druhým priestor pre seberealizáciu, ale nezriekajú sa svojej aktívnej role; veci a ľudí organizujú, dianie majú pod kontrolou. Sú radi, ak môžu sami získať spätnú väzbu, aktívne s ňou pracujú.

Štýl práce

Otváranie aktivity

V činnostiach prevažuje otváranie a aktivita. Táto kombinácia sa prejavuje veľkou činnosťou, obrovským množstvom nápadov, myšlienok a inšpirácie. Takí ľudia sú označovaní za kreatívov a „rozbiehačov“. Stojí pri zrode radu nápadov, podnecujú zmeny, novinky, spravidla hýria energiou. Obvykle sa venujú mnohým veciam zároveň, svoju pozornosť delia medzi množstvo projektov a aktivít, dokážu pohotovo preskakovať z úlohy na úlohu. Vedia improvizovať, sú nápadití. Ich nápady nemusia byť nutne originálne, ale bývajú nové a nevšedné. Nerobí im problém zmeniť postup počas činnosti, najatraktívnejšia je pre nich úvodná fáza, teda rozjazd niečoho nového. Na druhú stranu môžu meniť postupy aj vo chvíli, keď to nie je potrebné, majú radi zmenu, zle znášajú rutinu alebo z ich pohľadu „nudné dotahovanie“. Podceňujú plánovanie, veci nechávajú na poslednú chvíľu, veľmi ľahko a rýchlo sa zahltia.

Rozvojové odporúčania:

- obmedziť množstvo začatých aktivít, minimálne časť z nich dotiahnuť do konca a zažiť si tak úspech a uspokojenie z výsledku
- naučiť sa poľaviť, odpočívať, rovnomerne vynakladať energiu, pracovať na úlohách priebežne

Otváranie stabilita

V činnostiach prevažuje otváranie a stabilita. Táto kombinácia sa prejavuje rôznorodými záujmami, potrebou venovať sa mnohým veciam paralelne, záujmom o mnoho tém. Takí ľudia vedia oceniť nové myšlienky, radi premýšľajú rôzne nápady, hľadajú varianty, vylepšenia, radi o veciach diskutujú s druhými v snahe nájsť nové aspekty problému. Zároveň sami prichádzajú s množstvom nápadov, na veci sa pozerajú novým, nevšedným spôsobom. Všetko majú potrebu dôkladne zvážiť, prebrať, posúdiť z radu uhlov. Aj napriek otvorenosti novým veciam pri realizácii neradi vybočujú zo zabehnutých zvyklostí a konvencií. Sú pomerne pokojní a stabilní, aj v rušnom a dynamickom prostredí si dokážu zachovať uvoľnenosť a dobrú náladu. Sú veľmi dobre odolné voči stresu. O veciach častejšie hovoria, než ich robia. Skôr než na výsledok sú zameraní na samotný proces, sú pôžitkári. Spravidla neplánujú, naliehavosť úloh sa ich nedotýka.

Rozvojové odporúčania:

- dôsledne plánovať svoje činnosti, stanovovať si reálne termíny a tie potom dodržiavať
- motivovať samých seba k realizácii svojich nápadov a myšlienok, rozdeliť väčšie úlohy na menšie bloky a ciele a tie postupne plniť

Uzatváranie aktivita

V činnostiach prevažuje uzatváranie a aktivita. Táto kombinácia sa prejavuje veľkou činnorodosťou, proaktivitou, samostatnosťou a zameraním na výkon. Takí ľudia si svoje činnosti dôsledne plánujú, rozvrhujú ich v čase a potom krok po kroku plnia. Sú podnikaví, iniciatívni, radi veci realizujú, sú motivovaní výsledkom. Je pre nich veľmi uspokojujúce dotiahnuť svoje činnosti do konca. Neustále chcú mať prehľad o stave vecí, zo svojich plánov a cieľov nezlavujú. Sú schopní vysokého výkonu v krátkom čase. Spravidla chcú všetko urobiť sami, delegujú len vtedy, ak je to nevyhnutné. Okolie ich považuje za veľmi spoľahlivé a cieľavedomé, sú schopní odvieť veľké množstvo práce, a to aj z vlastnej iniciatívy. Sú proaktívni, podnikaví a vnútorne motivovaní, nepotrebujú stimuly zvonku. Zároveň je pre nich stresujúce choroby svoje aktivity dotiahnuť do konca, ľahko podliehajú naliehavosti, majú tendenciu sa preťažovať. Vzhľadom na to sú menej odolní voči stresu.

Rozvojové odporúčania:

- naučiť sa cielenejšie využívať delegovanie, vytvoriť si priestor na premýšľanie koncepcnejších a dlhodobejších úloh i na odpočinok
- pracovať s prioritami, nepodliehať naliehavosti

Uzatváranie stabilita

V činnostiach prevažuje uzatváranie a stabilita. Táto kombinácia sa prejavuje veľkou spoľahlivosťou a stabilitou. Takí ľudia sú platnými členmi tímu, plnia zodpovedne a svedomito zverené úlohy, pracujú podľa zažitých a osvedčených postupov a pravidiel. Dodržujú pokyny a nariadenia, plnia termíny, snažia sa naplniť očakávania zo strany firmy a nadriadeného. Ich výkon je stály, bez väčších výkyvov čo do pracovného tempa či nasadenia, je dobre predvídateľný. Sami chcú mať prehľad, vyhovuje im jasne stanovený plán a možnosť postupne plniť čiastkové úlohy. Je im bližšie zamerať sa na jednu činnosť a po jej dotiahnutí do konca sa venovať ďalšej. V rámci tímu pôsobia ako stabilizujúci prvok, neradi vybočujú z radu, vyhovuje im stále a známe prostredie, volí konvenčné riešenie. Zároveň sami málokedy prichádzajú s vlastnou iniciatívou, radšej plnia, čo je im zverené.

Rozvojové odporúčania:

- byť viac proaktívny, hľadať nové príležitosti a možnosti uplatnenia
- premýšľať o možných zmenách, vylepšeniach, nových nápadoch

Nevyhranená aktivita

V činnostiach sa prejavuje vyvážené zastúpenie uzatvárania a otvárania spolu s prevažujúcou aktivitou. Táto kombinácia sa prejavuje veľkou činorodosťou, aktivitou, podnikavosťou. Takí ľudia sú zvedaví, zaujímajú sa o množstvo vecí, radi sa podieľajú na rôznych činnostiach, uspokojuje ich dianie samotné a to, že môžu byť jeho súčasťou. Potrebujú byť neustále v pohybe, zle znášajú nudu a neproduktivitu. Sú proaktívne, ak nemajú žiadnu úlohu zadanú, veľmi rýchlo si sami nejakú činnosť nájdú. Baví ich zúčastniť sa zmien a implementovania nových myšlienok, ale radi veci tiež dotahujú. Nie sú nijako zvlášť nároční na obsah práce, dokážu sa realizovať v rôznych oblastiach. Ak majú pocit prílišného pokoja a „nudy“, potom sami druhých vyzývajú k aktivite. Sú tými, ktorí často používajú vetu „podme niečo robiť“. Na druhú stranu môžu druhých svojou

aktivitou rušiť, sami bývajú roztržení, opakovane sa preťažujú.

Rozvojové odporúčania:

- naučiť sa poľaviť, relaxovať, uvoľniť sa, využívať tzv. aktívny odpočinok
- vo vzťahu k druhým rešpektovať určité hranice a ich tempo, dopriať im dostatok pokoja a času na prácu

Nevyhranená stabilita

V činnostiach sa prejavuje vyvážené zastúpenie uzatvárania a otvárania spolu s prevažujúcou stabilitou. Táto kombinácia sa prejavuje veľkou stabilitou, stálosťou, pokojným a uvoľneným vystupovaním. Takí ľudia preferujú stále, známe a bezpečné prostredie a zároveň sa sami také podmienky snažia ponúknuť druhým. Pri práci majú radi svoje vlastné tempo, uvážlivo investujú svoju energiu, aj v náročnom prostredí sa snažia zachovať pokoj a chladnú hlavu. Veľmi dobre znášajú prostredie so zavedenými, vyskúšanými postupmi, snažia sa splynúť s prostredím, neradi druhých provokujú. V dynamickom prostredí môžu pôsobiť stabilizačne, druhí ich niekedy vnímajú ako „oázy pokoja a pohody“. Na druhej strane môže byť ich snaha o bezpečné a príjemné prostredie vnímaná zvonku ako lenivosť alebo ľahostajnosť.

