

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO
PRAHA**

bakalářské kombinované studium
2009 – 2012

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Martina Krejčová

Osobnost vrcholového manažera a vrcholového sportovce
Porovnání osobnostních profilů

Praha 2012

Vedoucí bakalářské práce:
Ing. Oleg Mazurov, CSc.

COMENIUS UNIVERSITY PRAGUE

Bachelor / Combined (Part time)
2009 - 2012

BACHELOR THESIS

Martina Krejčová

The Personality of top manager and top athlete
Comparison of personality profiles

Prague 2012

The Bachelor Thesis Work Supervisor:
Ing. Oleg Mazurov, CSc.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 10. března 2012

Jméno autorky:

Poděkování

Chtěla bych poděkovat Ing. Olegu Mazurovovi, CSc. za odborné vedení a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat Lucii Heverové a Bc. Adamovi Ramešovi za rozsáhlou výpomoc při formálním i obsahovém zpracování této bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá pohledem na dvě zdánlivě rozdílné činnosti vrcholového manažera a vrcholového sportovce. Rozebírá nároky, které tyto činnosti mají na jedince, a díky osobnostním profilům porovnává podobnost těchto nároků. Teoretické poznatky se týkají vysvětlení pojmu osobnost, činnost a popisu konkrétní činnosti vrcholového manažera a vrcholového sportovce. Metodologická část se zabývá různými způsoby psychodiagnostiky. Následně je detailně rozepsán „modelový“ profil vrcholového manažera a vrcholového sportovce, který je v praktické části doplněn výsledky psychologického testování náhodně vybraných jedinců daných skupin. Závěrem jsou zhodnoceny výsledky zkoumaného tématu, jež jsou obohaceny o navrhovaná řešení pro další výzkumy v této sféře.

Klíčové pojmy

osobnost,
vrcholový sportovec,
vrcholový manažer,
role,
úloha,
funkce,
uplatnění,
postavení,
zařazení,
činnost,
společnost,
psychologické testování.

Annotation

This thesis deals with the perspective of two seemingly different activities of top managers and top athletes. It analyzes the claims that these activities have on the individual, and thanks to personality profiles it compares the similarity of these claims. Theoretical knowledge concerns the explanation of the term personality, activity and description of the specific activities of top managers and top athletes. The methodological part deals with the psychological assessment in different ways. Following is a detailed "model" profile of a manager and an athlete, which is complemented by the practical results of psychological testing of randomly selected individuals of these two groups. Finally the results of researched topic are evaluated and enriched with proposed solutions for further research in this area.

Key words

personality,
top athlete,
top manager,
role,
function,
application,
status,
rank,
activity,
society,
psychological testing.

OBSAH

ÚVOD	8
-------------------	---

TEORETICKÁ ČÁST

1. Teoretická východiska.....	10
1.1. Teorie osobnosti.....	10
1.2. Teorie činnosti.....	13
1.3. Činnost sportovce a manažera.....	15
2. Metodologie.....	17
2.1. Metody psychodiagnostiky.....	17
2.2. Druhy dotazníků.....	19
2.3. 16PF - možnosti interpretace jednotlivých faktorů.....	23

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Hypotéza.....	30
3.1. "Modelové" osobnostní profily.....	30
3.2. Porovnání "modelových profilů manažera a sportovce".....	32
4. Organizace zkoumání a výsledky.....	33
4.1. Organizace zkoumání.....	33
4.2. Výsledky testů.....	33
4.3. Interpretace výsledků testů.....	36
4.4. Interpretace výsledků zkoumání.....	37

ZÁVĚR	40
--------------------	----

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A PRAMENŮ	41
--	----

SEZNAM OBRÁZKŮ	42
-----------------------------	----

SEZNAM PŘÍLOH	43
----------------------------	----

ÚVOD

Tato bakalářská práce má za úkol porovnat osobnostní profily vrcholových sportovců a vrcholových manažerů na specifické vzorové skupině. Dvě skupiny (vrcholoví sportovci a vrcholoví manažeři) byly vybrány díky podobnosti nároků kladených na jedince činnost vykonávající.

Ačkoliv se při výkonu činnosti vrcholového manažera a vrcholového sportovce setkáváme s mnoha odlišnými příznaky, co se charakteristiky činnosti týče, vyskytuje se zde určitá podobnost. Mezi podobné příznaky těchto dvou činností tedy patří například prestiž, společenský význam, extrémní nasazení, samostatnost, ambice, aspirace, stupeň motivovanosti, či nutnost aktualizace volního úsilí. Na základě studie těchto znaků se zformulují nároky, které má příslušná činnost na osobnost manažera či sportovce. Tyto nároky budou definovány s ohledem na oblasti, ve kterých se projevují příslušné psychické charakteristiky jedince. Jsou to oblasti komunikačních, motivačních, volních, emočních a intelektuálních jevů. Jak jsou si nároky kladené na sportovce a manažery podobné a zda existuje podobnost osobnostních profilů adeptů, je právě otázkou, na níž by se v této bakalářské práci měla nalézat odpověď.

Pro porovnání těchto dvou činností bude nutné danou činnost manažera či sportovce detailně charakterizovat a posléze analyzovat. Při analýze budou kladeny například tyto otázky: jaké požadavky klade společnost na člověka vykonávající tyto funkce, jakou roli osoba ve společnosti hraje, jaký je její společenský přínos a kam přesně je ve společnosti zařazen. Obě zmíněné činnosti mají rozdílný obsah, nicméně společným rysem jim je výrazný požadavek maximální efektivity. Tento požadavek má specifickou povahu, v každé konkrétní činnosti, s ohledem na její obsah, režimy a podmínky. Právě požadavek maximální efektivity s ohledem na obsah, režimy a podmínky činnosti je základním východiskem pro formulování příslušných nároků na člověka. Možnost obstát vůči těmto nárokům pro každého jedince znamená mít

určitý soubor osobnostních vlastností, které odpovídají nárokům v oblasti obsahu, režimu a podmínek činnosti.

Na základě výsledků analýzy činnosti vrcholového sportovce a vrcholového manažera bude ke každé činnosti přiřazen „ideální“ profil adepta. Jelikož daná činnost a její obsah vytvářejí určité nároky na člověka, měla by činnosti odpovídat i osobnost, která ji vykonává. Jinými slovy to jaký člověk je, by mělo odpovídat tomu, co dělá. V rámci těchto analýz budou zjištěny požadované shody v nárocích na danou činnost a vhodné osobnostní profily prospívajících adeptů v dané činnosti. Dle získaných informací budou stanoveny odpovídající metody nutné pro další postup vedoucí k dosažení cíle bakalářské práce.

Pro vrcholového sportovce je každodenní náplní trénink a usilovné směřování k vytyčeným cílům. V určité životní fázi se však sportovec musí přeorientovat na jiné aktivity, které budou nadále odpovídat nejen aktuálnímu stavu jeho fyzického těla, ale i jeho osobnostním kvalitám. Cílem této bakalářské práce je nejen poodhalit osobnostní rysy jedinců vykonávající vrcholový sport, ale pro jejich budoucí životní dráhu navrhnout možná řešení, kterým směrem by mohli své výrazné vlastnosti uplatnit nadále.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1.1 TEORIE OSOBNOSTI

Jelikož se celé téma této bakalářské práce zabývá osobností, je nutné si nejprve vysvětlit, co pojem osobnost z psychologického pohledu znamená. Tímto tématem se v historii zabývalo mnoho autorů, uvedeni budou jen ti nejdůležitější, zabývající se výzkumem teorie osobnosti.

Podle V. J. Drapela (1997, s. 14) je osobnost definována jako „dynamický zdroj chování, identity a jedinečnosti každé osoby. Výraz chování zahrnuje procesy myšlení, emoce, rozhodování, tělesné činnosti, sociální interakci atd.“

V psychoanalytické teorii znamená pojem osobnost uzavřený systém, v rámci jehož hranic se uplatňuje libido – duševní energie. Tento systém obsahuje tři subsystémy, kde každý je řízen svými vlastními principy a cíly. Tyto subsystémy, které jsou mezi sebou v neustálém boji, nazval Sigmund Freud id, ego a superego. Id je v jeho pojetí temnou stránkou naší osobnosti, ego je naopak racionální složkou osobnosti řídící se realitou a superego představuje naše z dětství zvnitřněné zákazy. Mezi těmito třemi složkami osobnosti vznikají interakce, v některých případech dokonce konflikty. Významným tématem ve Freudově pojetí osobnosti jsou pudy, vyskytující se díky napětí vzbuzovaným potřebami id (Drapela 1997, s. 20-23).

S mnohými principy psychoanalýzy souhlasil i Freudův současník Carl Gustav Jung, který ovšem sexuální pudy nepokládal za určující činitele chování. Osobnost, jakožto samostatnou soustavu nazýval psyché jenž se skládá z kolektivního nevědomí, osobního nevědomí, ega a bytostného Já. Kolektivní nevědomí se týká minulosti a obsahuje v sobě zkušenosti našich předků, které mohou být zdrojem lidské moudrosti. Osobní nevědomí podle Junga člověk nedědí, ale získává v průběhu svého života. Myšlenky a zážitky

zpracovává, ukládá a vytěšňuje. Ego v jeho pojetí je vědomé chování osobnosti, rozhodování, cítění a myšlení. Bytostné Já plní funkci prostředníka mezi těmito složkami osobnosti a vyrovnává vědomé a nevědomé procesy uvnitř osobnosti (Drapela 1997, s. 32-38).

Alfred Adler ve své teorii tvrdil, že každý člověk se ve svém životě snaží překonat pocity méněcennosti, nabyté v dětství. Snaha o společenskou nadřazenost může být prospěšná, pouze pokud je adekvátně zacílena. Vědomá dimenze osobnosti v tomto pojetí nabírá velkého významu, kdežto nevědomá je spojována s neurotickým chováním. Za zásadní ukazatel v životě člověka považoval Adler pořadí narození sourozenců, které se odráží na jejich budoucích postojích či vzorcích chování (Drapela 1997, s. 42-44).

Psychosociální teorie v čele s Erichem Frommem, definuje osobnost jako soubor „zdeděných a získaných duševních vlastností, které jsou pro jedince příznačné a činí každého jednotlivce jedinečným“. Osobnost dělí na složku temperamentu, jakožto zděděných vlastností a charakteru, vlastností získaných. Dalším tématem jeho teorií byl pojem svoboda, s níž mnoho lidí neumí dostatečně zacházet, čímž vzniká na světě místo pro diktátorské systémy (Drapela 1997, s. 64-65).

Podle Behavioristů, Dollarda a Millera, je osobností to, co si osvojíme v dětství v průběhu procesu učení. Proces učení musí být nejprve vyvolán pudovou potřebou neboli motivací. Podobným motivačním činitelem je tzv. signál, který specifikuje následné rozhodnutí člověka. Proces učení se však neuskuteční bez přítomnosti adekvátní odezvy. Tato odezva by měla poskytnout příležitost ke zpevnění učeného prvku tedy redukcii pudové potřeby. Z Freudových pojmů vysvětlili Dollard a Miller pojem nevědomí, které se podle nich „skládá z pudových potřeb, signálů a odezev“ kterých si jedinec není vědom. Dalším termínem byly neurózy, které dle jejich názoru nejsou ničím jiným než konflikty nevědomí získané v raném dětství, kdy dítě ještě není schopno čelit náročným okolnostem (Drapela 1997, s. 76-78).

Cattell naopak považuje osobnost za předvídatelnou stránku jedince, kterou lze hodnotit pomocí informací získaných z psychologických testů. Hlavními prvky Cattellova zkoumání osobnosti jsou rysy neboli vlastnosti člověka získané pozorováním chování a faktory neboli rysové prvky. Dle jeho názoru pojem osobnost znamená možnost předpovědět, jak se daná osoba zachová v konkrétní situaci. Data nabízející tyto informace lze získat pomocí údajů o životě člověka, dotazníkem či objektivními testy (Drapela 1997, s. 83-87).

