

FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY KARLOVY

DISERTAČNÍ PRÁCE

2010

Daniel Krištof

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA PSYCHOLOGIE



D a n i e l K r i š t o f

S y s t é m T O G A a d o t a z n í k
p r a c o v n í h o s t y l u m a n a ž e r ů

S y s t e m T O G A a n d W o r k S t y l e
Q u e s t i o n n a i r e f o r M a n a g e r s

D i s e r t a č n í p r á c e

Vedoucí práce - Doc. PhDr. Jiří Štikar, CSc.

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie práce a organizace

2 0 1 0

Prohlašuji, že jsem disertační práci vypracoval samostatně s využitím uvedených pramenů a literatury.

V Praze dne 21. března 2010

.....
Daniel Krištof

Věnuji prof. PhDr. Petru Mackovi, CSc., který mě před 15 lety jako první psycholog přivedl k metodologii v psychologii.

Doc. Jiří Štikar vedl moji disertační práci; děkuji mu za 8 let trpělivosti s mým doktorandským studiem. RNDr. Petr Boschek mě naučil používat matematicko-statistické metody a jsem mu za to opravdu velmi vděčný. Nejvíce však děkuji svojí manželce, která mě podporovala a povzbuzovala, abych disertační práci dokončil.

OBSAH

ABSTRAKT	6
SUMMARY	6
TEORETICKÁ ČÁST – SYSTÉM TOGA	7
ČINNOSTNÍ PŘÍSTUP	7
KATEGORIZACE ČINNOSTÍ	8
PRACOVNÍ STYL MANAŽERA	14
DIAGNOSTIKA	17
PROFIL D+ JASNÉ ZACÍLENÍ	17
PROFIL D- REALIZACE MIMO CÍL	18
METODIKA	20
PROFIL M+ DŮRAZ NA PRAVIDLA A DISCIPLÍNU	20
PROFIL M- OPOMÍJENÍ PRAVIDEL	22
TVOŘIVOST	24
PROFIL T+ DŮRAZ NA ORIGINALITU	24
PROFIL T- ODMÍTÁNÍ TVOŘIVOSTI, STAGNACE	26
VÝZKUMNÁ ČÁST – DOTAZNÍK PRACOVNÍHO STYLU MANAŽERŮ	28
KONSTRUKCE DOTAZNÍKU	31
ADMINISTRACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	33
ZKOUMANÝ POPULAČNÍ VZOREK	34
ANALÝZA RELIABILITY	38
VALIDIZAČNÍ STUDIE	42
POLOŽKOVÁ ANALÝZA	63
DISTRIBUCE HRUBÉHO SKÓRU VE ZKOUMANÉM VZORKU	96
PŘEVOD HRUBÉHO SKÓRU	104
SOUHRN A NÁVRHY	144
ODBORNÁ LITERATURA	146
PŘÍLOHY	150
TOGA-C MANAGER –DOTAZNÍK	150

ABSTRAKT

Autor v teoretické části popisuje vytváření systému TOGA jako jednotné koncepce, která na základě rozřídění činností do třech kategorií umožňuje posoudit některé aspekty pracovního stylu manažerů. Rozlišuje potom následující kategorie činností: činnosti zaměřené na diagnostiku, činnosti zaměřené na metodiku a činnosti zaměřené na tvořivost. Podle těchto univerzálních a srozumitelných kategorií posuzuje preferenci určité orientace činností manažera. Pojem pracovní styl je v systému TOGA vymezen jako pro jednotlivce charakteristickou míru preference diagnostických, metodických a tvořivých činností. Za rizikový považuje takový profil pracovního stylu, kdy manažer některé činnosti nepreferuje, opomíjí, odmítá. Popisuje typické chyby, ale také doporučení pro daného manažera a vhodná opatření, které může uplatňovat nadřízený manažera.

Ve výzkumné části autor představuje výsledky standardizace dotazníku pro posuzování pracovního stylu, ve kterém testovaný posuzuje a prezentuje svůj postoj k činnostem na třech škálách – diagnostika, metodika a tvořivost. Studie obsahuje analýzu reliability, validity, položkovou analýzu a normy.

- klíčová slova: psychologie práce a organizace, manažer, pracovní styl, činnost, postoj k činnostem, zaměření činností, preference činností, tvořivost, metodika, diagnostika, systém TOGA

SUMMARY

In theoretical part of dissertation author describes the constitution of the system called TOGA as a unifying concept which enables assessment of work style of managers based on systemisation of their activities into three categories. It differentiates the following categories of activities: diagnostically oriented activities, algorithmically oriented activities and creatively oriented activities. Based on these universal and understandable categories it assesses the preference of particularly oriented activities. In system of TOGA the term work style of manager is described as an individually characteristic level how manager prefers activities with diagnostic, algorithmic, creative orientation. Higher risk is assigned to the profile of work style of manager who dislikes or neglects or refuses certainly oriented activities. Typical mistakes but also recommendations are described for individual managers as well as measures to be implemented by their superiors.

In research part of dissertation author introduces results of standardisation study of questionnaire which assesses attitude/preference to diagnostically, algorithmically and creatively oriented activities. Reliability, validity, item analysis and norms are demonstrated in the study.

Key words: organisational psychology, manager, work style, activity, activity orientation, activity preference, creativity, algorithm, diagnostic, system TOGA

TEORETICKÁ ČÁST – SYSTÉM TOGA

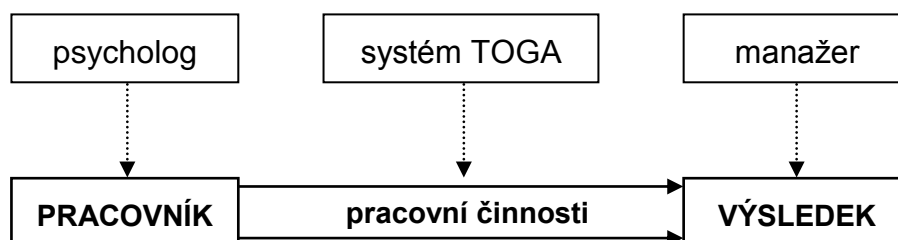
ČINNOSTNÍ PŘÍSTUP

Systém TOGA je používán skupinou českých psychologů již více než 9 let od sepsání diplomové práce (Křištof - Boschek, 2002), kterou disertační práce doplňuje a zásadním způsobem rozpracovává. Systém TOGA je psychology určitým mostem mezi dvěma jazyky. Na jedné straně jazyka manažera, pro kterého jsou klíčovou otázkou výsledky, úkoly a cíle, efektivita, náklady a inovace. Na druhé straně stejně svébytného jazyka psychologa, nahlízejícího na realitu psychologicky skrze pracovníkovu osobnost, skrze jeho duševní procesy, stavy a vlastnosti... Manažer například hovoří o problematickém pracovníkovi, který sice s ostatními neustále probírá množstvím svých velmi originálních nápadů a postřehů, ale nikdy už je nerealizuje. Toho samého pracovníka psycholog vykreslí jako kreativního extraverta a k tomu s nižší svědomitostí.

Pokud se buď psycholog, nebo manažer nepřizpůsobí jazyku toho druhého, pravděpodobně se nedomluví a jejich spolupráce nebude produktivní. V praxi sice často vidíme, jak jsou psychologické termíny používány, často ale bez vzhledu a velmi zkresleně. Proto pokud se bude snažit přizpůsobit manažer, bude pro něj obtížné používat psychologické pojmy adekvátně. Psycholog zase často nemá ekonomické vzdělání a zároveň není zasvěcen do reality organizace natolik, aby rozuměl všemu, co se v ní odehrává a doslova „mluvil jejím jazykem“.

Na základě zkušeností s posuzováním pracovníků v rámci výběru a při jejich výcviku a vzdělávání jsme s kolegou T. Vašákem (Křištof – Vašák, 2003) odhalili opakující se jevy, které vedou k nižšímu výkonu pracovníků. Jde o typické deficity v míře preference určitého typu pracovních činností. Proto vznikl systém TOGA jako jednotný systém, který popisuje kategorie pracovních činností a od nich odvozuje pracovní styl.

Systém TOGA se opírá o výhradně pracovní činnosti, resp. jejich preferenci či odmítání a zdůrazňuje tak procesní pohled. To znamená, že primárním předmětem zkoumání není osobnost pracovníka a dokonce ani jeho výsledky činnosti, ale pracovní činnost jako specifický proces, který je psychicky regulován (Štikar et al., 1998, s. 10). Systém TOGA umožňuje, že si psycholog i manažer zachovají svůj jazyk a zároveň jim vytváří nový prostor, kde se jejich jazyky mohou srozumitelně a smysluplně prolnout.



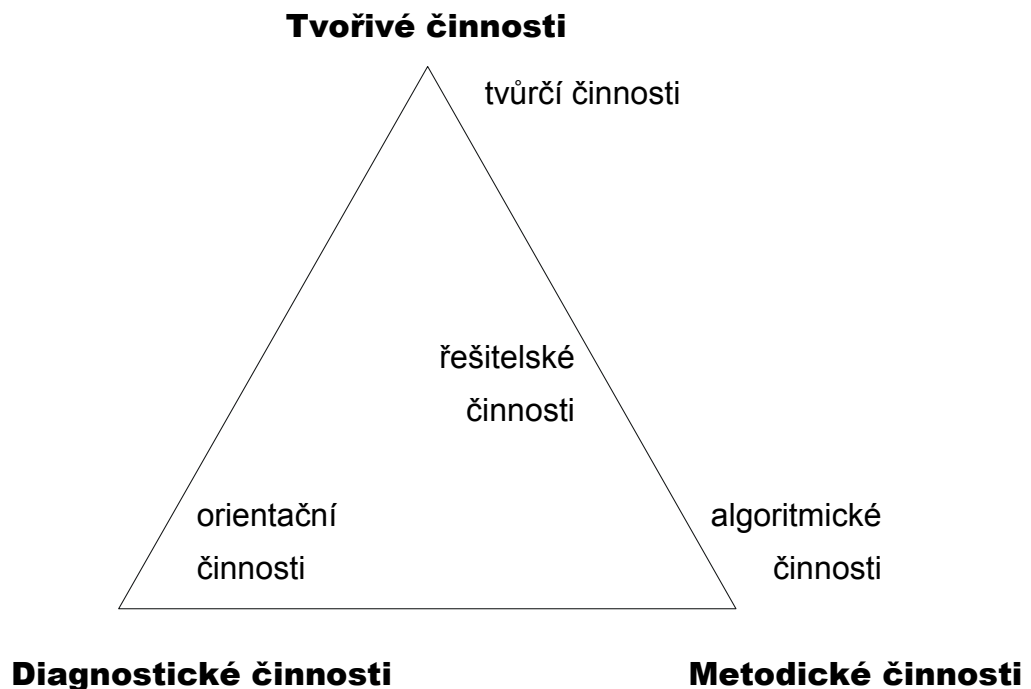
Navazujeme na tradici činnostního přístupu, který je do značné míry vlastní pražské katedře psychologie FF UK (Štikar et al., 1998, s. 21). Pracovní styl tedy odvozujeme od pracovních činností a nikoli od manažerské funkce, manažerské pozice, manažerské role nebo od osobnosti manažera.

Při utváření systému TOGA jsme akceptovali základní tezi, že „lidská psychika, tj. vlastnosti, stavy, procesy, prožívání, dovednosti a osvojené znalosti práci¹ nejen umožňují, ale zároveň jsou v procesu práce také měněny, utvářeny.“ (Bureš, 1981, s. 30)

Charakteristickým rysem způsobu uchopení pracovního stylu v systému TOGA je ale především zaměření na popis současného stavu preference činností a možné způsoby zlepšení efektivity práce jednotlivce. Nerozpracováváme proto kauzální model vzniku určitého pracovního stylu v průběhu komplexního procesu utváření osobnosti – neptáme se, proč má pracovník určitý pracovní styl, jaké zkušenosti v minulosti ho utvářely.

Kromě již zmiňovaného požadavku úzké korespondence s realitou a požadavku srozumitelnosti jsme se při konstituování systému TOGA snažili vyhovět požadavku maximální šíře aplikovatelnosti – vzniklé kategorie, resp. dimenze by měly být takové podoby, aby umožnily posuzování jednotlivce jednotným způsobem, ať již působí v jakémkoli manažerském stupni řízení, pracovní pozici, organizaci, či odbornosti.

KATEGORIZACE ČINNOSTÍ



¹ Práce ve smyslu pracovní činnost

V současné literatuře je popisováno velké množství různých třídění činností – podle obsahu, předmětu, míry regulace atd. V následujícím textu se na některé z nich odvoláváme, jak také ukazuje předcházející schéma.

Podstata naší kategorizace činností spočívá v rozlišení jejich zaměření (**Targeting of General Activities - TOGA**) – na diagnostiku, metodiku a tvořivost.

Činnosti zaměřené na diagnostiku jsou předem relativně málo strukturované spontánní činnosti, při nichž se pracovník orientuje v problému a získává nové nebo ověřuje stávající informace.

Již na živočišné úrovni je patrná vrozená dispozice k apriorně málo strukturované exploraci v podobě orientačně pátracího reflexu (viz např. Tolmanovy studie). Diagnostické činnosti¹ korespondují v tradičním rozlišení s orientační resp. informační činností (Štikar et al., 1998, s. 55), zatímco kombinace ostatních dvou zaměření činností odpovídá více řešitelským resp. rozhodovacím činnostem (Štikar et al., 1998, s. 10), v našem modelu nese tato kombinace dokonce ekvivalentní název „realizace“. Zřejmá je i analogie diagnostických činností ve schématu test-operace-test.

Diagnostické činnosti umožňují zacílení následných činností – než se pracovník začne řešit, musí vědět, „**co a proč**“ má řešit. Získává informace, analyzuje je, vyvozuje z nich závěry a odhaluje podstatu problému. Pokud je před pracovníkem více úkolů, určí si priority – rozhodne, co budeme řešit jako první. Diagnosticky zaměřené činnosti se vyskytují v podobě kontroly i v průběhu a závěru celého procesu.

Činnosti zaměřené na metodiku jsou takové činnosti, které se zaměřují na dodržování určité předem dané posloupnosti (struktury) řešitelských operací – jedná se tedy o rozhodovací činnosti algoritmické povahy (Štikar et al., 1998, s. 56). Pracovník postupuje „krok za krokem“ dle předepsaných pravidel, norem a postupů „**jak na to**“, dle standardních metod a technik. Tento postup je dodržován do značné míry nezávisle na vnějším prostředí podle naučeného vzorce chování.

Obdobně u všech živočichů nacházíme rituály, které jsou však vrozené, resp. instinktivní povahy. V klasickém třídění činností je pro tyto činnosti vyhrazen termín řešitelské činnosti algoritmické povahy.

Při **činnostech zaměřených na tvořivost** pracovník konstruktivně překračuje zaběhnuté stereotypy. Tvůrčí činnost je nealgoritmické povahy (Štikar et al., 1998, s. 11). Klíčovou otázkou je „**jak lépe?**“ Tvořivě zaměřené činnosti nalezneme v situacích, kdy pracovník inovuje, modifikuje nebo zlepšuje předmět své činnosti; kdy vytváří něco zcela nového a originálního. Od zažité reality diagnostického

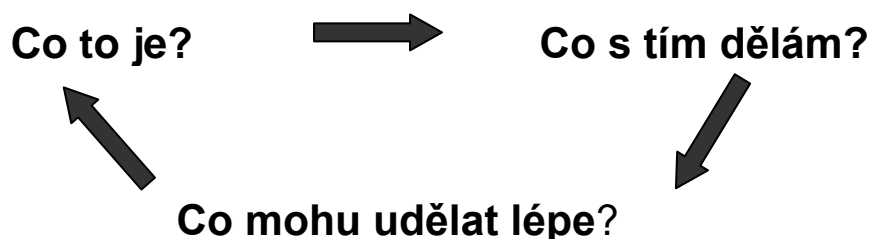
¹ V následujícím textu zkracujeme slovní spojení „činnosti zaměřené na diagnostiku, metodiku, resp. tvořivost“ a používáme ve stejném významu termíny „diagnostické, metodické, resp. tvořivé činnosti“ a v případě, že hovoříme o těchto činnostech jako o dimenzích, používáme samotný název dimenze „diagnostika, metodika a tvořivost“. Tyto termíny jsou také ve schématu u vrcholů trojúhelníku.

Termín „diagnostika“ je v této práci používán pouze ve výše zmíněném významu. Abychom předešli nedorozumění, nepoužíváme termíny „psychodiagnostika“, resp. „profesní diagnostika“ a hovoříme v tomto smyslu o „posuzování“ profesní kompetence, popř. pracovního stylu.

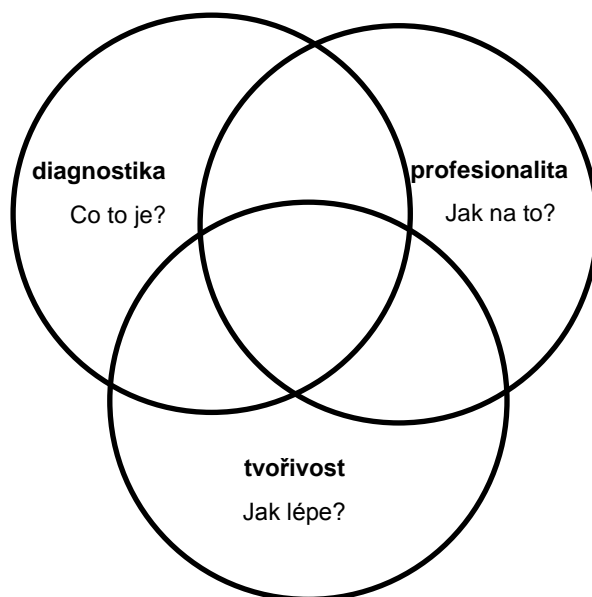
poznání i metodických postupů se liší výraznou diskontinuitou a nestrukturovaností, je používáno především divergentní myšlení.¹

Schéma a jeho vývoj

Prvotní myšlenku kategorizace činností, jejímž autorem je T. Vašák, znázorňuje Smyčka jednání a Schéma kategorizace činností (Vašák, 2001).



- Smyčka jednání
- Schéma kategorizace činností²



¹ Přestože je tvořivá činnost jedním z výrazných ohnisek zájmu psychologů již od 60. let minulého století, nepodařilo se v této oblasti zatím dospět k jednotné teorii. Do značné míry je to způsobeno i povahou tvořivosti jako předmětu poznávání. Divergentní myšlení se však ukazuje jako signifikantní jev doprovázející, resp. predikující kreativitu manažera (Scratchley & Hakstian, 2000, s. 370).

² Během vývoje systému TOGA se změnilo několik základních pojmů – termín „profesionalita“ v původní verzi byl námi později nahrazen termínem „metodika“ a termín profesionalita je užíván v odlišném významu.

Velmi důležitým krokem ve vývoji systému TOGA potom bylo převedení zaměření činností do dimenzí podle kvantitativní míry preference činností určitého zaměření v celkovém souhrnu činností.

Dimenze (diagnostika, metodika a tvořivost) byly v původním schématu (viz následující strana) znázorněny těžnicemi trojúhelníku. V rámci jednotlivých dimenzí byly rozlišeny póly velmi vysoké preference činností daného zaměření po velmi nízké.

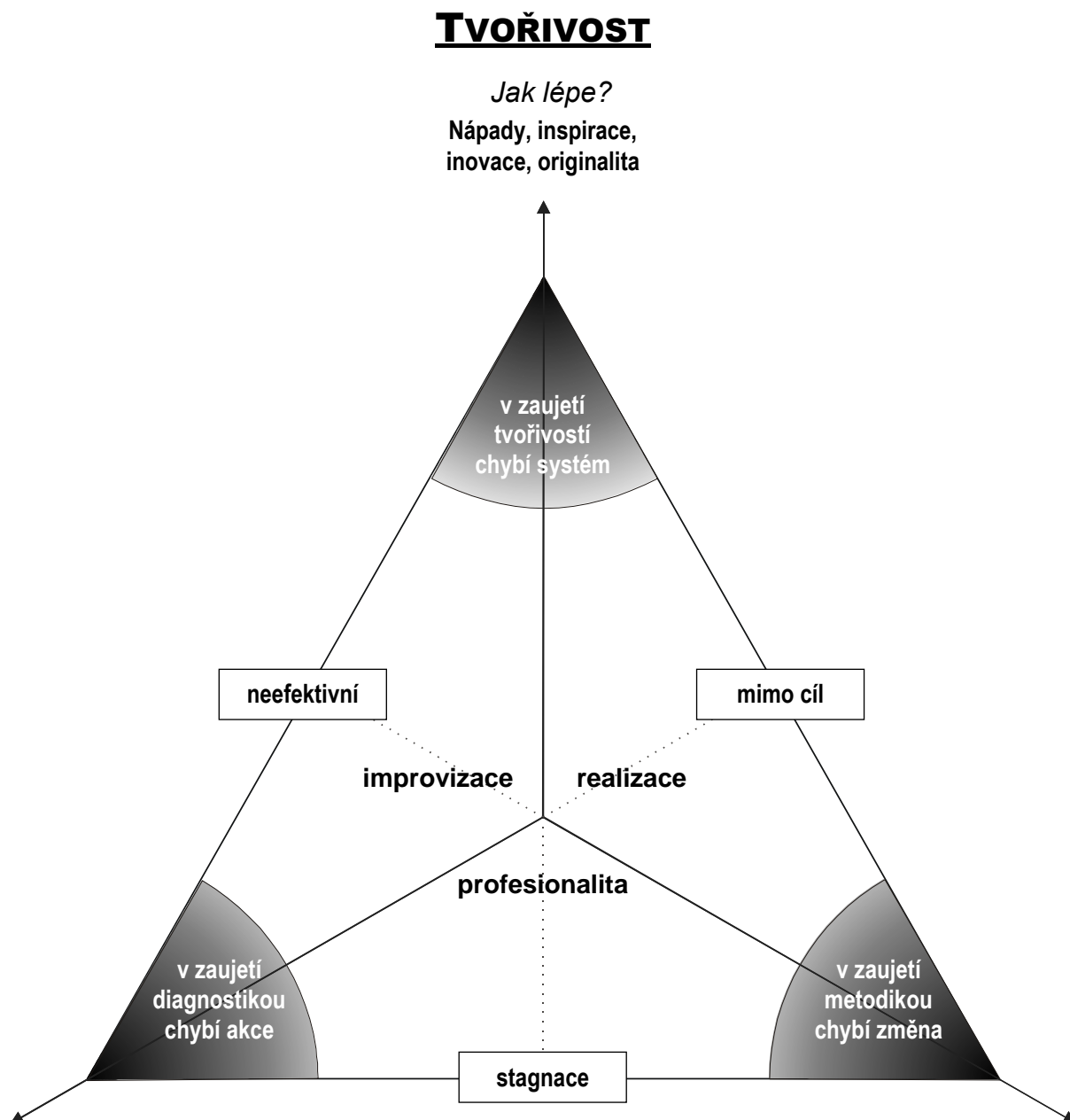
U dimenze diagnostiky jsme tak viděli pól velmi vysoké preference diagnostických činností – „v zaujetí diagnostikou chybí akce“ (ve schématu byly oblasti velmi vysoké preference umístěny vždy v tmavší části u vrcholu trojúhelníku). V dimenzi diagnostiky ve směru k nižší preferenci jsme viděli již zmiňovanou „realizaci“ a po té i riziko velmi nízké preference diagnostiky v realizaci „mimo cíl“. (Ve schématu nalezneme oblast nižší preference činností určité dimenze v centrální oblasti trojúhelníku. Velmi nízká preference byla situována uprostřed strany trojúhelníku v obdélníčku).

U dimenze metodiky jsme postupovali následovně: U velmi vysoké preference metodických činností jsme předpokládali odpor ke „změně“ v zaujetí metodikou. Naopak méně zastoupená metodika vedla k „improvizaci“ a v extrému až k „neefektivitě“.

Předpokládali jsme, že když se bude subjekt věnovat pouze tvořivým činnostem, je pravděpodobné, že opomene „systém“. Naopak když tvořivé činnosti preferuje málo, domnívali jsme se, že bude dávat důraz na „profesionalitu“. Pokud by pak tvořivost zcela odmítnul, dříve nebo později by jej to zavedlo do celkové „stagnace“.

Postup po jednotlivých dimenzích byl jeden z možných způsobů zacházení se schématem. Schéma bylo možné nahlížet ještě jedním způsobem – po stranách trojúhelníku. Všimneme si, že: 1) pouhá kombinace diagnostických a metodických činností vedla ke stagnaci; 2) proces, ve kterém byly zastoupeny jen metodické a tvořivé činnosti, směřoval mimo reálný cíl; 3) pokud se subjekt omezil jen na vykonávání diagnostických a tvořivých činností, byl neefektivní.

- Dimenzionální schéma systému TOGA¹



DIAGNOSTIKA

Co to je? Proč?
rozbory, analýza,
příčiny, důkazy

METODIKA

Jak na to?
správnost metod,
disciplína, pravidla,
zásady

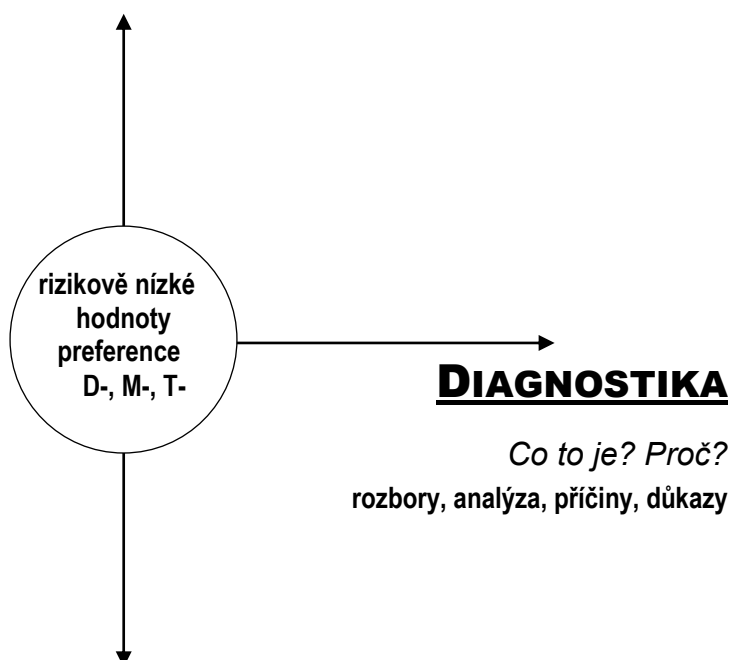
¹ V tomto schématu již byla upravena klíčová slova, tak aby odpovídala markerům pro jednotlivé dimenze získané na základě faktorové analýzy v praktické části práce.