Rozvojové odporúčania:

- byť viac proaktívny, hľadať nové príležitosti a možnosti uplatnenia
- nebáť sa vybočiť z konvenčných a zaužívaných postupov, vystúpiť z bezpečnej anonymity

Otváranie nevyhranené

V činnostiach prevažuje otváranie spolu s vyváženým zastúpením stability a aktivity. Táto kombinácia sa prejavuje čínorodosťou, množstvom nápadov, myšlienok a inšpirácie. Takí ľudia stoja pri zrode mnohých zmien a inovácií. Niekedy sú tými, ktorí nové veci sami rozbiehajú, inokedy sú skôr tými, ktorí prichádzajú s myšlienkami as druhými ich diskutujú, rozvíjajú. Na veci sa pozerajú spravidla novým, nevšedným spôsobom. Sú pohotoví, vychádzajú z okamžitých a momentálnych podmienok, nerobí im problém meniť postup na základe okamžitej potreby. Bývajú kreatívni, nápadití, proces vymýšľania ich baví a motivuje oveľa viac ako samotná realizácia. Neradi sa

nechávajú zväzovať plány a harmonogramy, preferujú voľnosť a priestor na improvizáciu. Menej času obvykle venujú príprave, množstvo vecí môžu nechávať doslova na poslednú chvíľu.

Rozvojové odporúčania:

- vo svojich činnostiach zvažovať hľadisko efektivity, naučiť sa tam, kde je to žiaduce, využívať aj osvedčené a zaužívané postupy
- rovnomerne vynakladať energiu, pracovať na úlohách priebežne, aspoň rámcovo plánovať

Uzatváranie nevyhranené

V činnostiach prevažuje uzatváranie spolu s vyváženým zastúpením stability a aktivity. Táto kombinácia sa prejavuje veľkým zameraním na realizáciu a doťahovanie úloh. Takí ľudia preferujú možnosť dôsledne plánovať svoje aktivity, mať jasný prehľad, orientovať sa v každom okamihu, ako ďaleko sú, čo a kedy ešte majú urobiť. Radi pracujú systematicky krok za krokom, kedy sa najprv venujú úplne jednej činnosti a po jej dokončení prejdú na ďalšiu úlohu. Ich veľkou prednosťou je cieľavedomosť, spoľahlivosť, ale aj rýchlosť pri samotnej realizácii. Neradi veci odkladajú, problémy riešia, akonáhle vyvstanú. To môže byť na druhú stranu aj ich slabou stránkou, pretože podliehajú naliehavosti, sú netrpezliví, majú potrebu všetko riešiť okamžite a zároveň viac úloh naraz ich stresuje a zahlcuje. Neradi menia svoje plány, voči novinkám a zmenám môžu byť kritickí.

Rozvojové odporúčania:

- pracovať s prioritami, nepodliehať naliehavosti
- nelipnúť na už naplánovaných postupoch tam, kde vzhľadom na zmeny zvonku už nie sú efektívne

Nevyhranené

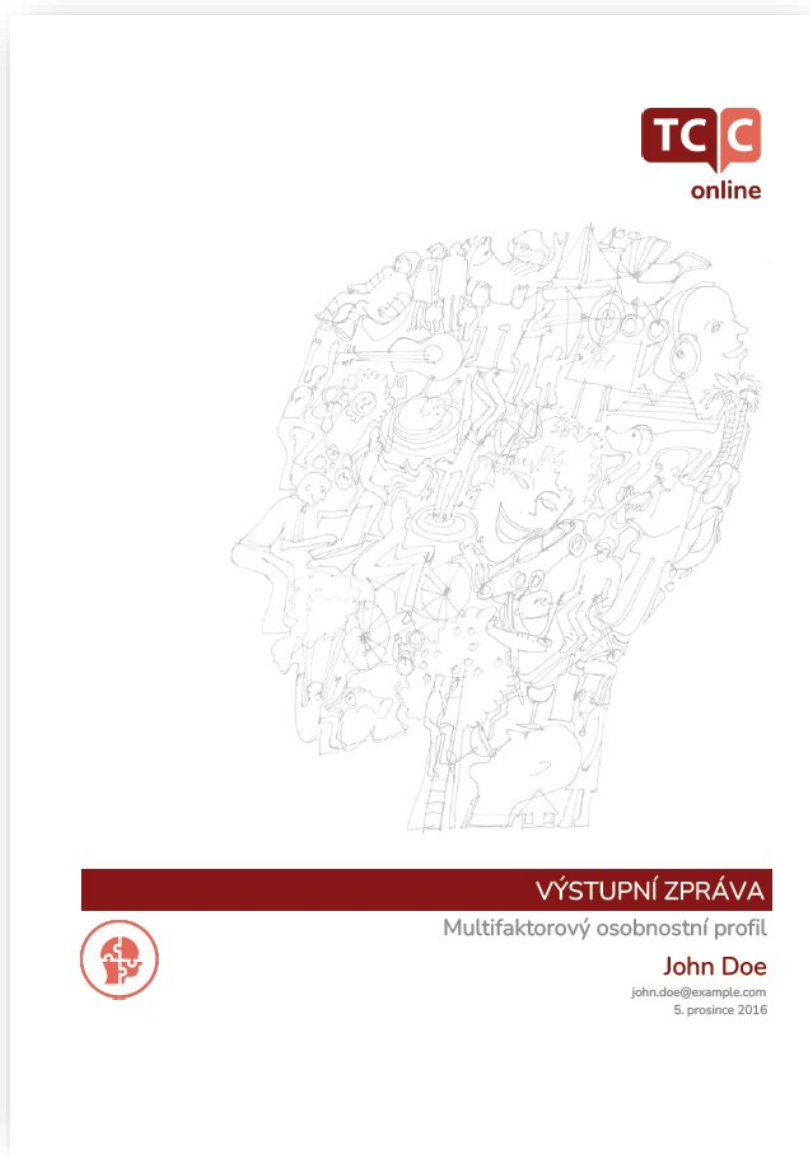
V činnostiach sa prejavuje vyvážené zastúpenie uzatvárania a otvárania spolu s vyváženým zastúpením stability a aktivity. Táto kombinácia sa prejavuje harmonickosťou a univerzálnosťou. Takí ľudia sú primerane aktívni, podnikaví, radi realizujú svoje myšlienky a nápady. Spravidla volí veľmi efektívne riešenie za využitie

ako už osvedčených a platných postupov, tak aj nových nápadov a vylepšení. Nebránia sa zmenám, aktívne sa na nich podieľajú, ale radi zachovávajú aj to, čo funguje. Obvykle využívajú plánovanie, ale nedržia sa svojich plánov za každú cenu, sú schopní improvizácie a prispôsobenia okamžitým podmienkam. Svoje činnosti sa snažia dokončovať, sú zodpovední, ale dokážu aj odpočívať, vedia, kde sú ich hranice, a úmyselne sa nepreťažujú. Často je pre nich dôležité dobre vyvážiť osobný a pracovný život. Ich výkonnosť je stabilná, dlhodobá, sú relatívne odolné voči stresu.

INTERPRETÁCIA VÝSLEDKOV

Výstupná správa

Titulná strana záverečnej správy obsahuje názov metódy, meno respondenta (ak bolo vyplnené v administračnom rozhraní), e-mail a dátum.