Gordon W. Allport osobnost hodnotí jako stále se rozvíjející dynamickou strukturu, která v žádném konkrétním věkovém období není v konečné fázi. Dle jeho názoru je důležitá právě jedinečnost každého člověka. Fungování každé osobnosti závisí na jednotě mysli a těla. Stránky osobnosti dělí na temperament a charakter. Vývoj jedince „já“ popsal v osmi funkcích propria: tělesné „já“, identita „já“, sebeuplatnění, rozrůstání „já“, racionální řešení, sebeobran, snažení plynoucí z „já“ a poznávající „já“ (Drapela 1997, s. 104-106).

Viktor E. Frankl ve své teorii zmiňuje tři dimenze osobnosti s jejich potřebami – fyziologickou, psychologickou a noologickou - které za účelem zdravého životního průběhu není radno opomíjet. Hlavní myšlenkou teorie je důraz na smysluplnost každé životní situace. S jeho prací je spojen výraz logoterapie tedy hledání osudovosti v každodenním životě (Drapela 1997, s. 146 – 147).

Osobností se tedy myslí „každý jednotlivý člověk s vlastními charakterovými vlastnostmi intelektu a citové sféry. Mezi tyto vlastnosti patří například charakter, temperament, lidské schopnosti či zvláštnosti psychických procesů“ (Filosofický slovník 1976, s. 346).

1.2 TEORIE ČINNOSTI

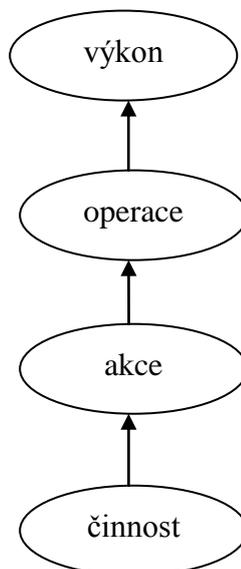
Objekty ve vnějším prostředí určují stav lidského vědomí. Díky poznávání si člověk zrcadlí svou zkušenost. Teorie Josefa Linharta (1976, s. 21) naopak razí názor, že vědomí je určováno společenským bytím lidí, jenž je reálným procesem života lidí. Značnou úlohu v našem bytí má konkrétní, předmětná činnost.

Činnost je nervovou soustavou víceúrovňově řízený proces, pomocí něž člověk působí na jeho životní prostředí. To je poté přetvářeno nejen z hlediska potřeb jedince, ale i celé společnosti. Pomocí činnosti, jakožto interakce získává člověk informace, díky kterým se orientuje v okolním světě. Činnost jako vnitřně uspořádaný systém je mnohem více, než jen suma reakcí. Je vyvolána potřebou jedince ať už zvířecího původu, kdy půjde o formu elementární neboli o instinktivní přizpůsobení se okolí, či lidského původu, pak hovoříme o formě vyšší, jakožto uvědomělé přeměně okolí. Vyšší činnost mající společenskou povahu, je určována společenskými podmínkami. Formy činnosti závisí na povaze úkolu a způsobu regulace (např. vědomá, nevědomá, zaměřená k cíli, bezděčná atd.). Dále rozlišujeme typy činností, ke kterým patří např. praktická a poznávací činnost, hra, učení, či práce. Mezi konkrétní druhy činnosti řadíme např. činnost výrobní, vědeckou, uměleckou, sportovní atd. Psychická činnost je specifickým spojením s okolním světem, zprostředkující vzájemné vztahy a výměnu látek (Linhart 1976, s. 21). Psychickou činnost můžeme rozdělit na vnitřní a vnější, kdy vnější při svém průběhu zaměstnává ruce, nohy, prsty a zachází s reálnými předměty. Naopak vnitřní je prapůvodním základem té vnější a skládá se pouze z rozumových pochodů (Filosofický slovník 1976, s. 74). Činnost je aktivní projev člověka, který se ve fylogenezi vyvinul na základě chování. Nelze tedy tyto dva termíny zaměňovat. Chováním na druhé straně rozumíme „souhrn všech životních projevů jedince nebo druhu v jeho normálních životních podmínkách, mezi něž patří všechny reakce organismu na vlivy prostředí (Linhart 1976, s. 44).“

Základním významem pro rozvoj psychologické teorie má pojetí kategorie předmětné činnosti, které pomohlo překonat tradiční dvouprvkové behavioristické schéma chování S-R. Pojem činnosti jakožto synonyma pro aktivitu, Psychologický slovník (2000) vysvětluje jako „cílově zaměřený, primární, spontánní a virtuální projev každého organismu. Aktivita začleňuje vnější podněty do souřadnic svých individuálních dispozic, hodnot apod. a adaptuje je do podoby konkrétního projevu.“

Pro naše potřeby rozumíme pojmu činnost jako sociálně kulturní instituci se svými zvyky, pravidly a tradicemi, určujícími jak se daný obsah činnosti projevuje. Jako příklady činností si můžeme uvést např. hokej, či hraní na flétnu. V uvedených případech činností bude projevem například zápas, trénink, u hry na flétnu pak zkouška, či koncert. Akcemi v průběhu těchto dvou činností mohou být například pohyby či myšlenky. Činnost se realizuje jak v akci (situační projev) tak v operaci (jako proces). Lidská činnost sama o sobě klade nároky na vlastnosti jedince a v druhém směru si žádá právě takové vlastnosti splňující její zdárný průběh a také adekvátní úroveň efektivity. Na činnost má vliv i dané prostředí, v němž se jedinec vyskytuje, na druhé straně okolní prostředí je ovlivňováno právě jeho činností. Tento přístup je znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1: Schéma aktualizace aktivity jedince



1.3 ČINNOST SPORTOVCE A MANAŽERA

Taktika, strategie, operativní myšlení, rychlost rozhodování, orientace v proměnlivých situacích, způsobilost předvídat. Všechny tyto nároky a zajisté i mnohé další, kladou činnosti vrcholového sportovce i manažera na jednotlivce tyto činnosti vykonávající.

Činnost vrcholového manažera spočívá ve vedení různě veliké skupiny svěřených lidí. V jejich motivování, předávání požadavků na výkon jejich práce, v komunikaci, řešení problémů spojených s jejich výkonem atd. Dobrý manažer tedy musí být velmi dobrým diplomatem, jelikož většina jeho pracovní náplně je spojena se slovním projevem, směřovaným k lidskému faktoru. Cílem úsilí manažera jsou kladné výsledky dané firmy a v neposlední řadě bezproblémová komunikace na pracovišti jakožto součást týmové spolupráce.

V konkrétním případě sportovní činnost představuje specifickou formu interakce, kdy se jedinec záměrně a postupně adaptuje na jednoduché i složité, místní či celospolečenské nároky různých výkonností (začátečnických, pokročilých, mistrovských). Hlavní součástí těchto pochodů je učení, týkající se všech součástí organismu od úrovně buněčné až po psychické funkce. Tréninkem je pak chápána cílevědomě řízená interakce mezi trenérem a sportovcem, podléhající mnoha různorodým vlivům (Vaněk 1983, s. 5). Činností vrcholového sportovce je tedy vykonávání určité fyzické aktivity a podávání co nejlepších fyzických výkonů za účelem realizace nabytého potenciálu. Sportovec se snaží sám sebe a svou zem prezentovat v nejlepším možným způsobem v daném prostředí, čase a podmínkách.

Obě jmenované činnosti vyžadují velké předpoklady a značnou přípravu na adekvátní provedení. Ať sportovec či manažer, oba jsou svým způsobem „kapitánem lodi“, která směřuje k určitému cíli. V případě

manažera je touto lodí firma, pro kterou pracuje. Společným cílem je v tomto případě co největší zisk firmy. V případě sportovce pod pojmem loď myslíme tým lidí, kteří společnou kooperací směřují k nejlepším možným výsledkům ve sportu. Obě činnosti vyžadují určité manažerské schopnosti ve větší či menší míře. U vrcholového manažera je nutné vést a motivovat své podřízené k daným výkonům, u sportovce je nutná motivace k dosažení maximálního výkonu. Obě zmíněné funkce vyžadují neustálé nasazení. V případě sportovce je tím míněna emoční a fyzická zátěž, v případě manažera se jedná o emoční a intelektuální zátěž. Osobnost vrcholového sportovce i manažera je ve společnosti výrazně exponována. Tím, že na obě tyto činnosti je upoutána značná pozornost, můžeme je ve společnosti zařadit mezi „vzorové“ činnosti. Podřízení se budou snažit svého manažera následovat v konkrétních pracovních zadáních, i s jeho přístupem k práci, nadřízenému, kolegům a každodenním povinnostem. Stejně tak úspěšný sportovec může být vzorem pro značnou část národa, která sleduje jeho houževnatost, vytrvalost, vyrovnání se s úspěchy či neúspěchy. Zároveň také viditelně dokazuje nutnost zdravého životního stylu pro všechny generace. Díky vysokému postavení a značné viditelnosti mají v obou případech velký vliv na určitou skupinu lidí.

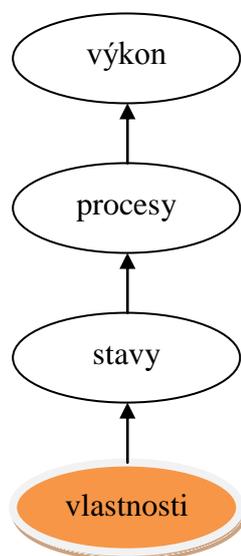
Tímto v podstatě můžeme definovat role vrcholového manažera a sportovce ve společnosti jakožto představitele vzorové skupiny osob, orientované na dosažení maximální efektivity.

2. METODOLOGIE

2.1 METODY PSYCHODIAGNOSTIKY

Psychologický obor zjišťuje údaje nutné pro zkoumání lidské osobnosti pomocí psychodiagnostiky, jejímž úkolem je mimo jiné i měření duševních vlastností a stavů a dalších charakteristik individua. Psychodiagnostická metoda je souborem úkolů, situací či otázek, jimiž je vyvoláváno chování nutné pro sledování zkoumané osoby. Toto chování je pak dále zkoumáno a měřeno. Závěrem tohoto zkoumání je stanovena diagnóza příslušných psychických procesů, stavů nebo vlastností (Svoboda 1999, s. 11-12). Tato bakalářská práce se zabývá pouze diagnostikou psychologických vlastností, viz schéma na obrázku 2.

Obrázek 2: Schéma aktualizace osobnosti



Mezi výzkumné a diagnostické techniky psychologie osobnosti patří systematické pozorování, psychologický interview, psychologický dotazník, posuzovací škály, či objektivní testy. Systematické pozorování má na rozdíl od nahodilého přesný cíl. Zaměřujeme se na určité znaky chování a ověření předem stanovených hypotéz. Tento způsob má výhodu v zachycení spontánního, přirozeného chování. Psychologický interview je nejpřirozenější

psychologickou metodou, avšak zdaleka ne tou nejsnadnější. Kladení specifických otázek za účelem zjištění důležitých údajů a v první řadě vzbuzení důvěry v tazajícího jde ruku v ruce s dlouholetou praxí. V případě, že je metoda osobního rozhovoru příliš náročná, či zabírá-li mnoho času, zdá se lepší variantou využít písemnou formu dotazníku. Tímto způsobem se lze také vyhnout subjektivním dojmům v případě osobního setkání. Příkladem dotazníku může být tzv. anamnestický, podobající se rozhovoru, kdy klient vyplňuje údaje o klíčových bodech svého života ať už z dětství či dospívání. V tomto typu dotazníku jsou použity otevřené otázky, umožňující klientovi se rozepsat. Zájmový dotazník se snaží v souhrnu získat informace o zájmech klienta. Nejširší využití má osobnostní dotazník, který vede ke zjištění uceleného souhrnu povahových vlastností. Tyto dotazníky jsou sestaveny z řady otázek zaměřených na určité vlastnosti, s využitím různých úhlů pohledu, což nám poskytuje vyšší objektivitu výsledků. Otázky v těchto testech se týkají prožívání, obvyklého chování, postoje či názoru, záliby a mínění o sobě samém. Použitá forma odpovědi na otázky je buď s volným koncem, umožňující individuální projev vyžadující zdlouhavé vyhodnocování, nebo s vnucenou volbou mezi „ano“ a „ne“ popřípadě „něco mezi“. Nevýhodou těchto uzavřených otázek je nedostatečná objektivita u určité části lidí. Jednoduše jim některé otázky prostě „nepadnou“. Dalším typem testování jsou posuzovací škály, kde se využívá znalostí z delšího soužití s určitými osobami. Zejména je tento způsob velmi dobře využitelný pro posuzování většího množství jedinců, jako tomu je např. u učitelů, nadřízených atd. Tímto způsobem může například hodnotit učitel inteligenci svých žáků. U všech těchto zmíněných postupů je možnost určitého zatížení subjektivitou. Za účelem odstranění této překážky se psychologové osobnosti snažili vykonstruovat testy objektivní. Mezi ně patří testy výkonové, projekční, grafologie, osobního stylu a psychofyziologické metody. Výkonové testy se zjevným záměrem jsou laikům známé pod pojmem „testy inteligence“ a zkoumají, jak osoba řeší úkoly různého stupně obtížnosti. Výkonové testy se skrytým záměrem vypadají podobně jako testy schopností, nicméně zkoumají lidskou reakci na jisté jevy spojené s testováním. Pod pojmem projekční testy rozumíme soubor předložených neurčitých podnětů, pod kterými si testovaná osoba promítne ze svého nitra něco konkrétního.