Na základě výsledků analýz jsme se rozhodli přehodnotit grafické znázornění tak, aby zvýraznilo primární vztah metodika versus tvořivost a sekundární odlišení diagnostiky. Navíc je u diagnostiky neudržitelný koncept, že přehnaná preference diagnostiky vede k horší výkonnosti zaměstnance. U této dimenze není extrémní hodnota prediktorem špatného výkonu. V novém modelu je jako kritická, resp. riziková vnímána pouze velmi nízká preference.

TVOŘIVOST

Jak lépe?

nápady, inspirace, inovace, originalita



DIAGNOSTIKA

Co to je? Proč?

rozbory, analýza, příčiny, důkazy

METODIKA

Jak na to?

správnost metod, disciplína, pravidla, zásady

PRACOVNÍ STYL MANAŽERA

Disertační práce se zabývá aplikací systému TOGA do oblasti testování pracovního stylu manažerů. Pokud jsme v předchozích kapitolách hovořili o manažerovi, chápali jsme ho jako subjekt užívající systém TOGA. V následujících kapitolách se však manažer a jeho preference činnosti stávají objektem zkoumání v systému TOGA z pohledu dimenzí diagnostika, metodika a tvořivost.¹

Uplatňujeme tři pohledy, které odpovídají rovinám aplikace systému TOGA:

- **úkol** – člověk je obecně chápán jako **pracovník**, kterému jsou zadávány úkoly od jeho nadřízeného. Pokud posuzujeme u jednotlivce dlouhodobě charakteristická preference činností jednotlivých kategorií systému TOGA při řešení úkolu, hovoříme o **pracovním stylu**. Samozřejmě i na manažera můžeme nahlížet z tohoto univerzálního pohledu.
- **podřízení pracovníci, tým** – „V průběhu svého působení na pracovníky se vedoucí střídavě zaměřuje na jednotlivce, resp. na skupinu jako celek.“ (Bedrnová - Nový, 1998, s. 145). Působení na ostatní je především komunikace. V tomto kontextu pak můžeme uvažovat o specifickém případě pracovního stylu a totiž o **manažerském stylu**. Ten kromě pracovního stylu ještě obsahuje interakční a interpersonální charakteristiky manažera, které nejsou v systému TOGA zohledněny, protože jsou dobře zachycené v běžně dostupných dotaznících posuzující sociální aspekty osobnosti a sociální roli jednotlivce.

Předpokládáme, že pracovní styl manažera v dimenzích systému TOGA je dán v čase relativně stálou poměrnou mírou preference činností jednotlivých zaměření v celkovém souhrnu všech vykonávaných činností. Domníváme se, že pracovní styl je v dlouhodobém pohledu spoluutvářen jak osobností manažera, tak i konkrétními pracovními požadavky, situacemi a zkušenostmi. Z dosavadní zkušenosti víme, že každý manažer dlouhodobě dává důraz na určité činnosti, zatímco jiné má tendenci opomíjet.

Velký význam pro posuzování pracovníků má právě situace, kdy je jeden typ činností potlačován nebo opomíjen. Podle míry preference² činností jednotlivých dimenzí pak zvažujeme profil pracovního stylu – při vysoké preferenci činností jednoho zaměření je to profil³ D+, M+, resp. T+ a tedy velký prostor věnovaný těmto

¹ Abychom předešli možným nedorozuměním, budeme dále používat termín „manažer“ a „pracovní a manažerský styl“ ve smyslu objektu v systému TOGA. Termín nadřízený pak ve smyslu subjektivním.

² preferenci jednotlivých činností je možné posuzovat jednak v širším slova smyslu podle obecné normy, jednak v užším slova smyslu srovnání pracovního stylu s požadavky, které vyplývají z podmínek konkrétního pracoviště a reálné náplně práce – lišit se budou požadavky na vedoucího tvůrčího týmu mladých pracovníků ve středně velké společnosti poskytující služby a požadavky na manažera jakosti ve velké společnosti. Můžeme tak uvažovat posuzování podle parciálních, resp. lokálních norem. Ty můžeme stanovit buď na základě profesiografické analýzy expertní rozvahou, nebo lépe na základě testování pracovníků pracujících na srovnatelných pracovních místech ve společnosti.

³ například profil D+ znamená vysokou preferenci diagnostických činností, D- naopak nízkou preferenci, M označuje metodické činnosti a T tvořivé

činností. Při nízké preferenci pak D-, M-, resp. T- pak naopak k zanedbávání či dokonce odmítání daných činností.

U těchto profilů pracovního stylu jsme schopni popsat typické úspěchy a u nízké preference i chyby, resp. opakující se selhání, které se dle naší zkušenosti vyskytují u manažerů s daným profilem. Nejvýraznější samozřejmě tyto jevy budou, pokud bud' jsou činnosti ve shodě s preferencí zaměstnance a dochází k tzv. vnitřnímu zážitkovému zaujetí prací (Štikar et al, 1998, s. 85), která je předpokladem k spokojenosti s prací. Nebo naopak v případě nesouladu činností a individuální preference je zaměstnanec nucen nebo se musí sám nutit do těchto činností.

Pracovní styl je jenom jednou z komponent zatím poměrně nejasně definovaného pojmu profesní kompetence, který zahrnuje ještě další charakteristiky manažerů – odborné a všeobecné znalosti, dovednosti a schopnosti včetně rozumových a některé osobnostní rysy. Přitom se ale domníváme, že pracovní styl v pojetí systému TOGA je vedle zmiňovaných dispozic důležitý při posuzování člověka v pracovním kontextu (např. se s nimi konstruktivně doplňuje při hledání souvislostí mezi dispozicemi pracovníka a procesem, který vedl k nezdaru, resp. k chybě).

V návaznosti na naše pojetí pracovního stylu jsme se proto rozhodli doplnit v současné době dostupně testové metody novou metodou, která je založena na systému TOGA.

V následujících kapitolách vysvětlujeme jednotlivé póly činnostních dimenzí pracovního stylu. Dodržujeme následující posloupnost:

- **pro názornost uvádíme výrazné položky** (markery relevantního faktoru), **které náleží do příslušné škály dotazníku** (škála dotazníku je tvořena souhrnem výsledků jednotlivých položek, jsme přesvědčeni, že psycholog by měl znát detailně jednotlivé položky dotazníku a i ve slepém testu by je měl být zpětně přiřadit k jednotlivým škálám, což jsme u tohoto dotazníku přímo testovali v rámci úvodních analýz expertní validity, která však není součástí disertační práce)
- **následují oddíly interpretace vysoké / nízké preference činností daného zaměření v pracovním stylu, tedy profily D+, M+, T+; D-, M-, T-**
- **charakteristické výroky manažera s daným profilem pracovního stylu** (označeny kurzívou, psány přímou řečí)
- **popis profilu pracovního stylu**
- **možné výhody vyplývající z daného profilu**, u profilu D+, M+ a T+ doplněno o doporučení optimálních pracovních podmínek pro daný profil
- **u nízké preference (D-, M-, T-) typické chyby vyskytující se u manažerů s tímto profilem**

Výhody určitého pracovního stylu na jedné straně a typické chyby na straně druhé, umožňují pojmout člověka způsobem, který je pro něj přijatelný – ukazujeme, co jsou jeho silné a slabé stránky, resp. „co prožívá interakčně¹ jako optimální a

¹ interakční přístup je zde chápán ve smyslu triády osobnost – nároky – aktivity

stimulující životní a situační kontexty, resp. jaké kontexty u něj nabývají zátěže hraniční až extrémní.“ (Mikšík, 2001, s. 81) a tak podporujeme komplexní pohled na jeho pracovní styl.

- **individuální doporučení pro manažera s tímto profilem**, jde o doporučení pro manažera jako jednotlivce, jsou proto formulovány v druhé osobě
- **opatření, resp. postupy, které by měl uplatňovat nadřízený manažera s daným profilem**, mají za cíl u vysoké preference (D+, M+, T+) využít maximálně potenciálu manažera a naopak u rizikové nízké preference (D-, M- a T-) kompenzovat nevýhody a redukovat množství chyb. U profilu D-, M- a T- doplněno navíc ještě o scénář **hodnotícího rozhovoru**, kterým má nadřízený vést daného manažera k vykonávání příslušných činností.

Z posledních dvou bodů je zřejmé, že manažer a jeho nadřízený se tak stávají spoluvůrci rozvoje.¹ Rozvoj se „zaměřuje na jednotlivce a je zpravidla dlouhodobou investicí s poskytnutím toho, co je pro něj nejhodnější.“ (Štikar, 2001, s. 58) Pojem rozvoj se tak vrací k původnímu významu, kdy „byl obecně vyhrazen pro zvyšování dovedností pracovníků na manažerské úrovni.“ (Štikar, 2001, s. 57) Rozvoj probíhá na několika úrovních - na úrovni změny postoje k některým činnostem a úrovni výcviku dovedností pro jednotlivé činnosti. Někdy je rozvoj analogicky rozdělován do časových stádií - „probíhá ve třech fázích. Ve fázi deklarativní znalosti je člověk informován o věcech a faktech. V další fázi je schopen chápat význam informace a znalost uvést do souvislosti s konkrétní problematikou a aplikovat ji. Ve třetí fázi se znalost stává automatizovanou dovedností, je používána s vynaložením minimální pozornosti.“ (Štikar, 2001, s. 57). Právě provázanost profilu pracovního stylu se souborem návrhů, doporučení a opatření považujeme za jednu z největších předností systému TOGA. Manažer může pochopit výhody a nevýhody vlastního pracovního stylu, stanovit si konkrétní opatření na behaviorální úrovni a díky nim potom korigovat svůj pracovní styl. Důležité je, že manažer se sám podílí na svém rozvoji i na rozvoji svého podřízeného a to za pomoci primárně manažerských tedy jemu vlastních nástrojů.

¹ Nadřízený samozřejmě nezískává informace pouze od psychologa z posuzování pracovního stylu, ale také prostřednictvím systému hodnocení manažera a analýzou chyb – právě pro analýzu procesu, který vedl k chybě, může také využít systému TOGA. Jsme zastánci představy pravidelných hodnotících pohovorů, při kterých je manažerovi poskytována průběžná zpětná vazba o jeho výkonu. Jedna dlouhodobá výzkumná studie (Walker & Smither, 1999, s. 415) například prokázala, že manažeři, kteří dostávali zpětnou vazbu o svém výkonu, se zlepšovali více a rychleji než manažeři, kteří takovou zpětnou vazbu neměli.

DIAGNOSTIKA

rozbory, analýza, analýza problému, původní příčiny, Proč?, důkazy

Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / své analytické schopnosti.

Více mě zajímají / skutečné příčiny problému.

PROFIL D+ JASNÉ ZACÍLENÍ

„Moje heslo je: Dvakrát měř, jednou řež.“

„Je důležité dobře se zorientovat. Nerad bych přehlédl důležitou informaci.“

popis

Manažer, který klade velký důraz na diagnostické činnosti, spontánně provádí rozbory, častěji rozvažuje, co je opravdovou podstatou problému. Umožňuje mu to jasněji zacílit následné aktivity. Oproti našemu původnímu názoru ale mu jeho zaujetí diagnostikou ale nebrání v přechodu do akce – naopak, diagnostici jsou schopni postupovat velmi rychle a díky **jasnému zacílení** i efektivněji.

výhody

- **rozvaha, důraz na analýzu a přípravnou fázi, jasné zacílení aktivit**

Diagnostické činnosti zařazuje do své práce zcela automaticky. Spontánně se snaží zajistit si dostatek informací. Tomuto profilu pracovního stylu odpovídá pozice manažera – analytického týmu ale i například krizového manažera, pro kterého je kritická dovednost rychle situaci zanalyzovat a určit priority.

individuální doporučení

- **využijte svůj důraz na analýzu, ve své kariéře preferujte pozice, které vyžadují rychlou orientaci v problému**
- **vadí vám razance rozhodování u ostatních, snažte se najít konstruktivní způsob, jak korigovat aktivity týmu, tak aby skutečně směřoval k cíli**

opatření

- **využijte jej jako „d'áblova advokáta“, sebedynamičtější společnost potřebuje kritickou korekci cílů, priorit a smysluplnosti jednotlivých aktivit.**

Protože klade důraz na jasné zacílení aktivit, často se stává kritikem. Díky svému analytickému přístupu se ostatním může zdát pomalý, ve skutečnosti však dosahuje stejných výsledků jako ostatní v rychlejším čase – právě proto, že neřeší zbytečnosti.

PROFIL D- REALIZACE MIMO CÍL

„Kdybych to býval věděl...“

„Aha, to jsem asi přehlédl...“

popis

Pokud je na diagnostické činnosti kladen malý důraz, není věnováno mnoho pozornosti zadání úkolu, popř. zevrubné analýze situace.

Při rizikově nízké preferenci diagnostických činností má manažer tendenci řešit problém, aniž by předem odhalil jeho podstatu; rozpoznal, co je v dané situaci prioritou. Vystavuje se od začátku nebezpečí, že se bude pohybovat **mimo cíl** a bude dělat zbytečnou práci. Nejčastěji se pustí do řešení něčeho nepodstatného, zatímco jak se říká „pes je zakopán jinde.“

výhody

- **tlak na realizaci**

Pro svůj důraz na realizaci plní v týmu často roli tahouna.

typické chyby

- **nerozvážnost, realizace mimo cíl**

- **větší pravděpodobnost, že nedodrží zadání, protože mu nevěnuje dostatečnou pozornost**

Protože manažer nedává dostatečný důraz na diagnostické činnosti a „dělá si svoje“, častěji riskuje, že ve svém řešení nezohlední nějakou klíčovou informaci. Výsledek je často takový, že úkol je sice „splněný“, ale buď zcela chybný, nebo nepoužitelný, protože se rozchází se zadáním. Často dělá zbytečnou práci. Mnohdy proto prožívá pocit marnosti. Při jeho tlaku na rychlou realizaci často dochází k nedorozumění a je pak třeba začínat od začátku. Chybí také zpětná kontrola realizovaného úkolu.

individuální doporučení

- **nespoléhejte na své předpoklady a cíleně se snažte zajistit si vždy dostatek informací, přemýšlejte o věcech, než je začnete dělat, ptejte se a ověřujte si svoje představy**
- **využívejte check list**
- **kontrolujte, zda Vaše řešení odpovídá zadání, hledejte a opravujte chyby z nepozornosti**

opatření

- **kontrola na začátku** (jasné vysvětlení úkolu, následně kontrola pochopení a souhlasu se zadáním)
- **zavedení check listů** (seznam pro kontrolu, zda jsou splněny všechny podmínky pro rozhodnutí, resp. pro přechod do další fáze; zjednodušená pomůcka, „aby se na něco nezapomnělo“)

V komunikaci mnohdy takovýto manažer strhne ostatní do chvatu, ve kterém se zrodí řada nedorozumění. Nadřízený manažera se bude muset cíleně soustředit na faktický přenos dat. Taková komunikace musí obsahovat (upraveno podle Vašák, 2001):

- **navázání kontaktu (příprava na komunikaci)** „*Vnímej mě - já vnímám tebe.*“
- **uvedení rámce (čas, téma, struktura, cíl)** „*O čem to bude.*“
- **popis (dle srozumitelné struktury)** „*Je to tak a tak.*“
- **zpětnou vazbu (sladění představ)** „*Jak jsi tomu rozuměl?*“
- **shrnutí (uzavírá a zdůrazňuje prioritní informace)** „*Toto je nejdůležitější.*“

Cílem opatření je zavedení diagnostické fáze jako součásti metodického postupu. Tak totiž zajistíme, aby nebylo opomenuto něco podstatného.

hodnotící pohovor

Ukážeme strukturu rozhovoru, kterým má nadřízený vést daného manažera k vykonávání příslušných činností. Měl by přitom postupně projít tyto kroky:

- **pojmenování situace**
- **otázka „Kde vznikla chyba?“**
(*manažer hledá, pojmenovává a analyzuje příčinu chyby, důvody a důsledky*)
- **otázka „Co se mělo udělat jinak, aby chyba nevznikla?“**
(*manažer uvádí správný postup*)
- **společné pojmenování situace a vyjádření lítosti**, „škoda zbytečné práce“
- **opatření** (diagnostická fáze jako součást metodiky)
- **shrnutí**

METODIKA

správnost metod, pečlivost, svědomitost, disciplína, pravidla, zásady, přesnost

Podporuji spíše / pořádek.

Při práci často / spoléhám na osvědčené techniky a metody.

Je lepší / / pracovat bez větších změn ale efektivně.

Pracovat v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně / nevadí.

PROFIL M+ DŮRAZ NA PRAVIDLA A DISCIPLÍNU

„Takhle se to má dělat!“

"Takhle se to dělalo vždycky"

„Pořádek musí být.“

popis

Pokud manažer preferuje metodické činnosti, bude do té míry lpět na disciplinovaném dodržování postupů. Manažer využívá primárně na známé postupy, v dynamice osobnosti je akcentována jistota, kterou dodržování zásad poskytuje.

výhody

- **disciplína, pořádek, dokončování úkolů, spolehlivost**

Jistota ve vykonávání rutinních úkolů, které většinu ostatních pracovníků nudí. Metodika je pro tohoto manažera samozřejmou součástí práce. Jeho profil je slučitelný s prací ve stabilním týmu, kde převážná část jeho činností spočívá v přesném dodržování předepsaných postupů. Ostatní mu často přenechávají rutinní úkoly.

individuální doporučení

- **preferujte společnosti nebo organizační útvary, které kladou velký důraz na dodržování postupů, kde je vyžadováno postupovat dle zvyklostí, či předpisů**

opatření

- **využijte manažera na řízení rutinnějších aktivit, kde je podmínkou úspěchu dodržení osvědčených technik a metod**

Manažerovy schopnosti jsou úzce vázány na jistotu, kterou mu dává dodržování pravidel. Je pro společnost garancí, že pravidla a předpisy nebudou modifikovány.

V situaci jakékoli změny postupů je vhodné manažera podporovat, aby tuto změnu přijal. Cílem je pomoci mu internalizovat změnu do jeho vlastních postupů.

Sám totiž může vnímat každou změnu jako potenciální ohrožení pořádku. Proto především v první fázi zavádění změny vyžaduje podpůrné opatření. Je třeba udělat si z manažera spojence, jinak hrozí, že ke změně zaujme kritický postoj, odmítne ji a ohrozí tak celý proces jejího zavádění. Doporučujeme proto dodržet následující postup:

- **popsat současný stav**
- **ocenit manažera za jeho výsledky**
- **vysvětlit manažerovi smysl a cíl změny** (včetně upozornění, že bezprostředně po změně krátkodobě poklesne výkon a objeví se obtíže, které bude nutné postupně odstranit)
- **podrobně mu vysvětlit, co konkrétně on bude dělat jinak** (popřípadě nabídnout školení), **popsat očekávaný výkon a jeho postupný vzrůst v čase**
- **dát dostatek prostoru pro otázky**

Velkou výhodou je, že když už jednou nový postup přijme, máme jistotu, že jej bude dlouhodobě dodržovat.

PROFIL M- OPOMÍJENÍ PRAVIDEL

„Rutina a pravidla mě zbytečně svazují...“

„Nudí mě dodržovat předepsané postupy. Pravidla jsou pro hlupáky!“

popis

Nižší důraz na metodické činnosti vede k tomu, že se manažer nerad drží běžných postupů a pravidel. Při velmi nízkém využití metodických činností rapidně klesá efektivita – typickým jevem je prokrastinace – manažer odkládá důležité metodické činnosti na úkor méně strukturovaných aktivit. Tam, kde všichni pracují zavedeným způsobem, on raději vždy „znovu objevuje Ameriku“, místo aby využil osvědčených metod. To mu nutně zabere více času.

výhody

- **připravenost ke změně, pružnost**

Nevadí mu změny, které většinu ostatních znejišťují. Spokojený bývá tehdy, když nemusí dodržovat předepsaný postup, který by ho zavazoval. V týmu často kritizuje byrokracii, přemíru předpisů, směrnic a norem.

typické chyby

- **nedodržování postupů, nespolehlivost, opovrhování uniformním jednáním**

Manažer má většinou odstup od všeho předepsaného, plánovaného a pravidelného. Tím, že se vše snaží řešit až na místě, hrozí riziko nejednotnosti v postupu, což ve svých důsledcích vede k dalšímu snížení efektivity práce. Většinou se řeší jen aktuální urgentní problémy, déle trvající metodické činnosti jsou odkládány a v konečném důsledku nerealizovány vůbec nebo jen na poslední chvíli. Vznikají opakované chyby z nedodržení postupu – ten totiž manažer často opouští, jakmile proto má sebemenší příležitost či podnět.

individuální doporučení

- **neodmítejte a priori všechny postupy a předpisy, snažte se pochopit jejich smysl a opodstatnění, dodržujte pravidelnost opakujících se činností** (administrativa, porady, kontroly, dokumentace atd.)
- **pokud chcete, aby Vaši podřízení dodržovali** Vámi dané postupy, musíte je nejprve dodržovat i Vy sám

opatření

Domníváme se, že negativní postoje k metodickým činnostem jsou „postoje, jejichž změnu je možné snáze navodit vyvoláním negativních emocí.“ (Výrost - Slaměník, 1997, s. 252)

- **dlouhodobá kontrola v průběhu – dohled na dodržování metodiky, auditu**
- **sankce v případě porušení pravidel**

Je třeba dát důraz na metodiku formou dlouhodobější kontroly při jejím zavádění do pracovního stylu. To znamená aktivně zjišťovat, posuzovat a hodnotit dodržování předepsaných postupů. Umožníme tak manažerovi pochopit efektivní směr rozvoje a pomůžeme mu přesunout pozornost k důležitým činnostem, které má tendenci opomíjet či odmítat.

Nedodržování norem, postupů, předpisů atd. má tři nejčastější příčiny – neznalost, nedostatek dovedností pro jejich dodržování a odpor či nechuť k jejich dodržování. Proto v rámci opatření dodržujeme toto pořadí. Znalost norem je přitom v pracovním kontextu spojena především s adaptační fází po nástupu na nové pracovní místo, popř. s Tuckmanovou fází norming, pokud normy nově vznikají v rámci týmové spolupráce. Při dlouhodobé kontrole zavádění metodiky doporučujeme použít následující pořadí kroků, které postupně zvyšují tlak na manažera:

- **zaškolení; vysvětlení metodiky a jejího smyslu (opodstatnění)** - pokud manažer nedodržel postup, následuje další krok s vyšším tlakem
- **otázka na znalost správného postupu (popř. její doplnění) a zároveň kritický popis nevhodného jednání a vysvětlení jeho dopadu** - pokud manažer opakovaně nedodržuje postup, následuje další krok s výrazným tlakem
- **hodnotící pohovor, oznámení sankce** - pokud manažer nedodržuje postup v kriticky důležitých oblastech, následuje finální krok
- **personální opatření** – přesun manažera na pozici, která lépe odpovídá jeho profilu

Toto postupné pořadí je natolik efektivní a pro každého srozumitelné, že z dlouhodobého pohledu snižuje nutnost používat silové řešení.

hodnotící pohovor

- **přesné konkrétní pojmenování problému**
- **otázka „Jak se to mělo dělat?“** (manažer uvádí správný postup, pokud nezná postup, následuje poučení o správném postupu, školení dovedností)
- **konstatování „Zde byl postup porušen.“ a otázka „Proč nebyl uplatněn správný postup?“** (manažer podává vysvětlení, důvody pro svůj postup, doveden k přiznání chyby)
- **konstatování sankce, opatření a termínu další kontroly „Jaký je návrh, abychom podobnou situaci nemuseli řešit v budoucnu?“**
- **celkový pozitivní kontext**, zdůraznění, že se jedná o izolovanou oblast, že má hodnocení i silné stránky, za které je oceňován a na kterých může stavět.

TVOŘIVOST

nápady, inspirace, inovace, tvořivost, originalita nápadů, experimentovat, dynamika, improvizace, vytvořit

Podporuji spíše / originalitu.

Jsem spíše / tvořivý člověk.

Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / svoji tvořivost.

Je lepší / pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě.

Je třeba více oceňovat / dynamiku a vývoj.

Rád bych se více věnoval / vymýšlení různých variant řešení problému.

Je lepší / dát vždy prostor tvořivosti.

PROFIL T+ DŮRAZ NA ORIGINALITU

„Napadlo mě, že bychom to mohli dělat jinak...“

„Musíme se odlišit od ostatních...“

popis

Při velmi vysoké preferenci tvořivosti je manažer uchvácen svými nápady v jejich originalitě. Tvoří a přetváří téměř cokoli pokaždé nově a jinak. Manažer realitu nechápe jako závazek, ale jako inspiraci pro tvořivost. Charakteristická je touha po dobrodružství.

výhody

- **neustálý zdroj nápadů, inovace, chce věci dělat originálně**

Profilem se hodí na aktivní dynamickou práci – v organizacích právě vznikajících, kde se věci dělají nově a celý nový systém se teprve formuje a vytváří; nebo ve transformujících se organizacích, kde je třeba systém přetvořit, zdokonalit, popř. přizpůsobit novým požadavkům. V týmu často plní funkci iniciátora.

To, že vše neustále mění, bere to jako samozřejmost.

individuální doporučení

- **využijte svoji tvořivost v kreativních oborech nebo na pozicích, kde budou vaše nápady oceněny**
- **držte se pravidla: čím více tvořivosti, tím více kontroly a revize, nech ostatní revidovat své nápady kritickým okem**
- **snažte se své nápady dovést do reálné podoby**

opatření

- **vymezení prostoru pro tvořivost**
- **konstruktivní konfrontace nápadů s realitou**
- **důraz na jednotnost**

Protože má zaměstnanec neustále nové nápady, bývá pro ostatní méně srozumitelný. Častý problém také nastane v situaci, kdy má na výsledky tohoto manažera někdo navazovat. Jeho typický pracovní styl vypadá tak, že věci zahajuje, ale už ho nebaví dotahovat je do konce - např. projektu dá zajímavý název, ale už nepromyslí konkrétní detaily, neuvede přesnější popis a termíny. Nápady nechává nejčastěji jen v náčrtu „takhle nějak by to mohlo být“.