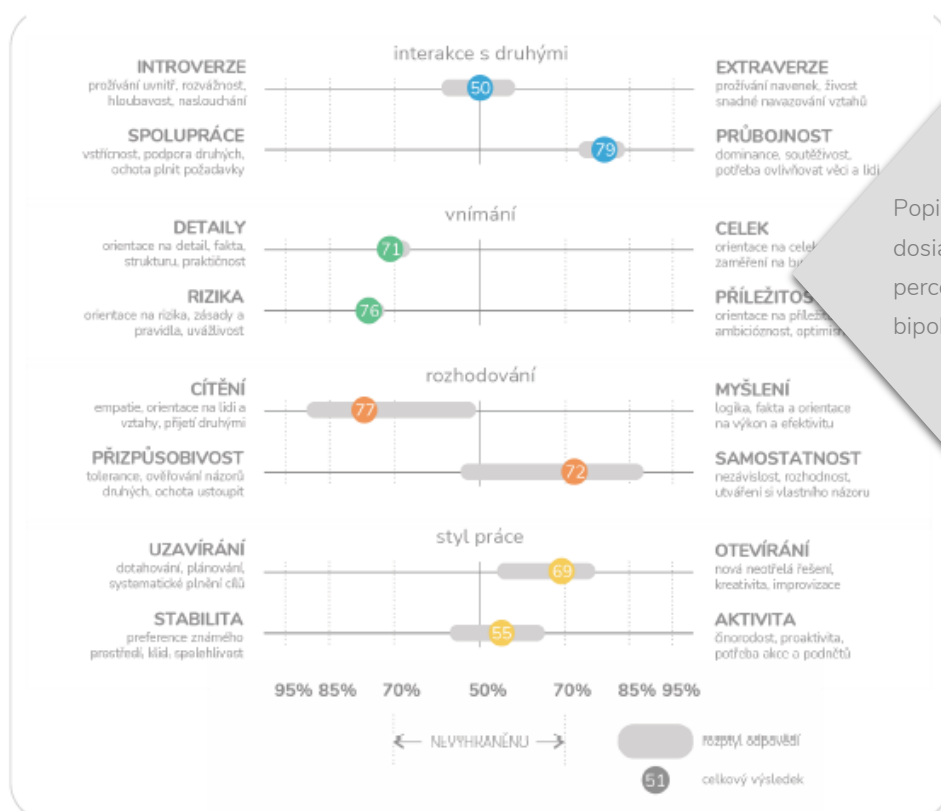


John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

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

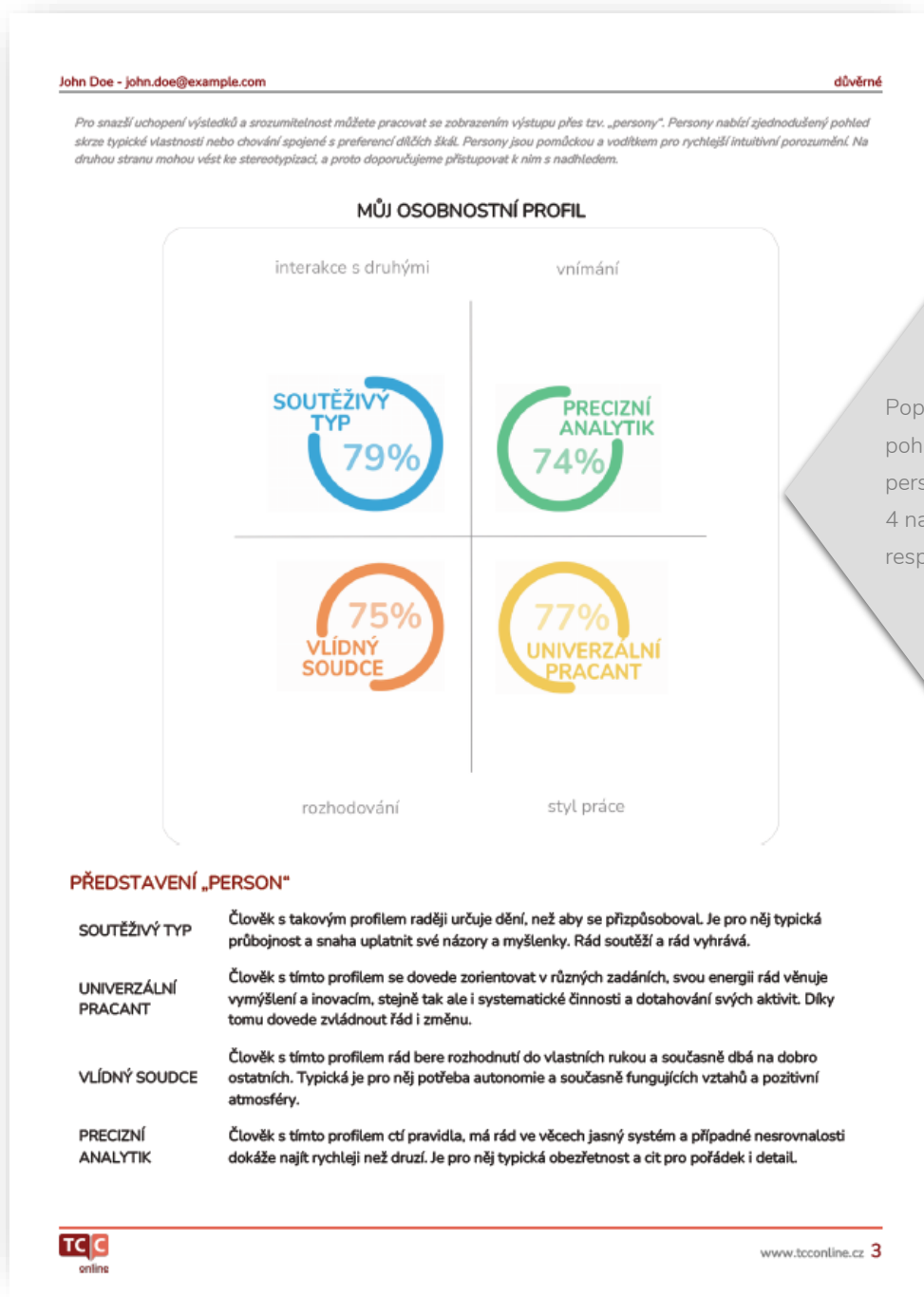
MŮ OSOBNOSTNÍ PROFIL



Popis hlavních škál a dosažených percentilů na 8 bipolárních škálách.

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

Súčasťou PREMIUM verzie sú potom na nasledujúcej strane aj tzv. PERSONY umožňujúce ľahšie a rýchlejšie „zorientovanie sa“ vo výslednom grafe.



Popis celkového profilu pohľadom cez tzv. persony a predstavenie 4 najviac typických pre respondenta.

John Doe - john.doe@example.com

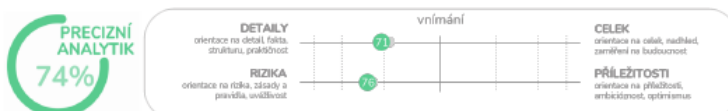
důvěrné

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

INTERPRETACE



Osobnostní nastavení je dáno kombinací nevyhraněnosti na škále introverze – 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.



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 ulpávat na detailech, jejich pohled je předem zúžený a opatrný.

Nasledující dvě strany obsahují interpretaci všech 4 hlavních oblastí.

NA ČEM STAVÍM / O CO SE MOHU OPŘÍT	MOŽNÁ RIZIKA
■ schopnost prosadit sebe a své názory, soutěživost ■ přiměřená komunikativnost a společenskost ■ argumentační pohotovost a současně uvážlivost ■ vnímání detailů, pečlivost a přesnost ■ kontrola a metodičnost, systematičnost ■ schopnost nacházet nesrovnalosti, rizika ■ samostatnost, schopnost nezávislého rozhodování ■ empatie, vnímání potřeb a pocitů druhých ■ diplomaticčnost, taktičnost	■ dávání méně prostoru druhým ■ soupeření ■ tendence ulpívat na podružnostech ■ nižší schopnost nadhledu a vnímání příležitostí ■ tendence brát věci osobně, emočně je prožívat ■ poskytování či přijímání zpětné vazby může být náročné

ROZVOJOVÁ DOPORUČENÍ

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

Popis silných stránek, případných rizik, čo si daný respondent môže „ostrážit“, vrátane rozvojových odporúčaní

Súčasťou PREMIUM verzie sú potom aj nasledujúce 3 strany obsahujúce na základe osobnostného profilu pravdepodobnú preferenciu tímových rolí, manažérskeho štýlu a taktiež sekciu UČEBNÉ ŠTÝLY ponúkajúce praktické odporúčania pre efektívne vzdelávanie sa a rozvoj.

John Doe - john.doe@example.com
dôverné

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. Niž vidíte, jaké role Vám mohou být bližší než jiné. V případě, že byste si rádi zmapovali svou preferenci týmových rolí nad rámec toho, co Vám je osobnostně blízká, můžete využít dotazník Týmové role. Chcete se o něm nebo týmových rolích dozvědět více, navštivte: <https://www.tconline.cz/online-dotazniky-tymove-role/>.



MOTIVÁTOR

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



VYHODNOCOVAČ

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



VYHLEDAVAČ

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


www.tconline.cz 7

Popis tímových rolí, pre ktoré má respondent najväčšie predpoklady na základe jeho osobnostného profilu.

STYLÝ VELENÍ, 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 přiklonit. Přičemž je na Vás zda, vzhledem k Vaším cílům, k firmě, ve které pracujete, její firemní kultuře a vzhledem ke konkrétnímu týmu, je tento styl vhodný. Součástí manažerské role je také schopnost situačního vedení, tedy schopnost volby různých stylů vzhledem k okolnostem, a jejich další rozvoj, tedy schopnost se posouvat dál a získávat nové dovednosti a schopnosti nad rámec toho, co je nám přirozené. V případě, že byste si rádi zmapovali svou preferenci manažerských stylů nad rámec toho, co Vám je osobnostně blízké, můžete využít dotazník Manažerský styl. Chcete se o něm nebo manažerských stylech dozvědět více, navštivte: <https://www.tcconline.cz/online-dotazniky-manazersky-styl/>.