Metoda grafologie se zabývá rozbořem rukopisu. V pohybu při psaní, stejně tak jako v jakémkoliv jiném pohybu se vždy promítá část osobnosti a část momentálního stavu. Dvě poslední zmíněné techniky rozboru osobnosti vyžadují veliké zkušenosti. Testy osobního stylu uvádějí nesourodou skupinu testů, kdy klientovi zmíníme jen částečnou instrukci, a zbytek si dotvoří sám. Může to být například ťukání do stolu, či skládání kostek. Psychofyziologické metody odvozují osobní konstanty od tělesných procesů jako změny dýchání, tepové frekvence, elektrického odporu kůže atd. (Říčan 1972, s. 39-56)

Pro téma této bakalářské práce bude nutné poodhalit, jaké požadavky má činnost vrcholového sportovce a vrcholového manažera na člověka. Dále u vybraných vzorových adeptů z obou oblastí bude zapotřebí zjistit osobnostní profily, charakteristiky a jejich vlastnosti a funkce. Výběr psychodiagnostické metody tedy musí tyto podmínky splňovat. Pro získání všech zmíněných informací bude v tomto případě využita konkrétně metoda vícerozměrných dotazníků, které měří dva nebo více rysů osobnosti. Výhodou těchto dotazníků je snaha zmapovat osobnost v co nejširším možném kontextu.

2.2 DRUHY DOTAZNÍKŮ

Potřeba lépe se orientovat v osobnosti člověka a tedy i využívání různých map osobnosti je stará jako lidstvo samo. Pod pojmem **enneagram** se skrývá staré súfijské učení popisující devět osobnostních typů se všemi jejich vzájemnými vztahy. Popisuje možné úrovně vývoje člověka na rozdílných schopnostech jako empatie, vševědoucnost a láska. Zabývá se vztahem mezi osobností a ostatními lidskými schopnostmi. Mezi devět typů, se kterými enneagram pracuje, řadíme typy: perfekcionista, dárce, vykonavatel, tragický romantik, pozorovatel, ďáblův advokát, požitkář, šéf a prostředník. Vnitřní část enneagramu se skládá z trojúhelníku symbolizující tři síly potřebné ke stvoření. Úplný enneagram tvoří kruh, rozdělený na devět stejných částí, představující spojení zákona Tří a zákona Sedmi (Byrtus 2012).

Freiburský osobnostní dotazník (FPI) byl vyvíjen od roku 1963. Autoři J. Fahrenberg, H. Selg a R. Hampel jeho definitivní verzi publikovali v roce 1970. Diagnostika dotazníku obsahuje tyto dimenze: nervozitu, spontánní agresivitu, depresivitu, vzrušivost, společenskost, mírnost, reaktivní agresivitu a snahu o dominanci, zdrženlivost, otevřenost. K těmto původním 9 škálám byly přidány extraverte, emocionální labilita a maskulinita. Dotazník existuje ve čtyřech formách, C, A, B, K. Vyplnění tohoto dotazníku je možné uskutečnit individuálně i skupinově a trvá 20-50minut v závislosti na použité formě. Vyhodnocení probíhá pomocí šablon, díky kterým skóry převedeme na staniny (percentily). Tento test je vhodný pro osoby starší 15 let, v poradenství, klinické psychologii, i oblasti psychologie práce a sportu (Svoboda 1999, s. 293-295).

Eysenckův osobnostní dotazník (EOD) pochází z roku 1964. Mezi jeho přednosti patří existence paralelních forem, což umožňuje kontrolu efektivity diagnostiky. Je srozumitelně formulován i pro osoby s nižší inteligencí či nižším stupněm vzdělání. Tento test je podle studií jako „nástroj popisující vnější projevy chování testované osobnosti“. Eysenck tvrdí, že faktory introverze a neurotičnosti popisují osobnost lépe než jakékoliv jiné a proto je dává do vztahu se čtyřmi klasickými temperamenty. Tento dotazník je vhodný pro základní a aplikované výzkumy, pro klinické i poradenské účely. Skládá se z 57 otázek, kdy 24 z nich měří extraverci, 24 sklony k neurotizmu a 9 z nich jsou škálou lži. Tázaná osoba odpovídá pouze „ano“ či „ne“ a to po dobu zhruba 5-15minut. Aplikovatelnost testu je zhruba od 14let věku. Hodnocení probíhá pomocí šablony, kde každou odpověď hodnotíme jedním bodem (Svoboda 1999, s. 267-269).

Brněnský osobnostní dotazník horizontální byl sestaven v roce 1965. Tento nestandarizovaný dotazník nabízí volby mezi více tezemi, u každé položky je klientovi umožněno doplnění, či připsání vlastní formulace díky čemuž je řazen mezi anamnestické dotazníky. Tento dotazník je zaměřen na aktuální stav dotazovaného, pokud by tomu bylo jinak, byl by nazván

vertikální. BOD (h) je složen celkem ze 160 položek, kde 17 z nich tvoří úroveň upřímnosti (Svoboda 1999, s. 246-247).

Typologie Myers-Briggs (MBTI) vycházející z teorie C. G. Junga, je kombinací čtyř dimenzí, které dotazovanému určí jeden z šestnácti osobnostních typů. Tento test se velmi často uplatňuje mezi pracovníky věhlasných firem a to nejen díky jeho vysoké průkaznosti, ale i z hlediska testování rozhodovacího a manažerského stylu, či způsobu řešení problémů. Základními dimenzemi osobnosti, se kterými pracuje tento dotazník, jsou extroverze-introverze, myšlení-cítění, intuice-smysly, usuzování-vnímání. V testu se vyskytuje 56 otázek, které nabízí dvě odpovědi, mezi něž se libovolně rozdělí 5 bodů. Výsledné skóre se přenesou do sloupečků označených podle dané dimenze. Dle výsledků zjistíme v ideálním případě jeden z 16 typů osobnosti (Čákr 2011, s. 17-37).

Big Five je relativně novým nástrojem mezi dotazníky, vycházející z faktorové analýzy lexika. V USA, Německu a Holandsku začaly nezávisle na sobě zkoumat významy přídavných jmen, popisujících osobnost. Výsledkem těchto výzkumů bylo pět následujících faktorů: otevřenost vůči zkušenosti nebo intelekt, svědomitost, extravert, přívětivost, neuroticismus. Pomocí zkratk z anglicky pojmenovaných dimenzí vznikl akronym OCEAN. Na základě tohoto pětifaktorového modelu bylo vytvořeno několik dotazníků: NEO-PI, NEO-PI-R a NEO-FFI. Uvedené metody dostupné v mnoha jazycích jsou používány pro výzkumné účely mimo jiné i v oblasti klinické praxe. V roce 1993 byl italským týmem publikován Big-Five Questionnaire (BFQ), skládající se ze 132 položek spadajících do pěti dimenzí. Analýzou 4145 českých přídavných jmen došlo k výběru 120, z kterých vzniklo 60 bipolárních škál (Svoboda 1999, s. 296-297).

Test magické osobnosti je založený na systému čtyř živlů. Primární živel určuje, co danou osobnost v nejvíce zajímá a naznačuje její nejsilnější stránky. Sekundární živel vypovídá o dalších silných charakteristických rysech a oblastech zájmu. Další dva slabší živly představují stín osobnosti, živly slabě

zastoupené - které lze díky meditaci, nácvikem chování, pomocí krystalů, barev či rituálů posílit. Dotazník obsahuje 72 otázek, na které se odpovídá škálou -2, kdy výrok dotazovaného vůbec nevystihuje až +2 kdy výrok dotazovaného velmi dobře vystihuje. Hodnocení 0 znamená, že se výrok dotazovaného netýká. V závěru se v tabulce vypočítají body za jednotlivé otázky spadající k určitému živlu a poté se vyhodnotí, jaká magická osobnost dotazovaného nejvíce vystihuje (Leslie 2005, s. 32-37).

Typologie archetypů slouží jako možný návod, kterým směrem se má člověk ve svém životě ubírat. Obsahuje 12 kategorií rozdělených mezi 6 typů osobnosti směřujících za určitým životním cílem. Životní cíle v této testovací metodě se nazývají: cesta vztahů, cesta etiky, cesta komunikace, cesta tvořivosti, cesta jednání a cesta důvěry. V testu se nachází 144 otázek, na které se odpovídá pouze „ano“ do příslušných sloupečků ve zmiňovaných 12 kategoriích. Pro vyhodnocení sečteme zaškrtnuté odpovědi u daného sloupce a zjistíme, který z daných typů je naším hlavním, popřípadě která další témata naši životní cestu ovlivňují (Hamann 2008, s. 22-42).

Šestnáctifaktorový dotazník 16PF vyvíjel R. B. Cattell téměř dvacet let. Během této doby test procházel různými změnami, od počtu faktorů až po různé varianty pro nižší věková pásma. První verze spatřila světlo světa v roce 1949. V základních verzích Cattellových dotazníků jsou paralelní formy A a B, obě po 187 položkách. Klient má na výběr vždy tři možné varianty odpovědi např. „ano“, „ne“, „něco mezi“. Každý faktor je spojen s 9-13 položkami kde mimo faktor obecné inteligence se všechny řadí k osobnostním. Od primárních faktorů byly odvozeny faktory obecnější – druhého řádu. Tento test je vhodný pro klienty starší 15 let i pro skupinové využití. Časový limit vyplnění bývá zhruba 40 minut. Opět pomocí přiložení šablon na arch odpovědí je možné zjistit hrubé skóry a pomocí tabulek, adekvátních k pohlaví a věku, převést skóry na steny. Výsledkem celého testování je ucelená představa o struktuře a dynamice osobnosti, vhodná pro využití v nepsychiatrikách odděleních (Svoboda 1999, s. 286-291).

2.3 16PF - MOŽNOSTI INTERPRETACE JEDNOTLIVÝCH FAKTORŮ

Faktory, které jsou součástí Cattelova dotazníku 16PF mají různé možnosti interpretace. V následující části se nalézá popis možného chování osobnosti s nízkým skóre (0 – 4) a s vysokým skóre (7 - 10) v kladném i záporném projevu. Skóre v rozmezí 5 – 6 bodů je hodnoceno jako průměrné, tedy nevypovídá o významných rysech osobnosti.