Pokud se manažerův nadřízený nechce připravit o jeho potenciál, bude muset jasně vymezit prostor (resp. činnosti nebo úkoly), kde si bude manažer moci „užít“ tvořivosti. V ideálním případě se nesnaží potlačit jeho tvořivost, ale namísto toho se jí snaží efektivně usměrnit. K nápadům manažera je třeba přistupovat citlivě tak, aby sice byly konfrontovány s realitou, ale přitom se nezablokovala jeho tvořivost. Pokud by manažer vnímal kritiku od svého nadřízeného jako trest, pravděpodobně by příště s jiným nápadem nepřišel. Strach z neúspěchu je totiž mnohdy největší destruktor iniciativy a tvořivosti.

Pokud manažer přichází s nějakým návrhem, doporučujeme použít následující kroky (upraveno podle Vašák, 2001):

- **vyslechnout nápad** - Manažer: *„Napadlo mě, že bychom mohli...“*
- **ocenit, že s ním přichází** – Nadřízený: *„Jsem rád, že jste mi to přišel říct.“*
- **ocenit, co se ocenit dá** – Nadřízený: *„Zvlášť se mi líbí ta myšlenka, že...“*
- **popsat realitu** – Nadřízený: *„Současná praxe je takováto...“*
- **využít konkrétní otázky na realizaci** – Nadřízený: *„Jak by Váš nápad fungoval v praxi?“*

V ideálním případě je možné dovést manažera k realitě tak, že mu zadáme nějaký projekt inovace a zároveň při průběžných konzultacích vyžadujeme odpovědnost za jeho implementaci. Manažer potom musí sám cenzurovat svoje nápady tak, aby byly v praxi použitelné, a zároveň se tím učí dotahovat své nápady do praxe. Je ale důležité jej zároveň v realizaci zcela neutopit a udržet prostor pro „volnou“ tvořivost.

PROFIL T- ODMÍTÁNÍ TVOŘIVOSTI, STAGNACE

„To nejde...“

„Přece to nebudeme vymýšlet nic nového, když tohle funguje!“

popis

Manažer se rád drží zaběhnutého systému, kdy předem ví, co a jak má dělat a nevymýšlí příliš nové varianty. Dlouhodobé odmítání tvořivých činností vede ke **stagnaci**. Manažer nerad uvažuje o jiných alternativách řešení. Často raději hledá důvody, proč něco nejde, než by sám přišel s nějakým nápadem či návrhem.

výhody

- **jednotný a praktický ve vykonávání úkolů**

Tam, kde nevyžadujeme tvořivost, bude vhodným kandidátem právě manažer s takovýmto profilem, protože mu nevádí dělat věci systematicky, nepotřebuje vymýšlet nové alternativy. Velkou výhodou bude, že ho nebudeme muset neustále usměrňovat a ve většině situací se budeme moci spolehnout na jeho profesionalitu. Jako člen týmu bude zárukou stability.

typické chyby

- **chybí iniciativa, nepružnost, místy až anachronismus**
- **nerad se pohybuje mimo zajeté koleje**

Častěji bude zažívat stres v situacích, kdy se mu bude mít vytvářet něco nového. Pro manažera je totiž typická snaha udržet vše „pod kontrolou“, která mu brání popustit uzdu fantazii a podívat se na věci nově a neotřele. S krédem „všechno funguje, nic se už nedá zlepšit“ často zadusí již v zárodku veškerou snahu o inovaci. I podřízení takovéhoho manažera mají často strach přijít s nějakým novým nápadem, protože se bojí, že budou a priori odmítnuti nebo nepochopeni.

individuální doporučení

- **nápady ostatních nejprve vyslechněte, neříkejte hned „To nejde!“**
- **ptejte se aktivně svých podřízených na jejich nápady a zkuste alespoň některé zavést do praxe**

opatření

- **inspirace**

Ve většině standardních situací nebude mít nadřízený s tímto manažerem větší problémy. Pokud je ale cílem dovést ho k vykonávání tvořivých činností, bude se muset vypořádat s bloky tvořivosti - strachem z kritiky nebo selhání (Königová, 1998,

s. 115). K tvořivým činnostem nelze nikoho vést silovými prostředky, doporučujeme dodržet následující pravidla (pro názornost jsou doplněny o ukázky nejčastějších chyb):

- **trpělivě hledání způsobů a prostředků, jak využít manažerovu tvořivou kapacitu** (versus konstatování „on na to prostě nemá“)
- **když nadřizený přichází se svým nápadem, je nutné poskytnout dostatek času, aby si manažer mohl vše promyslet** (versus zahlcení novými nápady)
- **zadání cíle, resp. očekávaného výstupu a termínu** (versus zadání postupu, konkrétní cesty, jak dosáhnout výsledku, takže nezůstane místo ani pro minimální pro tvořivost)
- **vytvoření bezpečné atmosféry pro tvořivost** (versus kritika a paradoxní příkaz „Buď tvořivý, buď spontánní!!!“)
- **postupné vedení manažera k tvořivým činnostem, od práce na malých méně důležitých projektech k větším a důležitým** (versus zadání velkého inovačního projektu a následné totální selhání)

Dovést člověka ke tvořivosti je jeden z nejnáročnějších cílů. Nejběžnější metoda je inspirace – tedy situace, kdy se manažer seznamuje s tím, jak se jeho aktivity dají dělat jinak. Stáže a konference jsou přesně takovými platformami, kde si lidé vyměňují zkušenosti, navzájem se inspiroují a obohacují. Je důležité po využití těchto relativně drahých prostředků inspirace s manažerem mluvit o tom, co z toho co viděl, by bylo možné aplikovat v jeho prostředí. Jinak hrozí, že si manažer situaci přeznačkuje slovy „u nás to máme nejlepší“ nebo „u nás by to stejně nešlo“.

Výhodou je, že nápad, na který manažer přišel sám nebo jej sám realizoval, často podpoří jeho sebevědomí - bude moci říkat „to jsem vymyslel já.“ Velkou výhodou pro manažera také bude, pokud se naučí adekvátně zapojit do tvořivých činností své podřízené (třeba jen tím, že je nechá vymyslet, jak bude nějaká nová koncepce implementována právě na jejich pracoviště). Má totiž potom mnohem větší pravděpodobnost, že se jeho podřízené za novinky postaví - neodmítnou to, na čem se sami podíleli.

hodnotící pohovor

- **popis výchozí situace a cíle, inspirace „Tak se to dělá jinde...“**
- **podpora „Už jsi zvládnul něco podobného, když jsi...“**
- **prostor pro tvořivost, výzva k dalšímu setkání** (manažer vymýšlí, je třeba dostatek času)
- **další setkání - prezentace návrhů** (manažer uvádí své nápady)
- **ocenit, že se tomu věnoval, ocenit, co se ocenit dá, popsat další postup**

VÝZKUMNÁ ČÁST – DOTAZNÍK PRACOVNÍHO STYLU

Po rozšíření teoretické základny jsme přikročili k standardizaci dotazníku TOGA. Praktická část disertační práce navazuje a přepracovává pilotní studii provedenou v diplomové práci Systém TOGA a testy pracovního stylu manažerů (Křištof - Boschek, 2002), ve které byl tento dotazník podroben standardním psychometrickým procedurám a prošel tak prvním stadiem vývoje, při kterém byly provedeny odhad reliability, předběžná validizační studie, položková analýza a analýza distribuce skóre jednotlivých škál. Uspokojivé výsledky reliability a validity a následná úprava některých položek na základě položkové analýzy připravily dotazník k plné standardizaci. V disertační práci tedy pracujeme již s revidovanou verzí dotazníku, u které jsme provedli následující analýzy:

- **Analýza reliability**
- **Položková analýza**
- **Validizační studie**
- **Plošnou normalizaci**

Základní charakteristiky dotazníku

Dotazník je sestaven za účelem posuzování specifických psychických vlastností člověka – pracovního stylu. Účelem testu je přinést pracovně relevantní informace pro rozhodování při výběru, při sestavování kariérového a profesního růstu a programu rozvoje atd. Administrace a interpretace přísluší psychologům, výsledky posuzování pracovního stylu jsou pak využívány především samotnými manažery a jejich nadřízenými. Proto bylo naší snahou konstruovat systém TOGA co nejsrozumitelněji a blízko každodenní pracovní realitě. Domníváme se totiž, že čím více bude manažer využívat systém TOGA ve své běžné praxi a tím lépe dokáže využít i výsledky dotazníku.

Dotazník TOGA je založen na posuzování vědomého postoje (preferenci činnosti) a sebeposuzování. D. J. Bem hovoří o postoji jako o „individuálním sebepopisu přitažlivosti nebo odporu jedince k určitému identifikovatelnému aspektu jeho prostředí.“ (Výrost - Slaměník, 1997, s. 240) „Postoj je určený dvěma základními charakteristikami – vztahem k objektu, který je vždy sociální povahy a psychologickým prožíváním jeho významu. Takto postoj plní funkci zprostředkujícího článku mezi dvěma významnými strukturami – strukturou sociální reality a strukturou osobnosti.“ (Výrost - Slaměník, 1997, s. 238)

Objektem postoje jsou v našem případě činnosti, manažer považuje činnosti za důležitější, lepší, zajímavější, zábavnější, resp. více výstižné pro jeho pracovní styl než jiné. Pro interpretaci má největší význam velmi vysoká a velmi nízká preference určitého zaměření v poměru k ostatním. V dalším výkladu se budeme věnovat především situaci, kdy je určité zaměření činností preferováno příliš nebo jen velmi málo. Při velmi vysoké preferenci vnímá testovaný činnosti daného zaměření jako velmi příjemné, baví ho. Může mít tendenci věnovat těmto činnostem nepřiměřené množství času. Mají-li činnosti určitého zaměření nižší preferenci, znamená to, že manažer činnosti tohoto zaměření nemá rád a je pravděpodobné, že se jim bude snažit vyhnout. V extrémním případě při velmi nízké preferenci činností jednoho

zaměření hrozí reálné riziko, že manažer zanedbává nebo aktivně odmítá vykonávat činnosti daného zaměření. Obecné pravidlo rozvoje potom zní, že člověk by se měl naučit dávat největší vědomý důraz na činnosti s nejnižší preferencí.

Sestává se ze dvou částí,¹ ve kterých se testovaný posuzuje a prezentuje svůj postoj k činnostem na třech škálách – diagnostika, metodika a tvořivost.

Při konstrukci dotazníku využívá nucené volby z položek ve trojicích, resp. párech s přibližně stejnou sociální žádoucností (resp. varianty s přibližně stejným koeficientem obtížnosti). Předpokládáme také, že manažerův pracovní styl ovlivňuje jeho subjektivní normu, co je žádoucí a co nikoli a tedy pokud posuzuje sám sebe a hodnotí obecně platná tvrzení projikuje tuto svoji subjektivní normu do svých odpovědí.

Použití dotazníku

Dotazník byl používán od roku 2002 ve společnosti T&CC s.r.o. při individuální a skupinové diagnostice s použitím pouze psychologických testů a dotazníků a při assessment a development centrech s použitím modelových situací a případových studií. Výsledky testů byly použity především k následujícím účelům:

- **pro rozhodování o přijetí kandidáta na určité pracovní místo** – na základě rozboru popisu pracovního místa byl stanoven ideální profil. Tedy u pozic analytiků se vyžadoval vyšší skóre na škále diagnostiky. Naopak vyšší metodika u pozic rutinnějšího charakteru, kde je prostor pro rozhodování zaměstnanců velmi omezen předpisy, a jakékoli odchylky od postupu jsou verifikovány mimo působnost zaměstnance. Vyšší tvořivost je požadována u zaměstnanců, kteří vykonávají tvořivé činnosti (např. marketing, tvorba systémových řešení).
- **pro sestavení doporučení pro rozvoj** – na základě tendence orientovat se na určité činnosti a naopak přehlížet, nebo dokonce podceňovat jiné jsou formulována doporučení. Ta manažerovi pomáhají ujasnit si profesní orientaci a volit kariérový postup, který bude ve shodě s jeho preferovanými činnostmi. Na druhé straně vědomou orientací na doposud podceňované nebo přehlížené činnosti může zvýšit svoji efektivitu. Tvořivý zaměstnanec se tak například vědomě donutí ve standardní situaci použít efektivnější již osvědčené postupu, místo aby si sám vymyslel svůj zcela nový postup, což by jej ale jistě podstatně víc bavilo.
- **pro predikci „kompatibility“ kandidáta s určitou pracovní skupinou, popř. s profilem nadřízeného.** Manažeři si často vybírají podřízené, kteří mají obdobný profil, jako oni sami. Informace o kompatibilitě profilu kandidáta s profilem týmu nebo s profilem nadřízeného umožňuje jednak určit, který kandidát je nejvíce ve shodě a tedy po jeho přijetí můžeme očekávat minimum neshod. Na druhou stranu umožňuje manažerovi vysvětlit, proč se mu nelíbí například jinak velmi dobrý kandidát, který ale má odlišný profil než sám manažer. Tento nadhled umožňuje předem odhalit pravděpodobné „třecí

¹ Škály první části značíme D sn, M sn a T sn. V některých úvahách a analýzách test dělíme dokonce do třech částí a uvažujeme o nich jako o nezávislých testech: volby „souhlasím“ v první části (označení D s, M s, T s), volba „nesouhlasím“ v první části (označení D n, M n, T n) a volby dokončení věty v druhé části (označení D x, M x, T x).

plochy“ a pokud je žádoucí obohatit tým o určitý profil, je možné doporučit manažerovi adekvátní intervenci resp. využití technik pro řízení heterogenního týmu.

- **pro identifikaci možných rizik týmu** - nejprve posouzení, jaký profil v týmu chybí a následné doplnění týmu o nové členy s tímto chybějícím profilem, popř. doporučení, na co by se měl tým více zaměřit. Občas je totiž v týmu sdílen negativní postoj k určitému typu činností a to vede k opakovaným chybám – například ke stagnaci týmu, resp. společnosti, ve které převažují zaměstnanci s nízkým skórem na škále tvořivosti. Zároveň je tak možné upravit rozdělení činností na pracovišti tak, aby lépe odpovídalo profilu jednotlivých pracovníků. Pokud je třeba rozšířit kreativní tým, není vždy nutné nabírat dalšího „kreativce“, stačí například přesunout administrativnější aktivity jednotlivých členů týmu na metodicky zaměřeného zaměstnance a umožnit kreativním pracovníkům zaměřit se maximálně na to, v čem jsou dobří. Toto řešení je navíc často podstatně levnější.

KONSTRUKCE DOTAZNÍKU

První část dotazníku

První část dotazníku obsahuje 18 trojic slov či slovních spojení, které pracovník srovnává podle toho, do jaké míry souvisí s jeho pracovním stylem. Písmenem „S“ označuje tu položku, která s jeho pracovním stylem souvisí nejvíce a písmenem „N“ označuje tu položku, která souvisí nejméně. Inspirací pro zvolenou metodu konstrukce dotazníku byl dotazník PASKO profesora O. Mikšíka. (Mikšík, 2000)

•ukázka

1.	orientace	S	pečlivost		tvořivost	N
----	-----------	---	-----------	--	-----------	---

Položky jsou systematicky uspořádány a vyváženy tak, že v každé trojici se vyskytuje jedna položka skórující pro škálu diagnostiky, jedna položka pro metodiku a jedna pro tvořivost. Proband tedy mezi sebou porovnává činnosti jednotlivých zaměření podle systému TOGA.

Položky jedné škály vyskytují stejně často na první, na druhé i na třetí pozici ve trojici. Předcházeli jsme tak zkreslení, které je časté v podobných pořadových dotazníkových metodách a vyplývá ze skutečnosti, že „jevy, které jsou na začátku seznamu, resp. na jeho konci, bývají ostřeji a detailněji posuzovány než ty, které leží uprostřed seznamu.“ (Břicháček, 1978, s. 78).

Položky jsou vyváženy i specificky, položky jednotlivých škál se vzájemně předcházejí a následují za sebou stejně často. Stejně často tedy například předchází položka diagnostické škály metodické položce a naopak.

Druhá část dotazníku

V druhé části dotazníku je 30 nedokončených vět, u kterých si má testovaný manažer vybrat jednu za dvou možností dokončení věty. 18 vět nabízí volbu mezi dokončeními, kde každé skóruje pro jednu ze škál.¹ 12 vět umožňuje vyjádřit se pouze k jedné škále, druhá možnost dokončení věty neskóruje pro žádnou ze škál.² Snahou druhé části dotazníku bylo přiblížit se co nejvíce každodennímu pracovnímu životu, což umožňuje právě narativnější větné pojetí položek.

¹ v ukázce jsou dokončení věty označeny písmeny D, M, T podle škály, pro kterou skórují

² označeny písmeny Ds, Ms, Ts a Dn, Mn, Tn

Nedokončené věty je možné třídit podle procesu hodnocení:

- proband vyjadřuje určitý **obecný postoj, resp. názor**, který často souvisí i s jeho tzv. subjektivní normou (Výrost - Slaměník, 1997, s. 244). V druhé části dotazníku je 12 takovýchto položek, například:

2. Důležitější / M je každodenní práce. / T jsou mimořádné výkony.
10. Rutinní administrativa je / Mn často jen zbytečnou přítěží. / Ms nezbytná pro chod organizace.
28. Je lepší / T pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě. / M pracovat bez větších změn ale efektivně.

- proband **reflektuje svoje vlastní chování a prožívání, svůj pracovní styl**. V druhé části dotazníku je 18 takovýchto položek.

4. Pracovat disciplinovaně v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně/ Ms nevadí. / Mn občas nudí.
11. Rád bych se více věnoval / T vymýšlení různých variant řešení problému. / D preciznímu rozboru problému.
23. Kladu velký důraz na / D informovanost na pracovišti. / M dodržování dohodnutých postupů.

Položky jsou ve dvojicích také systematicky uspořádány a vyváženy. Ve dvojicích se kombinují položky všech dimenzí, resp. škál. Položky jednotlivých škál se vyskytují stejně často na první jako na druhé pozici ve dvojici.

Položky jsou vyváženy i specificky, položky jednotlivých škál se vzájemně předcházejí a následují za sebou stejně často. Stejně často tedy například předchází položka diagnostické škály před položkou škály tvořivost a naopak.

Základní požadavky při konstrukci položek

Při konstrukci slov a slovních spojení v první části a možností dokončení vět v druhé části dotazníku jsme si stanovili tyto požadavky:

- požadavek běžného používání termínů v pracovní praxi**
- požadavek vyrovnané obecné sociální žádoucnosti, resp. desiderability** (připouštíme však, že individuální rovině jsou slova vnímána jako různě žádoucí s ohledem právě na upřednostňovaný pracovní styl manažera a tedy i různou subjektivní normu)
- požadavek přibližně stejné obtížnosti** (dotazník byl po pilotní studii upraven právě s ohledem na obtížnost položek)
- požadavek sourodosti a srovnatelnosti, položky musí být stejné kategorie** (snažili jsme se, aby slova v první části byla stejného slovního druhu, aby byla na stejné úrovni abstrakce atd.)

ADMINISTRACE A VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

Po vyplnění jména a příjmení, věku a data testování má testovaný k dispozici jednoduché instrukce na samotném záznamovém archu:

„Na následujících řádcích máte vždy trojici slov. Vyberte vždy to slovo, které nejvíce souvisí s Vaším pracovním stylem a označte ho písmenem **S**. Potom vyberte takové slovo které s Vaším stylem práce souvisí nejméně a označte ho písmenem **N**.“

„Druhá část dotazníku se skládá z 30 nedokončených vět. U každé věty dotazník nabízí 2 možnosti jejího dokončení. U každé věty označte křížkem **X** tu možnost dokončení věty, se kterou nejvíce souhlasíte, která pro Vás nejvíce platí.“

Základní zásady administrace dotazníku se shodují s obecně známými zásadami administrace osobnostních dotazníků (American Psychological Association, 2001), dotazník umožňuje individuální i skupinovou administraci. Doba pro vyplňování dotazníku není nijak omezena, ze zkušenosti víme, že při skupinové administraci je třeba vyhradit na zadání a vyplnění dotazníku přibližně 20 – 30 minut.

Úkolem administrátora je zajistit vhodné prostředí pro testování a po navázání dobrého kontaktu s testovanými přečíst instrukce a vysvětlit případné nejasnosti ve způsobu vyplňování.

Pro vyhodnocení je možné využít buď šablonu, nebo tabulku Microsoft Excel, princip je stále stejný – v první části je skórováno „S“ v políčku u položky¹ jako +1 bod pro příslušnou škálu; „N“ jako -1 bod a nevyplněné políčko jako 0 bodů. V druhé části je jako 1 bod hodnocen každý křížek u dokončení věty, které náleží k dané škále.

Zpracování dat

Po manuálním zadání a základních analýzách primárních dat v MS Excel byly data zpracovávána v programu SPSS.

¹ slova či slovního spojení

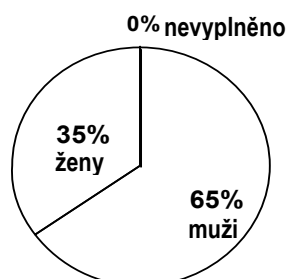
ZKOUMANÝ POPULAČNÍ VZOREK

Sběr dat proběhl v letech 2003 až 2008 v rámci Assessment Center a Development center (80% respondentů), individuální diagnostiky či screeningu (20% respondentů). Celkem bylo vyhodnoceno 2514 testovaných, z nichž do této studie jsme zařadili celkem 2 255 účastníků, kteří vyplnili celý dotazník správně - zcela jsme tedy vyřadili 259 účastníků, kteří některé položky v dotazníku nevyplnili, nebo je vyplnili nesprávně (například více odpovědí souhlasím u jedné z trojice položek).

1136 účastníků (50%) vykonávali v době testování manažerské pozice, zbylých 1119 (50%) v dané době na manažerské pozici nebyli, ale byli vůči ní posuzováni (talenti, projektoví manažeři).

Z celkového počtu 2 255 testovaných bylo 1463 mužů (65%) a 790 žen (35%). 2 z testovaných pohlaví nevedli.

Pohlaví

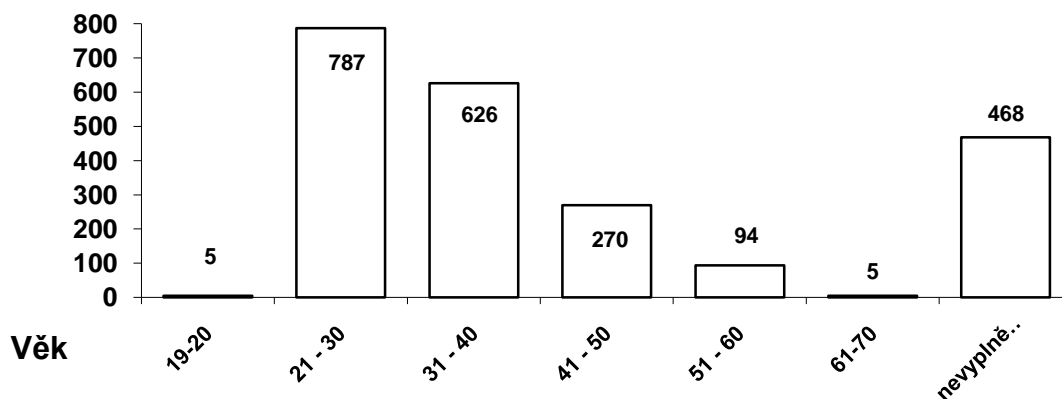


Mezi pohlavím a výsledkem testu je statisticky významná korelace ve všech škálách, dokonce i separátně na úrovni první a druhé části testu (kromě diagnostiky v první části dotazníku) – u účastníků, kteří v dané době byli na manažerských a nemanadžerských pozicích. Muži kladou větší důraz na tvořivost, zatímco ženy spíše na metodiku, jak ukazuje následující tabulka (více o této problematice diferenciaci dle pohlaví v kapitole Distribuce hrubého skóru ve zkoumaném vzorku).

Věk	Průměr - celá škála			Průměr I. část			Průměr II. část		
	D	M	T	D.SN	M.SN	T.SN	DX	MX	TX
Celý vzorek	8,6	6,0	9,2	-0,5	-0,6	1,1	9,1	6,6	8,1
Muži (1463)	8,3*	4,8*	10,5*	-0,6	-1,5*	2,1*	8,9*	6,3*	8,5*
Muži – manažerské pozice (790)	7,8	5,2*	10,6*	-0,9	-1,1*	2,1*	8,7	6,3*	8,6
Muži – nemanadžerské pozice (673)	9,0*	4,3*	10,4*	-0,1	-1,9*	2,0*	9,1*	6,3*	8,4*
Ženy (792)	9,0*	8,1*	6,7*	-0,4	1,1*	-0,7*	9,4*	7,0*	7,4*
Ženy – manažerské pozice (346)	7,7	7,7*	8,3*	-1,2	1,0*	0,1*	8,8	6,7*	8,2
Ženy – nemanadžerské pozice (446)	10,1*	8,4*	5,5*	0,2	1,1*	-1,3*	9,9*	7,3*	6,8*

signifikantní rozdíl v středových hodnotách mezi pohlavím na hladině významnosti 0,05 označen * (Mann-Whitney)

Informaci o věku uvedlo 1787 testovaných, jejich průměrný věk byl 34 let. Nejstaršímu bylo 65 let, nejmladšímu 19.