ROZVÍJÍCÍ

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



PERFEKIONISTA

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



MAXIMALISTA

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

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

John Doe - john.doe@example.com

důvěrné

PŘÍSTUP K UČENÍ – TIPY PRO ADAPTACI

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

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

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

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

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

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

Popis učebního štýlu vycházejícího z jeho osobnostního profilu.

CO NAPOMÁHÁ EFEKTIVNÍMU UČENÍ

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

CO MŮŽE PROCES UČENÍ ZPOMALIT

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

Tipy, ako podporiť efektívne učenie a čo naopak môže proces učenia spomaliť.

MOŽNOSTI VYUŽITIA INVENTÁRA V PERSONÁLNEJ PRAXI

Možnosti využitia Multifaktorového osobnostného profilu vo firemnom prostredí sú veľmi široké, najmä v oblastiach náboru a rozvoja zamestnancov.

Nábor zamestnancov

V náborovom procese môžeme psychodiagnostiku využiť niekoľkými spôsobmi:

1. Ako vstupnú prescreeningovú metódu
 - ✓ Pomôže nám oddeliť osobnostne vhodných uchádzačov na danú pozíciu od tých nevhodných (a teda šetrí čas a peniaze – stretneme sa osobne len s tými, ktorí spĺňajú osobnostné predpoklady).
 - ✓ Psychodiagnostiku je možné do výberového procesu zaradiť ako pred, tak aj po preselekcii CV podľa danej pozície.
2. Ako súčasť Assessment centra
 - ✓ Psychodiagnostika nám taktiež prináša cenné informácie v priebehu Assessment centier a je dôležitým faktorom pre výber uchádzačov.
 - ✓ Umožňuje tiež získať cenné informácie o tom, ako uchádzač zvláda prijímať a spracovať spätnú väzbu (aj negatívnu). Toto môžeme ľahko zistiť pri oznámení a interpretácii výsledkov psychodiagnostiky účastníkovi Assessment centra.
 - ✓ Príjemnou pridanou hodnotou využitia psychodiagnostiky je vyššia spokojnosť uchádzačov a vyššia vnímaná kvalita náborového procesu aj spoločnosti, ktorá psychodiagnostiku používa (pre teoretické zdôvodnenie vid' str. 14). Uchádzači často dávajú spoločnosti vedieť, že výsledky psychodiagnostiky pre nich boli veľkým rozvojom a vnímajú tak spoločnosť pozitívne, aj keď neboli prijatí na danú pozíciu.
3. Využitie výsledkov psychodiagnostiky pri osobnom rozhovore.
 - ✓ Výsledky psychodiagnostiky je možné tiež veľmi dobre využiť pri osobnom pohovore s uchádzačmi. Psychodiagnostika tu opäť šetrí čas, namiesto toho,

aby sme museli zdĺhavo behaviorálnymi otázkami zisťovať, kde by mohla byť u uchádzača osobnostné riziko pre danú pozíciu. S využitím psychodiagnostiky máme už vopred vytipované rizikové oblasti, ktoré môžeme v danom čase bližšie a presnejšie preskúmať, skôr než aby sme museli sondovať celú osobnosť uchádzača.

Rozvoj zamestnancov

Pri rozvoji zamestnancov nachádza psychodiagnostika uplatnenie v dvoch hlavných oblastiach:

1. Individuálny rozvoj

- ✓ Psychodiagnostika nám poskytuje detailné informácie o osobnosti zamestnanca, ktoré (najmä v kombinácii s výsledkami ďalších dotazníkov a testov) môžeme použiť na veľmi presne zacielené a praktické rozvojové odporúčania.
- ✓ Opäť môže byť súčasťou rozvoja i identifikácie spôsobu, akým zamestnanec spracováva a reaguje na spätnú väzbu (toto môžeme zo situácie spätnej väzby z psychodiagnostiky preniesť aj na podobné situácie – napríklad prijímanie spätnej väzby od nadriadeného a kolegov).

2. Development centra

- ✓ Pri skupinovom rozvoji v rámci Development centier nachádza psychodiagnostika podobné uplatnenie ako pri individuálnom rozvoji.
- ✓ Pri využití Development centra napríklad pri výbere vhodného zamestnanca na vedúcu pozíciu nám psychodiagnostika prináša cenné informácie o vhodnosti daného zamestnanca pre riadiacu pozíciu.

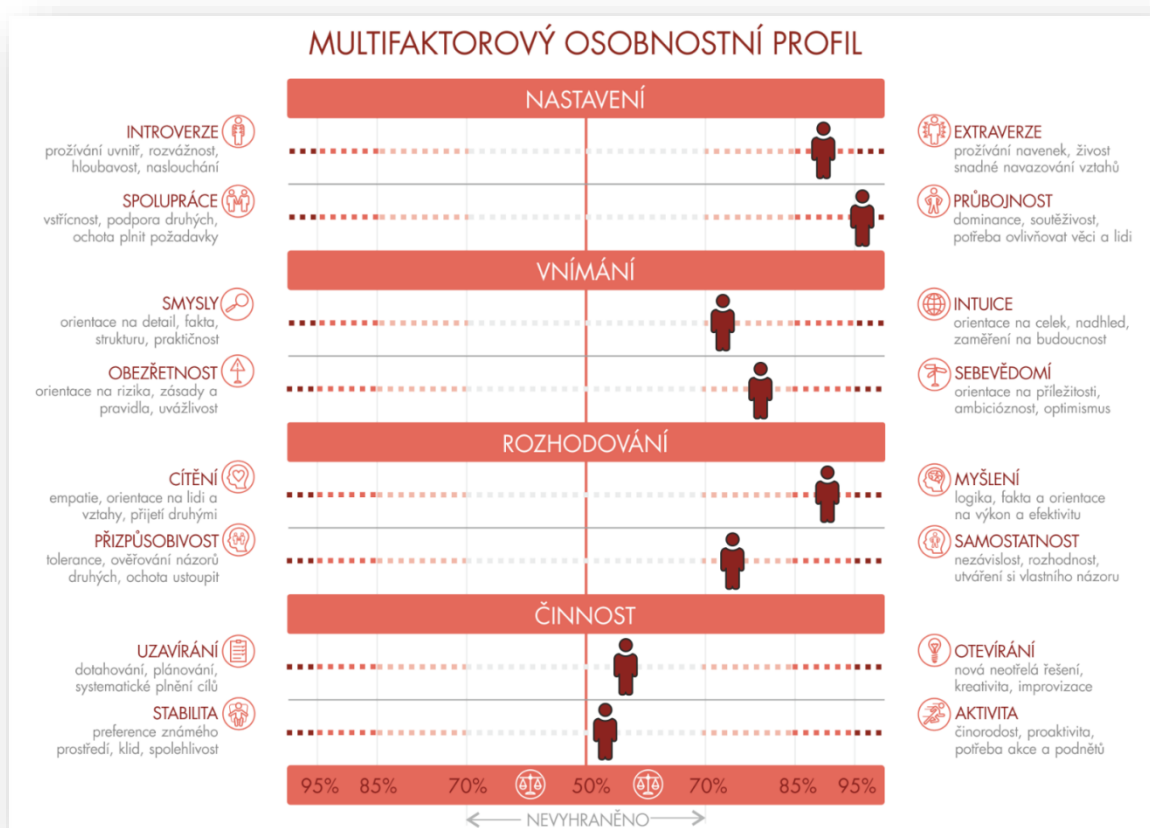
Opäť je tu pridaná hodnota, kedy zamestnanci vnímajú pri využití psychodiagnostiky Development centrum ako kvalitnejšie.

KAZUISTIKY

Kazuistika č. 1 – Jana

Jana absolvovala Multifaktorový osobnostný profil v rámci programu Assessment centra na manažérsku pozíciu spoločne s Dotazníkom zvládania záťaže a výkonovými testami. Jana aktuálne pracovala na pozícii špecialistky, jej práca sa zameriavala na starostlivosť o interných klientov, zároveň mala skúsenosti s vedením projektového tímu.

V profile Jany v rámci Multifaktorového osobnostného profilu boli typické štyri veľmi vyhranené škály: extravergia , pribojnosť , sebavedomie , myslenie , spolu s mierne vyhranenou intuíciou a samostatnosťou :



Z výsledkov teda možno usudzovať na energický a temperamentný prejav, cieľavedomosť, optimizmus a sebaistotu, rovnako tak súťaživosť a vysokú potrebu ovplyvňovať a rozhodovať. Zároveň je zrejma vysoká objektivita a racionalita v uvažovaní aj nezávislosť v rozhodovaní na mienku druhých. Na druhú stranu je pre tento

profil charakteristická nižšia trpezlivosť, sebakpresadzovanie aj na úkor druhých, podceňovanie situácií, ale aj chýbajúca schopnosť zohľadňovať ľudský faktor a prania a potreby druhých ľudí.