FAKTOR A

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** uzavřenost, tušení souvislosti, koncentrace, soustředění, důslednost;
 - **Záporný projev:** nedostatečná orientace na podnět, izolace, obtíže s přijetím vnějších vlivů;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** otevřenost, spolupráce, navázání kontaktu, pozitivně laděná orientace na podněty;
 - **Záporný projev:** roztěkanost, chaotičnost, ledabylost;

FAKTOR B

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** důkladnost, intuitivní myšlení, nepřekáží jasnoviděckým tendencím, bezprostřední vnímání obsahu;
 - **Záporný projev:** nízká inteligence, tupý, pomalý;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** vysoká analytická inteligence, bystrý úsudek, schopnost orientovat se, třídit detaily;
 - **Záporný projev:** omezení intuice, ztráta širších souvislostí, omezenost nadhledu;

FAKTOR C

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** zachování efektivity v jednotvárné činnosti v monotónních podmínkách, vnímavost, reaktivita na změnu, vnímavost okolo prahových podnětů;
 - **Záporný projev:** poddajnost, možnost selhání při větší zátěži nebo při změně režimu činnosti;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** odolnost, vytrvalý, reaktivní na náhlé změny, akceptuje extrémní zátěž, vyhledává ji;
 - **Záporný projev:** selhání při minimální zátěži, neschopnost zachovávat efektivitu/koncentraci v jednotvárné činnosti;

FAKTOR E

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** poslušnost, pokora;
 - **Záporný projev:** submitivita, nerozhodnost, pasivita, závislost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** dominance, samostatnost, nezávislost;
 - **Záporný projev:** tvrdohlavost, zarputilost, neústupnost;

FAKTOR F

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** pohodový, nostalgický, uvolněný;
 - **Záporný projev:** mdlost, pasivita, ospalost, netečnost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** vitální, aktivní, energický, činorodý, akční náboj;
 - **Záporný projev:** roztěkanost, agresivita, destruktivita, zlost, útočnost;

FAKTOR G

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** přirozený postoj při řešení problémových situací, pružnost v rozhodování, svoboda ve volbách alternativ;
 - **Záporný projev:** nedbá na formality, problém s právem, porušování formálního rámce jakýchkoliv dějů a událostí;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** formálnost, dbá na právo, dodržování řádu věcí;
 - **Záporný projev:** rigidita v rozhodovacím procesu, formální přístup, zkrslé vnímání přirozeného běhu událostí;

FAKTOR H

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** uvážlivost v neurčité situaci, ohled na důsledky rozhodování v neurčitých podmínkách;
 - **Záporný projev:** plachý, bojácný, váhavost při řešení problémových situací, dlouhé rozvažování alternativ, selhání ve stavu akutního nebezpečí;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** dobrodružnost, rozhodování v situacích informačního deficitu, rezistence vůči nebezpečí, orientace v neurčitých podmínkách;
 - **Záporný projev:** podceňování míry rizika, zbrkllost v rozhodování, nesprávná orientace v proměnlivých podmínkách;

FAKTOR I

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** odolnost vůči emocionálním situacím, rezistence vůči citovému vydírání;
 - **Záporný projev:** tvrdost, cynismus, citový chlad;

- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** vysoká emoční reaktivita, soucítění, souznění;
 - **Záporný projev:** přecitlivělost, dojetí, problém zvládnání regulace prožitků, bezbrannost vůči tvrdosti;

FAKTOR L

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** vstřícnost, vlídnost, přejícnost, lidskost, soucit, sounáležitost;
 - **Záporný projev:** laxnost, benevolence, nekázeň, vztahová zaslepenost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** náročnost, důslednost, kázeň, preciznost, odhodlání;
 - **Záporný projev:** vztahovačnost, žárlivost, nepřejícnost, surovost, nelítostivost;

FAKTOR M

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** objektivita, praktičnost, omezení vlastních subjektivních názorů, formulování a řešení problémů, realistické hodnocení situace;
 - **Záporný projev:** nebezpečí ztráty nadhledu, vhledu, omezení možnosti kontextu v uvažování, slepota vůči něčemu neobvyklému;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** fantazie, imaginace, absence zábran při formulování aktuálního nápadu, celistvý pohled na problém, nadhled, přehled;
 - **Záporný projev:** ztráta pojmu o realitě, záměna objektu skutečného za imaginární;

FAKTOR N

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** přirozenost, bezelstnost, čitelnost;
 - **Záporný projev:** naivita, společenská neohrabanost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** sofistikovanost, diplomatičnost, političnost, ovládnutí komunikačního prostředí;
 - **Záporný projev:** manipulace s lidmi, využívání vztahů;

FAKTOR O

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** optimismus, veselost, sebejistota, pozitivní naladění v jakékoliv situaci, kladné zabarvení emocí, způsobilost vytvářet pozitivní nálady, psychologická podpora pro okolí;
 - **Záporný projev:** neadekvátní chování v emočně negativních situacích, omezení porozumění jedince, nedostatečná empatie;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** rezistence proti rizikovému chování, zvýšená obezřetnost v nebezpečné situaci informačního deficitu;
 - **Záporný projev:** nejistota, depresivita, pesimismus, nerozhodnost, vystrašenost, přeceňování nebezpečí;

FAKTOR Q₁

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** konzervatismus, úcta k tradici, respekt skupinových norem a závazků, pevné přesvědčení, svědomitost;
 - **Záporný projev:** zkostnatělost, rigidita myšlení, odpor k novému, nechuť ke změnám, demagogie, slepé sledování tradice;

- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** liberalismus, otevřenost novému, schopnost vytvářet samostatné a svérázné názory, netradiční přístupy, nové pohledy na problémy, odolnost vůči zabeđenosti, proti nárokům konzervativního okolí;
 - **Záporný projev:** roztěkanost, neurčitost postojů, neopodstatněné přijetí nového;

FAKTOR Q₂

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** orientace na skupinu, potřeba a schopnost skupinové spolupráce, způsobnost zosobnění skupinových trendů, orientací, záměrů, problémů;
 - **Záporný projev:** konformismus, absence pevných postojů vlastního přesvědčení, nekritické pojetí skupinových tendencí, davové postoje chování, přelétavost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** nezávislost na sociálním prostředí, odolnost názoru a tlaku okolí, samostatnost myšlení a rozhodování;
 - **Záporný projev:** osamělost, nepotřebuje skupinu, netečnost, arogance vůči okolí, problém v navazování nových kontaktů, asocialita;

FAKTOR Q₃

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** otevřenost vůči okolním vlivům, potřeba vnitřní změny, dominance nadpřirozených aspektů individuálního bytí nad přirozenými;
 - **Záporný projev:** bez sebekontroly, seberegulace, malá vnitřní integrita osobnosti, poddajnost, bezradnost, zhroucenost, slabá vůle;

- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** sebekontrola, seberealizace, sebepojetí, hodnotová integrace, silná vůle, odolnost vůči vnějším vlivům, zachování sebeidentity za všech okolností;
 - **Záporný projev:** sebestřednost, egoismus, vnitřní zkostrnatělost, rigidita, netečnost vůči vnějším vlivům, problémy se sebevýchovou a přijetím nových hodnot;

FAKTOR Q₄

- **Nízké skóre:**
 - **Kladný projev:** vnitřní pohoda, klid, rezistence vůči stresu, absence emočních výkyvů (propadů), emoční rovnováha;
 - **Záporný projev:** lhostejnost, citová tupost, apatie, netečnost;
- **Vysoké skóre:**
 - **Kladný projev:** vysoká emoční reaktivita (vedlejší znak kreativity);
 - **Záporný projev:** frustrace, neklid, deprivace, nervozita, nízký práh rezistence vůči emociogenním podmětům, nízký práh rezistence vůči stresu;

Pro naše účely je důležité individuální psychologické testování osobnosti na rozdíl od typologického testování, které dovoluje zjistit pouze příslušnost člověka k určitému typu.

3. HYPOTÉZA

3.1 „MODELOVÉ“ OSOBNOSTNÍ PROFILY

Při sestavení „modelových“ osobnostních profilů vrcholového sportovce a vrcholového manažera, jsou východiskem nároky kladené na jedince a role jimi vykonávané. Tyto profily jsou formulovány jako hypotéza, která bude vzápětí porovnána s reálnými osobnostními profily. Hypotéza je formulována na základě analýzy nároků, očekávání vůči roli, postavení a funkci. Hypotéza formulovaná v podobě „modelového“ osobnostního profilu je stanovena na základě 16 faktorového dotazníku R. B. Cattella.

Faktor A ukazující na vřelost jedince by měl mít manažer spíše na úrovni vysokého skóre, ukazující na jeho otevřenost. Vrcholový sportovec může mít skóre vysoké či nízké, v závislosti na disciplíně, kterou vykonává. Profesionální střelec bude spíše uzavřený, zkoncentrovaný, skóre nízké či průměr, hráč, naopak otevřený a reaktivní.

Faktor B znázorňující inteligenci by měl být u manažera spíše vyššího skóre, u sportovce tento faktor není podstatný.

Faktor C pojednávající o emocionální stabilitě, by měl být u obou spíše vyšší vyznačující se vysokou odolností. Stejně tak faktor E, ukazující při vysokém skóre na určitou dominanci.

Faktor F vysvětlován jako ukazatel vitality by měl být u obou profesí spíše vyšší, jedinci by tedy měli být spíše vitální.

Faktor G by měl být u obou spíše nižší, ukazující na nedbalost formalit. Jak sportovec, tak manažer by se měli vyvarovat omezení vlastní kreativity formálními normami.

Faktor H jakožto faktor dobrodružnosti a schopnosti zdravě riskovat, by v obou případech měl být vysoký, značící vysokou míru dobrodružnosti.

Faktor I znázorňující sensitivitu očekáváme u manažera spíše nízké skóre znamenající určitou tvrdost a objektivnost, u sportovce spíše vyšší skóre z důvodu vyššího emočního napětí sportovní činnosti.

Faktor L jakožto údaj o obezřetnosti v těchto dvou sférách nehraje žádnou roli. U manažera je spíše charakteristikou typu vůdcovství.

Faktor M značící míru fantazie či objektivity by u manažera měl být průměrný, u sportovce úroveň tohoto faktoru nehraje žádnou roli.

Faktor N by měl na pozici manažera mít spíše vysoké skóre, znamenající sofistikovaného jedince. Pro výkon profesionálního sportovce je tento faktor irelevantní.

Faktor O značící míru optimismu či pesimismu jedince je pro obě společenské role spíše směřuje k sebejistotě.

Faktor Q1 značící konzervatismus či liberalismus by měl být u manažera spíše nízký, kde je spíše důležitá určitá spolehlivost, u vrcholového sportovce je tento znak vymezen pravidly, které jedinec nemůže překročit.

Faktor Q2 značící orientaci na skupinu by měl být u manažera nízký, tedy jedinec vysoce orientován na skupinu, kdežto u sportovce je tento údaj závislý na konkrétním sportu.

Faktor Q3 pojednávající o míře seberegulace by v obou případech měl být vysoký, značící velkou míru vůle.

Faktor Q4 znamenající míru frustrace či vnitřního klidu jedince, by v obou případech měl být spíše nízký, ukazující na vyšší míru vnitřního klidu jedince.

3.2 POROVNÁNÍ „MODELOVÝCH“ PROFILŮ MANAŽERA A SPORTOVCE

Porovnání „modelových“ profilů manažera a sportovce dovoluje konkretizovat pracovní hypotézu. Díky specifickým nárokům daných aktivit je zřejmé, že existují shody a zároveň určité rozdíly v osobnostních profilech jedinců vykonávající právě tyto dvě aktivity.

- 1) **Společnými faktory osobnostních profilů jsou:**
C, E, F, G, H, O, Q3, Q4
- 2) **Rozdílnými faktory osobnostních profilů jsou:**
A, B, I, M, N, Q1, Q2
- 3) **Ostatní faktory nesouvisí se specifikou aktivit sportovce a manažera:**
L

Rozdíl mezi konkrétními faktory bude konstatován v případě jejich odlišnosti v rozmezí minimálně 2bodů.

4. ORGANIZACE ZKOUMÁNÍ A VÝSLEDKY

4.1 ORGANIZACE ZKOUMÁNÍ

Pro porovnání profilů vrcholových sportovců a manažerů byly využity informace personální agentury Direct AHead, konkrétně obsah databáze sledování jak vrcholových sportovců, tak vrcholových manažerů v období posledních zhruba 10let. Výsledky osobnostního testování byly vybrány náhodně z archivu agentury. Soubory obsahují charakteristiky pěti vrcholových manažerů na úrovni národních a nadnárodních společností a pěti vrcholových sportovců na úrovni olympioniků, Mistrů světa a Evropy.