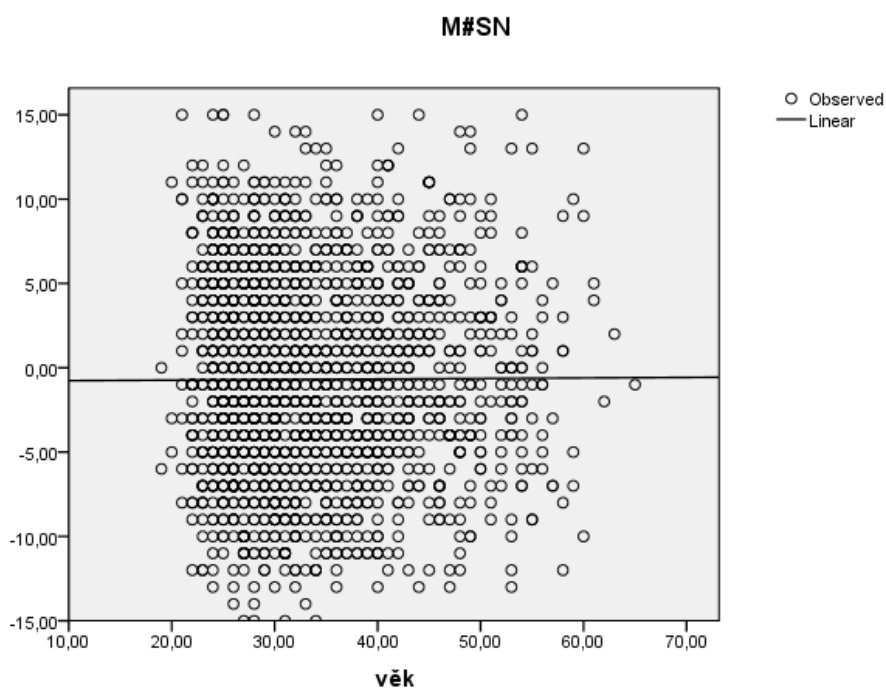
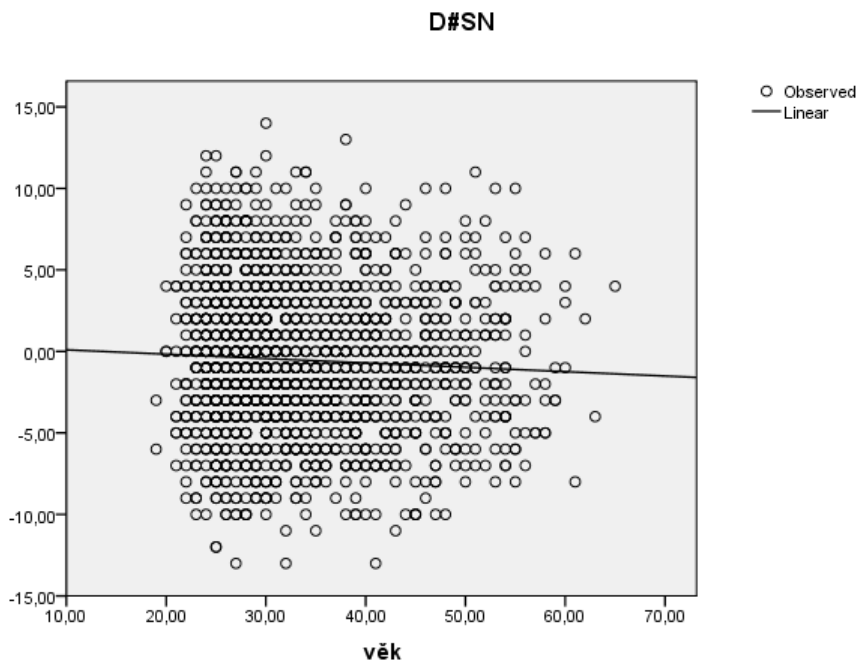
Věkové skupiny ve zkoumaném vzorku

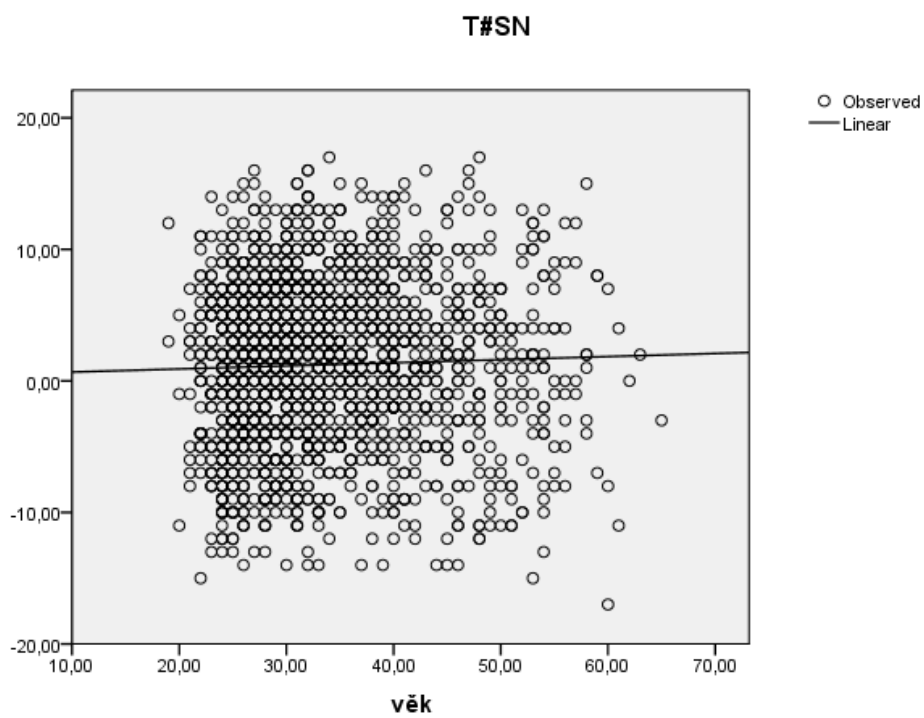
Korelace mezi věkem a jednotlivými škálami je méně výrazná. Jako statisticky významná sice vychází většina korelací (především vzhledem k velikosti vzorku), hodnota koeficientu korelace (Spearman rho) věku se škálou (popř. pouze částí testu) se však u celého vzorku pohybuje od -0,169 do 0,163, což poukazuje na poměrně nevýrazný vztah – především na manažerských pozicích. Zároveň je zřejmé, že výraznější korelace je u nemanagerských pozic (kde ale může výrazněji souviset s nehomogenním složením vzorku).

Věk	Korelace celou škálou a věkem			Korelace mezi I. částí a věkem			Korelace mezi II. částí a věkem		
	D	M	T	D.SN	M.SN	T.SN	DX	MX	TX
Celý vzorek	-0,117*	-0,040	0,101*	-0,064*	-0,013	0,057*	-0,169*	-0,084*	0,163*
Muži (1463)	-0,074**	-0,018	0,054*	-0,044	0,006	0,022	-0,095**	-0,060*	0,100**
Muži – manažerské pozice (790)	,014	,030	-,022	,033	,061	-,060	-0,017	-0,041	0,048
Muži – nemanagerské pozice (673)	-,146**	-,123**	,164**	-,089*	-,111**	,136**	-0,184**	-0,109**	0,176**
Ženy (792)	-0,137**	-0,090*	0,144**	-0,071*	-0,028	0,094**	-0,196**	-0,187**	0,200**
Ženy – manažerské pozice (346)	-,043	-,052	,028	,016	-,013	-,002	-0,142**	-0,094	0,073
Ženy – nemanagerské pozice (446)	-,067	-,123**	,150**	-,028	-,063	,102*	-0,115*	-0,224**	0,193**

Spearmanův koeficient korelace věku a jednotlivých škál, signifikantní korelace na hladině 0,05 jsou označeny *

Ani z pohledu vývoje u jednotlivých škál není patrný žádný výrazný nelineární trend.





Hrubé skóry u jednotlivých škál dle věku (s vyloučením respondentů, kteří nevedli věk)

ANALÝZA RELIABILITY

V tabulce je pro první a druhou část dotazníku uvedeno několik forem analýzy reliability: vnitřní konzistence alfa, klasické split-half se Spearman-Brownovou korekcí a obdoba¹ ekvivalence jako shody mezi dvěma částmi dotazníku jako paralelních forem dotazníku. Odhad reliability pomocí opakovaného zadání testu (test-retest) nebyl proveden.

		škála	vnitřní konzistence (alfa)	split-half reliability (Spearman-Brown)
celý dotazník		D	0,598	0,452
		M	0,805	0,731
		T	0,972	0,808
I. část dotazníku	volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	D sn	0,518	0,533
		M sn	0,742	0,715
		T sn	0,763*	0,753
	volba souhlasím (s)	D s	0,485	0,368*
		M s	0,681	0,666
		T s	0,739	0,742
	volba nesouhlasím (n)	D n	0,429	0,430
		M n	0,675	0,644*
		T n	0,693*	0,672
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)		D x	0,452*	0,467
		M x	0,658	0,643*
		T x	0,746	0,728

Hodnoty reliability v případech zhoršení oproti pilotní verze označeny *

¹ termínu obdoba užíváme z toho důvodu, že ekvivalence je běžně pojímána jako korelace mezi dvěma testy, které jsou stejně konstruovány. Zde se způsob vyplňování první formy (resp. části) dotazníku a druhé formy značně liší. Přesto se domníváme, že je vhodnější hovořit o reliabilitě a nikoli např. o souběžné kriteriální validitě, kde by jedna část sloužila jako kritérium pro druhou.

		I. část dotazníku			
		škála	volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	volba souhlasím (s)	volba nesouhlasím (n)
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)	D x		0,30	0,30	-0,24
	M x		0,57	0,53	-0,54
	T x		0,68	0,66	-0,62

použit Spearmanův pořadový koeficient korelace

Zde došlo k výraznému zlepšení korelace první části testu s druhou především v tvořivosti a v metodice; u diagnostiky došlo pouze k menší změně.

U volby „nesouhlasím“ v první části dotazníku jsme tuto volbu kódovali binárně 0/1 jako u ostatních škál a její záporný koeficient korelace je tedy dobrým výsledkem (toto platí i pro další práci s volbou nesouhlasím).

Protože dotazník vyplnili i zaměstnanci, kteří v době testování vykonávali jiné než manažerské pozice, zvažovali jsme se pro porovnání provést analýzu pouze na skupině jednoznačně identifikovatelné jako manažeři s aktuálními pozicí podmíněnými zkušenostmi s výkonem činností týkajících se vedení a řízení. Na tomto vzorku však dosahuje test obdobných hodnot reliability jako při celkové populaci.

Pouze manažerské pozice

		škála	vnitřní konzistence (alfa)	split-half reliabilita (Spearman-Brown)
celý dotazník		D	0,593	0,435
		M	0,803	0,713
		T	0,848	0,821
I. část dotazníku	volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	D sn	0,517	0,539
		M sn	0,741	0,720
		T sn	0,777	0,768
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)		D x	0,444	0,466
		M x	0,658	0,633
		T x	0,743	0,722

Závěr

U naprosté většiny analýz dosahuje reliabilita lepších výsledků než u pilotní studie, vnitřní konzistence (alfa) se u škál Metodika zlepšila z původních 0,75 na 0,8, Tvořivost z 0,84 na vynikajících 0,97. Problematická stále zůstává škála Diagnostiky, která oproti škálám Metodika a Tvořivost dosahuje nižších hodnot a zaznamenala jen mírné zlepšení.

Výrazné je i zlepšení výsledku diagnostiky v první části dotazníku z 0,44 na 0,52 a to především díky zlepšení vnitřní konzistence u záporné volby. V první části dotazníku se sice její vnitřní konzistence oproti pilotní studii zlepšila v celkovém pohledu i v pohledu na samostatné odpovědi souhlasím, resp. nesouhlasím, k mírnému poklesu z 0,48 na 0,45 ale došlo u druhé části dotazníku

Zajímavé je, že u negativní volby u první části dotazníku („N“) dosahuje koeficient vnitřní konzistence nižších hodnot oproti volbě „souhlasím“ a to u všech škál. Důvodem je zřejmě to, že se většinou jedná o druhou volbu probanda, tedy s menším určením a pouze sekundární pozorností – v dalších analýzách se ukazuje, že právě diagnostika je také patrně až druhou volbou po faktorově více nasyceném rozhodnutím mezi metodikou a tvořivostí.

Při porovnávání koeficientů reliability je zřejmé, že škála tvořivost dosahuje i nadále nejlepších výsledků, dobré výsledky má také škála metodika. U všech škál došlo ke zlepšení, na druhou stranu stále se jako nejméně reliabilní se jeví škála diagnostika, což bylo zřejmé i v předcházející pilotní verzi dotazníku.

Již v pilotní studii jsme uváděli množství argumentů, proč je při posuzování obtížnější rozlišit mezi diagnostikou a metodikou, než mezi metodikou a tvořivostí a mezi diagnostikou a tvořivostí.

Obtížnějším rozlišení škály diagnostiky a metodiky odpovídají i v námi zkoumaném vzorku zjištěné výrazné záporné korelace mezi škálou metodiky a tvořivostí a mezi škálou diagnostiky a tvořivostí ve všech částech dotazníku, jak ukazuje následující tabulka. Naproti tomu mezi diagnostikou a metodikou je pouze minimální korelace, což v dotazníku s využitím nucené volby, kde je ideální hodnotou korelace -0,33, znamená „pozitivní“ korelaci. V pilotní verzi dokonce existovala mírná pozitivní korelace celkových škál, tu se naštěstí již podařilo odstranit.

		D	M	T
celý dotazník	D		-0,08	-0,50
	M	-0,08		-0,79
	T	-0,50	-0,79	

		D sn	M sn	T sn
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	D sn		-0,28	-0,41
	M sn	-0,28		-0,74
	T sn	-0,41	-0,74	

		D x	M x	T x
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)	D x		0,16	-0,61
	M x	0,16		-0,75
	T x	-0,6	-0,75	

použit Spearmanův pořadový koeficient korelace, všechny korelace jsou signifikantní na hladině 0,01

VALIDIZAČNÍ STUDIE

Předpoklady a hypotézy

Oproti pilotní studii jsme provedli validizaci několika způsoby:

- **kontrastní validita** – srovnání s vzorkem populace, u níž předpokládáme výrazně odlišný profil v několika škálách
- **kriteriální validita** – kriteriem nám bude výkonostní a osobnostní test

Kontrastní validita

Předpokládáme, že si pracovníci volí svoji profesi, resp. konkrétní pracovní umístění v určité pracovní skupině tak, aby odpovídalo jejich pracovnímu stylu – zjednodušeně řečeno, předpokládáme, že lidé dělají to, co je baví a to, co považují za důležité. Pokud totiž korespondují pracovníkovy postoje s pracovní náplní, vykazuje pracovník spokojenost s prací, je identifikován se svou profesí (Štikar et al., 1998, s. 100-106, s. 85-86). Jedná se na jedné straně o volbu konkrétní profese – tedy analytické činnosti s návazností na škálu diagnostiky, rutinnější postupy s návazností na metodiku a volnost ke kreativním činnostem s návazností na tvořivost. Na druhé straně ale i o volbu společnosti, která může být například více konzervativní a tedy vyhovující spíše málo tvořivým zaměstnancům, nebo naopak velmi dynamická, rychle rostoucí a inovativní, skýtající příležitosti kreativním zaměstnancům.

Samotné dlouhodobé vykonávání určité profese také jistě vede k modifikaci postojů a to ve směru přesunu k činnostem, které jsou v daném sociálně pracovním prostředí důležité, resp. mají vliv na úspěch v dané profesi.

V této předběžné validizační studii jsme k validizaci zvolili ověření jednoho konkrétního případu vyplývající z výše zmíněných tezí: pracovní styl odpovídá pracovní náplni a pracovní skupině. Vybrali jsme si společnost, která díky své tradici a relativně stabilnímu oboru poskytuje prostor spíše zaměstnancům, kteří jsou připraveni pracovat na úkolech, při jejichž plnění musí přesně dodržovat předpisy a popsané procedury a tvořivost není vyžadována. Oproti obecné populaci, u níž v globálním pohledu nepředpokládáme takto „tvrdé“ korigování činnosti, bychom měli mezi skupinami odhalit rozdíl ve škále tvořivost a metodika.

To je možné samozřejmě za podmínky, že dochází ke svobodné volbě profese, což odpovídá realitě manažerů, kteří díky svým široce uplatnitelným schopnostem mají značnou svobodu volby.

Základní hypotéza tohoto konstruktů pro kontrastní validizaci tedy zní: U srovnávané skupiny, jejíž pracovní činnost je vysoce regulována normami a předpisy a navíc pracují v tradičním oboru ve velké konzervativní společnosti, předpokládáme nižší skóre u tvořivosti a vyšší zastoupení metodiky v jejich vlastním pracovním stylu a tedy i negativnější postoj k tvořivým činnostem obecně, než u manažerů, jejichž chování je normami regulováno v nižší míře. Operacionální znění hypotézy: U skupiny manažerů, v jejichž náplni práce je převažují činnosti vymezených jistým algoritmem, popř. popisem postupu bude v dotazníku celkově nižší skóre v tvořivosti a vyšší skóre na škále metodika.

Srovnávané skupiny

Rozhodli jsme se tedy pro validizaci založenou na členství ve známé skupině. Konvergentní validitu předpokládáme s přihlédnutím k profilu testovaných skupin u dimenze tvořivost a metodiky, zatímco členství ve skupině jako kritérium by nemělo mít výrazný vliv na škálu diagnostiky.

Skupinou, v jejíž náplni převažují netvořivé činnosti je jedna výrazně odlišná podskupina v námi zkoumaném vzorku – vzhledem k ochraně osobních informací a údajích o společnosti uvádíme jen, že se jedná o zaměstnance v stavebnictví na různých pozicích. Tato skupina prošla komplexnějším diagnostickým programem, jehož účelem bylo posoudit profesní kompetenci jednotlivých zaměstnanců. Skupina se skládá ze 124 mužů (77%) a 38 žen (23%). Věk účastníků skupiny: nejnižší věk 19, nejvyšší 58, průměrný 30.

Druhou (referenční) skupinou je zbývající populace z vzorku.

Pohlaví i věk jako proměnná mohou mít na výsledek vliv. Zatímco vliv věku je minimální (nízká korelace, rozdíl v průměrném věku 2 roky), podle studie na tomto vzorku se jeví především proměnná pohlaví jako rušivá proměnná, protože se podařilo prokázat rozdíly mezi muži a ženami ve všech ze tří dimenzí. Studii proto provedeme i odděleně na mužské a ženské populaci.

Výsledky

Pro testování hypotézy odlišnosti skóre jednotlivých dimenzí byl použit Mann-Whitneyův test dvou nezávislých výběrů (v následující tabulce jsou zachyceny výsledky).

		škála	hladina významnosti (oboustranné)			průměr škály ve srovnávané skupině	průměr škály v referenční skupině
			Muži	ženy	Muži i ženy		
celý dotazník		D	0,511	0,186	0,305	9,0	8,5
		M	0,000	0,184	0,000	8,3	5,8
		T	0,000	0,050	0,000	6,4	9,4
I. část dotazníku	volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	D sn	0,353	0,569	0,572	-0,6	-0,5
		M sn	0,000	0,125	0,000	1,0	-0,7
		T sn	0,000	0,127	0,002	-0,3	1,2
	volba souhlasím (s)	D s	0,973	0,246	0,716	5,6	5,5
		M s	0,000	0,207	0,001	6,5	5,7
		T s	0,000	0,088	0,002	5,8	6,7
	volba nesouhlasím (n)	D n	0,111	0,857	0,169	-6,2	-5,9
		M n	0,000	0,104	0,000	-5,5	-6,4
		T n	0,001	0,257	0,008	-6,2	-5,5
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)		D x	0,001	0,021	0,001	9,6	9,0
		M x	0,000	0,677	0,000	7,3	6,5
		T x	0,000	0,021	0,000	6,7	8,2

Závěr a interpretace

Na hladině významnosti $\alpha=0,01$ zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní. Manažeři, jejichž náplní práce jsou převážně činnosti vykonávané dle přesných postupů, skutečně vykazují celkově nižší skóre v tvořivosti a vyšší skóre v dimenzi metodika v testu TOGA-C a to v obou částech a u první části jak ve volbě „souhlasím“, tak ve volbě „nesouhlasím“. U populace žen je vzhledem k velikosti skupiny pouze minimum rozdílů statisticky významných, populace mužů víceméně kopíruje trend celé skupiny. Zdá se tedy, že u skupiny manažerů, jejichž pracovní činnosti jsou vysoce regulovány normami, můžeme předpokládat pozitivnější postoj

k metodickým činnostem obecně a také vyšší důraz na metodiku v pracovním stylu, než u manažerů, jejichž pracovní činnosti jsou normami regulovány v nižší míře.

Kriteriální validita – výkonnostní test

Vzhledem k tomu, že dotazník TOGA hodnotí preferenci pracovních činností, nepředpokládáme, že by měla být korelace mezi výkonem a škálami dotazníku, hledali bychom spíše souvislost se stylem vyplňování výkonového testu – tedy větší pozornost při vyplňování a tedy lepší výsledek u vyššího skóru diagnostiky. Rozhodli jsme se proto datový soubor doplnit o výsledky z výkonově zaměřeného testu, abychom se více podívali na validitu této škály. Využili jsme dostupnost dat testu „Rozhodování v časovém stresu“ (Komárková – Osecká, 1993), který tvoří 30 položek – „ke správnému řešení je třeba vyhledat relevantní informace v psaném textu, účelně je uspořádat a doplnit o vlastní znalosti, rozhodnout se a rozhodnutí realizovat zápisem v testu... jedná se o komplexní výkon, ve kterém můžeme najít několik typů zátěže:

- situací (prostředí, testování, osoba psychologa)
- druh výkonové motivace klienta (reprezentovaný a pocítovaný cíl vyšetření, způsob reagování na zátěž)
- vlastním testem (čtení, znalosti, délka a srozumitelnost položek)
- časem“ (Komárková – Osecká, 1993, s.8)

Popis testu

Tento test byl na části vzorku administrován alternativním způsobem – na rozdíl od původních instrukcí, kde je osobě podávána průběžně informace o uplynulém a zbývajícím čase, byl probandům ponechán neomezený čas na vyřešení položek s instrukcí, ať co nejrychleji a nejkvalitněji vyřeší položky testu – oproti standardnímu způsobu administrace tedy přibývá ještě sociální zátěž vyplývající ze situace, kdy mezi probandy probíhá implicitní soutěž, kdo odevzdá první a je zřejmý tlak na probanda, který odevzdává jako jeden z posledních.

Při tomto způsobu jsou potom vyhodnocovány dva skóry – ČAS (doba potřebná pro probanda k řešení testu a jeho odevzdání) a CHYBY (počet nevyřešených nebo špatně vyřešených položek).

Protože se jedná o nestandardizované použití testu, provedeme nejprve základní deskriptivní statistiku:

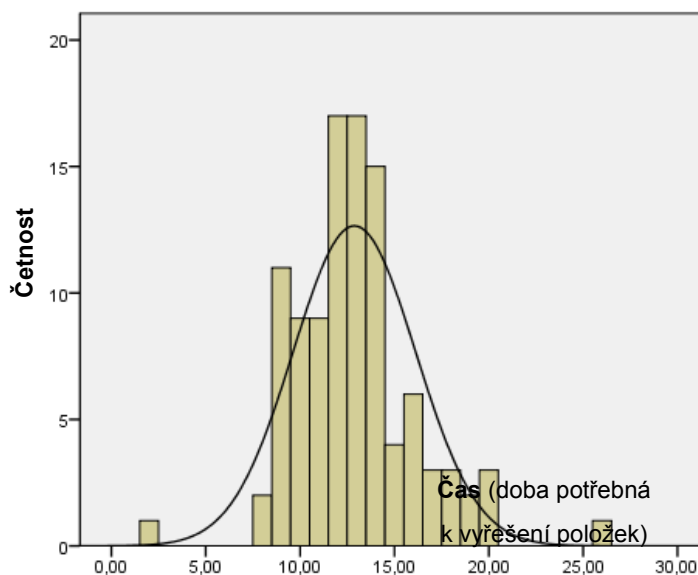
Skupina se skládá ze 103 probandů, 66 mužů (64%) a 37 žen (37%). Věk účastníků skupiny: nejnižší věk 22, nejvyšší 56, průměrný 34 let. Separátně pro tuto skupinu jsme provedli korelaci s věkem, abychom potvrdili, že i v tomto výběru, který na rozdíl od celé testované populace má nižší věkový průměr, je pouze marginální korelace mezi věkem a škálami dotazníku.

	Korelace mezi I. částí a věkem			Korelace mezi II. částí a věkem			Korelace škálou a věkem		
	D.SN	M.SN	T.SN	DX	MX	TX	D	M	T
Věk	-0,057*	-0,031	0,070*	-0,143*	-0,117*	0,152*	-0,104*	-0,066*	0,107*

Spearmanův koeficient korelace věku a jednotlivých škál, signifikantní korelace na hladině 0,05 jsou označeny *

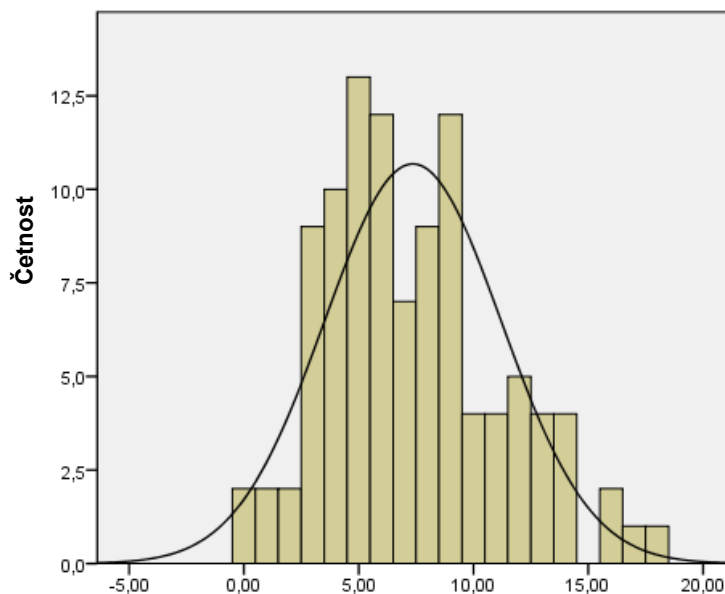
	Průměr	Standardní odchylka	Medián
Čas	12,90	3,25	13
Chyby	7,36	3,85	7

ČAS	Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost%	Kumul. Relativní četnost
	2	1	1,0	1,0
	3	0	0,0	1,0
	4	0	0,0	1,0
	5	0	0,0	1,0
	6	0	0,0	1,0
	7	0	0,0	1,0
	8	2	1,9	2,9
	9	11	10,7	13,6
	10	9	8,7	22,3
	11	9	8,7	31,1
	12	17	16,5	47,6
	13	17	16,5	64,1
	14	15	14,6	78,6
	15	4	3,9	82,5
	16	6	5,8	88,3
	17	3	2,9	91,3
	18	3	2,9	94,2
	19	2	1,9	96,1
	20	3	2,9	99,0
	21	0	0,0	99,0
	22	0	0,0	99,0
	23	0	0,0	99,0
	24	0	0,0	99,0
	25	0	0,0	99,0
	26	1	1,0	100,0



Skór času potřebného k vyřešení testu neodpovídá přesně normální distribuci, o čemž svědčí jak pozitivní špičatost (kurtosis) 2,73 – tedy širší než normální rozložení, na druhou stranu šikmost (skewness) 0,65 není větší dvojnásobek standardní odchylky, takže neukazuje na výrazné odchýlení.