V Dotazníke zvládania záťaže celkovo prevažovali stratégie zamerané na zachovanie duševnej pohody; medzi najvyššie zastúpenými stratégiami však figurovala Sebadôvera, Sebakontrola a Kontrola situácie. Naopak jednou z najmenej zastúpených stratégií bola Opora v druhých. Vo výkonových testoch dosahovala mierne nadpriemerné výsledky (74. a 75. percentil). V prípadovej štúdii in-basket zameranej na plánovanie a prioritizáciu úloh, si väčšinu úloh nechávala vo svojej kompetencii a málo delegovala, činnosti plánovala aj mimo bežného pracovného času.

Jana sama o sebe hovorila ako o direktívnej a rozhodnej osobnosti schopnej prinášať nové vízie, ktorá niekedy podlieha mikromanažmentu. Ako sama uviedla, kolegovia ju v 360 ° spätnej väzbe hodnotili ako manipulatívnu a direktívnu, neosobnú a odťažitú.

V rámci programu Assessment centra bola Jana veľmi pohotová, vystupovala sebedôvery, s úsmevom a energiou, sústredila sa na čo najlepší výkon. V jednaniach jeden na jedného vystupovala pozitívne, vrelo as úsmevom, dávala druhej strane priestor a hľadala riešenie. Aj napriek tomu, že jej riešenie nebolo v súlade s požiadavkami druhej strany, snažila sa klientku pre riešenie presvedčiť pohotovou argumentáciou. V situáciách, keď jej riešenie nebolo prijaté, strácala trpezlivosť a jej do tej doby pozitívne a vrelo vystupovanie sa zmenilo na odťažité, formálne a konfrontačné, strácala diplomáciu a takt. Rokovania rýchlo uzatvárali a riešenia odkladali na následnú schôdzku.

Spätná väzba

V rámci spätnej väzby boli s Janou diskutované nasledujúce odporúčané rozvojové oblasti:

Práca so vzťahom a atmosférou

- ✓ Zamerať sa vedľa vecnej stránky aj na atmosféru rokovaní s partnermi, rozvíjať vzťah s nimi, učiť sa porozumieť ich motívom a potrebám.
- ✓ Posilňovať svoju toleranciu a akceptáciu partnerov aj s ich slabými stránkami,

trénovať diplomáciu a partnerský štýl komunikácie.

- ✓ Posilňovať dôveru v schopnosti druhých.

Time management

- ✓ Posilniť schopnosť efektívneho plánovania vlastných kapacít, množstvo úloh a rozsahu rokovaní vzhľadom na reálnu časovú dotáciu.
- ✓ Osvojiť si techniky a nástroje pre rýchlu a efektívnu prioritizáciu úloh (napr. využitie škál „dôležitosť / naliehavosť“ a pod.).
- ✓ Snažiť sa aktívnejšie delegovať úlohy podriadeným, postupne tak znižovať potrebu mať všetko pod kontrolou.

Vedenie a motivácia ľudí

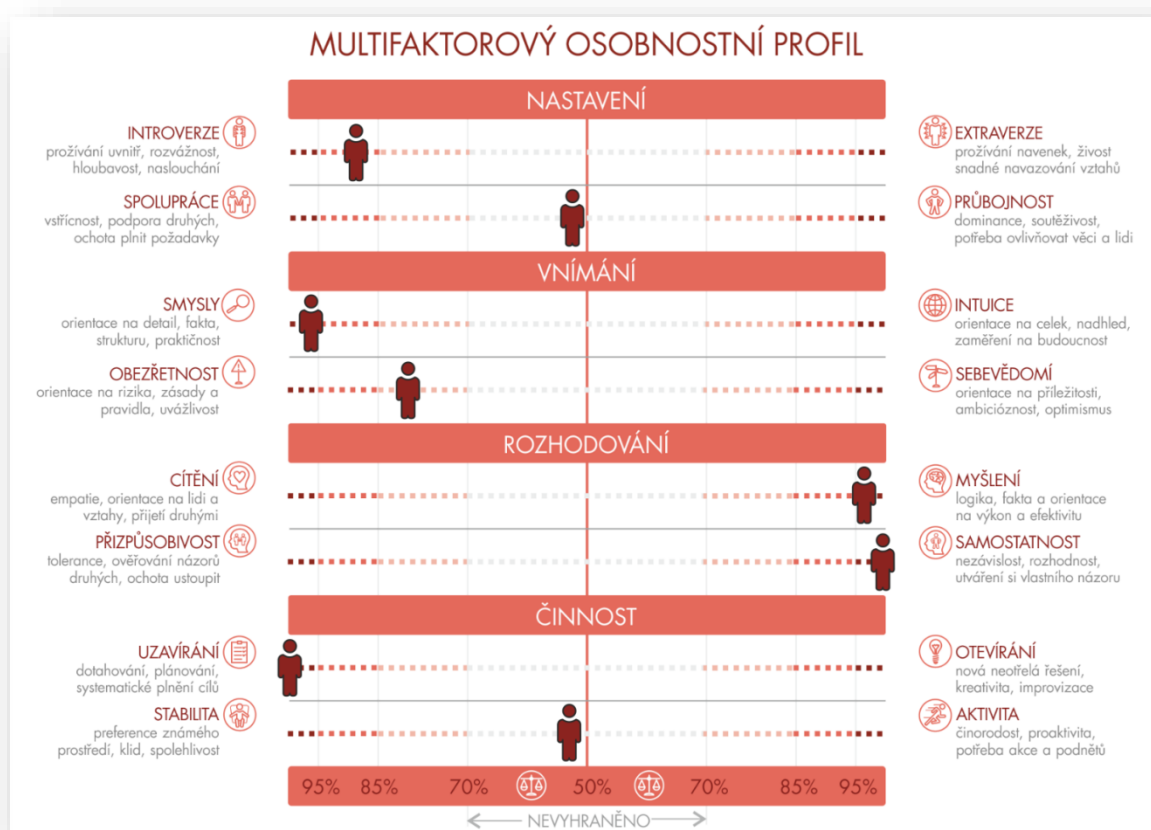
- ✓ Snažiť sa aktívne pracovať s motiváciou druhých, spoznávať ich potreby a „predaj výhod“ potom šiť na mieru individuálnym potrebám; učiť sa druhým vyjadriť podporu aj ich oceniť a pochváliť.
- ✓ Zameriavať sa aj na rozvoj podriadených, napr. prostredníctvom delegovania úloh; dať druhým, priestor prísť s vlastnými nápadmi na riešenie a zapojiť ich do spoluriešenia – rozvíjať koučovací štýl vedenia.
- ✓ Poznávať viac štýlov vedenia a učiť sa ich využívať s ohľadom na potreby situácie.

V priebehu osobnej spätnej väzby Jana súhlasila s výsledkami dotazníkov a prepájala si ich so situáciami z pracovného života. Najviac ju zaujala miera využitia Sebakontroly z Dotazníka zvládania záťaže, ktorá dosahovala hranice rizika a možné riziká a možné riziká s tým spojené, ďalej sa zaujímala o témy, ktoré by jej pomohli s vedením ľudí, čoho by sa mala vyvarovať, na čo sa naopak sústrediť.

Kazuistika č. 2 – Pavla

Pavla absolvovala Multifaktorový osobnostný profil v rámci programu Development centra pre talenty, spoločne s ďalšími dotazníkmi, inventármi a testami. Pavla predtým viedla tím, ale aktuálne bola na pozícii špecialistky s ambíciou postúpiť na manažérsku funkciu. Pri interview špecifikovala, že nemá potrebu viesť ľudí, ale rada by mala právomoci, mohla rozhodovať a rada by sa podieľala na strategickom riadení firmy.

Pre profil Pavly v rámci Multifaktorového osobnostného profilu boli typické štyri veľmi vyhranené škály: zmysly , myslenie , samostatnosť a uzatváranie , spolu s mierne vyhranenou introverziou a obozretnosťou :



Z výsledkov teda možno usudzovať na vysokú potrebu mať veci pod kontrolou, postupovať podľa vopred zvoleného plánu, veci dôsledne a starostlivo plánovať, dávať im poriadok a poriadok a na dôraz na výkon a výsledok. Zároveň je zrejماً vysoká objektivita a racionalita v uvažovaní, nezávislosť na mienke druhých. S tým na druhú

stranu súvisí menšia flexibilita, nižšia schopnosť prispôbiť sa novým podmienkam, efektívne na ne reagovať, chýbajúci nadhľad a tiež chýbajúca schopnosť zohľadňovať ľudský faktor a prania a potreby druhých ľudí.