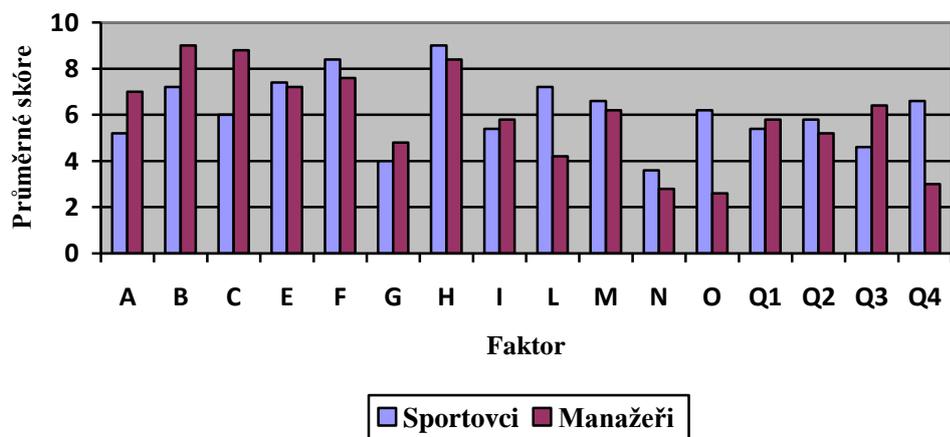
4.2 VÝSLEDKY TESTŮ

Tabulka 1: Výsledky testů

Faktor	Sportovci						Manažeri					
	1	2	3	4	5	AVG	1	2	3	4	5	AVG
A	2	5	7	7	5	5,2	8	6	8	5	8	7,0
B	7	9	7	6	7	7,2	10	9	9	10	7	9,0
C	6	7	7	6	4	6,0	10	8	8	10	8	8,8
E	6	9	8	8	6	7,4	6	8	8	7	7	7,2
F	6	8	9	10	9	8,4	7	10	10	5	6	7,6
G	2	7	5	4	2	4,0	8	2	4	3	7	4,8
H	8	10	10	9	8	9	10	7	9	7	9	8,4
I	5	5	3	7	7	5,4	4	7	5	7	6	5,8
L	4	8	8	9	7	7,2	1	7	7	3	3	4,2
M	7	6	6	8	6	6,6	7	3	5	7	9	6,2
N	4	5	3	2	4	3,6	3	2	2	1	6	2,8
O	10	2	6	4	9	6,2	2	2	3	3	3	2,6
Q ₁	3	6	5	6	7	5,4	6	4	7	7	5	5,8
Q ₂	7	7	1	6	8	5,8	7	4	1	7	7	5,2
Q ₃	6	6	3	6	2	4,6	7	3	6	7	9	6,4
Q ₄	9	3	6	6	9	6,6	1	7	3	2	2	3

Vysvětlení tabulky v textu

Graf 1: Soubor společných a rozdílných faktorů



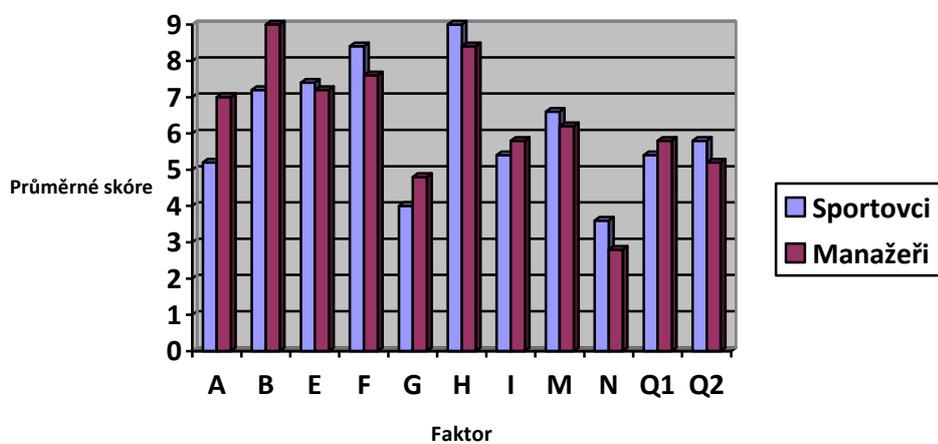
Tabulka 2: Soubor společných a rozdílných faktorů v rozmezí 2bodů

	Rozmezí 2bodů
Společné faktory (sportovci, manažeři)	A, B, E, F, G, H, I, M, N, Q1, Q2,
Rozdílné faktory	C, L, O, Q3, Q4

Tabulka 3: Soubor společných faktorů

Faktor	Sportovci	Manažeři
A	5,2	7,0
B	7,2	9,0
E	7,4	7,2
F	8,4	7,6
G	4,0	4,8
H	9,0	8,4
I	5,4	5,8
M	6,6	6,2
N	3,6	2,8
Q ₁	5,4	5,8
Q ₂	5,8	5,2

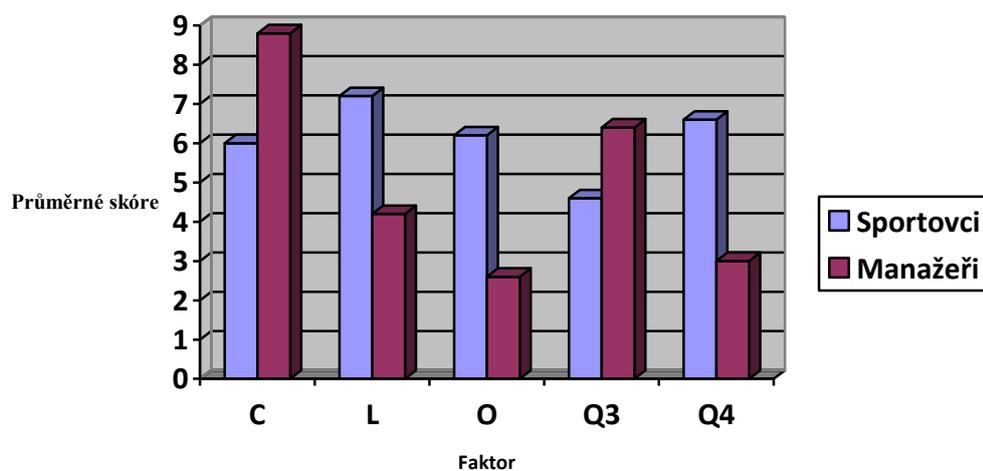
Graf 2: Soubor společných faktorů



Tabulka 4: Soubor rozdílných faktorů

Faktor	Sportovci	Manažeři
C	6,0	8,8
L	7,2	4,2
O	6,2	2,6
Q ₃	4,6	6,4
Q ₄	6,6	3,0

Graf 3: Soubor rozdílných faktorů



4.3 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ TESTŮ

Po rozboru vybraných testů vrcholových manažerů a sportovců, byly zjištěny následující výsledky:

- **Ke společným faktorům patří:**

- **Faktor A** – u sportovce průměrné skóre, není tedy ani otevřen externím podnětům, ani uzavřen. U manažera vyšší skóre ukazuje na pozitivně laděnou orientaci na podněty a na dobrou spolupráci.
- **Faktor B** – u obou skupin se vyskytuje vysoké skóre značící vysokou analytickou inteligenci. U skupiny manažerů je však schopnost bystrého úsudku, orientace a třídění detailů vyšší.
- **Faktor E** – v obou skupinách vysoké skóre znázorňující vysokou dominanci, samostatnost a nezávislost.
- **Faktor F** – vysoké skóre značící vitalitu jedince. Činorodost, aktivitu.
- **Faktor G** – nízké skóre vyznačující jedince, který příliš nedbá na formality, pružně řeší problémové situace, příliš se ve svých volbách nenechává svazovat.
- **Faktor H** – vysoké skóre podtrhující jedince velmi vysokou dobrodružnost, velmi dobrou orientaci v neurčitých podmínkách až podcenění míry rizika.
- **Faktor I** – průměrné skóre znázorňující jedince s přiměřenou intenzitou emocí.
- **Faktor M** – průměrné skóre představuje jedince, který se pohybuje mezi objektivní realitou a fantazií a neuchyluje se ani k jedné straně.
- **Faktor N** – nízké skóre značící vysokou přirozenost až naivitu, bezelstnost až společenskou neohrabanost.
- **Faktor Q1** – průměrné skóre dokazující jedince rovnováhu mezi konzervatismem a liberalismem.

- **Faktor Q2** – průměrné skóre, díky němuž orientace jedince na skupinu či na samostatnou aktivitu je v harmonické rovnováze.
- **Mezi rozdílné faktory patří:**
- **Faktor C** – průměrné skóre u sportovců značí nevyhraněnost týkající se poddajnosti a odolnosti jedince. Skupina manažerů vykazala vysoké skóre odolnosti. Tento rys patří jedinci, který je vytrvalý a reaktivní na náhlé změny.
 - **Faktor L** – u skupiny manažerů se vyskytuje nízké skóre vyznačující se vlídností a vstřícností, která však může znamenat i do určité míry benevolence. U skupiny sportovců je skóre naopak vysoké, projevující se vztahovačností, žárlivostí a nepřejícností, vznikající zřejmě díky vysoké soupeřivosti ve všech sportech.
 - **Faktor O** – nízké skóre v případě vrcholových manažerů pojednávající o míře optimismu, sebejistoty. Pozitivní naladění v jakékoli situaci, díky které jedinec může fungovat jako opora pro své okolí. U testovaných sportovců se vyskytuje vysoké skóre značící naopak vysokou míru nejistoty a pesimismu.
 - **Faktor Q3** – průměrné skóre u sportovců ukazující na nízkou sebekontrolu, otevřenost vůči okolním vlivům. U manažerů se tento faktor vyskytuje na nadprůměrné úrovni, to znamená vyšší sebekontrola a seberegulace.
 - **Faktor Q4** – nízké skóre značící vnitřní klid, pohodu a rezistenci vůči stresu očekávaně prokázala skupina testovaných manažerů. Kdežto skupina sportovců se pohybuje spíše na hranici vnitřního neklidu, frustrace a deprivace.

4.4 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ ZKOUMÁNÍ

Zdánlivě rozlišné činnosti vrcholového manažera a sportovce mají mnohem více společných rysů, než se vůbec v začátcích této bakalářské práce dalo očekávat. V detailní analýze faktorů je vidět výrazná souhra nároků

kladených na osobu vykonávající tyto psychicky náročné aktivity. Právě rozdíly v režimech činnosti obou skupin jsou následně viditelné na shodách či neshodách v osobnostních profilech.

Překvapivým výsledkem tohoto průzkumu je však skupina faktorů, ve kterých se činnosti výrazně liší. Touto skupinou jsou faktory dotazníku emoční sféry. U sportovců byly naměřeny průměrné skóre vyšší úrovně, ukazující na vysokou míru frustrace, pesimismu, nejistoty, menší emoční stability, spíše ostražitý vztah k okolí a nedostatečné sebepojetí. Na druhé straně skupina vrcholových manažerů v průměru vykazala nižší skóre těchto faktorů, značící psychickou vyrovnanost, klid, optimismus.

Dalo by se říci, že čím je jedinec fyzicky aktivnější, udržuje si tím i určitou míru psychické kondice. Všechny moudré knihy nabádají k pohybu zdraví a psychice prospěšnému. Je tedy otázkou, proč právě sport na vrcholové úrovni nenaplní sportovce nutnou dávkou té zdravé energie, vlídně působící na jeho duši. Je však nutné si uvědomit, že míra fyzického zatížení profesionálního sportovce je daleko za doktorem doporučenou normou. Pohyb tak už není dobrovolnou činností, ale něčím co jedinec zkrátka musí vykonávat, aby si udržel své postavení a finanční ohodnocení. Jinými slovy pohybem si zajišťuje své živobytí a již se tedy nejedná o činnost prováděnou jako občasný koníček pro potěšení.