Chyby	Hrubý			Kumul.
	skór	Absolutní četnost	Relativní četnost%	Relativní četnost
	0	2	1,9	1,9
	1	2	1,9	3,9
	2	2	1,9	5,8
	3	9	8,7	14,6
	4	10	9,7	24,3
	5	13	12,6	36,9
	6	12	11,7	48,5
	7	7	6,8	55,3
	8	9	8,7	64,1
	9	12	11,7	75,7
	10	4	3,9	79,6
	11	4	3,9	83,5
	12	5	4,9	88,3
	13	4	3,9	92,2
	14	4	3,9	96,1
	16	2	1,9	98,1
	17	1	1,0	99,0
	18	1	1,0	100,0



Chyby (neřešené a špatně vyřešené položky)

Skór počtu chyb (nevyřešených nebo nesprávně řešených úloh) poměrně dobře odpovídá normální distribuci, o čemž svědčí jak špičatost (kurtosis) -0,08 tak i šikmost (skewness) 0,55. Pro korelaci bude použit Spearmanův koeficient korelace.

Skóry času a chyb mezi sebou pozitivně korelují (Spearman rho 0,26 signifikantní na hladině významnosti 0,01), je tedy možné odhadovat, že test je primárně sycen faktory související s výkonem (tedy, kdo potřeboval více času, udělal i více chyb). Na druhou stranu tato korelace není tak výrazná, aby nenechávala prostor pro práci a časem a kvalitou řešení (volba zda rychleji s menší přesností nebo pomaleji bez chyb).

Výsledky

Pro odhad kriteriální validity je důležitá korelace se škálou diagnostiky. Korelaci skóre testu se škálou metodika a tvořivost nepředpokládáme.

		Čas	Chyby	komentář
celý dotazník	D	-0,283**	-0,015	Čím vyšší skór diagnostiky, tím rychlejší vyplnění testu
	M	0,121	0,190	
	T	0,057	-0,123	
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím (s/n)	D#SN	-0,229*	0,050	Čím vyšší skór diagnostiky, tím rychlejší vyplnění testu
	M#SN	0,125	0,173	
	T#SN	0,034	-0,158	
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)	DX	-0,294**	-0,132	Čím vyšší skór diagnostiky, tím rychlejší vyplnění testu
	MX	0,083	0,151	
	TX	0,101	-0,035	

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

Je patrné, že analytičtější orientovaní probandi dosahují rychlejšího času při přibližně stejné chybovosti, důraz na analytické činnosti je tedy určitým prediktorem výkonu ve výkonnostním testu. Toto zjištění je o to závažnější, že rozdíl je signifikantní i při stejné chybovosti – viz níže uvedená tabulka parciální korelace škály diagnostika s časem při odstranění vlivu skóre chyb a věku jako intervenujících proměnných (na hladině významnosti 0,05).

Korelace		Čas		
		Celý vzorek	Muži	Ženy
I. část dotazníku	D#SN	-0,317**	-0,207	-0,517**
II. část dotazníku	DX	-0,237*	-0,214	-0,285
celý dotazník	D	-0,343**	-0,247**	-0,517**

korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

Pro detailnější porozumění této korelace uvádíme konkrétní položky škály diagnostika, které vysoce korelují s kritériem čas (Spearman rho < -0,2, na hladině významnosti 0,05):

I. část dotazníku

- D4 rozbor
- D8 důkazy
- D9 Proč?
- D13 představa výstupů

II. část dotazníku

- 3. Více mě zajímají / skutečné příčiny problému.
- 5. Častěji mně vadí / přílišná razance v rozhodování.
- 8. K úspěchu často stačí jen / dobře se v dané situaci zorientovat.
- 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / své analytické schopnosti.
- 27. Více mi u podřízených vadí, / když přehlédnou důležitou informaci v zadání úkolu.

Závěr a interpretace

Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla prokázána korelace mezi kritériem čas (doba potřebná na vyřešení úloh ve výkonovém testu) a škálou diagnostiky. Kriteriaální validita tedy ukázala souvislost mezi výsledkem dotazníku TOGA a přístupem k vyplňování testu – probandi, kteří preferují analytické činnosti, dokončí test rychleji než ti, kteří analytické činnosti odmítají (kteří se naopak jak by se hovorově dalo říci s testem „loudají“).

Kriteriální validita – Osobnostní test PASKO

Na základě analýzy korelace výsledků dotazníku se standardizovaným testy osobnosti chceme prozkoumat konstruktovou validitu.

Dotazník PASKO umožňuje získat informaci o „struktuře nejzákladnějších interakčních tendencí a sebepojetí osobnosti..., výsledkem je pohled respondenta na sebe sama – co je s to a současně ochoten o sobě vypovídat, které vlastnosti si sám přisuzuje a které potlačuje“ (Mikšík, 2001, s.1.) Dotazník TOGA hodnotí preferenci pracovních činností a předpokládáme tedy korelaci mezi takové typy interakcí, které svojí povahou mají souvislost s pracovní činností (Průbojnost versus Adaptivnost, Stabilitnost versus dynamičnost). Naopak nepředpokládáme korelaci s interakčními aktivitami sociálně relevantními (Kontaktivnost versus staženost).

škála		Očekávání		
		Diagnostika	Metodika	Tvořivost
Základní škály	PRŮBOJNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme zápornou korelaci - záporná hodnota průbojnosti totiž „svědčí o profilu neprůbojného jedince z dominující tendenci nenarážet, nízká průbojnost je příznačná ústupčivostí, nerozhodností.“ (Mikšík, 2000, s. 3)	Předpokládáme kladnou korelaci , protože při vysoké průbojnosti je jedincům vlastní „sklon k originalitě“. (Mikšík, 2000, s. 3)
	ADAPTIVNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Je možné předkládat jak kladnou korelaci , protože jedinec s vysokou adaptivností se cítí „dobře v bezpečném a stabilním systém, s tendencí žít podle obecněji či skupinově přijímaných norem, pravidel a zásad“ (Mikšík, 2000, s. 4) ale i zápornou korelaci , protože při nízké adaptivnosti můžeme pozorovat „profil nepoddajného, nepřízpůsobivého, samorostlého a rigidního jedince, neschopného či neochotného měnit své přístupy a názory...tendence k nezávislosti, přímočaré a situačně málo korigované „rozhodnosti, sklon k neústupnosti, tvrdohlavost“ (Mikšík, 2000, s. 4) Obecně je možné předpokládat, že oba extrémní póly mohou vést ke zvýšené preferenci metodických činností.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.

	STABILITA, INERTNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme kladnou korelaci , protože kladná hodnota stability svědčí o „vyhledávání inertních, stabilních životních podmínek, o odolnosti vůči dezintegrujícím vlivům na aktivity, o značné houževnatosti, vytrvalosti a rigiditě.“ (Mikšík, 2000, s. 4)	Předpokládáme zápornou korelaci , protože záporné hodnoty stability napovídají o „profilu dynamické, spontánní a vysoce hybné osobnosti, vyhledávající situační vzrušení, s odporem k nudě, stereotypii, konvenčnosti“. (Mikšík, 2000, s. 5)
	KONTAKTIVNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.
Nezávisle koncipované škály	DISINHIBITOVANOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme zápornou korelaci , protože „vysoká disinhibitovanost je charakteristická velmi nízkou úrovní vnitřní kázně a sebekontroly.“ (Mikšík, 2000, s. 6)	Předpokládáme kladnou korelaci jako protiklad korelace s metodikou, protože disinhibitovanost je charakteristická „odporem ke stereotypii a nudě, nízkým sebeovládáním, sklonem spoléhat na náhodu a riskovat.“ (Mikšík, 2000, s. 6)
	SPONTÁNNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.
	UVÁŽLIVOST	Předpokládáme kladnou korelaci , protože uvážlivost „postihuje úroveň (míru či intenzitu) vnitřního zvažování možných důsledků aktuálních či potenciálních situačních kontextů...spjata s tendencí neriskovat“. (Mikšík, 2000, s. 6)	Předpokládáme kladnou korelaci , protože uvážlivost se projevuje „smyslem pro povinnost a odpovědnost“. (Mikšík, 2000, s. 6)	Předpokládáme zápornou korelaci .
	OBEZŘETNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme kladnou korelaci , protože obezřetnost, i když je spojena primárně s emocionální citlivostí, přeci jenom je spojována i s „nízkou úrovní sebedůvěry, ... sklonem k poddanosti“ (Mikšík, 2000, s. 6), což by odpovídalo metodické orientaci, kdy jedinec kvůli určité úzkostnosti postupuje jen podle předem daných postupů a pravidel.	Předpokládáme zápornou korelaci , protože úzkostnost, a sklon „k pesimističtějšímu přístupu k životní realitě, perspektivám a hledáním možností a cest“ (Mikšík, 2000, s. 6) vylučuje tvořivost.

	TROUFALOST	Předpokládáme zápornou korelaci díky průvodnímu jevu, kterým je „nízká anticipace možného selhání a jeho důsledků, sklon k bezstarostnosti.“ (Mikšík, 2000, s. 6)	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme kladnou korelaci , sklon „neuznávat či ignorovat limity a překážky“ (Mikšík, 2000, s. 6) je pro tvořivost podmínkou.
Faktory	SEBEPROSAZOVÁNÍ	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme zápornou korelaci , metodické činnosti jsou svojí povahou v souladu s „motivací žít podle norem, pravidel, konvence, zaměřuje se na detaily“. (Mikšík, 2000, s. 8)	Předpokládáme kladnou korelaci , tvořivá osobnost je příznačná „podnikavostí, sklonem k originalitě“. (Mikšík, 2000, s. 7)
	STABILNOST VERSUS DYNAMIČNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Předpokládáme kladnou korelaci , preference metodické činnosti je charakteristické „preferováním stabilních a setrvalých aktivit, podmínek, činností“. (Mikšík, 2000, s. 9)	Předpokládáme zápornou korelaci , opak stabilnosti, dynamičnost, je spojována s tím, že „nejzákladnější frustrace a tenze vyvolávají nudné, stereotypní“ (Mikšík, 2000, s. 6) podmínky a situace.
	KONTAKTIVNOST	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.	Nepředpokládáme výraznou korelaci.

Popis testu

Dotazník PASKO byl na části vzorku administrován standardním způsobem, ale na poměrně malém vzorku 89 probandů, proto provedeme srovnání deskriptivních parametrů s lokálními normami dotazníku.

Skupina se skládá z 89 probandů, 58 mužů (65%) a 31 žen (35%). Věk účastníků skupiny: nejnižší věk 22, nejvyšší 56, průměrný 34 let.

Pro přehlednost uvádíme pouze celkové výsledné skóry, nikoli četnosti pozitivní volby a četnosti zamítání. U faktorů je již uváděna přepočítaná hodnota hrubého skóru na základě lokální normy, proto faktory z následující analýzy můžeme vyloučit.

Pro srovnání v následující tabulce uvádíme hodnoty uváděné jako aktualizované normy z vzorku 1879 mužů a 1645 žen uváděné v manuálu dotazníku PASKO.

		Průměr			Standardní odchylka			Medián	Špičatost	Šikmost
		vzorek	Norma muži	Norma ženy	vzorek	Norma muži	Norma ženy	vzorek	vzorek	vzorek
Základní škály	PRŮBOJNOST	-1,1	-2,6	-3,9	6	6,2	6,4	0	-0,7	-0,1
	ADAPTÍVNOST	-3,5	-0,2	-0,4	4,7	5,1	4,9	-4	0	0,1
	STABILITA	1,7	0,6	-0,2	5,1	4,9	4,6	1	0,7	-0,2
	KONTAKTÍVNOST	2,8	2,1	4,6	4,6	4,6	4,3	2	0,5	-0,2
Nezávisle koncipované škály	DISINHIBITIVANOST	-0,6	-1,5	-2,3	6,1	5,6	5,6	0	-0,6	-0,3
	SPONTÁNNOST	4,7	5,0	6,6	3,3	3,9	3,7	5	-0,4	-0,2
	UVÁŽLIVOST	4,7	3,2	2,7	4,1	4,9	4,6	5	1,2	-0,5
	OBEZŘETNOST	-2,9	-0,1	0,7	4,2	4,6	4,4	-3	0,1	0,3
	TROUFALOST	-5,5	-4,9	-5,7	3,2	3,5	3,1	-6	0,3	0,4

Je zřejmé, že náš vzorek dosahuje pouze mírně odlišných středových hodnot (rozdíl vždy nižší než 1 standardní odchylka) při přibližně shodné standardní odchylce. I když se rozložení blíží normálnímu distribuci, budeme pro další analýzy u základních a nezávisle koncipovaných škál využívat hrubý skór a neparametrické metody.

Výsledky

Pro odhad kriteriální validity jsou klíčové korelace s relevantními škálami (viz tabulka předpokládaných korelací). Pro zjednodušení, pokud neuvedeme jinak, referujeme u korelací k celkovému výslednému skóre, pokud odkazujeme k pozitivní volbě nebo zamítání, je to vždy explicitně uvedeno.

PRŮBOJNOST		Pozitivní volba	Zamítání	Výsledné skóre	komentář
celý dotazník	D	-0,151	0,120	-0,169	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	-0,464**	0,460**	-0,494**	Záporná korelace dle očekávání, konzistentní napříč parciálními ukazateli
	T	0,523**	-0,506**	0,564**	Kladná korelace dle očekávání, konzistentní napříč parciálními ukazateli
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,004	-0,030	-0,002	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M#SN	-0,481**	0,455**	-0,500**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	,486**	-0,459**	0,518**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,332**	0,350**	-0,388**	Původně neočekávaná záporná korelace je způsobena především položkami, které jsou v protikladu s tvořivými položkami a je tedy sekundárním efektem konstrukce dotazníku – viz nejvýrazněji korelující položky (koef. > 0,3): <ul style="list-style-type: none"> • 3. Více mě zajímají T možné varianty řešení. D skutečné příčiny problému. • 11. Rád bych se více věnoval T vymýšlení různých variant řešení problému. D preciznímu rozboru problému. • 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit D své analytické schopnosti. T svoji tvořivost.
	MX	-0,329**	0,371**	-0,374**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	,510**	-0,498**	0,555**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

ADAPTIVNOST		Pozitivní volba	Zamítání	Výsledné skóre	komentář
celý dotazník	D	0,145	-0,039	0,107	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	0,104	-0,334**	0,249*	dle očekávání zde nedošlo k symetrické korelaci – liší se korelace u přijímání a zamítání, přičemž u osob preferující metodické činnosti celkově výrazněji méně zamítají položky související s adaptivností, zároveň je ale nepreferují – to přesně odpovídá předpokládané osobnosti metodika, který se řídí postupy a pravidly, ty přijímá ale v jejich rámci je už poměrně málo přizpůsobivý.
	T	-0,114	0,322**	-0,262*	Asymetrická korelace, respondenti preferující více tvořivé činnosti častěji zamítají položky spjaté s tendencí přizpůsobovat se.
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,056	0,043	0,015	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M#SN	0,103	-0,311**	0,223*	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,100	0,282**	-0,225*	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,203	-0,190	0,219*	Výsledná korelace způsobena spíše pozitivní korelací diagnostiky a metodikou a konstrukcí testu (proto ji nepozorujeme u první části dotazníku).
	MX	0,058	-0,295**	0,228*	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	-0,127	0,329**	-0,278**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

STABILITA		Pozitivní volba	Zamítání	Výsledné skóre	komentář
celý dotazník	D	-0,031	-0,240*	0,141	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním, zajímavé že probandi preferující diagnostické činnosti méně odmítají položky spojené se stabilitou
	M	0,344**	-0,226*	0,317**	Kladná korelace dle očekávání, výraznější korelace u pozitivní volby než u zamítání
	T	-0,316**	0,364**	-0,394**	Záporná korelace dle očekávání, konzistentní napříč parciálními ukazateli
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,161	-0,115	-0,007	Zajímavá je disproporce záporné korelace u pozitivní i negativní volby, tedy čím je člověk větší analytik, tím méně stabilitu přijímá ale i méně odmítá
	M#SN	0,331**	-0,192	0,295**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,260*	0,322**	-0,342**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,200	-0,350**	0,324**	Výsledná korelace způsobena spíše pozitivní korelací diagnostiky a metodikou a konstrukcí testu
	MX	0,333**	-0,275**	0,324**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	-0,379**	0,414**	-0,448**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

KONTAKTIV- NOST		Pozitivní volba	Zamítání	Výsledné skóre	komentář
celý dotazník	D	0,118	0,095	0,057	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	-0,072	0,143	-0,131	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	T	-0,028	-0,197	0,076	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,158	0,051	0,106	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	-0,041	0,098	-0,083	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,056	-0,170	0,044	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,031	0,128	-0,028	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	-0,165	0,239*	-0,247*	Původně neočekávaná záporná korelace je způsobena především následujícími položkami, které nejvýrazněji korelují s kontaktností (koef. > 0,25): <ul style="list-style-type: none"> • 17. Záleží mi především na tom, abych T zohlednil v řešení případné změny a novinky. M zajistil naprosto přesné splnění všech úkolů. • 23. Kladu velký důraz na D informovanost na pracovišti. M dodržování dohodnutých postupů. Zájem o novinky (položka 17.) a důraz na informovanost na pracovišti (položka 23.) jsou rozhodně syceny i extroverzí, a protože byly obsaženy v položkách protikladných metodice, způsobily negativní korelaci.
	TX	0,038	-0,247*	0,144	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

DISINHIBITOVANOST			komentář
celý dotazník	D	-0,263*	Korelace způsobena korelací diagnostiky a metodiky a způsobem konstrukce dotazníku, proto je patrná jen v jeho druhé části
	M	-0,505**	Záporná korelace dle očekávání
	T	0,622**	Kladná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,110	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M#SN	-0,501**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	0,594**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,430**	Korelace způsobena způsobem konstrukce dotazníku, proto je patrná jen v jeho druhé části. Konkrétně veškeré položky s koeficientem: 0,3 jsou položky, kde je proti diagnostické položce tvořivá položka (3., 11., 26.) :
	MX	-0,389**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	0,561**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

SPONTÁNNOST			komentář
celý dotazník	D	0,017	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	-0,032	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	T	0,047	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,035	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	0,010	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	0,021	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,006	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	-0,156	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	0,108	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

UVÁŽLIVOST			komentář
celý dotazník	D	0,181	Kladná ale pouze nevýrazná korelace , způsobená především nevýraznou korelací první části testu.
	M	0,446**	Kladná korelace dle očekávání
	T	-0,515**	Záporná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,005	Nevýrazná korelace (oproti očekávání kladné korelace) je způsobená tím, že naprostá většina položek má nevýraznou korelaci se škálou Uvážlivost (pod hladinou významnosti 0,05), kladná korelace (Spearmanův koeficient >0,2) je u pouze následujících položek: <ul style="list-style-type: none"> • 4. rozbor • 18. pozornost
	M#SN	0,452**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,460**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,404**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	0,398**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	-0,569**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

OBEZŘETNOST			komentář
celý dotazník	D	0,030	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	0,304**	Kladná korelace dle očekávání
	T	-0,302**	Záporná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,087	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	0,339**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,283**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,199	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	0,148	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	-0,271*	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

TROUFALOST			komentář
celý dotazník	D	-0,166	Záporná korelace dle očekávání, v celkovém skóre bohužel nevýrazná hodnota korelace (na hladině významnosti 0,05)
	M	-0,208	Oproti očekávání je zde záporná korelace
	T	0,309**	Kladná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,061	Ve shodě se zjištěním u celkové škály, výrazná záporná korelace je pouze některých položek (Spearmanův koeficient >0,25): <ul style="list-style-type: none"> • 3. původní příčiny • 6. všímavost • 9. Proč?
	M#SN	-0,216*	Významná záporná korelace díky výraznější záporné korelaci (Spearmanův koeficient >0,2) u následujících položek: <ul style="list-style-type: none"> • 1. pečlivost • 2. disciplína • 12. přesnost
	T#SN	0,299**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,306**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	-0,132	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	0,286**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

SEBEPROSAZOVÁNÍ			komentář
celý dotazník	D	-0,143	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	-0,318**	Záporná korelace dle očekávání
	T	0,374**	Kladná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,033	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	-0,320**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	0,357**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,271*	Korelace způsobena korelací diagnostiky a metodiky a způsobem konstrukce dotazníku, proto je patrná jen v jeho druhé části.
	MX	-0,216*	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	0,329**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

**STABILNOST VERSUS
DYNAMIČNOST**

			komentář
celý dotazník	D	0,167	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	0,374**	Kladná korelace dle očekávání
	T	-0,466**	Záporná korelace dle očekávání
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	0,022	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	0,363**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,415**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	0,343**	Korelace způsobena korelací diagnostiky a metodiky a způsobem konstrukce dotazníku, proto je patrná jen v jeho druhé části.
	MX	0,343**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	-0,497**	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

KONTAKTIVNOST

			komentář
celý dotazník	D	-0,030	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	M	0,011	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
	T	-0,023	Nevýrazná korelace v souladu s očekáváním
I. část dotazníku volba souhlasím / nesouhlasím	D#SN	-0,006	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	M#SN	0,060	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	T#SN	-0,064	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností	DX	-0,026	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	MX	-0,139	Ve shodě se zjištěním u celkové škály
	TX	0,081	Ve shodě se zjištěním u celkové škály

Spearman rho, korelace na hladině významnosti 0,01 označeny **, na hladině 0,05 *

Závěr a interpretace

Na hladině významnosti $\alpha=0,05$ byla v naprosté většině případů prokázána statisticky významná korelace mezi kriterii interakčních tendencí zjišťovaných pomocí dotazníků PASKO a dimenzemi diagnostika, metodika a tvořivost. Pro přehlednost výsledky shrneme v tabulce profilů – vzhledem k zjištění předchozí analýzy budeme pracovat pouze s I. částí dotazníku TOGA a pouze se signifikantními kladnými (+, popř. ++ pokud koef. $>0,5$) nebo zápornými (-, popř. -- pokud koef. $<0,5$) korelacemi s výsledným skórem dotazníku PASKO.

		Diagnostika	Metodika	Tvořivost
Základní škály	PRŮBOJNOST		--	++
	ADAPTIVNOST		+	-
	STABILITA		+	-
	KONTAKTIVNOST			
Nezávisle koncipované škály	DISINHIBITOVANOST		--	++
	SPONTÁNNOST			
	UVÁŽLIVOST		+	-
	OBEZŘETNOST		+	-
	TROUFALOST			+
Faktory	SEBEPROSAZOVÁNÍ		-	+
	STABILNOST VERSUS DYNAMIČNOST		+	-
	KONTAKTIVNOST			

Z výše uvedeného je patrné, že zatímco diagnostika není primárně výrazně sycena osobnostními charakteristikami, zatímco osobnostní charakteristiky výrazně rozlišují mezi průbojnými až disinhibitovanými, troufalými a sebestrosazujícími se „tvořivci“ a stabilními, uvážlivými a obezřetnými „metodiky“.

POLOŽKOVÁ ANALÝZA

V následující rozsáhlé tabulce Položková analýza první části dotazníku uvádíme:

- v prvním sloupci: položka a její kód v testu – první písmeno určuje, pro kterou škálu položka skóruje a druhé je pořadové číslo trojice, ve které je položka srovnávána (u obtížnosti je třetí písmeno „S“ nebo „N“ pro označení obtížnosti v části dotazníku - volby souhlasím/nesouhlasím)
- v následujících třech sloupcích jsou korelace mezi položkou a sumou ostatních položek škál v I. části – jedná se tedy o korelaci mezi položkou a škálou, ze které vyextrahujeme zkoumanou položku, resp. i ostatní dvě položky z trojice, aby nedošlo k nežádoucímu zkreslení. (používáme bodový biseriální koeficient korelace a v políčku pod ním je hladina signifikantnosti – pravděpodobnosti, se kterou pracujeme s hypotézou o korelaci mezi položkou a škálou, i když ve skutečnosti žádná korelace nevyskytuje).
- další tři sloupce ukazují korelace mezi položkou a skórem jednotlivých škál v II. části dotazníku
- poslední trojice sloupců ukazuje korelace mezi položkou a sumou všech ostatních položek celé škály (použit výše zmíněný způsob extrakce)
- poslední dva sloupce uvádějí obtížnost položky – zde je nutné učinit několik poznámek: obtížnost (resp. uváděné p jako poměr všech řešení položky způsobem, který skóruje pro danou škálu, k celkovému počtu osob ve zkoumaném vzorku) je často posuzována v situaci, kdy testovaný volí binomicky mezi dvěma variantami (ano/ne). Je třeba mít na paměti, že zde se jedná o volbu mezi třemi variantami a to ještě jednou v kladném a jednou v záporném směru. Ideál by tedy vypadal následovně: $p=0,33$ u volby souhlasím i u volby nesouhlasím a $p=0$ u souhrnu volby souhlasím/nesouhlasím (sn). Takové situaci se například blíží první trojice. Protože sestavení srovnatelných trojic je často problematickým úkolem, jsme při posuzování obtížnosti poměrně benevolentní.
- pro přehlednost jsme výrazněji stínováním označili koeficienty korelace položky se svojí škálou, komentáře referují i k výsledkům položkové analýzy u pilotní verze dotazníku, pro srovnání je uváděn jen rozdíl v celkové korelaci mezi položkou a sumou všech ostatních položek celé škály.