V Kariérovom kompase sa Pavla profilovala ako odborník s veľkým dôrazom na motivujúci obsah práce. V Dotazníke zvládanie záťaže jednoznačne prevažovali stratégie zamerané na riešenie situácie, avšak na úkor duševnej pohody; medzi najvyššie zastúpenými stratégiami figurovalo zveličenie , sebaobviňovanie , zachytávanie a izolácia . Naopak jednou z najmenej zastúpených stratégií bola sebakontrola . Vo výkonových testoch dosahovala mierne nadpriemerné výsledky (69. až 77. percentil).

V Manažérskom štýle prevládala preferencie štýlu postavených na vysokej kontrole (*perfekcionista* a *maximalista*) a skôr výkonu ako spokojnosti podriadených.

Pavla sama o sebe hovorila ako o náročných a perfekcionalistických, snažiacich sa vždy podať maximálny výkon. O kolegoch sa vyjadrovala s dešpektom, kritizovala ich lenivosť, neochotu, malé pracovné nasadenie. Naopak kolegovia ju vnímali ako konfliktnú, neosobnú a odťažitú, tvrdú, neochotnú na diskusiu či kompromisy.

V rámci programu Development centra bola pre Pavlu typická prísna mimika bez úsmevu, kultivované presné vyjadrovanie a vysoké sústredenie na výkon. Najlepší výkon podala v párovej modelovej situácii v úlohe nadriadenej. Rozhovor viedla koučujúcim štýlom, podriadených ponúkala priestor pre nápady a aktivitu, motivovala ju k prevzatiu vlastnej zodpovednosti, bola pokojná, trpezlivá, hovorila pomaly a príjemným vrelým hlasom. V následnej reflexii však dala priestor svojej frustrácii a emóciám, uviedla, že v realite by takú podriadenú okamžite vyhodila. V momentoch, keď sa jej nedarilo uspieť, sa sťahovala do pasivity, nezapájala sa do spoločnej práce av rámci reflexie to zdôvodňovala prílišnou aktivitou a bojovnosťou kolegov, ktorí ju nedali priestor. Situácie, ktoré neprebiehali podľa jej predstáv, ju vyvádzali z miery. Nedokázala v nich efektívne reagovať.

V rámci spätnej väzby boli s Pavlou diskutované nasledujúce odporúčané rozvojové aktivity:

Schopnosť tímovej práce a práce s atmosférou

- ✓ Zamerať sa vedľa vecnej stránky aj na atmosféru rokovaní s partnermi, rozvíjať vzťah s nimi, učiť sa porozumieť ich motívom a potrebám.
- ✓ Posilňovať svoju toleranciu a akceptáciu partnerov aj s ich slabými stránkami, trénovať diplomáciu a partnerský štýl komunikácie.
- ✓ Tréningy zamerané na rozvoj emočnej inteligencie a empatie.

Nadhľad, otvorenosť novým možnostiam a variantom, kreativita

- ✓ Hľadať varianty, zvažovať riešenie aj v širšom kontexte, nenechať sa vopred limitovať prísne racionálnym úsudkom.
- ✓
viac faktorov a vplyvov, vrátane „ľudského hľadiska“, tj emócií, prianí, spokojnosti.
- ✓ Posilňovať svoju schopnosť akceptácie zmien, uvažovať o tom „ako inak“ je možné veci robiť, aktívne vyhľadávať inšpirácie a nové nápady.

Posilňovanie práce so stresom a zvládanie náročných situácií

- ✓ Kurzy zamerané na prácu s prioritami, poprípade koučovanie.
- ✓ Posilňovanie schopnosti „hodiť problém za hlavu“ a odlíšiť dôležité od menej podstatného.
- ✓ Nácvik a aktívne využívanie relaxačných techník s cieľom posilniť sebavedomie a sebadôveru pri zvládaní náročných situácií.

V rámci spätnej väzby Pavla potvrdila väčšinu výsledkov, s ktorými súhlasila a stotožňovala sa s nimi (napr. pri diskusii o potrebe veci dôsledne plánovať sama ukázala zošit, do ktorého si dôsledne zapisuje všetky svoje úlohy vrátane termínov). Program Development centra aj jeho výstupy vnímala ako užitočné. Najviac ju zaujala odporúčania ohľadom zvládania stresu v kontexte svojej náročnosti na seba samého a

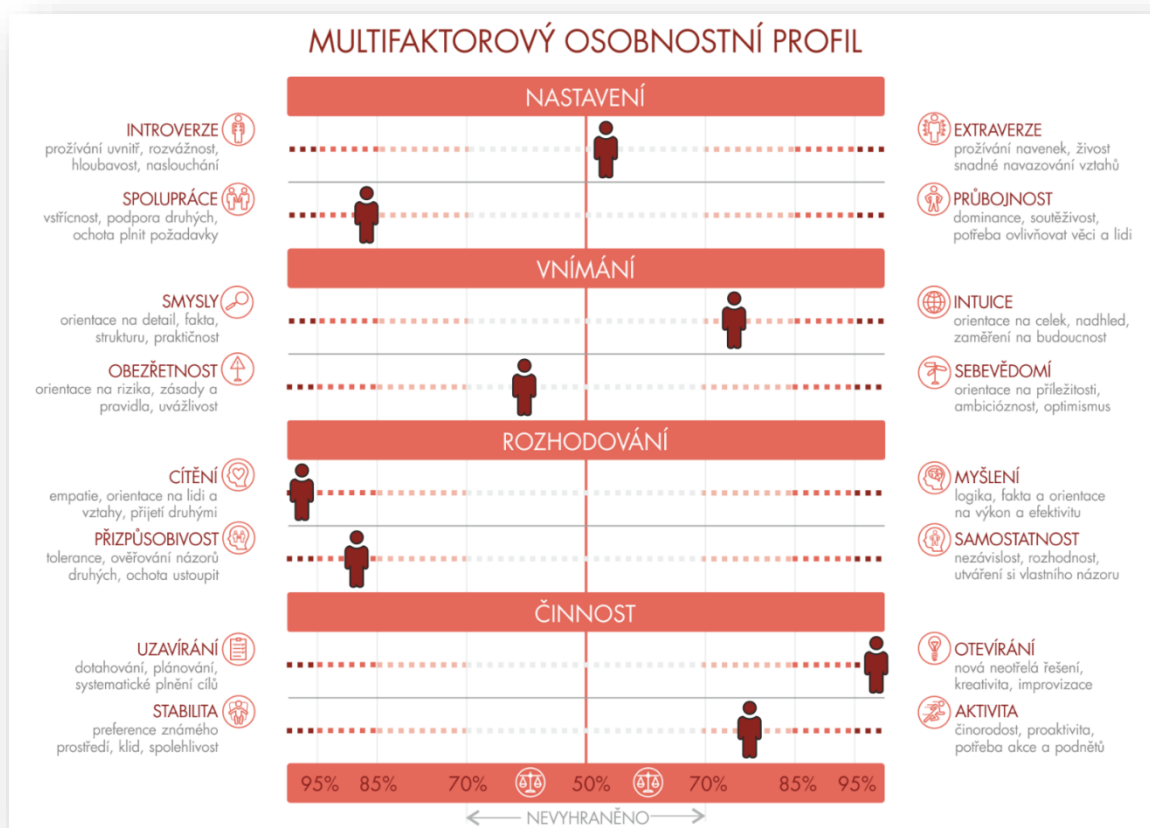
potreby mať veci pod kontrolou, keď to, že sa jej nedarí podľa jej predstáv, ju dostáva pod tlak a paralyzuje.

Kazuistika č. 3 – Pán X

Pán X absolvoval Multifaktorový osobnostný profil v rámci programu Development centra pre skupinu vedúcich produkčných ako súčasť batérie testov, inventárov a dotazníkov.

Pán X pôsobí na pozícii produkčnej regionálnych spravodajských štábov. Náplňou jeho práce je kompletne zaistenie bezproblémového priebehu jednotlivých akcií, a to ako pre stránke ekonomické, tak aj organizačné. Medzi hlavné nároky jeho práce patrí zaistenie všetkých potrebných náležitostí a koordinácia širokého a pestrého tímu ľudí vrátane dojednávania podmienok potrebných pre realizáciu akcií s rôznymi partnermi.