Důležité je také zvažování společenského vlivu na osobu sportovce. Vrcholový sportovec je davy vzýván, oslavován a náležitě oceněn, pouze pokud má vynikající výsledky. Jeho každodenní náročná aktivita je tedy sázkou do loterie, která může a nemusí vyjít. Jeho budoucnost je víceméně ve hvězdách a tudíž i jeho postavení ve společnosti je velmi vrtkavé. Je známo mnoho sportovců, kteří dosáhli nejvyšších sportovních výšin a zanedlouho nato se propadli neznámo kam. Dalším důležitým faktem, je nutnost určité dávky frustrace, při které sportovec dokáže aktualizovat všechny své nejsilnější dovednosti a dokázat zcela nadlidské výkony. S tímto faktem by měli pracovat poradci v oblasti sportovní psychologie, kteří by se díky emočním výkyvům

mohli snažit a často snaží vyvolat ve sportovci co největší možné výkony. Je však také pravděpodobné, že právě pocit nahraditelnosti této aktivity v životě jedince a vnitřní klid dokáže u rozdílných typů způsobit ty samé výsledky. V tomto případě je nutné se zaměřit na konkrétního jedince a jeho osobnost.

Na druhé straně vrcholový manažer pracuje mnohdy pro významnou společnost, zajišťující mu pravidelně dostatečné finanční ohodnocení a i samotná pozice je ve společnosti vysoce uznávána. Pozice manažera je stále řazena mezi velmi považované činnosti, a tedy jedinec není svazován vysokou mírou frustrace. Stojí za ním velký tým často obrovských společností. Jeho místo na slunci je jasné a viditelné za každého dne.

Při tomto srovnání a zamyšlení je tedy patrně jasné, z čeho pramení rozdíly v emoční sféře. Pravděpodobně existují další prozatím skryté důvody, které by při hlubším zkoumání, zobrazujícím výsledky testů většího množství jedinců ukázaly přesnější údaje. V tuto chvíli se naskytl výsledek naznačující, že právě sféra vrcholového managementu by mohla být adekvátním přechodem do profesního života při řešení ukončení sportovní kariéry za podmínky speciální přípravy vrcholového sportovce na nový život.

ZÁVĚR

Na závěr můžeme konstatovat, že naše hypotéza o shodě osobnostních profilů vrcholových manažerů a vrcholových sportovců se potvrdila v rozmezí 11 z 16 faktorů testu, aplikovaného v souladu s osobnostními profily jedinců, jejichž aktivita odpovídá nárokům na rychlé rozhodování, odolnost, spolehlivost a vytrvalost.

Dalším výsledkem mimo zformulovanou hypotézu je výrazný rozdíl osobnosti manažera a sportovce v emoční sféře, což také odpovídá rozdílům jejich společenského postavení

V neposlední řadě bych ráda uvedla několik osobních pohledů k danému tématu a důvody, které mě k vypracování této práce vedly. Sama pocházím z prostředí vrcholového sportu, kterému jsem se věnovala 10let. Mezi mé přátele se řadí několik vrcholových sportovců, kteří si fází změny buď prošli, nebo je teprve před nimi. Já osobně jsem si prošla v nedávné době fází změny plného nasazení sportovce na běžná každodenní témata a zapojení se do dalšího koloběhu života. Z vlastní zkušenosti vím, že tato situace není jednoduchá. Přejít z každodenní aktivity směřované k jedinému cíli a to nejlepším možným výsledkům, hodnoty a každodenní program spojený s podáváním výkonů je nutno cíleně vést a zacílit na jiné aktivity, režimu sportu blízké. Práce manažera může být jednou z možností, kde bývalý sportovec využije své kvality. Ráda bych tedy věnovala tuto práci všem sportovcům, kteří se jednoho dne ocitnou na křižovatce, a nebude jim zcela jisté, kterým směrem své další kroky ubírat. Budiž jim tato práce alespoň drobným ukazatelem do budoucího plnohodnotného života.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY:

BYRTUS, Emanuel. *Co je enneagram*. [online] [cit. 2012-03-14]. Dostupné z WWW: <http://www.prozivot.info/enneagram/co-je-enneagram/vice-o-enneagramu>

ČAKRT, Michal. *Typologie osobnosti pro manažery*. Praha: Nakladatelství Management Press, 2001. 1. vyd. 3. dotisk. ISBN 8085943123.

DRAPELA, Victor J. *Přehled teorií osobnosti*. 4. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 1997. ISBN 80-7178-766-3.

Filosofický slovník, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1976. ISBN 2504876.

GEIST, Bohumil. *Psychologický slovník*, Praha: Nakladatelství Vodnář 2000. ISBN 8086226077.

HAMANN, Brigitte. *Archetypy typologie – Cesta k životnímu cíli*. Praha: Nakladatelství Fontána, 2008. 1. vyd. ISBN 9788073364564.

LESLIE, Mike. *Magická osobnost*, Bratislava: Vega Print, 2005. 1. vyd. ISBN 8089115950.

LINHART, Josef. *Činnost a poznání*. Praha: Academia, 1976. ISBN 2101476.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie Osobnosti*. 3. vyd. Praha: Nakladatelství Orbis, 1975. ISBN 51021852.

SVOBODA, Mojmír. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Portál, 1999. ISBN 8071783277.

VANĚK, Miroslav a kol. *Psychologie sportu*. Praha: Nakladatelství Olympia, 1983. ISBN 2701084.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Schéma aktualizace aktivity jedince.....	14
Obrázek 2: Schéma aktualizace osobnosti.....	17

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výsledky testů.....	33
Tabulka 2: Soubor společných a rozdílných faktorů v rozmezí 2bodů.....	34
Tabulka 3: Soubor společných faktorů.....	34
Tabulka 4: Soubor rozdílných faktorů.....	35

Seznam grafů

Graf 1: Soubor společných a rozdílných faktorů.....	34
Graf 2: Soubor společných faktorů.....	35
Graf 3: Soubor rozdílných faktorů.....	35

PŘÍLOHY

Seznam příloh:

PŘÍLOHA A – Test 16PF.....I

PŘÍLOHA B – Záznamový arch.....X

DOTAZNÍK 16 PF

NÁVOD

Tento sešit obsahuje otázky, které nám pomohou poznat Vaše zájmy a povahu. Odpovědi nejsou „správné“ a „chybné“, protože každý má právo na svůj vlastní názor. Jistě se budete snažit odpovídat pravdivě a přesně, abychom Vám na základě výsledků mohli dobře poradit.

Odpovězte nejdříve na čtyři otázky na této stránce, abyste viděl, jestli se potřebujete na něco zeptat, než začnete. Na každou otázku jsou možné tři odpovědi, tj. „a“, „b“ nebo „c“. Odpovíte vždycky tak, že do příslušného čtverečku na záznamovém archu uděláte zřetelný křížek.

Do tohoto sešitu nic nepište, ani v něm nezaškrtnějte!

Příklady

- Rád se dívám na sportovní utkání.
a) ano b) tu a tam c) ne
- Dávám přednost lidem, kteří:
a) jsou rezervovaní
b) jsou něco mezi
c) se rychle přátelí
- Peníze neznamenají štěstí.
a) souhlasím
b) nejsem si jist
c) nesouhlasím
- „Žena“ se má k „dítě“ jako „kočka“ k:
a) kotě b) pes c) chlapec

V posledním příkladě výjimečně existuje správná odpověď – „kotě“. Ale podobných případů najdete velmi málo. Jestliže je Vám cokoli nejasné, zeptejte se teď. Za chvíli dostanete pokyn, abyste obrátil stránku a začal.

Až budete odpovídat, mějte na mysli tyto čtyři zásady:

- Neztrácejte čas rozvažováním. Dejte *první, přirozenou odpověď, která Vám přijde na mysl*. Otázky nebudou někdy tak podrobné, jak byste si přál. Například v první otázce na této stránce se mluví „o sportovních utkáních“ a vy třeba máte rád fotbal, ale ne košíkovou. Vezměte tedy jaksi vcelku, „v průměru“ to, o čem otázka mluví a co Vy si o tom myslíte nebo jak reagujete.
- Snažte se nepoužívat příliš často *prostřední odpovědi*, tj. „nejsem si jist“, „něco mezi“ atd. Zaškrtněte ji, jen když se skutečně nemůžete jinak rozhodnout – snad jednou za tři nebo čtyři otázky.
- V žádném případě nic nepřeskakujte, dejte *na každou otázku nějakou odpověď*. Některé otázky se na Vás možná nebudou příliš dobře hodit, ale i tehdy se pokuste odpovědět co nejpřesněji. Některé otázky se Vám mohou zdát dosti osobní, ale buďte ujistěn, že Vaše odpovědi budou považovány za důvěrné.
- Odpovídejte tak poctivě, jak je možno. Nesnažte se odpovídat tak, aby to „působilo dobrým dojmem“, ale tak, aby to odpovídalo skutečnosti.

NEOBRACEJTE, DOKUD NEDOSTANETE POKYN!

1. Pokyny pro tento dotazník jsou mi jasné:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
2. Jsem ochoten zodpovědět každou otázku podle pravdy:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
3. Měl bych raději dům:
a) ve vilové čtvrti, kde je mnoho společenských lidí
b) něco mezi
c) o samotě v hlubokých lesích
4. Mám dost energie, abych čelil svým životním potížím:
a) vždy b) obvykle c) zřídka
5. Poněkud mě znervozňují dravá zvířata, i když jsou v pevných klecích:
a) ano b) něco mezi c) ne
6. Nepouštím se do kritizování lidí a jejich myšlenek:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
7. Říkávám lidem něco ostrého a ironického, když si myslím, že si to zaslouží:
a) obvykle b) občas c) nikdy
8. Mám raději vážnější hudbu než současné populární melodie:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
9. Kdybych viděl, jak se dvě sousedovy děti perou:
a) nechal bych je, aby si to vyřádily mezi sebou
b) nejsem si jist
c) domluvil bych jim
10. Tam, kde se sejde více lidí:
a) ochotně vystupuji a mluvím
b) něco mezi
c) zůstávám raději nenápadně v pozadí
11. Byl bych raději:
a) konstrukčním inženýrem
b) nejsem si jist
c) autorem divadelních her
12. Na ulici bych se spíše zastavil, abych pozoroval malíře při práci, než u hloučku lidí, kteří se o něčem dohadují:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
13. Většinou klidně snesu domýšlivé lidi, i když se chlubí nebo dávají najevo, že si o sobě mnoho myslí:
a) ano b) něco mezi c) ne
14. Když je někdo nepoctivý, dá se to skoro vždycky poznat na jeho tváři:
a) ano b) něco mezi c) ne
15. Každému by prospělo, kdyby dovolené byly delší a každý si je musel vybrat:
a) souhlasím b) nevím c) nesouhlasím
16. Měl bych raději povolání s možností vysokých, ale nejistých výdělků, než se stálým, malým platem:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
17. Mluvím o svých pocitech:
a) jen když je to nutné
b) něco mezi
c) ochotně, kdykoli k tomu mám příležitost
18. Tu a tam mívám pocit neurčitého nebezpečí nebo náhlého strachu, aniž bych věděl, proč:
a) ano b) něco mezi c) ne
19. Když jsem neprávem kritizován za něco, co jsem neudělal:
a) nemám žádný pocit viny
b) něco mezi
c) přece jen se cítím trochu vinen
20. Za peníze se dá koupit skoro všechno:
a) je to tak b) nejsem si jist c) není to tak
21. Při rozhodování se řídím:
a) více srdcem
b) stejně citem jako rozumem
c) více hlavou (rozumem)
22. Většina lidí by byla šťastnější, kdyby více žila ve společnosti druhých a jednala stejně jako oni:
a) ano b) něco mezi c) ne
23. Když se dívám do zrcadla, občas mě napadne, kde vlastně je „vpravo“ a „vlevo“:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
24. Když mluvím:
a) rád říkám věci právě tak, jak mě napadnou
b) něco mezi
c) snažím se nejdříve své myšlenky dobře zorganizovat
25. Když mě něco doopravdy rozzuří, dosti rychle se zase uklidním:
a) ano b) něco mezi c) ne