•Položková analýza první části dotazníku

	Korelace mezi položkou a sumou ostatních položek škály v I. části			Korelace mezi položkou a skórem škály v II. části dotazníku			Korelace mezi položkou a sumou všech ostatních položek celé škály			Obtížnost položky	
	D.SN	M.SN	T.SN	DX	MX	TX	D	M	T		
D1 orientace	,149**	-,067**	-,044*	-,042*	-,035	-,010	,097**	-,063**	-,035	D1	0,03
	,000	,001	,035	,045	,100	,647	,000	,003	,099	D1S	0,35
	Položka kladně koreluje se sumou ostatních položek první části dotazníku, je stejně často volena jako související s pracovním stylem jako nesouvisející, stejně jako u pilotní studii se jako mírně problematický ukazuje nevýrazný koeficient korelace se škálou diagnostiky v druhé části a naopak původně patrnou korelaci se škálou metodiky (0,14) se podařilo eliminovat.									D1N	0,31
M1 pečlivost	,039	,452**	-,462**	,272**	,357**	-,423**	,141**	,469**	-,485**	M1	-0,09
	,065	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	M1S	0,30
	Korelace položky se škálou metodiky je v obou částech dotazníku poměrně vysoká a oproti pilotní studii se ještě zvýšila, stejně jako u pilotní studie však zůstává zvýšená korelace s dimenzí diagnostiky – pečlivost se vztahuje do jisté míry i k analytickým činnostem, naopak je zřejmé, že pečlivost výrazně negativně koreluje s tvořivostí.									M1N	0,39
T1 tvořivost	-,194**	-,402**	,527**	-,242**	-,336**	,452**	-,248**	-,424**	,542**	T1	0,05
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T1S	0,35
	Stejně jako u pilotní studii zůstává vysoká korelace se škálou tvořivosti, koneckonců se jedná o položku, která nese název škály.									T1N	0,29
M2 disciplína	-,106**	,489**	-,386**	,086**	,374**	-,334**	-,048*	,502**	-,398**	M2	-0,33
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,022	,000	,000	M2S	0,20
	Zvýšenou korelaci s diagnostikou se oproti pilotní studii podařilo téměř odstranit, posílila se korelace se škálou metodiky.									M2N	0,53
T2 inovace	-,213**	-,407**	,533**	-,269**	-,352**	,445**	-,279**	-,432**	,541**	T2	0,01
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T2S	0,30
	Velmi vysoká korelace se škálou tvořivosti.									T2N	0,29
D2 analýza	,344**	-,080**	-,165**	,196**	-,013	-,124**	,351**	-,064**	-,162**	D2	0,32
	,000	,000	,000	,000	,550	,000	,000	,002	,000	D2S	0,50
	Původní mírně zvýšenou korelaci s metodikou v druhé části dotazníku se podařilo odstranit, došlo i k mírnému zlepšení korelace s celkovou škálou metodiky.									D2N	0,17

T3 budoucnost	-,070**	-,270**	,306**	-,171**	-,235**	,294**	-,122**	-,287**	,324**	T3	0,45
	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T3S	0,58
	Došlo k mírnému zhoršení korelace se škálou tvořivosti, položka má bohužel vlivem změn v diagnostické poloze zvýšenou sociální žádoucnost.									T3N	0,13
D3 původní příčiny	,186**	,008	-,136**	,165**	,038	-,131**	,210**	,019	-,144**	D3	-0,53
	,000	,706	,000	,000	,074	,000	,000	,357	,000	D3S	0,10
	V pilotní studii byla nahrazena nevyhovující položka „východiska“ za nynější znění položky. Ta již koreluje se škálou diagnostiky lépe, bohužel však má poměrně nízkou sociální žádoucnost (především s položkou „budoucnost“).									D3N	0,63
M3 současnost	-,116**	,259**	-,166**	,011	,185**	-,157**	-,087**	,261**	-,176**	M3	0,07
	,000	,000	,000	,595	,000	,000	,000	,000	,000	M3S	0,30
	Došlo sice k eliminaci zvýšené korelace se škálou diagnostiky, kterou jsme pozorovali v pilotní studii, došlo ale k znatelnému poklesu korelace s vlastní škálou metodiky (z 0,40 na 0,26).									M3N	0,23
D4 rozbory	,347**	-,098**	-,155**	,204**	-,037	-,122**	,358**	-,086**	-,153**	D4	-0,15
	,000	,000	,000	,000	,081	,000	,000	,000	,000	D4S	0,24
	Původní položka „otázky“, které korelovala s diagnostikou i tvořivostí, protože otázky jsou charakteristické jak pro diagnostické činnosti - zjišťování, tak pro tvořivé činnosti, kdy si člověk dává nové či kritické otázky. Nová položka má výraznou korelaci pouze se škálou diagnostiky, změna položky tedy splnila svůj účel. Položka navíc v kritériální validitě výrazně negativně koreluje s kritériem chyby v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).									D4N	0,39
T4 nápady	-,211**	-,463**	,593**	-,289**	-,353**	,481**	-,287**	-,473**	,596**	T4	0,40
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T4S	0,55
	Úpravou předcházející položky se zlepšila i korelace této položky se škálou tvořivosti. Jedná se o sociálně více žádoucí položku oproti ostatním dvěma položkám.									T4N	0,14
M4 pravidla	-,159**	,509**	-,367**	,046*	,351**	-,300**	-,105**	,507**	-,370**	M4	-0,26
	,000	,000	,000	,030	,000	,000	,000	,000	,000	M4S	0,21
	V pilotní studii zaznamenaná zvýšená korelace s diagnostikou byla eliminována, došlo ale k mírnému poklesu korelace se škálou metodiky ve všech částech dotazníku.									M4N	0,46
T5 zahajování	-,014	-,251**	,244**	-,176**	-,193**	,230**	-,082**	-,256**	,258**	T5	-0,27
	,509	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T5S	0,24
	Došlo ke zlepšení korelace s druhou částí dotazníku, položka je ale stále méně sociálně žádoucí.									T5N	0,51

M5 praktické dokončení	-,042*	,171**	-,128**	,038	,141**	-,131**	-,020	,178**	-,140**	M5	0,07
	,046	,000	,000	,071	,000	,000	,349	,000	,000	M5S	0,33
	Oproti původní položce „dokončení“ v pilotní studii bylo dodáno adjektivum, které mělo posílit korelaci se škálou metodika, zlepšila se sice korelace s druhou částí dotazníku (z 0,04 na 0,14) ale u korelace s celkovou škálou k výrazné změně nedošlo.									M5N	0,26
D5 příprava	,061**	,102**	-,139**	,154**	,070**	-,121**	,112**	,101**	-,143**	D5	0,20
	,004	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	D5S	0,41
	V pilotní verzi dosahovala tato položka lepších výsledků –více korelovala se škálou diagnostiky (0,39) a nekorelovala s metodikou. Protože korelace nejsou výrazné, je patrně možné ponechat položku v současné podobě. Pokud by byla připravována nová verze, nabízí se buď návrat k původní verzi, nebo doplnění adjektiva „analytická“ a u škály tvořivost například adjektivum „nadšené“ zahajování									D5N	0,21
M6 svědomitost	-,025	,447**	-,396**	,268**	,335**	-,401**	,090**	,454**	-,433**	M6	0,20
	,239	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	M6S	0,44
	Původní položku „vytrvalost“, která jen nevýrazně korelovala s metodikou a naopak výrazně korelovala s diagnostikou, jsme nahradili. Je patrné, že nová položka výrazně koreluje s metodikou, korelace s diagnostikou se ale nepodařilo zcela odstranit – především korelace s druhou částí dotazníku je výrazná, nepřesahuje ale koeficient korelace s vlastní škálou metodiky. Položka je oproti původní verzi méně sociálně žádoucí (z 0,45 na 0,20).									M6N	0,24
D6 všímavost	,179**	-,129**	-,006	,071**	-,031	-,007	,164**	-,106**	-,006	D6	-0,14
	,000	,000	,770	,001	,136	,751	,000	,000	,764	D6S	0,22
	Původní položka obezřetnost korelovala s metodikou, současná položka dosahuje lepších výsledků ve všech ohledech včetně sociální žádoucnosti.									D6N	0,36
T6 dynamika	-,132**	-,301**	,371**	-,306**	-,284**	,374**	-,225**	-,328**	,404**	T6	-0,06
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T6S	0,33
	Položka stále dosahuje dobrých výsledků.									T6N	0,40
M7 procesy	,020	,361**	-,346**	,091**	,247**	-,256**	,055**	,357**	-,338**	M7	-0,04
	,335	,000	,000	,000	,000	,000	,009	,000	,000	M7S	0,35
	Původní položka „profesionalita“ v pilotní studii vykazovala nízkou obtížnost a korelovala dokonce záporně s metodikou, změna přinesla pozitivní výsledky. Korelace s diagnostikou je oproti korelaci s metodikou zanedbatelná.									M7N	0,39
T7 vývoj	-,156**	-,206**	,294**	-,145**	-,173**	,221**	-,182**	-,217**	,286**	T7	0,14
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T7S	0,38
	Původní položka „elegance“ nevykazovala optimální výsledky, nově zvolená položka má lepší jak korelaci s tvořivostí tak sociální žádoucnost (posun z -0,82 na 0,14).									T7N	0,24

D7 průzkum	,128**	-,191**	,091**	,040	-,099**	,065**	,115**	-,177**	,091**	D7	-0,10
	,000	,000	,000	,056	,000	,002	,000	,000	,000	D7S	0,27
	Původní položka „ověřování“ byla nahrazena, změna překvapivě nepřinesla optimální výsledek, položka koreluje i se škálou tvořivost. I v porovnání s výrazně tvořivou položkou „vývoj“ patrně část kreativní populace raději volila méně závazný „průzkum“.									D7N	0,36
T8 teorie	-,012	-,073**	,066**	,018	-,080**	,048*	-,003	-,081**	,063**	T8	-0,50
	,558	,000	,002	,396	,000	,024	,883	,000	,003	T8S	0,11
	Tato původně výrazně se škálou tvořivost korelující položka nyní dosahuje nevýrazných korelací (z 0,22 na 0,06).									T8N	0,61
D8 důkazy	,116**	-,251**	,152**	-,005	-,145**	,110**	,088**	-,241**	,148**	D8	0,16
	,000	,000	,000	,796	,000	,000	,000	,000	,000	D8S	0,39
	Nedošlo k žádné výrazné změně oproti pilotní studii, mírně narostla korelace se škálou tvořivost ve všech částech dotazníku (z 0,03 na 0,15). Položka v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem chyby v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).									D8N	0,23
M8 povinnosti	-,122**	,345**	-,227**	-,012	,230**	-,163**	-,099**	,341**	-,219**	M8	0,34
	,000	,000	,000	,555	,000	,000	,000	,000	,000	M8S	0,49
	Jako jediná z trojice vykazuje výraznou korelaci k vlastní škále metodika bez korelací s ostatními položkami.									M8N	0,15
D9 Proč?	,180**	,000	-,126**	,153**	,049*	-,131**	,203**	,017	-,136**	D9	-0,53
	,000	,994	,000	,000	,020	,000	,000	,420	,000	D9S	0,13
	Oproti položce „Co?“ v pilotní verzi se podařilo omezit korelaci s metodikou, a posílit korelaci s diagnostikou. Položka navíc v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem chyby v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).									D9N	0,66
M9 Jak na to?	-,061**	,179**	-,130**	-,002	,149**	-,109**	-,044*	,189**	-,132**	M9	0,46
	,004	,000	,000	,929	,000	,000	,035	,000	,000	M9S	0,59
	I zde se podařilo oproti původní položce „Jak?“ omezit nežádoucí korelaci s diagnostikou. Je možné, že i vlivem televizního pořadu, který nese název „Jak na to?“ narostla výrazně sociální žádoucnost této položky oproti pilotní verzi dotazníku.									M9N	0,13
T9 Jak jinak?	-,134**	-,183**	,270**	-,149**	-,209**	,249**	-,168**	-,213**	,282**	T9	0,07
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T9S	0,27
	Zůstává kladná korelace se škálou tvořivosti, i když oproti pilotní verzi méně výrazná (z 0,46 na 0,28).									T9N	0,20

M10 volba postupu	-,137**	,130**	-,035	-,099**	,089**	-,020	-,155**	,127**	-,032	M10	-0,56
	,000	,000	,093	,000	,000	,346	,000	,000	,127	M10S	0,10
	Zlepšením položky diagnostiky byla eliminována korelace s touto škálou, nízká četnost volby souhlasím zůstala a překvapivě klesla korelace s vlastní škálou metodiky (z 0,39 na 0,13).									M10N	0,66
D10 analýza problému	,276**	-,021	-,168**	,238**	,037	-,164**	,321**	-,002-	-,177**	D10	-0,05
	,000	,323	,000	,000	,083	,000	,000	,914	,000	D10S	0,23
	Změna původní položky „stanovení cíle“ vedla jednoznačně ke zlepšení ve všech parametrech.									D10N	0,27
T10 hledání řešení	-,196**	-,129**	,261**	-,194**	-,148**	,234**	-,233**	-,147**	,269**	T10	0,61
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T10S	0,67
	Především díky lepší korelaci se škálou tvořivost v druhé části došlo ke zlepšení korelace (z 0,15 na 0,27).									T10N	0,06
D11 rizika	,093**	-,197**	,119**	-,031	-,139**	,114**	,064**	-,199**	,125**	D11	-0,21
	,000	,000	,000	,142	,000	,000	,002	,000	,000	D11S	0,17
	Aniž by byla některá z položek změněna, došlo k nárůstu korelace s tvořivostí (z 0,03 na 0,12) a zeslabení původně silnější korelace s diagnostikou (z 0,25 na 0,064).									D11N	0,38
T11 varianty	-,023	-,303**	,294**	-,156**	-,248**	,284**	-,081**	-,315**	,314**	T11	0,50
	,266	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T11S	0,61
	Především díky odlivu části populace s vyšší tvořivostí k předchozí položce „rizika“ poklesla korelace se škálou tvořivostí (z 0,46 na 0,31). U položky je stále nízká četnost volby nesouhlasím, jinak ale splňuje požadavky									T11N	0,11
M11 zásady	-,066**	,411**	-,331**	,135**	,320**	-,316**	,000	,423**	-,351**	M11	-0,29
	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,971	,000	,000	M11S	0,22
	U položky nedošlo k výrazným změnám, pouze se zvýraznila již dříve patrná korelace se škálou diagnostika v druhé části dotazníku.									M11N	0,50
T12 výkon	-,099**	-,158**	,216**	-,246**	-,162**	,267**	-,176**	-,177**	,253**	T12	0,22
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T12S	0,46
	Původní korelace s dimenzí diagnostika u položky „možnosti“ u pilotní verze byla u nové položky eliminována.									T12N	0,23
M12 přesnost	,010	,326**	-,315**	,231**	,251**	-,319**	,103**	,332**	-,344**	M12	-0,28
	,628	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	M12S	0,18
	Oproti původní položce se zlepšila korelace se škálou metodiky, zřetelná je stále i korelace s diagnostikou v druhé části dotazníku.									M12N	0,45

D12 reálné možnosti	,086**	-,136**	,071**	,025	-,070**	,031	,075**	-,124**	,063**	D12	0,05
	,000	,000	,001	,245	,001	,138	,000	,000	,003	D12S	0,36
	U položky „možnosti“ v pilotní verzi patrná korelace s tvořivostí byla adjektivem jen částečně eliminována (z 0,11 na 0,06), korelace s diagnostikou však bohužel nenarostla. Adjektivum na druhou stranu zvýšilo atraktivnost položky (z -0,32 na 0,05).									D12N	0,31
T13 originalita nápadů	-,205**	-,346**	,480**	-,254**	-,333**	,439**	-,262**	-,383**	,504**	T13	0,03
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T13S	0,36
	Pozitivním změnou je zlepšení obtížnosti položky (z -0,27 na 0,03). Došlo k mírnému oslabení korelace s vlastní škálou tvořivost (z 0,65 na 0,50)									T13N	0,33
D13 představa výstupů	0,08	0,10	-0,14	0,39	-0,04	-0,13	0,25	0,06	-0,16	D13	0,05
	0,52	0,44	0,27	0,00	0,76	0,30	0,05	0,63	0,22	D13S	0,33
	Zkrácením původní verze odstraněním adjektiva „jasná“, k výraznému zlepšení koeficientu korelace nedošlo, zlepšila se pouze obtížnost položky (z 0,31 na 0,05). Položka ale v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem chyby v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).									D13N	0,29
M13 správnost metod	,069**	,450**	-,489**	,240**	,415**	-,452**	,150**	,490**	-,516**	M13	-0,08
	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	M13S	0,29
	Korelace se škálou diagnostika zůstává i po revizi předchozí položky, nicméně nedosahuje výše korelace s vlastní škálou metodiky.									M13N	0,37
D14 orientovat se	,176**	,002	-,126**	,044*	,032	-,086**	,155**	,014	-,119**	D14	0,19
	,000	,928	,000	,036	,125	,000	,000	,504	,000	D14S	0,46
	U původní položky „věděti“ v pilotní verzi byla výrazná korelace s metodikou, tu se podařilo omezit.									D14N	0,27
M14 umět	-,049*	,308**	-,260**	,129**	,248**	-,255**	,012	,320**	-,280**	M14	-0,10
	,019	,000	,000	,000	,000	,000	,555	,000	,000	M14S	0,24
	Zlepšením diagnostické položky se zlepšily i koeficienty korelace u této položky.									M14N	0,34
T14 vytvořit	-,130**	-,287**	,367**	-,162**	-,262**	,323**	-,166**	-,310**	,378**	T14	-0,10
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T14S	0,30
	Zlepšením diagnostické položky se zlepšily i koeficienty korelace u této položky.									T14N	0,39
M15 harmonogram postupu	-,067**	,065**	-,015	-,029	,042*	-,023	-,063**	,063**	-,019	M15	0,06
	,002	,002	,474	,176	,049	,278	,003	,003	,369	M15S	0,39
	Oproti původní verzi položky „harmonogram“ byla sice omezena korelace s tvořivostí, celkově jsou ale korelace všech ze tří položek nevýrazné.									M15N	0,34

T15 přizpůsobení	,026	-,109**	,082**	-,015	-,050*	,045*	,013	-,101**	,074**	T15	-0,08
	,213	,000	,000	,463	,018	,031	,532	,000	,000	T15S	0,33
	Překvapivě došlo k výraznému snížení korelace s vlastní škálou (z 0,32 na 0,07).									T15N	0,41
D15 zpětná kontrola	,048*	,059**	-,086**	,056**	,016	-,033	,061**	,051*	-,071**	D15	0,03
	,022	,005	,000	,008	,451	,121	,004	,015	,001	D15S	0,26
	Stejně jako u pilotní verze je zde korelace s diagnostikou i metodikou, oproti pilotní verzi se však jedná o velmi nevýrazné korelace.									D15N	0,24
T16 improvizace	-0,21	-0,29	0,39	-0,39	-0,12	0,30	-0,35	-0,27	0,40	T16	-0,07
	0,10	0,02	0,00	0,00	0,36	0,02	0,01	0,03	0,00	T16S	0,29
	Došlo k zlepšení obtížnosti a vyrovnanějšímu poměru mezi souhlasem a nesouhlasem s položkou.									T16N	0,36
M16 realizace	-,092**	,259**	-,186**	,046*	,158**	-,165**	-,053*	,252**	-,194**	M16	0,50
	,000	,000	,000	,029	,000	,000	,012	,000	,000	M16S	0,58
	Původně patrná korelace se škálou diagnostiky v druhé části dotazníku byla omezena, v celkovém pohledu korelace se škálou metodiky zůstává bez výraznějších změn uspokojivá.									M16N	0,08
D16 sběr dat	,243**	,143**	-,308**	,278**	,167**	-,265**	,314**	,168**	-,315**	D16	-0,43
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	D16S	0,13
	Již v pilotní verzi patrná korelace se škálou metodiky zůstává i na dále a však i nyní je nižší než korelace s vlastní škálou diagnostiky.									D16N	0,56
M17 vysvětlovat metodu	-,033	,246**	-,213**	,082**	,209**	-,211**	,006	,260**	-,230**	M17	-0,01
	,114	,000	,000	,000	,000	,000	,763	,000	,000	M17S	0,29
	Abychom posílili korelaci se škálou metodiky, rozšířili jsme oproti pilotní verzi položku „vysvětlovat“ na slovní spojení vysvětlovat metodu. K posílení skutečně došlo (z 0,10 na 0,26).									M17N	0,30
D17 zjišťovat informace	,179**	,111**	-,231**	,150**	,109**	-,158**	,207**	,124**	-,219**	D17	0,44
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	D17S	0,55
	Korelace se škálou metodiky byla rozšířením původní položky „zjišťovat“ omezena (z 0,33 na 0,12).									D17N	0,12
T17 experimentovat	-,115**	-,367**	,434**	-,221**	-,334**	,376**	-,184**	-,397**	,446**	T17	-0,43
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T17S	0,15
	U této položky nedošlo k výrazným změnám v žádném z parametrů.									T17N	0,58

D18 pozornost	,087**	,211**	-,271**	,160**	,147**	-,215**	,138**	,213**	-,273**	D18	0,16
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	D18S	0,37
	Oproti původní položce „realita“ s nízkou četností volby nesouhlasím byla položka změněna, k zlepšení obtížnosti došlo. Naopak omezení korelace s metodikou a výraznější korelaci položky s dimenzí metodiky se nepodařilo dosáhnout. V případě přípravy nové verze dotazníku bychom proto navrhovali nalézt více diagnostickou položku.									D18N	0,21
T18 inspirace	-,098**	-,462**	,521**	-,257**	-,385**	,464**	-,188**	-,488**	,544**	T18	0,10
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	T18S	0,39
	Tato položka si zachovala vysokou korelaci s vlastní škálou tvořivosti, byť nižší než u pilotní verze (z 0,65 na 0,54).									T18N	0,29
M18 efektivní řád	,023	,271**	-,279**	,120**	,261**	-,282**	,070**	,299**	-,304**	M18	-0,26
	,269	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	M18S	0,24
	Přidáním adjektiva k původní položce „řád“ se sice snížila korelace s diagnostikou (z 0,24 na -0,07), klesla ale i korelace se škálou metodiky (z 0,58 na 0,30).									M18N	0,50

V následující tabulce Položková analýza druhé části dotazníku uvádíme:

- v prvním sloupci znění položky a její kód v testu – „x“ je pro odlišení od první části dotazníku, další je pořadové číslo nedokončené věty, ve které je položka volena a následující písmeno určuje, pro kterou škálu položka skóruje. V případě dvojice dokončení vět skórující pouze pro jednu škálu jsme doplnili ještě písmena „S“ a „N“ pro odlišení tohoto typu věty.
- v následujících třech sloupcích jsou korelace mezi položkou a skórem jednotlivých škál v I. části dotazníku
- další tři sloupce ukazují korelace mezi položkou a sumou ostatních položek škál v II. části dotazníku – jedná se tedy opět o korelaci mezi položkou a škálou, ze které vyextrahujeme zkoumanou položku, resp. i druhou položku z dvojice, aby nedošlo k nežádoucímu zkreslení. Extrakci je v tomto případě nutné provést pouze u těch škál, pro které skóruje jedna z položek ve dvojici. (používáme bodový biseriální koeficient korelace a v políčku pod ním je hladina signifikantnosti)
- poslední trojice sloupců ukazuje korelace mezi položkou a sumou všech ostatních položek celé škály (použit výše zmíněný způsob extrakce)
- pro přehlednost jsme výrazněji stínováním označili koeficienty korelace položky se svojí škálou, komentáře referují i k výsledkům položkové analýzy u pilotní verze dotazníku, pro srovnání je uváděn jen rozdíl v celkové korelaci mezi položkou a sumou všech ostatních položek celé škály
- poslední sloupec uvádí obtížnost položky v klasickém formátu