Pre profil pána X v rámci Multifaktorového osobnostného profilu boli typické dve extrémne vyhranené škály: *otváranie a cítenie* , spolu s výraznou vyhranenosťou v škálach *spolupráce a prispôsobivosť* a mierne vyhranenou *intuíciou* a *aktivitou* . Nevyhranený zostal iba v dimenziách *extraverzie – introverzie* a *sebavedomia – obozretnosť* :



Podľa výsledkov tak možno vysudzovať, že sa jedná o človeka s primeranou potrebou sociálneho kontaktu, ktorý môže súčasne potrebovať aj pokoj a priestor sám pre seba. Mal by byť hlbavý, výrazne empatický a vnímavý voči potrebám a prániam druhých. Pre jeho vystupovanie by mala byť typická výrazná orientácia na spoluprácu prejavujúcu sa toleranciou, ústretovosťou a ohľaduplnosťou, rovnako ako ochotou načúvať druhým a podporovať ich. Súčasne by mal byť nekonfliktný, ochotný zvažovať protinávrhy a argumenty druhých a ochotne sa prispôsobovať ich pohľadu či podmienkam situácie.

Rizikom jeho prístupu voči druhým môže byť až prílišná ústretovosť a snaha vyjsť druhým v ústrety, vďaka ktorej môžu druhí jeho ústretovosti až zneužívať, súčasne môže postrádať potrebnú pribojnosť a dôraznosť a byť naopak výrazne ústupný v konfrontácii s požiadavkami druhých. Celkovo môže byť až precitlivený, ťažšie sa zbavovať emócií a brať si veci výrazne k srdcu. Náročné pre neho môže byť oznamovať druhým nepríjemné informácie ako napríklad nepopulárne zmeny, požiadavky či negatívnu spätnú väzbu a môže mať tendenciu sa tomu vyhýbať.

Z hľadiska prístupu k riešeniu problémov by jeho prednosťou mal byť aktívny a angažovaný prístup, činorodosť a schopnosť ísť nad rámec svojich povinností. Jeho silnou stránkou by tiež mala byť flexibilita a otvorenosť zmenám, spolu so schopnosťou meniť pohotovo svoje postupy a návrhy podľa vývoja situácie, nachádzať variantné a často aj kreatívne a originálne riešenia. Okrem toho by mal byť schopný vnímať presahy a súvislosti riešených tém aj ich dlhodobý horizont, byť schopný koncepčného prístupu. Naopak rizikom môže byť celkovo nižšia uvážlivosť, a to ako vo vzťahu k vlastným kapacitám a nakladaniu s vlastnou energiou, tak z hľadiska pracovného štýlu, kedy môže postrádať potrebnú systematickosť a štruktúrovanosť, podceňovať plánovanie, odkladať plnenie vecí či byť nedôsledný v doťahovaní vecí alebo v kontrole plnenia jednotlivých úloh druhými.

Typická pre neho môže byť aj tendencia „vymýšľať už vymyslené“ či potreba vždy hľadať nové cesty namiesto využívania osvedčených riešení. Charakterizovať ho môže celkovo nižšia praktickosť a schopnosť riešiť situácie s dôrazom na efektivitu uchopenia či pragmaticky v zmysle „tu a teraz“, naopak môže miestami sklzávať k príliš všeobecným úvahám a riešeniam a byť v dôsledku aj menej zrozumiteľný v komunikácii pre niektorých partnerov.

Interpretácia ďalších dotazníkov

Celkový profil ďalej dokreslovali výsledky ďalších inventárov, ktoré pán X v rámci programu vyplnil. Kariérový kompas ukazuje, že pre udržanie jeho výkonnosti a pracovnej spokojnosti je kľúčová potreba zažívať úspech či už individuálny alebo tímový, zdolávať výzvy a náročné ciele. Ďalej je pre neho dôležitý dostatok slobody a voľnosti, zverená dôvera, zodpovednosť a kompetencie spolu s možnosťou ovplyvňovať dianie. Ďalej mu záleží na možnosti osobného rastu a rozvoja a fungujúcej spolupráci s druhými a príjemnej atmosfére v tíme.

Dotazník asertivity ukazuje, že v oblasti komunikácie by jeho prednosťou mala byť schopnosť počúvať a dôraz na nadväzovanie a prehlbovanie vzťahov. Naopak rezervy môže mať v schopnosti oznámiť druhým výhradu či negatívnu spätnú väzbu a najmä v schopnosti odmietnuť a povedať „nie“.

Dotazník zvládania záťaže potom ukazuje, že si môže menej dôverovať do zvládania náročných situácií a súčasne pre neho môže byť ťažšie oslobodiť sa pod tlakom od

emócií, nebrať si veci osobne, k srdcu. Pod zvýšeným tlakom môže mať rýchlo tendenciu ustupovať, rezignovať a súčasne môže mať sklon stiahnuť sa do seba spolu so zvýšenou tendenciou hľadať pri sebe príčiny chýb a zavinení a menšiu schopnosť odpútať sa v myšlienkach od problému.

Celkovo tak pod tlakom volia často stratégie, ktoré ho môžu udržiavať v tenzii a môže tak menej efektívne čeliť dlhodobej záťaži.

Motivácia a plány pána X

Pán X hovoril o svojej súčasnej pozícii so zaujatím, na druhej strane pripúšťal, že sa aktuálne cíti vyčerpaný a ocitá sa v „bilančnom“ období, keď zvažuje, či je na tom správnom mieste. Podľa jeho slov ho na pozícii naplňuje pocit radosti, keď tím úspešne zvládne prácu, na druhú stranu ho vyčerpáva krátkodobosť projektov a prílišné penzum vecí, ktoré je nutné riešiť v jednej chvíli, „nemožnosť sa hodinu konzistentne a dôkladne niečomu venovať“.

Napriek rozhovorom bolo zrejmé, že pochybuje o svojich schopnostiach viesť projekty a ľudí: „asi nie som na vedúce posty“. Pri dopytovaní priznal, že by sa rád venoval dlhodobejším projektom, keď každý deň nemusí pod výrazným tlakom začínať znova od nuly. Mal by rád viac času na dôkladné premýšľanie vecí a vyhovovalo by mu venovať konzistentné a sústredené úsilie projektu. Optimálne by sa rád venoval niečomu kreatívnemu, umeleckému s možnosťou zhmotniť nejaký zaujímavý nápad.

Sebanáhľad pána X

Sám seba charakterizoval ako premýšľavého „s potrebou vyhľadávať harmóniu“. Medzi svoje prednosti radí intuíciu, rozvahu, empatiu, schopnosť budovať s druhými priateľské vzťahy, otvorenosť zmenám, kreativitu a „nekonvenčnú pôvodnosť myšlienok“. Ako svoje slabiny naopak uviedol tendenciu robiť prácu za druhých a až nezdravú snahu so všetkými vyjsť v dôsledku čoho je podľa jeho slov miestami „sebazničujúce“. Rozvíjať by chcel schopnosť vecne a jasne sa vyjadrovať, priestor pre rozvoj cíti aj v stanovovaní si priorít av odolnosti voči stresu. V závere programu dodal k svojim rozvojovým cieľom poskytovanie spätnej väzby druhým, asertivitu a prácu s vlastnou energiou.

Charakteristika pána X na základe programu

V rámci programu Development centra pán X zaujal svojím osobitým vystupovaním. Vystupoval autenticky, od ostatných účastníkov sa odlišoval až vzletným prejavom a využívaním metafor a kultúrnych odkazov v prejave, pôsobil sčítane, originálne so schopnosťou zaujať obsahom svojho prejavu. Konal výrazne pozitívne, druhé svojim entuziazmom dokázal nadchnúť, na druhú stranu pôsobil až idealisticky a menej realisticky vo svojich návrhoch i očakávaniach vo vzťahu k druhým atď.

V modelových situáciách prejavil prednosti v angažovanom prístupe a vo výraznej otvorenosti výzvam, zmenám a odvážnym riešeniam. Prejavoval sa ako originálny, nápaditý a kreatívny, dokázal rýchlo meniť a prispôbovať svoje postupy a riešenia vývoju situácie, novým informáciám a návrhom ostatných, ktoré tolerantne a ohľaduplne zvažoval aj v prípade, že boli úplne nereálne.

Často sa však nechal až uniešť a prikláňal sa práve k menej reálnym a praktickým riešeniam, pričom v malej miere nazeral možné riziká a dopady či menej zvažoval hľadisko efektivity. Súčasne jeho jednaniu výrazne chýbala jasná štruktúra, schopnosť držať sa zadania, cieľov a priorít a dôsledne smerovať rokovania ku konkrétnym výstupom. Naopak bolo zrejmé, že sa veľmi rýchlo nechá odkloniť od pôvodného plánu či témy, v dôsledku tak dokázal vždy riešiť len niektoré body zo zadania.