Konec 1. sloupce Záznamového archu

26. Při stejné pracovní době a výdělku by bylo zajímavější být:
a) truhlářem nebo kuchařem
b) nejsem si jist
c) číšníkem v dobré restauraci
27. Byl jsem zvolen do funkce (jakéhokoli druhu):
a) jen zřídka b) několikrát c) mnohokrát
28. „Motyka“ se má ke „kopat“ jako „nůž“ k:
a) ostrý b) fezat c) lopata
29. Někdy se mi stává, že pro nějakou myšlenku nemohu usnout:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
30. V osobním životě dosáhnou skoro vždycky cílů, které si určím
a) ano b) nejsem si jist c) ne
31. Zastaralý zákon by měl být zrušen:
a) teprve po důkladném uvážení
b) něco mezi
c) bezodkladně
32. Je mi nepříjemné, když mám v práci podniknout rychlou akci, která ovlivní druhé:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
33. Většina lidí nic považuje za zábavného vyprávěče a řečníka:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
34. Když vidím lidi, kteří nejsou čisté a úpravně oblečení:
a) beru je, jak jsou
b) něco mezi
c) znechucuje mě to a zlobí
35. Stanu-li se ve společnosti náhle středem pozornosti, dostávám se poněkud do rozpuků:
a) ano b) něco mezi c) ne
36. Cítím se vždy dobře tam, kde je více lidí, jako např. na večírku, na plese nebo na veřejném shromáždění:
a) ano b) něco mezi c) ne
37. Ve škole jsem měl (mám) raději:
a) hudební výchovu
b) nejsem si jist
c) ruční práce, dílny
38. Když dostanu něco na starost, trvám na tom, aby se na moje pokyny dbalo, jinak odmítnu v tom pokračovat:
a) ano b) něco mezi c) ne
39. Je důležité, aby rodiče:
a) podporovali u svých dětí rozvoj citového života
b) něco mezi
c) naučili děti ovládat své city
40. Kdybych se měl podílet na práci skupiny lidí, raději bych:
a) zkoušel zlepšení v organizaci
b) něco mezi
c) vedl záznamy a dohlížel na dodržování pravidel:
41. Tu a tam se rád pustím do něčeho, co vyžaduje značnou tělesnou námahu:
a) ano b) něco mezi c) ne
42. Přátelím se raději se zdvořilými a uhlazenými lidmi, než s drsnými, rebelantskými povahami:
a) ano b) něco mezi c) ne
43. Když jsem ve skupině lidí kritizován, cítím se velmi sklíčen:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
44. Když se mnou chce mluvit můj nadřízený:
a) využiju toho, abych ho požádal o něco, co chci
b) něco mezi
c) bojím se, že jsem něco udělal špatně
45. Svět potřebuje:
a) více řádných, solidních občanů
b) nejsem si jist
c) více „idealistů“ s plány na lepší svět
46. Jsem si vždy dobře vědom skryté propagandy v tom, co čtu:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
47. Když mi bylo kolem patnácti let, účastnil jsem se ve škole sportů:
a) příležitostně b) dosti často c) velmi často
48. Mám svůj pokoj dobře uspořádaný, vím skoro vždycky, kde co mám:
a) ano b) něco mezi c) ne
49. Když myslím na to, co se během dne událo, jsem z toho někdy zneklidněn a rozčilen:
a) ano b) něco mezi c) ne
50. Občas mám pochybnosti, jestli se lidé, se kterými mluvím, skutečně zajímají o to, co říkám:
a) ano b) něco mezi c) ne

Konec 2. sloupce Záznamového archu

51. Kdybych si musel vybrat, byl bych raději:
a) lesníkem b) nejsem si jist c) učitelem
52. K narozeninám a při různých příležitostech:
a) rád dávám osobní dárky
b) nejsem si jist
c) mám pocit, že kupování dáreků je tak trochu hloupost
53. „Unavený“ se má k „prací“ jako „pyšný“ k:
a) úsměv b) úspěch c) šťastný
54. Které z následujících slov nepatří ke zbývajícím dvěma?
a) svíčka b) měsíc c) žárovka
55. Moji přátelé mě zklamou:
a) sotvakdy b) občas c) často
56. Mám některé vlastnosti, ve kterých jasně vynikám nad většinu lidí:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
57. Když jsem rozrušen, usilovně se snažím zakrýt své city před druhými:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
58. Rád chodím do biografu nebo na jiné kulturní a zábavní podniky:
a) častěji než jednou týdně (více než je průměr)
b) asi jednou týdně (průměr)
c) méně než jednou týdně (méně než je průměr)
59. Myslím, že osobní volnost je důležitější než správné společenské chování a úcta k zákonu:
a) ano b) něco mezi c) ne
60. V přítomnosti lidí významnějších než jsem já (s větší zkušeností, starších nebo výše postavených) mám sklon držet se stranou:
a) ano b) něco mezi c) ne
61. Je mi zatěžko řečnit nebo recitovat před větší skupinou posluchačů:
a) ano b) něco mezi c) ne
62. Mám dobrý orientační talent (např. když jsem na neznámém místě, snadno určím světové strany):
a) ano b) něco mezi c) ne
63. Kdyby se na mě někdo rozcítil:
a) snažil bych se ho uklidnit
b) nejsem si jist
c) podráždilo by mě to
64. Když čtu v časopise článek, který někomu křivdí:
a) obvyčjně na to brzy zapomenu
b) něco mezi
c) mám chuť autora ostře „napálit“
65. Zapomínám snadno spoustu běžných, bezvýznamných věcí, jako jsou například jména ulic nebo obchodů ve městě:
a) ano b) něco mezi c) ne
66. Líbilo by se mi povolání zvěrolékaře, léčit a operovat zvířata:
a) ano b) něco mezi c) ne
67. Jím s opravdovou chutí a nezáleží mi vždycky na pravidlech společenského chování tolik, jako některým lidem:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
68. Mívám období, kdy mi není milé s kýmkoliv se setkat:
a) velmi zřídka b) něco mezi c) dosti často
69. Lidé mě někdy upozorňují, že dávám svým hlasem a chováním příliš najevo své vzrušení:
a) ano b) něco mezi c) ne
70. Když mi bylo asi patnáct a měl jsem jiný názor než rodiče, obvyčjně jsem:
a) si zachoval vlastní názor
b) něco mezi
c) přijal jejich autoritu
71. Měl bych pracovní raději pro sebe, než bych jí sdílel se spolupracovníkem:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
72. Raději bych si žil v klidu po svém, než získával obdiv pro to, čeho jsem dosáhl:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
73. Myslím, že většinou jedním jako vyspělá osobnost:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
74. Způsob, kterým mnozí lidé mají ve zvyku člověka kritizovat, mě spíše rozruší, než aby mi pomohli:
a) často b) někdy c) nikdy
75. Jsem vždycky schopen plně ovládnout projevy svých citů:
a) ano b) něco mezi c) ne

Konec 3. sloupce Záznamového archu

76. Kdybych udělal důležitý objev, raději bych:
a) na něm dále pracoval v laboratoři
b) nejsem si jist
c) usiloval o jeho praktické využití
77. „Překvapení“ se má k „nezvyklý“ jako „strach“ k:
a) statečný b) úzkostlivý c) hrozný
78. Který z těchto zlomků nepatří ke zbývajícím dvěma?
a) 3/7 b) 3/9 c) 3/11
79. Zdá se mi, že někteří lidé mě ignorují nebo se mi vyhýbají, nevím však proč:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
80. Lidé se ke mně nechovají tak uznale, jak si pro svou dobrou vůli zasloužím. Tento pocit mám:
a) často b) někdy c) nikdy
81. Vulgární mluva je mi vždycky protivná (i když nejsou přítomny osoby obojího pohlaví):
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
82. Mám rozhodně méně přátel než většina lidí:
a) ano b) něco mezi c) ne
83. Líbí se mi mít kolem sebe spoustu lidí, se kterými mohu hovořit:
a) ano b) něco mezi c) ne
84. Lidé o mně někdy říkají, že jsem lajdák, i když mě jinak mají v oblibě:
a) ano b) něco mezi c) ne
85. V různých společenských situacích mívám trému:
a) dost často b) někdy c) skoro nikdy
86. Když jsem v malé skupině lidí, spokojuji se s tím, že sedím stranou a nechám většinou hovořit druhé:
a) ano b) něco mezi c) ne
87. Dávám přednost četbě:
a) dokumentárních knih, například z války nebo z politického života
b) nejsem si jist
c) psychologických románů
88. Když mě chtějí pánovití lidé komandovat, dělávám nasechval všechno naopak:
a) ano b) něco mezi c) ne
89. Nadřazení v zaměstnání nebo členové rodiny mi obyčejně něco vytknou jen tehdy, když k tomu zavedám příčinu:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
90. Vadí mi způsob, jakým někteří lidé na ulicích nebo v obchodech na člověka „zírají“:
a) ano b) něco mezi c) ne
91. Během dlouhé cesty bych raději:
a) četl něco náročného, ale zajímavého
b) nejsem si jist
c) trávil čas tím, že bych si povídal se spolucestujícími
92. Když hrozí nebezpečí, bývá dobře udělat „rámus“ a zapomenout na umírněnost a zdvořilost:
a) souhlasím b) něco mezi c) nesouhlasím
93. Když se ke mně moji známí nechovají dobře a dávají mi najevo, že mě nemají rádi:
a) nevadí mi to ani trochu
b) něco mezi
c) podlamuje to moji sebedůvěru
94. Dostávám se do rozpaků, když mě lidé chválí a dělají poklony:
a) ano b) něco mezi c) ne
95. Chtěl bych mít raději práci:
a) s pevným jistým platem
b) něco mezi
c) s větším platem, který by však stále závisel na tom, jak dokážu lidi přesvědčovat o svém pracovním výkonu a o svých schopnostech
96. Abych byl dobře informován:
a) rád s lidmi diskutuji o událostech
b) něco mezi
c) spoléhám na zprávy, které sám čtu a poslouchám
97. Rád se aktivně zúčastňuji společenského života, práce různých výborů apod.:
a) ano b) něco mezi c) ne
98. Když provádím nějaký úkol, nejsem spokojen, dokud není věnována důkladná pozornost i maličkostem:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
99. Občas mě velmi rozruší docela malé neúspěchy:
a) ano b) něco mezi c) ne
100. Spím vždycky zdravě, nikdy ve spánku nechodím ani nemluví:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí

Konec 4. sloupce Záznamového archu

101. V obchodě by bylo zajímavější pracovat:
a) ve styku se zákazníky
b) něco mezi
c) na vedení účtů a záznamů
102. „Rozměr“ se má k „délka“ jako „nepoctivost“ k:
a) vězení b) hřích c) krádež
103. AB se má k dc jako SR k:
a) qp b) pq c) tu
104. Když se někdo chová nerozumně a přehnaně:
a) zůstanu klidný
b) něco mezi
c) pohrdám jím
105. Když poslouchám hudbu a lidé hlasitě mluví:
a) nevyrušuje mě to, mohu se soustředit na hudbu
b) něco mezi
c) kazí mi to radost a zlobí mě to
106. Dá se o mně říci, že jsem spíše:
a) zdvořilý a tichý b) něco mezi c) aktivní a průbojný
107. Ve společnosti přenechávám druhým, aby udržovali proud živé zábavy:
a) ano b) něco mezi c) ne
108. Je lépe být opatrný a očekávat málo, než být předem šťastný a vždycky očekávat úspěch:
a) souhlasím b) nejsem si jist c) nesouhlasím
109. Když uvažuji o potížích ve své práci:
a) snažím se udělat si předem plán, jak je zvládnout
b) něco mezi
c) myslím, že si s nimi poradím, až přijdou
110. Nedělá mi potíže seznamovat se s lidmi, se kterými se setkám ve společnosti:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
111. Když je zapotřebí trochu diplomacie a přesvědčování lidí, jsem to obyčejně já, kdo je k tomu vybrán:
a) ano b) něco mezi c) ne
112. Bylo by zajímavější být:
a) poradcem mladých lidí při volbě povolání a hledání místa
b) nejsem si jist
c) ředitelem průmyslového podniku
113. Když vím jistě, že se někdo chová nespravedlivě nebo sebecky, odhalím ho, i když s tím jsou spojeny nějaké nepříjemnosti
a) ano b) něco mezi c) ne
114. Někdy z legrace řeknu nějakou hloupost, jenom abych lidi překvapil a viděl, co řeknou:
a) ano b) něco mezi c) ne
115. Líbilo by se mi psát novinové články o divadle, koncertech, operách atd.:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
116. Když sedím na schůzi, nikdy mě to nenutí čmárat si na papíře, poposedávat apod.:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
117. Když mi někdo řekne něco, co není pravda, řeknu si spíše:
a) „Je to lhář“
b) nejsem si jist
c) „zřejmě byl nesprávně informován“
118. Mívám pocit, že mě čeká nějaké potrestání, i když jsem neudělal nic špatného
a) často b) občas c) nikdy
119. Představa, že nemoci pocházejí stejným dílem z duševních jako z tělesných příčin, je značně přehnaná:
a) ano b) něco mezi c) ne
120. Je důležité, aby při slavnostních příležitostech celostátního významu byla zachována vznešená obřadnost:
a) ano b) něco mezi c) ne
121. Jestliže si lidé o mně myslí, že se chovám příliš neobvykle, nebo že jsem podivín, mrzí mě to:
a) hodně b) trochu c) vůbec ne
122. Kdybych měl něco zkonstruovat, pracoval bych raději:
a) s větším kolektivem
b) nejsem si jist
c) samostatně
123. Mívám období, kdy se nemožu ubránit pocitu lítosti nad sebou:
a) často b) občas c) nikdy
124. Ve styku s lidmi se často příliš rychle rozzlobím:
a) ano b) něco mezi c) ne
125. Dovedu vždycky snadno změnit své staré zvyky, aniž bych se k nim vrátil:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí

Konec 5. sloupce Záznamového archu

126. Kdybych vydělal stejně, byl bych raději:
a) právníkem
b) nejsem si jist
c) navigátorem nebo pilotem
127. „Lepší“ se má k „nejhorší“ jako „pomalejší“ k:
a) hbitý b) nejlepší c) nejrychlejší
128. Která z následujících skupin písmen přijde na konec této řady:
XOOOXXOOOXXX
a) OXXX b) OOOX c) XOOO
129. Někdy se mi nechce do toho, co jsem předem plánoval a nač jsem se těšil:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
130. Většinou dokážu pečlivě pracovat, aniž by mě rušilo, když lidé kolem mne rámusí:
a) ano b) něco mezi c) ne
131. Občas se pouštím s cizími lidmi do rozhovoru o věcech, které považují za důležité, ať se na ně ptají nebo ne:
a) ano b) něco mezi c) ne
132. Trávím hodně volného času tím, že si s přáteli povídáme o tom, co příjemného jsme kdysi společně prožili:
a) ano b) něco mezi c) ne
133. Rád dělám odvážné až bláznivé kousky jen tak pro legraci:
a) ano b) něco mezi c) ne
134. Pohled na neuklizený pokoj je mi velmi nemilý:
a) ano b) něco mezi c) ne
135. Pokládám se za zábavného člověka a dobrého společníka:
a) ano b) něco mezi c) ne
136. Ve styku s lidmi:
a) dávám své city najevo
b) něco mezi
c) nechávám si své city pro sebe
137. Mám rád hudbu, která je:
a) lehká a zvučná
b) něco mezi
c) citová a sentimentální
138. Obdivuji se spíše krásné básni než dokonalé pušce:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
139. Když lidé přeslechnou něco, co výstižně řeknu:
a) nechám to být
b) něco mezi
c) řeknu to znovu
140. Líbila by se mi práce úředníka, který rozhoduje o podmíněném propuštění vězňů:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
141. Člověk má být velmi opatrný v přátelení se s cizími lidmi, protože je zde nebezpečí infekce apod.:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
142. Při cestě za hranice bych se raději držel dobře vedeného programu, než abych si sám plánoval místa, která chci navštívit:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
143. Lidé se na mne právem dívají jako na člověka, který se jen dře a přesto nemá úspěch:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
144. Když někdo zneužije mé přátelské ochoty, nezazdívám mu to a brzy na to zapomenu:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí
145. Kdyby při diskusi došlo mezi ostatními k bouřlivé výměně názorů:
a) byl bych zvědav, kdo bude „vítězem“
b) něco mezi
c) přál bych si, aby se to smírně urovnalo
146. Své plány dělám rád bez vměšování a rad druhých lidí:
a) ano b) něco mezi c) ne
147. Někdy jedním pod vlivem pocitu žárlivosti:
a) ano b) něco mezi c) ne
148. Jsem pevně přesvědčen, že „šéf nemusí být vždycky v právu, ale má vždycky právo být šéfem“:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
149. Stávám se nervózně napjatým, když pomyslím na všechno, co mě čeká:
a) ano b) někdy c) ne
150. Když hrají nějakou hru a lidé hlasitě „kibicují“, nezervózní mě to:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí

Konec 6. sloupce Záznamového archtu

151. Bylo by zajímavější žít jako:
a) výtvarný umělec
b) nejsem si jist
c) tajemník, který řídí život společenského klubu
152. Které z následujících slov nepatří ke zbývajícím dvěma?
a) cokoli b) trochu c) hodně
153. „Plamen“ se má k „žár“ jako „růže“ k:
a) trn b) červené plátky c) vůně
154. Mívám živé sny, které ruší můj spánek:
a) často b) občas c) prakticky nikdy
155. I když se zdá, že úspěch není pravděpodobný, mám sklon pusit se do věci a riskovat:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
156. Těší mě, když vím tak dobře, co by se mělo dělat, že mě ostatní automaticky začnou poslouchat:
a) ano b) něco mezi c) ne
157. Oblékám se raději:
a) vkusně, ale nenápadně
b) něco mezi
c) s osobitým stylem, kterého si lidé povšimnou
158. Tichý večer, který strávím o samotě něčím, co mě baví, je pro mne víc, než živá společnost:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
159. Někdy nedbám na dobře míněné rady druhých, i když vím, že bych měl:
a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
160. Ať rozhoduji o čemkoliv, vždy kladu důraz na to, aby to bylo v souladu se základními pravidly správného jednání:
a) ano b) něco mezi c) ne
161. Je mi poněkud nepříjemné, když se na mne při práci dívá více lidí:
a) ano b) něco mezi c) ne
162. Myslím, že to, co lidé vyjadřují v básních, by se dalo stejně dobře říci obyčejnou prózou:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
163. Ve škole jsem měl (mám) raději:
a) češtinu
b) nejsem si jist
c) počty nebo matematiku
164. Lidé mi někdy dělají nepříjemnosti tím, že mě bez jakékoli příčiny za mými zády pomlouvají:
a) ano b) něco mezi c) ne
165. Popovídat si s obyčejnými, průměrnými lidmi, kteří jednají tak, jak je zvykem:
a) bývá často docela zajímavé
b) něco mezi
c) je mi protivné, protože takový rozhovor je povrchní a nudný
166. Některé věci mě tak rozzlobí, že raději ani nemluví:
a) ano b) něco mezi c) ne
167. Ve výchově je důležitější:
a) dát dítěti dostatek lásky
b) něco mezi
c) vypěstovat u dítěte žádoucí návyky a postoje
168. Lidé mne pokládají za solidního a klidného člověka, který se nedá různými okolnostmi příliš často vyvést z míry:
a) ano b) něco mezi c) ne
169. Myslím, že společnost by měla rychleji přijímat nové zvyky a odhodit staré a měla by méně lpět na tradicích:
a) ano b) něco mezi c) ne
170. Stává se mi, že jsem někým bezdůvodně znechucen:
a) ale je to tak slabé, že to snadno zakryji
b) něco mezi
c) je to tak silné, že mám sklon to projevit
171. Učím se lépe:
a) sám z dobré knihy
b) něco mezi
c) společně s druhými
172. Rád jedním po svém místo podle schválených pravidel:
a) ano b) nejsem si jist c) ne
173. Rád čekám s vyslovením svého názoru tak dlouho, až jsem si jist, že je správný:
a) vždycky
b) obvykle
c) jen když je to možné
174. Někdy mi jdou maličkosti nesnesitelně na nervy, i když vím, že jsou bezvýznamné:
a) ano b) něco mezi c) ne
175. Nestává se často, že bych řekl z okamžitého popudu věc, které bych příliš litoval:
a) souhlasí b) nejsem si jist c) nesouhlasí

Konec 7. sloupce Záznamového archu

176. Kdybych byl požádán, abych zorganizoval společenský večer:
 a) přijal bych to
 b) nejsem si jist
 c) zdvořile bych se vymluvil na nedostatek času
177. Které z následujících slov nepatří k ostatním dvěma:
 a) široký b) klikatý c) rovný
178. „Brzy“ se má k „nikdy“ jako „blízko“ k:
 a) nikde b) daleko c) vedle
179. Když se ve společnosti nevhodně zachovám, dovedu na to brzy zapomenout:
 a) ano b) něco mezi c) ne
180. Jsem znám jako člověk, který skoro vždycky přichází s nápady a návrhy, když se řeší nějaký problém:
 a) ano b) něco mezi c) ne
181. Myslím, že dovedu prokázat spíše:
 a) klid a odvahu v těžké situaci
 b) nejsem si jist
 c) snášenlivost k přáním druhých
182. Lidé mne považují za člověka, který má životní cíl a dovede se nadchnout:
 a) ano b) něco mezi c) ne
183. Mám rád práci, která poskytuje změnu, rozmanitost a cestování, i když s sebou nese určité nebezpečí:
 a) ano b) něco mezi c) ne
184. Jsem poměrně přísný člověk, trvám na tom, aby se věci dělaly vždycky tak správně, jak je to jen možné:
 a) souhlasí b) něco mezi c) nesouhlasí
185. Mám rád práci, která vyžaduje svědomitost a přesnost:
 a) ano b) něco mezi c) ne
186. Jsem typ energického člověka, který je stále v činnosti:
 a) ano b) nejsem si jist c) ne
187. Jsem si jist, že jsem žádnou otázku nepřeskočil a na všechny jsem řádně odpověděl:
 a) ano b) něco mezi c) ne

Konec testu

A

Zdroj: interní materiály personální agentury Direct AHead, 2012

PŘÍLOHA B – Záznamový arch

Cattell 16PF - záznamový arch

Jméno _____ Společnost _____ Datum testu _____ Věk _____
Pohlaví _____

1	a	b	c	26	a	b	c	51	a	b	c	76	a	b	c	101	a	b	c	126	a	b	c	151	a	b	c	176	a	b	c
2				27				52				77				102				127				152				177			
3				28				53				78				103				128				153				178			
4				29				54				79				104				129				154				179			
5				30				55				80				105				130				155				180			
6	a	b	c	31	a	b	c	56	a	b	c	81	a	b	c	106	a	b	c	131	a	b	c	156	a	b	c	181	a	b	c
7				32				57				82				107				132				157				182			
8				33				58				83				108				133				158				183			
9				34				59				84				109				134				159				184			
10				35				60				85				110				135				160				185			
11	a	b	c	36	a	b	c	61	a	b	c	86	a	b	c	111	a	b	c	136	a	b	c	161	a	b	c	186	a	b	c
12				37				62				87				112				137				162				187			
13				38				63				88				113				138				163							
14				39				64				89				114				139				164							
15				40				65				90				115				140				165							
16	a	b	c	41	a	b	c	66	a	b	c	91	a	b	c	116	a	b	c	141	a	b	c	166	a	b	c				
17				42				67				92				117				142				167							
18				43				68				93				118				143				168							
19				44				69				94				119				144				169							
20				45				70				95				120				145				170							
21	a	b	c	46	a	b	c	71	a	b	c	96	a	b	c	121	a	b	c	146	a	b	c	171	a	b	c				
22				47				72				97				122				147				172							
23				48				73				98				123				148				173							
24				49				74				99				124				149				174							
25				50				75				100				125				150				175							

A		
B		
C		
E		
F		
G		
H		
I		
L		
M		
N		
O		
Q1		
Q2		
Q3		
Q4		

Zdroj: interní materiály personální agentury Direct AHead, 2012