•Položková analýza druhej časti dotazníku

	Korelace medzi položkou a skóre m škály v I. časti dotazníku			Korelace medzi položkou a sumou ostatných položek škály v II. časti			Korelace medzi položkou a sumou všetkých ostatných položek celú škály			obtížnosť položky
	D.SN	M.SN	T.SN	DX	MX	TX	D	M	T	
X1.D 1. Více stresu zažívám, / když si věci nemohu předem rozmyslet.	,094**	-,072**	-,005	,116**	-,063**	-,018	,122**	-,076**	-,012	0,46
	,000	,001	,820	,000	,003	,387	,000	,000	,561	
Nedošlo k výrazným změnám oproti pilotní verzi. Slabé korelace především s první částí dotazníku.										
X1.M 1. Více stresu zažívám, / když nemohu věci dokončit podle stanoveného plánu.	-,094**	,072**	,005	-,116**	,063**	,018	-,122**	,076**	,012	0,54
	,000	,001	,820	,000	,003	,387	,000	,000	,561	
X2.M 2. Důležitější / je každodenní práce.	-,004	,237**	-,217**	,119**	,224**	-,231**	,044*	,258**	-,240**	0,71
	,856	,000	,000	,000	,000	,000	,035	,000	,000	
Tato nově vytvořená položka dosahuje výrazně lepších výsledků, než původní verze (z 0,12 na 0,26), mírně se zvýšila korelace s diagnostikou.										
X2.T 2. Důležitější / jsou mimořádné výkony.	,004	-,237**	,217**	-,119**	-,224**	,231**	-,044*	-,258**	,240**	0,29
	,856	,000	,000	,000	,000	,000	,035	,000	,000	
Položka je patrně méně sociálně žádoucí.										
X3.T 3. Více mě zajímají / možné varianty řešení.	-,174**	-,123**	,244**	-,221**	-,144**	,237**	-,227**	-,144**	,261**	0,69
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Došlo k nevýraznému zlepšení korelace položky s vlastní škálou tvořivosti.										
X3.D 3. Více mě zajímají / skutečné příčiny problému.	,174**	,123**	-,244**	,221**	,144**	-,237**	,227**	,144**	-,261**	0,31
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Korelace s vlastní škálou diagnostiky se nepatrně zlepšila, korelace se škálou metodiky bohužel zůstává i po úpravě ostatních položek v dotazníku oproti pilotní verzi. Položka na druhou stranu v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem čas v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).										
X4.MS 4. Pracovat v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně / nevádí.	,017	,330**	-,329**	,199**	,373**	-,353**	,089**	,382**	-,362**	0,37
	,433	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Oproti pilotní verzi „Pracovat disciplinovaně v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně / nevádí.“ bylo slovo disciplína vynecháno a je patrné, že korelace s Diagnostikou poklesla (z 0,32 na 0,90) bez toho aby byla výrazně omezena korelace s vlastní škálou metodiky.										
X4.MN 4. Pracovat v souladu s obecně	-,017	-,330**	,329**	-,199**	-,373**	,353**	-,089**	-,382**	,362**	0,63
	,433	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

zažitými zvyklostmi mně / občas nudí.	Oproti pilotní verzi „4. Pracovat v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně / občas nudí.“ se po odstranění položky „občas“ změnila sociální žádoucnost z (0,40 na 0,63).									
X5.DN Častěji mně vadí / nepružná byrokracie.	,011	,079**	-,085**	,084**	,122**	-,136**	,043*	,101**	-,110**	0,94
	,615	,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000	,000	
	Původní položka „22. Častěji mně vadí / nedostatečná informovanost.“ byla kvůli nízkým koeficientům korelace upravena, aby lépe korelovala se škálou diagnostiky. Bohužel nyní kromě diagnostiky koreluje dokonce výrazněji s metodikou a negativně s tvořivostí – byla by tedy spíše kandidátem na položku TN.									
X5.DS Častěji mně vadí / přílišná razance v rozhodování	-,011	-,079**	,085**	-,084**	-,122**	,136**	-,043*	-,101**	,110**	0,06
	,615	,000	,000	,000	,000	,000	,041	,000	,000	
	Pro posílení korelace se škálou diagnostiky jsme v pilotní verzi navrhli úpravu dokončení věty z „/ nedostatečná informovanost.“ na „/ přílišná razance v rozhodování.“ Lépe než na DS by se hodila na položku skórující pro tvořivost. Položka je extrémně málo volena. Položka na druhou stranu v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem čas v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).									
X6.T 6. Nevadí mi, když musím / měnit stávající organizaci práce.	-,030	-,276**	,280**	-,159**	-,287**	,290**	-,085**	-,310**	,306**	0,77
	,152	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Položka si zachovala původní dobrou korelaci s vlastní škálou tvořivost. Přibližně stejně vysoká zůstala i obtížnost položky. Stejně									
X6.M 6. Nevadí mi, když musím / dodržovat stávající pracovní předpisy.	,030	,276**	-,280**	,159**	,287**	-,290**	,085**	,310**	-,306**	0,23
	,152	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Oproti pilotní verzi se podařilo snížit korelaci se škálou diagnostiky (z 0,16 na 0,8), tato korelace nepřevyšuje poměrně výraznou korelaci se škálou metodiky									
X7.D 7. Práce manažera stojí na jeho / zkušenostech s problematikou	,072**	,236**	-,267**	,191**	,255**	-,289**	,131**	,267**	-,293**	0,49
	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Původní položka „25. Práce manažera stojí na jeho / znalostech a zkušenosti.“ korelovala více se škálou diagnostiky (0,27), a méně s metodikou (0,13), po úpravě bohužel nedošlo k posílení korelace se škálou diagnostiky a naopak převážila korelace s metodikou.									
X7.T 7. Práce manažera stojí na jeho / schopnosti improvizovat.	-,072**	-,236**	,267**	-,191**	-,255**	,289**	-,131**	-,267**	,293**	0,51
	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Korelace s tvořivostí zůstala téměř beze změn.									
X8.M 8. K úspěchu často stačí jen / znát správná opatření pro daný problém.	-,055**	,101**	-,061**	,053*	,081**	-,084**	-,023	,104**	-,075**	0,11
	,009	,000	,004	,012	,000	,000	,276	,000	,000	
	Jedná se o obtížnou položku, po změně druhé možnosti dokončení věty zůstala zachovaná korelace s metodikou na téměř stejné hodnotě.									

X8.D 8. K úspěchu často stačí jen / dobře se v dané situaci zorientovat.	,055**	-,101**	,061**	-,053*	-,081**	,084**	,023	-,104**	,075**	0,89
	,009	,000	,004	,012	,000	,000	,276	,000	,000	
Záporná korelace s druhou částí dotazníku zůstala i po změně položky z „/ dobře určit, co má hlavní prioritu.“ na současné znění. Položka by spíše odpovídala položce skórující proti metodice (MN), korelace jsou nevýrazné. Položka na druhou stranu v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem čas v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).										
X9.TS 9. Je lepší / dát vždy prostor tvořivosti.	-,158**	-,247**	,346**	-,208**	-,363**	,410**	-,211**	-,314**	,396**	0,54
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Parametry položky zůstaly téměř beze změn.										
X9.TN 9. Je lepší / držet se reality.	,158**	,247**	-,346**	,208**	,363**	-,410**	,211**	,314**	-,396**	0,46
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
X10.MN 10. Rutinní administrativa je / většinou jen zbytečnou přítěží.	-,024	-,124**	,131**	-,118**	-,198**	,178**	-,065**	-,164**	,158**	0,30
	,261	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
Původní znění „/ většinou jen zbytečnou přítěží.“ mělo jen mírně nižší obtížnost než současná položka (z 0,26 na 0,30).										
X10.MS 10. Rutinní administrativa je / nezbytná pro chod organizace.	,024	,124**	-,131**	,118**	,198**	-,178**	,065**	,164**	-,158**	0,70
	,261	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	
Zůstává mírně problematická korelace s diagnostikou, i když nedosahuje výše korelace s metodikou.										
X11.T 11. Rád bych se více věnoval / vymýšlení různých variant řešení problému.	-,167**	-,236**	,340**	-,300**	-,225**	,329**	-,249**	-,255**	,365**	0,78
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Oproti nevýrazným koeficientům v pilotní studii u původního znění položky „Stává se mi, že / zbytečně dlouho uvažuji o různých variantách řešení úkolu.“ Jsou koeficienty nyní silné, zároveň je tato položka velmi často volena.										
X11.D 11. Rád bych se více věnoval / d preciznímu rozboru problému.	,167**	,236**	-,340**	,300**	,225**	-,329**	,249**	,255**	-,365**	0,22
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
I po změně znění položky z „Stává se mi, že / věnuji příliš mnoho času rozboru zadání úkolu.“ na současné znění nepřesáhla korelace s diagnostikou korelací s metodikou. Na druhou stranu je korelace s Diagnostikou poměrně silná.										
X12.D 12. V rozhovoru / d hodně přemýšlím.	,038	-,070**	,039	,038	-,066**	,030	,046*	-,077**	,039	0,73
	,071	,001	,067	,070	,002	,154	,030	,000	,064	
Oproti příliš složité položce „V rozhovoru nejčastěji / naslouchám názorům, přáním a problémům ostatních.“ se korelace s diagnostikou nezvýšila, spíše se jedná o položku, která skóruje proti metodice (MN), koeficienty korelace se ovšem blíží nulové hodnotě.										

X12.M 12. V rozhovoru / m postupují podle strategického programu.	-,038	,070**	-,039	-,038	,066**	-,030	-,046*	,077**	-,039	0,27
	,071	,001	,067	,070	,002	,154	,030	,000	,064	
	Ani po změně původní položky „V rozhovoru nejčastěji / využívám svůj osvědčený způsob, jak navodit příjemnou náladu.“ nedošlo k dostatečnému posílení korelace s vlastní škálou metodiky.									
X13.M 13. Rozzlobí mě častěji ten pracovník, který / improvizuje, ale přitom jen „znovu objevuje Ameriku“.	,023	,218**	-,223**	,109**	,250**	-,252**	,062**	,254**	-,251**	0,58
	,275	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	Korelace s vlastní škálou metodiky byla posílena (z 0,16 na 0,25) a již v pilotní verzi přítomná korelace s diagnostikou se oslabila (z 0,17 na 0,6). Překvapivá je změna obtížnosti položky (z 0,71 na 0,58).									
X13.T 13. Rozzlobí mě častěji ten pracovník, který / je profesionál, ale velmi nerad se pohybuje „mimo zajeté koleje“.	-,023	-,218**	,223**	-,109**	-,250**	,252**	-,062**	-,254**	,251**	0,42
	,275	,000	,000	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	Pozitivní korelace s vlastní škálou tvořivost zůstala zachována.									
X14.DS 14. Více platí: / Bez důkladné analýzy je každý projekt předem odsouzen k nezdaru.	,141**	,028	-,115**	,192**	,119**	-,179**	,189**	,061**	-,147**	0,32
	,000	,191	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	
	U této položky došlo k předpokládanému zlepšení koeficientů vlivem úprav na ostatních položkách škály, korelace se škálou metodiky je poměrně slabá.									
X14.DN 14. Více platí: / Nekonečné analyzování vede často k neschopnosti cokoli skutečně realizovat.	-,141**	-,028	,115**	-,192**	-,119**	,179**	-,189**	-,061**	,147**	0,68
	,000	,191	,000	,000	,000	,000	,000	,004	,000	
X15.TN 15. Je výhodnější dělat věci / jednotně a prakticky.	,080**	,197**	-,236**	,171**	,351**	-,337**	,133**	,273**	-,289**	0,81
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	V obtížnosti nesourodá, ale psychologicky velmi cenná věta.									
X15.TS 15. Je výhodnější dělat věci / pokaždé nově a jinak.	-,080**	-,197**	,236**	-,171**	-,351**	,337**	-,133**	-,273**	,289**	0,19
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Došlo k poklesu korelace s vlastní škálou (z 0,52 na 0,29)									

X16.M 16. Lidé by měli více / dbát na pravidla / ověřená pravidla.	-,038	,202**	-,171**	,101**	,285**	-,241**	,008	,250**	-,211**	0,13
	,071	,000	,000	,000	,000	,000	,711	,000	,000	
Oproti původní verzi „Když se mnou někdo mluví, / přemýšlím, co mu odpovím.“, která byla patrně málo srozumitelná je tato položka sice málo volena, ale má silnější korelaci s vlastní škálou metodiky.										
X16.D 16. Lidé by měli více / přemýšlet o věcech kolem sebe.	,038	-,202**	,171**	-,101**	-,285**	,241**	-,008	-,250**	,211**	0,87
	,071	,000	,000	,000	,000	,000	,711	,000	,000	
I po změně položky z původního znění „Když se mnou někdo mluví, / přemýšlím o tom, jaký je jeho záměr.“ Nedošlo k nárůstu korelace s vlastní škálou diagnostiky, naopak položka by mohla být využita jako položka skórující pro tvořivost (T), ani u tvořivosti ale nedosahuje vysokého koeficientu korelace.										
X17.T 17. Záleží mi především na tom, abych / zohlednil v řešení případné změny a novinky.	,005	-,260**	,239**	-,100**	-,286**	,269**	-,037	-,298**	,267**	0,73
	,815	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	
Došlo k mírnému poklesu korelace s vlastní položkou (z 0,35 na 0,27) a snížení sociální žádoucnosti položky (populace v pilotní studii byla více metodická).										
X17.M 17. Záleží mi především na tom, abych / zajistil naprosto přesné splnění všech úkolů.	-,005	,260**	-,239**	,100**	,286**	-,269**	,037	,298**	-,267**	0,27
	,815	,000	,000	,000	,000	,000	,075	,000	,000	
Korelace se škálou metodiky zůstala zachovaná, snížila se korelace s diagnostikou (z 0,18 na 0,04) – patrně vlivem úpravy ostatních položek škály diagnostika.										
X18.D 18. Více platí: / Není nutné se okamžitě pouštět do realizace.	,016	,119**	-,124**	,111**	,120**	-,117**	,057**	,131**	-,129**	0,74
	,443	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	
Naše snaha o vyrovnaní obtížnosti úpravou následující možnosti dokončení věty sice uspěla (z 0,84 na 0,74), položka ale skóruje významně jak s diagnostikou tak s metodikou, dala by se použít jako položka skórující proti tvořivosti (TN).										
X18.T 18. Více platí: / Není nutné vždy držet situaci pevně pod kontrolou.	-,016	-,119**	,124**	-,111**	-,120**	,117**	-,057**	-,131**	,129**	0,26
	,443	,000	,000	,000	,000	,000	,007	,000	,000	
Stejně jako u původní položky „Více platí: / Není nutné držet situaci pevně pod kontrolou.“ zůstává pozitivní korelace s tvořivostí.										
X19.MN 19. Při práci často / vyhledávám změnu.	-,082**	-,378**	,419**	-,261**	-,485**	,526**	-,169**	-,455**	,493**	0,53
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Původní položka „Při práci často / aktivně improvizuji.“ korelovala pouze se škálou tvořivosti a nebyla atraktivní pro diagnosticky zaměřené probandy, kteří častěji volili druhou možnost dokončení věty. Po změně se korelace s diagnostikou zlepšila (z -0,43 na -0,17), nedosahuje však ještě optimálních hodnot.										
X19.MS 19. Při práci často / spoléhám na osvědčené techniky a metody.	,082**	,378**	-,419**	,261**	,485**	-,526**	,169**	,455**	-,493**	0,47
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Položka si zachovala vysokou korelaci s vlastní škálou metodiky.										
X20.DS 20. Více mě vystihuje věta: /	,084**	,280**	-,330**	,309**	,320**	-,407**	,182**	,325**	-,388**	0,55
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Než se pustím do rozhodování, musím mít všechny podstatné informace.	Původní položka „Více mě vystihuje věta: / Než se pustím do řešení problému, musím mít naprosto ve všem jasno.“ měla nižší korelaci se škálou diagnostiky na úkor škály metodiky, provedli jsme změny v položce, které ale nevedly k žádoucím výsledkům. Položka skóruje jako M nebo TN.									
X20.DN	-,084**	-,280**	,330**	-,309**	-,320**	,407**	-,182**	-,325**	,388**	0,45
20. Více mě vystihuje věta: // Nevadí mi dělat rozhodnutí s jistou mírou nejistoty.	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Po změně položky z „Více mě vystihuje věta: / Raději udělám trochu ukvapené rozhodnutí než žádné.“ Došlo ještě k výraznějšímu posunu směrem k tvořivosti (z 0,30 na 0,39)										
X21.M	,045*	,476**	-,481**	,278**	,450**	-,518**	,147**	,524**	-,537**	0,51
21. Podporuji spíše / pořádek.	,032	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Původně patrná korelace se škálou diagnostiky se výrazně snížila (z 0,26 na 0,15) a korelace s vlastní škálou metodiky dosahuje výrazně lepší hodnoty (z 0,43 na 0,52).										
X21.T	-,045*	-,476**	,481**	-,278**	-,450**	,518**	-,147**	-,524**	,537**	0,49
21. Podporuji spíše / originalitu.	,032	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Došlo k mírnému zlepšení korelace se škálou tvořivost.										
X22.T	-,043*	-,264**	,276**	-,301**	-,293**	,331**	-,146**	-,302**	,317**	0,43
22. Řídím se heslem / „Nechod' dlouho kolem horké kaše“.	,039	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Tato položka byla původně na pozici 5. položky dotazníku, kde dosahovala obdobných hodnot korelace se škálou tvořivost.										
X22.D	,043*	,264**	-,276**	,301**	,293**	-,331**	,146**	,302**	-,317**	0,57
22. Řídím se heslem / „Dvakrát měř, jednou řež.“	,039	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Položka bohužel nedosahuje dostatečné úrovně korelace se škálou diagnostiky (především v první části dotazníku).										
X23.D	,067**	-,188**	,128**	-,038	-,220**	,160**	,040	-,218**	,151**	0,87
23. Kladu velký důraz na / informovanost na pracovišti.	,001	,000	,000	,073	,000	,000	,059	,000	,000	
Oproti původní položce „/ odhalení skutečné podstaty problému“ nedosahuje lepšího koeficientu korelace s diagnostikou, původní korelace s tvořivostí zůstala být nižší než v pilotní verzi (z 0,24 na 0,15). Položka je i nadále velmi často volena.										
X23.M	-,067**	,188**	-,128**	,038	,220**	-,160**	-,040	,218**	-,151**	0,13
23. Kladu velký důraz na / dodržování dohodnutých postupů.	,001	,000	,000	,073	,000	,000	,059	,000	,000	
Původní položka „/ dodržování předepsaných postupů.“ byla znehodnocena vysokou obtížností, po úpravě došlo ke zlepšení sociální žádoucnosti (z 0,05 na 0,13), koeficient korelace s vlastní škálou metodiky zůstal téměř beze změny.										

X24.TN 24. Je třeba více oceňovat / stabilitu a profesionalitu.	,031	,318**	-,326**	,218**	,381**	-,410**	,112**	,376**	-,382**	0,41
	,141	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
X24.TS 24. Je třeba více oceňovat / dynamiku a vývoj.	-,031	-,318**	,326**	-,218**	-,381**	,410**	-,112**	-,376**	,382**	0,59
	,141	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Došlo k posílení korelace s vlastní škálou tvořivosti (z 0,26 na 0,38).										
X25.MS 25. Na svých podřízených si cením více / stálosti.	,052*	,222**	-,248**	,159**	,334**	-,367**	,110**	,283**	-,314**	0,69
	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Tato položka v novém znění dosahuje výrazně silnější korelaci s metodikou. Nežádoucí korelace s diagnostikou je nevýrazná v první části dotazníku a celkově nedosahuje hodnot korelace s metodikou.										
X25.MN 25. Na svých podřízených si cením více / proměnlivosti.	-,052*	-,222**	,248**	-,159**	-,334**	,367**	-,110**	-,283**	,314**	0,31
	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
X26.D 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / své analytické schopnosti.	,338**	,224**	-,454**	,274**	,268**	-,424**	,385**	,265**	-,484**	0,41
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Položka koreluje se škálou metodiky, dokonce výrazněji než v pilotní verzi (z 0,16 na 0,27). Bylo by možné ji použít jako položku skórující proti tvořivosti (TN). Položka na druhou stranu v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem čas v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).										
X26.T 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / svoji tvořivost.	-,338**	-,224**	,454**	-,274**	-,268**	,424**	-,385**	-,265**	,484**	0,59
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
Korelace s vlastní škálou tvořivost byla posílena (z 0,36 na 0,48).										
X27.M 27. Více mi u podřízených vadí, / když poruší předepsaný postup práce	-,086**	,167**	-,106**	,005	,183**	-,128**	-,069**	,190**	-,122**	0,10
	,000	,000	,000	,830	,000	,000	,001	,000	,000	
Oproti původní položce „/ když poruší správný postup práce.“ Dosahuje současné znění vyšší korelace s vlastní škálou metodiky (z 0,08 na 0,19), položka je ale méně často volena (z 0,31 na 0,10).										
X27.D 27. Více mi u podřízených vadí, / když přehlédnu důležitou informaci v zadání úkolu.	,086**	-,167**	,106**	-,005	-,183**	,128**	,069**	-,190**	,122**	0,90
	,000	,000	,000	,830	,000	,000	,001	,000	,000	
Stejně jako u předchozího znění položky „/ když nedodrží časový harmonogram.“ není dostatečná korelace se škálou diagnostiky a dokonce se zvýšila nežádoucí korelace se škálou tvořivost (T). Položka na druhou stranu v kritériální validitě negativně koreluje s kritériem čas v testu rozhodování (na hladině významnosti 0,05).										

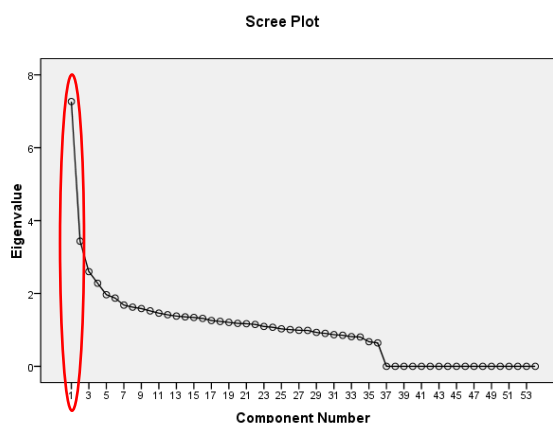
X28.T 28. Je lepší / pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě.	-,074**	-,267**	,304**	-,203**	-,406**	,422**	-,140**	-,342**	,371**	0,27
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Oproti pilotní verzi došlo k zachování korelace s vlastní škálou tvořivosti.									
X28.M 28. Je lepší // pracovat bez větších změn ale efektivně.	,074**	,267**	-,304**	,203**	,406**	-,422**	,140**	,342**	-,371**	0,73
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Oproti původnímu znění položky „pracovat bez větších změn ale disciplinovaně.“ jsme omezili korelaci se škálou diagnostiky ve všech částech dotazníku a korelace s vlastní škálou metodiky zůstala téměř na stejné hodnotě. Zvýšila se četnost volby položky, resp. obtížnost (z 0,42 na 0,73)									
X29.DN 29. Je důležitější // rychle a metodicky se rozhodovat.	-,102**	-,083**	,141**	-,224**	-,117**	,206**	-,169**	-,103**	,178**	0,34
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Původní položka „rychle a progresivně rozhodovat.“ korelovala nežádoucím způsobem se škálou tvořivosti, změnou však došlo k příliš velkému poklesu korelace s metodikou a položka i nadále skóruje spíše jako tvořivá (T).									
X29.DS 29. Je důležitější / brát ohledy na možné dopady a rizika.	,102**	,083**	-,141**	,224**	,117**	-,206**	,169**	,103**	-,178**	0,66
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	U této položky nešlo k žádoucímu posunu koeficientů vlivem úprav na předchozí položce, je patrný pokles korelace s vlastní škálou diagnostiky (z 0,31 na 0,17) a položka tak skóruje spíše jako TN.									
X30.TS 30. Jsem spíše / tvořivý člověk.	-,230**	-,407**	,556**	-,360**	-,369**	,491**	-,329**	-,436**	,581**	0,58
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Došlo k zvýšení korelace s vlastní škálou tvořivosti a zlepšení rozložení negativní korelace mezi diagnostiku a tvořivost.									
X30.TN 30. Jsem spíše / dobrý systematik.	,230**	,407**	-,556**	,360**	,369**	-,491**	,329**	,436**	-,581**	0,42
	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

Faktorová analýza

Pro faktorovou analýzu jsme zvolili metodu principal component analysis. Nejprve jsme provedli analýzu první části, kterou považujeme za jednodušší, vzhledem k tomu, že proband zde volí mezi slovy, nikoli mezi dokončením vět, které může být interpretováno různoroději. Naplnění faktory by tak mělo být silnější. I tak je zřejmé, pro vysvětlení variance je třeba velké množství faktorů (50% dosaženo až při 11 faktorech). Soustředit se budeme na první dva faktory, které mají největší váhu v porovnání s ostatními.