V kontakte s druhými bol výrazne ústretový a ohľaduplný, schopný budovať s partnermi vzťah a viesť rokovania v príjemnej a priateľskej atmosfére. Druhým poskytoval priestor, počúval, s rešpektom pristupoval k ich návrhom a námietkam, pôsobil podporne a motivačne. Na druhej strane konal výrazne ústupne bez premyslenia dopadov (napr. v záujme firmy sa vzdal vlastnej pozície a práce), nedokázal partnerom odovzdať negatívnu spätnú väzbu a nastaviť opatrenia vedúce k zlepšeniu spolupráce, nechával sa naopak úlohovať a až využívať vo svojej ústretovosti. Ani v jednaní s podriadeným si nedokázal udržať autoritu a odmietnuť jeho úplne nevhodné návrhy a požiadavky.

Spätná väzba

Pán X dostal čiastkovú spätnú väzbu už v priebehu programu, v rámci ktorej bola diskutovaná najmä jeho výrazná ústupnosť. Na spätnú väzbu reagoval veľmi konštruktívne – pripúšťal túto svoju slabinu a spomenul, že aj kolegovia mu vytýkajú tento problém spolu s tendenciou preberať povinnosti za druhých. Bolo však zrejmé, že v menšej miere dohliada na všetky dopady tohto prístupu a po hlbšom prediskutovaní

témy dochádzal k náhľadu, že môže táto rezerva výrazne prispievať k jeho súčasnému pocitu vyčerpanosti, rovnako ako k bilancovaniu medzi pozíciami zahŕňajúcimi koordináciu ľudí či čisto špecialistickou.

Pán X následne dostal spätnú väzbu na výsledky programu v podobe písomnej správy zhŕňajúcej hlavné postrehy a inšpirácie získané v rámci programu:

KLÍČOVÉ POSTŘEHY Z DC

Pan X



SHRnutí KLÍČOVÝCH INFORMACÍ A DOPORUČENÍ DALŠÍHO ROZVOJE

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

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

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

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

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

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

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

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

ZÁVER A ZDROJE

Multifaktorový osobnostný profil je výsledkom mnohoročného úsilia o vytvorenie kvalitného osobnostného inventára, ktorý by vychádzal z potrieb personálnej praxe, bol pevne zakotvený v teórii a zároveň prekonával nedostatky svojich predchodcov. Domnievame sa, že tento cieľ bol splnený.

V podobe Multifaktorového osobnostného profilu dostáva česká a slovenská verejnosť prvýkrát do rúk nástroj, ktorý je možné administrovať kdekoľvek, kedykoľvek a prakticky komukoľvek, má preukázateľné psychometrické kvality, prešiel niekoľkými revíziami a bol normovaný na viac ako päť tisíc ľudí z pracujúcej populácie v ČR.

Prajeme Vám veľa úspechov a dúfame, že Vám Multifaktorový osobnostný profil pomôže k tomu, aby ste mali čas na to najdôležitejšie – na prácu s ľuďmi.

ZDROJE

Allport, GW (1937). Personality: a psychological interpretation. H. Holt and Company.

Almagor, M., Tellegen, A., & Waller, NG (1995). Big Seven model: Cross-cultural replication and further exploration of 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). Riadenie pracovného výkonu v podnikovej praxi. Vydavateľstvo Fragment.

Barrett, GV, Miguel, RF, Hurd, JM, Luek, SB, & Tan, JA (2003). Pracovné Issues in Use of Personality Tests in Police Selection. *Public Personnel Management*, 32 (4), 497-517.

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

Barrick, MR, Mount, MK, & Judge, TA (2001). Personality a performance pri začatí nového milénia: What do we know a 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, MH, 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, RB, & Cattell, HEP (1995). Personalita štruktúra a nová päťnásobná úprava 16PF. *Educational and Psychological Measurement*, 55(6), 926-937.

doi:10.1177/0013164495055006002

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

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

Digman, JM, & Takemoto-Chock, NK (1981). Factory v prirodzenom jazyku personality: Re-analysis, comparison, a interpretácia šesť hlavných štúdií. *Multivariate Behavioral Research*, 16(2), 149-170. doi:10.1207/s15327906mbr1602_2

Eysenck, HJ (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, LT (2007, May 16). Sociálna desirabilita (Master's thesis). Masarykova univerzita. Filozofická fakulta. Retrieved from http://is.muni.cz/th/75552/ff_m/

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

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

Foldes, HJ, Duehr, EE, & Ones, DS (2008). Group differences in personality: Metaanalyzy comparing five US racial groups. *Personnel Psychológov*, 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, WL, & Martinko, MJ (1996). Pomocou Myers-Briggs Type Indicator to study manažérov: A literature review and research agenda. *Journal of Management*, 22(1), 45-83. doi:10.1177/014920639602200103

Goldberg, LR (1990). Alternatívne “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, LR (1992). Rozvoj markerov pre Big-Five factor structure. *Psychological Assessment*, 4(1), 26-42. doi:10.1037/1040-3590.4.1.26

Goldberg, LR (1995). What the hell took so long? Donald W. Fiske a Big-Five factor structure. In PE Zhroust & ST Fiske (Eds.), *Personality research, metódy, a témy: A festschrift honoring Donald W. Fiske*. (pp. 29-43). Hillsdale, NJ Anglicko: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.

Hossiep, R., & Paschen, M. (2003). Bochumský osobnostný dotazník - BIP: (inventár profesijných charakteristík osobnosti) : pr íruc ka . (H. Simona & V. Andrea, Trans.). Praha: Testcentrum.

Hough, LM, & Oswald, FL (2000). Personnel selection: Looking smerom k budúcnosti—Remembering the pasca. *Annual Review of Psychológov*, 51, 631-664.
doi:10.1146/annurev.psych.51.1.631

Joe-Harris, L. (2012). Preskúmanie relatívnosti medzi personalitou typu, emotional intelligence and employees' job performance.

Joo, HJ, 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, CG (1921). *Psychological Types*. K. Paul, Trench, Trubner.

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

Kuba, J. (2013). Konštruktová validita Bochumského osobnostného dotazníka [online]. Bakalárska práca. Masarykova univerzita, Fakulta sociálnych štúdií. Retrieved from Dostupné z WWW <http://is.muni.cz/th/262240/fss_b/>

Kuba, J. (2014). Bochumský osobnostný dotazník: Recenzie metódy. TESTFÓRUM, 3(4). Retrieved from

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

Lambert, VA, Lambert, CEJ, & Yamasa, H. (2003). Psychologická hardiness, pracovné stres a relatívne stresové reduction stratégie. *Nursing & Health Sciences*, 5 (2), 181-184. doi:10.1046/j.1442-2018.2003.00150.x

McCrae, RR, Costa, PT (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence a 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, RR, Costa, PT (1987). Validation of five-factor model personality cez nástroje a observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90. doi:10.1037/0022-3514.52.1.81

McCrae, RR, & Costa, PTJ (2013). Introduction do empirického a teoretického postavenia five-factor modelu personality traits. In TA Widiger & PT Costa Jr. (Eds.), *Personality disorders a päťfactor model personality* (3rd ed.). (pp. 15-27). Washington, DC USA: American Psychological Association.

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

Mooney, J. (2002). Pre-employment testing na internete: Put candidates a kliknite na cestu a jazdu na modern rýchlosti. *Public Personnel Management*, 31(1), 41-52.

Myers, IB, McCaulley, MH, Quenk, NL, & Hammer, AL (2003). *MBTI Manual: V 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, WT (1963). Toward an adecuade 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, DS, Viswesvaran, C., & Schmidt, FL (2003). Personality and absenteeism: A metaanalysis of integrity tests. *European Journal of Personality*, 17 (Suppl1), S19 – S38.

doi:10.1002/per.487

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

Pincus, AL (2002). Constellations of dependency s päťfactorovým modelom personality. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2001-05663-012>

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

Pittenger, DJ (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

Poludňajšia, I. (2000). ORPHEUS - Manual. Psychodiagnostika s ro

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

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

Saucier, G., & Goldberg, LR (2003). The Structure of Personality Attributes. In MR Barrick & AM Ryan (Eds.), *Personalita a práca upevňujú rolu personality in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmidt, FL, Ones, DS, & Hunter, JE (1992). Personnel selection. *Annual Review of Psychology*, 43, 627-670. doi:10.1146/annurev.ps.43.020192.003211

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

Šucha, M. (2013). *Dopravná psychológia pre prax: výber, výcvik a rehabilitácia vodičov*. Grada Publishing as

Thurstone, LL (1934). The vectors of mind. *Psychological Review*, 41 (1), 1-32.

doi:10.1037/h0075959

Tupes, EC, & Christal, RE (1992). Recurrent personality továrne založené na trait ratings. Journal of Personality, 60 (2), 225-251. doi:10.1111/j.1467-6494.1992.tb00973.x

Wagnerová, I. (2011). Dotazník typológie osobnosti - GPOP (Golden Profiler of Personality) Recenzie. E-Psychológia, 5(1), 83-86.