Vysvětlení variance jednotlivými faktory

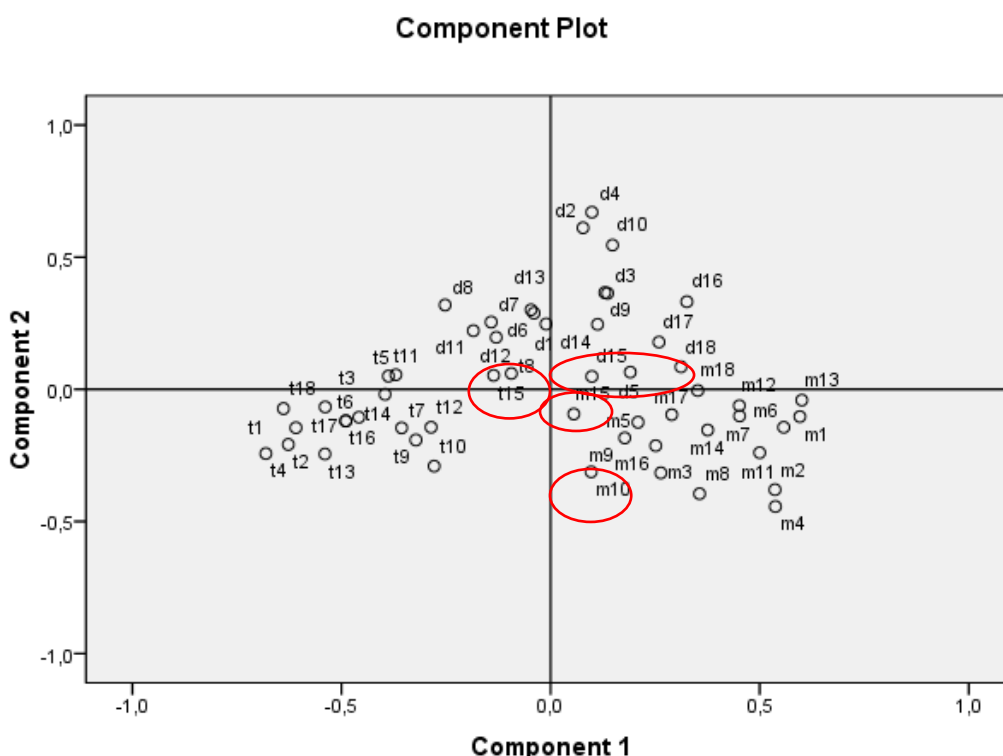
Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	7,268	13,459	13,459
2	3,436	6,363	19,822
3	2,668	4,915	24,737
4	2,282	4,226	28,963
5	1,966	3,641	32,504
6	1,873	3,469	35,973
7	1,681	3,113	39,086
8	1,625	3,009	42,096
9	1,586	2,937	45,033
10	1,523	2,820	47,853
11	1,461	2,705	50,558
12	1,416	2,622	53,180
13	1,380	2,556	55,736
14	1,359	2,516	58,253
15	1,342	2,484	60,737
16	1,317	2,439	63,176
17	1,258	2,330	65,506
18	1,234	2,284	67,790
19	1,208	2,237	70,027
20	1,180	2,186	72,213
21	1,171	2,169	74,380
22	1,151	2,131	76,511
23	1,095	2,027	78,538
24	1,073	1,987	80,525
25	1,029	1,906	82,432
26	1,009	1,869	84,300
27	,990	1,832	86,133
28	,967	1,828	87,961
29	,932	1,726	89,687
30	,905	1,676	91,363
31	,869	1,610	92,972
32	,853	1,580	94,552
33	,815	1,510	96,062
34	,806	1,493	97,555
35	,677	1,254	98,809
36	,643	1,191	100,000



Je patrné, že položky diagnostiky jsou syceny kladně Faktorem 2 (v tabulkách uváděno jako „Component 2“), zatímco Faktor 1 rozlišuje mezi metodikou (kladné hodnoty) a tvořivostí (záporné hodnoty). Jako málo sycené příslušným faktorem se jeví položky (které vycházely jako problematické i u položkové analýzy):

- D5 příprava
- T8 teorie
- M10 volba postupu
- M15 harmonogram postupu
- T15 přizpůsobení
- D15 zpětná kontrola
- D18 pozornost

Nasycení jednotlivých položek škál u dvou nejvýznamnějších faktorů

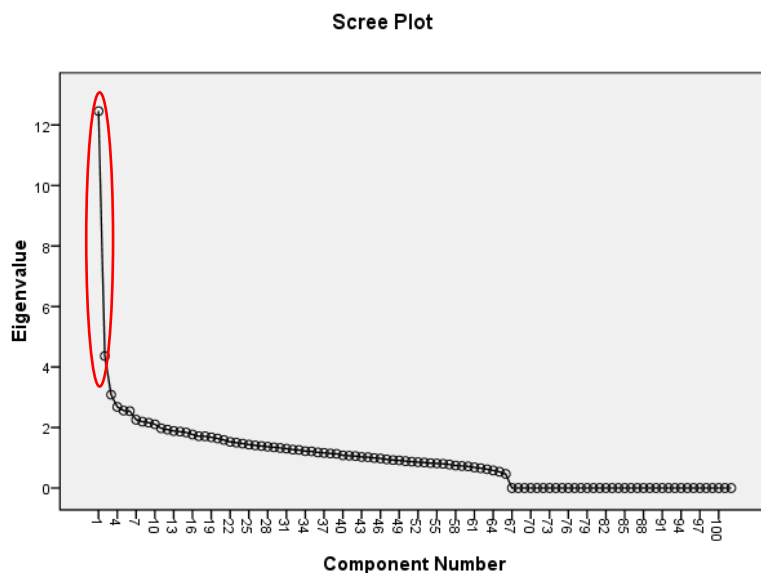


	Component			Component			Component	
	1	2		1	2		1	2
d1	-,011	,247	m1	,596	-,103	t1	-,609	-,146
d2	,077	,611	m2	,537	-,380	t2	-,627	-,209
d3	,136	,363	m3	,264	-,316	t3	-,396	-,019
d4	,099	,670	m4	,537	-,444	t4	-,681	-,243
d5	,191	,065	m5	,209	-,125	t5	-,370	,055
d6	-,040	,288	m6	,558	-,144	t6	-,490	-,119
d7	-,142	,254	m7	,452	-,101	t7	-,356	-,146
d8	-,252	,319	m8	,356	-,395	t8	-,094	,060
d9	,130	,366	m9	,177	-,184	t9	-,322	-,192
d10	,148	,546	m10	,097	-,312	t10	-,278	-,291
d11	-,185	,222	m11	,500	-,240	t11	-,388	,050
d12	-,130	,196	m12	,452	-,062	t12	-,286	-,144
d13	-,047	,301	m13	,601	-,041	t13	-,540	-,245
d14	,112	,246	m14	,376	-,154	t14	-,458	-,106
d15	,099	,048	m15	,055	-,003	t15	-,136	,053
d16	,326	,331	m16	,251	-,213	t16	-,490	-,120
d17	,259	,179	m17	,290	-,096	t17	-,539	-,067
d18	,312	,085	m18	,352	-,005	t18	-,639	-,073

Po analýze první části analyzujeme celý dotazník, předpokládáme, že tak zůstane zachovaná podstata jednotlivých faktorů. Opět zůstává opodstatněná koncentrace na první dva faktory, které bohužel vysvětlují pouze 16,5% variance.

Vysvětlení variance jednotlivými faktory

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,459	12,215	12,215
2	4,363	4,278	16,492
3	3,085	3,025	19,517
4	2,680	2,627	22,145
5	2,560	2,509	24,654
6	2,540	2,490	27,144
7	2,257	2,213	29,357
8	2,194	2,151	31,508
9	2,160	2,117	33,625
10	2,107	2,066	35,691
11	1,973	1,935	37,626
12	1,929	1,891	39,517
13	1,885	1,848	41,365
14	1,865	1,828	43,193
15	1,835	1,799	44,992
16	1,768	1,733	46,725
17	1,712	1,679	48,404
18	1,709	1,675	50,079
19	1,676	1,643	51,722
20	1,636	1,604	53,326
21	1,589	1,558	54,884
22	1,525	1,495	56,378
23	1,500	1,470	57,849
24	1,468	1,440	59,288
25	1,436	1,407	60,696
26	1,409	1,382	62,077
27	1,388	1,361	63,438
28	1,364	1,337	64,776
29	1,345	1,319	66,094
30	1,324	1,298	67,393
31	1,301	1,276	68,669
32	1,288	1,243	69,912
33	1,257	1,233	71,145
34	1,216	1,192	72,336
35	1,212	1,188	73,525
36	1,177	1,154	74,679
37	1,160	1,138	75,816
38	1,143	1,121	76,937
39	1,132	1,110	78,047
40	1,078	1,056	79,103
41	1,067	1,046	80,149
42	1,055	1,034	81,184
43	1,024	1,004	82,188
44	1,020	1,000	83,187
45	,993	,973	84,160
46	,978	,959	85,120
47	,946	,927	86,047
48	,922	,904	86,951
49	,914	,896	87,847
50	,889	,872	88,719
51	,871	,854	89,573
52	,854	,837	90,410
53	,843	,826	91,236
54	,824	,808	92,044
55	,811	,795	92,840
56	,802	,786	93,626
57	,777	,762	94,388
58	,744	,729	95,117
59	,728	,714	95,831
60	,715	,701	96,532
61	,681	,667	97,199
62	,654	,641	97,841
63	,621	,609	98,449
64	,579	,568	99,017
65	,538	,528	99,545
66	,464	,455	100,000



Je patrné, že položky diagnostiky jsou nyní syceny záporně Faktorem 2 (v tabulkách uváděno jako „Component 2“), zatímco Faktor 1 rozlišuje mezi metodikou (kladné hodnoty) a tvořivostí (záporné hodnoty).

Nasycení jednotlivých položek škál u dvou nejvýznamnějších faktorů

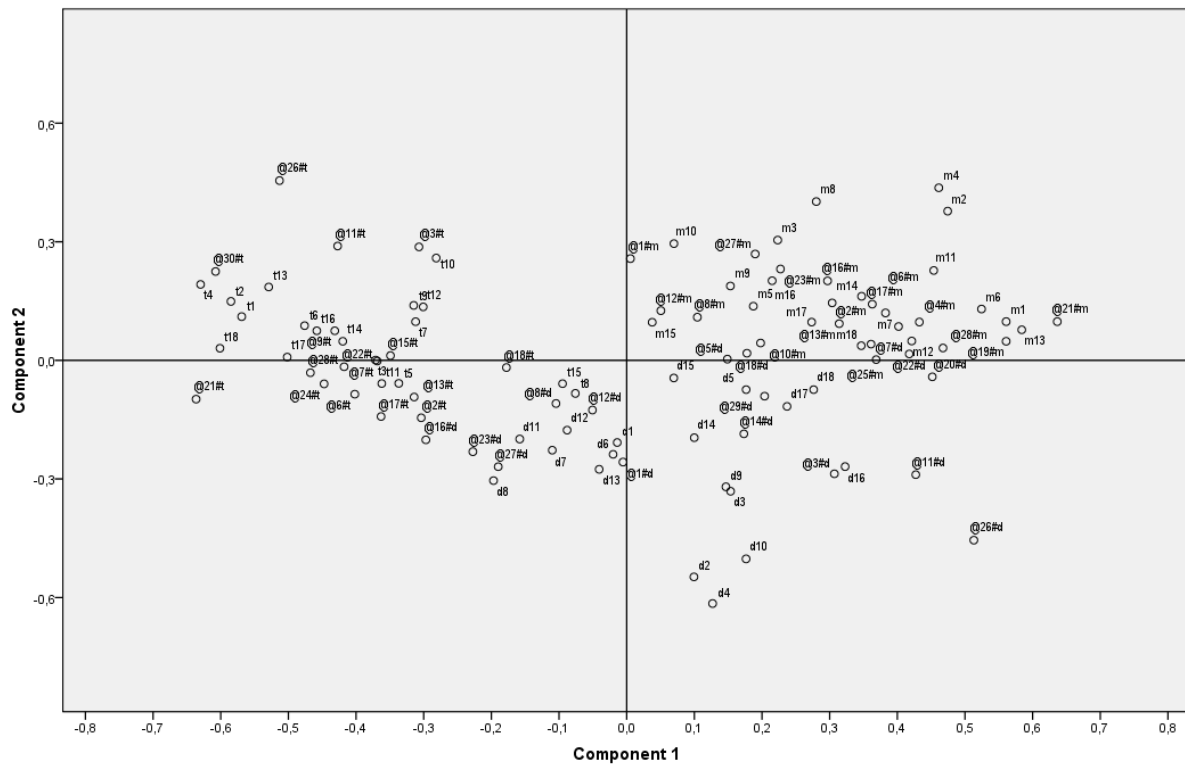
Položka	Faktor 1	Faktor 2	Komentář
d1	-0,014	-0,208	
d2	0,099	-0,548	Marker faktoru 2
d3	0,154	-0,331	
d4	0,127	-0,615	Marker faktoru 2
d5	0,177	-0,074	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 2.
d6	-0,020	-0,238	
d7	-0,110	-0,227	
d8	-0,197	-0,304	
d9	0,147	-0,320	
d10	0,176	-0,502	Marker faktoru 2
d11	-0,158	-0,199	
d12	-0,088	-0,177	
d13	-0,041	-0,276	
d14	0,100	-0,196	
d15	0,070	-0,045	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 2.
d16	0,323	-0,269	Tato položka je poměrně výrazně sycena i faktorem 1.
d17	0,237	-0,117	
d18	0,276	-0,074	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 2.
X1d	-0,005	-0,257	
X3d	0,307	-0,287	Tato položka je poměrně výrazně sycena i faktorem 1.
X5d	0,149	0,003	Tato položka málo sycená faktorem 2, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X7d	0,369	0,002	Tato položka málo sycená faktorem 2, navíc výrazně sycena faktorem 1, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X8d	-0,104	-0,109	
X11d	0,427	-0,289	Tato položka je poměrně výrazně sycena i faktorem 1.
X12d	-0,051	-0,126	
X14d	0,173	-0,186	
X16d	-0,297	-0,201	
X18d	0,178	0,018	Tato položka málo sycená faktorem 2, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.

X20d	0,452	-0,042	Tato položka málo sycená faktorem 2, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X22d	0,418	0,016	Tato položka málo sycená faktorem 2, je více sycena faktorem 1, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X23d	-0,227	-0,231	
X26d	0,513	-0,455	Marker faktoru 2, je však sycena i faktorem 1.
X27d	-0,190	-0,269	
X29d	0,204	-0,091	Tato položka málo sycená faktorem 2, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
m1	0,561	0,098	Marker faktoru 1
m2	0,474	0,377	Marker faktoru 1
m3	0,223	0,304	
m4	0,461	0,437	Marker faktoru 1 i 2
m5	0,187	0,137	
m6	0,524	0,130	Marker faktoru 1
m7	0,383	0,120	
m8	0,280	0,402	Marker faktoru 2
m9	0,153	0,188	
m10	0,070	0,295	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 1.
m11	0,454	0,227	Marker faktoru 1
m12	0,421	0,049	Marker faktoru 1
m13	0,584	0,077	Marker faktoru 1
m14	0,347	0,162	
m15	0,038	0,096	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 1.
m16	0,215	0,201	
m17	0,273	0,097	
m18	0,347	0,037	
X1m	0,005	0,257	Tato položka málo sycená faktorem 1, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X2m	0,304	0,145	
X4m	0,433	0,097	Marker faktoru 1
X6m	0,402	0,086	Marker faktoru 1
X8m	0,104	0,109	
X10m	0,198	0,044	
X12m	0,051	0,126	Tato položka málo sycená faktorem 1, bylo by možné ji z dotazníku odstranit.
X13m	0,314	0,093	
X16m	0,297	0,201	

X17m	0,363	0,142	
X19m	0,561	0,048	Marker faktoru 1
X21m	0,636	0,098	Marker faktoru 1
X23m	0,227	0,231	
X25m	0,361	0,041	
X27m	0,190	0,269	
X28m	0,467	0,031	Marker faktoru 1
t1	-0,569	0,111	Marker faktoru 1
t2	-0,585	0,149	Marker faktoru 1
t3	-0,371	0,001	
t4	-0,630	0,192	Marker faktoru 1
t5	-0,337	-0,058	
t6	-0,476	0,088	Marker faktoru 1
t7	-0,312	0,098	
t8	-0,076	-0,084	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 1.
t9	-0,315	0,139	
t10	-0,282	0,259	
t11	-0,362	-0,059	
t12	-0,301	0,135	
t13	-0,529	0,186	Marker faktoru 1
t14	-0,420	0,048	Marker faktoru 1
t15	-0,095	-0,059	Stejně jako ve faktorové analýze první části dotazníku je tato položka málo sycená faktorem 1.
t16	-0,458	0,075	Marker faktoru 1
t17	-0,502	0,008	Marker faktoru 1
t18	-0,601	0,031	Marker faktoru 1
X2t	-0,304	-0,145	
X3t	-0,307	0,287	
X6t	-0,402	-0,086	Marker faktoru 1
X7t	-0,369	-0,002	
X9t	-0,431	0,075	Marker faktoru 1
X11t	-0,427	0,289	Marker faktoru 1
X13t	-0,314	-0,093	
X15t	-0,349	0,012	
X17t	-0,363	-0,142	
X18t	-0,178	-0,018	

X21t	-0,636	-0,098	Marker faktoru 1
X22t	-0,418	-0,016	Marker faktoru 1
X24t	-0,447	-0,059	Marker faktoru 1
X26t	-0,513	0,455	Marker faktoru 2
X28t	-0,467	-0,031	Marker faktoru 1
X30t	-0,608	0,225	Marker faktoru 1

Component Plot



Výsledky

Vzhledem k výsledkům faktorové analýzy jsme se rozhodli, že zkusíme vytvořit alternativní zkrácenou verzi dotazníku tím, že odstraníme položky, které jsou málo syceny faktory 1 a 2 nebo nesplňují jiné požadavky. Vzhledem k tomu, že první část dotazníku dosahuje relativně dobrých hodnot, ponecháme jej v původní podobě, bude tak možné použít stávající normy z dosavadního použití dotazníku. Naopak neuspokojivé výsledky některých položek druhé části dotazníku nás vede k jeho přepracování. V rámci této revize budou po zohlednění výsledků položkové a faktorové analýzy a kritériální validity (korelace s dotazníkem Rozhodování) následující položky druhé části dotazníku vypuštěny:

- neuspokojivá korelace se škálou diagnostiky, resp. sycení faktoru 2:
 - 5. Dn Ds
Častěji mně vadí
nepružná byrokracie.
přílišná razance v rozhodování.
 - 7 D T
Práce manažera stojí na jeho
zkušenostech s problematikou.
schopnosti improvizovat.
 - 18 D T
Více platí:
Není nutné se okamžitě pouštět do realizace.
Není nutné vždy držet situaci pevně pod kontrolou.
 - 20 Ds Dn
Více mě vystihuje věta:
Než se pustím do řešení problému, musím mít všechny podstatné informace.
Nevadí mi dělat rozhodnutí s jistou mírou nejistoty.
 - 22 T D
Řídím se heslem
„Nechod' dlouho kolem horké kaše.“
„Dvakrát měř jednou řež.“
 - 29 Dn Ds
Je důležitější
rychle a metodicky se rozhodovat.
brát ohledy na možné dopady a rizika.

- neuspokojivá korelace se škálou metodiky, resp. sycení faktoru 1:
 - 1. D M
Více stresu zažívám,
když si věci nemohu předem rozmyslet.
když nemohu věci dokončit podle stanoveného plánu.

 - 12 D M
V rozhovoru
hodně přemýšlím.
postupuji podle strategického programu.

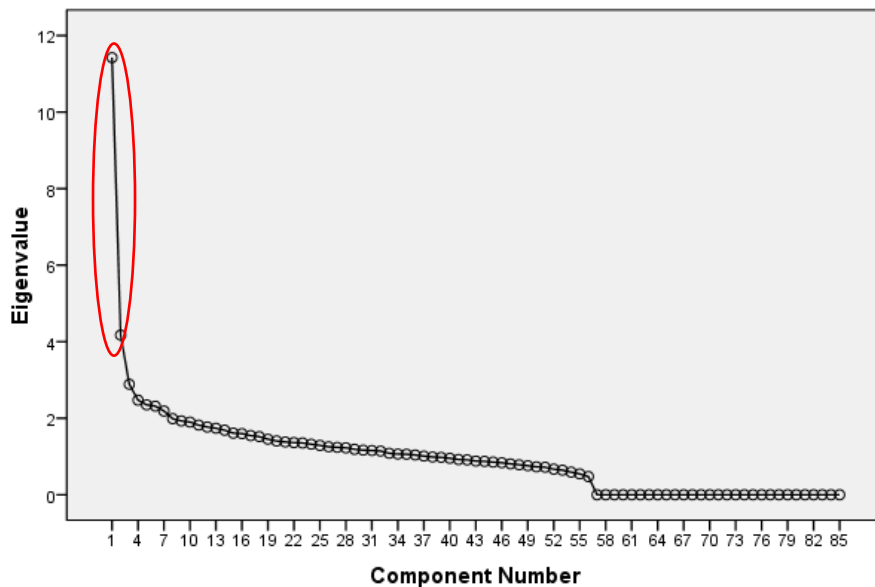
- neuspokojivá kriteriální validita položky (jako jediná z II. části dotazníku pozitivně koreluje s časem):
 - 23 D M
Kladu velký důraz na
informovanost na pracovišti.
dodržování dohodnutých postupů.

- neuspokojivá korelace s první částí dotazníku:
 - 16 M D (neuspokojivá korelace s první částí dotazníkem se vyskytovala u všech výše zmíněných položek, u této položky se však jednalo o jediný důvod k vyřazení)
Lidé by měli více
dbát na praxí ověřená pravidla.
přemýšlet o věcech kolem sebe.

Byly tedy odstraněny položky s diagnostickým zaměřením, plus jejich dvojice v páru. Po revizi zůstává 13 položek u škály tvořivost, 12 u škály metodika, a pouze 6 u škály diagnostika. U takto revidovaných položek byla provedena kompletně nová faktorová analýza. Opět se zaměříme pouze na dva nejvýraznější faktory, které vysvětlují 18% variance, po úpravě došlo pouze k mírnému navýšení.

Vysvětlení variance jednotlivými faktory

Component	Initial Eigenvalues		
	Total	% of variance	Cumulative %
1	11,424	13,440	13,440
2	4,171	4,907	18,346
3	2,886	3,396	21,744
4	2,473	2,909	24,653
5	2,348	2,763	27,416
6	2,315	2,724	30,139
7	2,187	2,573	32,712
8	1,988	2,338	35,051
9	1,930	2,271	37,322
10	1,899	2,234	39,555
11	1,819	2,140	41,696
12	1,769	2,081	43,777
13	1,737	2,043	45,820
14	1,686	1,984	47,804
15	1,609	1,893	49,697
16	1,597	1,879	51,576
17	1,546	1,819	53,395
18	1,519	1,787	55,182
19	1,451	1,707	56,890
20	1,406	1,654	58,544
21	1,379	1,622	60,166
22	1,362	1,602	61,768
23	1,353	1,592	63,360
24	1,321	1,554	64,914
25	1,289	1,516	66,430
26	1,254	1,475	67,905
27	1,239	1,458	69,363
28	1,227	1,443	70,806
29	1,188	1,398	72,204
30	1,165	1,370	73,574
31	1,157	1,361	74,935
32	1,142	1,343	76,279
33	1,084	1,275	77,554
34	1,062	1,250	78,804
35	1,059	1,246	80,050
36	1,040	1,224	81,273
37	1,009	1,187	82,461
38	,986	1,160	83,621
39	,977	1,150	84,771
40	,954	1,122	85,892
41	,921	1,084	86,976
42	,911	1,072	88,048
43	,881	1,036	89,084
44	,872	1,026	90,111
45	,853	1,003	91,114
46	,837	,984	92,098
47	,807	,949	93,048
48	,784	,922	93,970
49	,758	,892	94,862
50	,730	,859	95,720
51	,718	,845	96,565
52	,669	,787	97,352
53	,641	,754	98,107
54	,590	,695	98,801
55	,544	,640	99,442
56	,475	,558	100,000



Je patrné, že položky diagnostiky jsou i nyní syceny záporně Faktorem 2 (v tabulkách uváděno jako „Component 2“), zatímco Faktor 1 rozlišuje mezi metodikou (nyní záporné hodnoty) a tvořivostí (nyní kladné hodnoty).

Nasycení jednotlivých položek škál u dvou nejvýznamnějších faktorů

Položka	Faktor 1	Faktor 2	Komentář
d1	-0,012	-0,208	
d2	-0,109	-0,557	Marker faktoru 2
d3	-0,158	-0,346	
d4	-0,140	-0,630	Marker faktoru 2
d5	-0,170	-0,057	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 2.
d6	0,016	-0,241	
d7	0,117	-0,230	
d8	0,193	-0,322	
d9	-0,151	-0,339	
d10	-0,177	-0,535	Marker faktoru 2
d11	0,159	-0,222	
d12	0,091	-0,182	
d13	0,019	-0,260	
d14	-0,121	-0,184	
d15	-0,068	-0,046	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 2.
d16	-0,318	-0,258	Tato položka je poměrně výrazně sycena i faktorem 1.
d17	-0,235	-0,101	
d18	-0,284	-0,051	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 2.
X3d	-0,310	-0,304	
X8d	0,097	-0,112	
X11d	-0,439	-0,280	Marker faktoru 1
X14d	-0,158	-0,198	
X26d	-0,531	-0,443	Marker faktoru 1 i 2
X27d	0,184	-0,241	
m1	-0,556	0,125	Marker faktoru 1
m2	-0,483	0,406	Marker faktoru 1 i 2
m3	-0,225	0,334	
m4	-0,470	0,470	Marker faktoru 1 i 2
m5	-0,187	0,144	
m6	-0,518	0,163	Marker faktoru 1

m7	-0,396	0,136	
m8	-0,282	0,422	Marker faktoru 2
m9	-0,159	0,208	
m10	-0,077	0,315	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 1.
m11	-0,458	0,238	Marker faktoru 1
m12	-0,418	0,068	Marker faktoru 1
m13	-0,584	0,087	Marker faktoru 1
m14	-0,340	0,169	
m15	-0,039	0,094	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 1.
m16	-0,214	0,209	
m17	-0,284	0,109	
m18	-0,354	0,036	
X2m	-0,300	0,159	
X4m	-0,428	0,106	Marker faktoru 1
X6m	-0,394	0,081	
X8m	-0,097	0,112	
X10m	-0,188	0,032	
X13m	-0,309	0,095	
X17m	-0,363	0,134	
X19m	-0,553	0,053	Marker faktoru 1
X21m	-0,638	0,119	Marker faktoru 1
X25m	-0,358	0,045	
X27m	-0,184	0,241	
X28m	-0,465	0,028	Marker faktoru 1
t1	0,590	0,083	Marker faktoru 1
t2	0,603	0,130	Marker faktoru 1
t3	0,377	-0,016	
t4	0,654	0,172	Marker faktoru 1
t5	0,331	-0,080	
t6	0,473	0,060	Marker faktoru 1
t7	0,320	0,082	
t8	0,082	-0,085	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 1.
t9	0,325	0,138	
t10	0,290	0,275	

t11	0,365	-0,047	
t12	0,295	0,123	
t13	0,550	0,161	Marker faktoru 1
t14	0,434	0,030	Marker faktoru 1
t15	0,095	-0,056	Stejně jako v předchozí faktorové analýze je tato položka málo sycená faktorem 1.
t16	0,453	0,059	Marker faktoru 1
t17	0,510	-0,019	Marker faktoru 1
t18	0,616	0,011	Marker faktoru 1
X2t	0,300	-0,159	
X3t	0,310	0,304	
X6t	0,394	-0,081	
X9t	0,435	0,078	Marker faktoru 1
X11t	0,439	0,280	Marker faktoru 1
X13t	0,309	-0,095	
X15t	0,346	0,013	
X17t	0,363	-0,134	
X21t	0,638	-0,119	Marker faktoru 1
X24t	0,444	-0,079	Marker faktoru 1
X26t	0,531	0,443	Marker faktoru 1
X28t	0,465	-0,028	Marker faktoru 1
X30t	0,623	0,199	Marker faktoru 1

Po vyčištění naplnění jednotlivých faktorů se zaměříme detailnější pochopení jejich obsahu.

Faktor 1

Faktor 1
Tvořivost vs. Metodika

I. část dotazníku			II. část dotazníku		
- D.SN	- M.SN	+ T.SN	- DX	-MX	-TX
Nevýrazné sycení faktorem kromě následujících položek (nad 0,2) Zápomě: D16 sběr dat D17 zjišťovat D18 pozornost	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny záporně, nejvíce (nad 0,4) M13 správnost metod M1 pečlivost M6 svědomitost M2 disciplína M4 pravidla M11 zásady M12 přesnost	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny kladně, nejvíce (nad 0,4) T4 nápady T18 inspirace T2 inovace T1 tvořivost T13 originalita nápadů T17 experimentovat T6 dynamika T16 improvizace T14 vytvořit	Nevýrazné sycení faktorem kromě následujících položek (nad 0,2) Zápomě: 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / své analytické schopnosti. 11. Rád bych se více věnoval / d preciznímu rozboru problému. 3. Více mě zajímají / skutečné příčiny problému.	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny záporně, nejvíce (nad 0,4) 21. Podporuji spíše / pořádek. 19. Při práci často / spoléhám na osvědčené techniky a metody. 28. Je lepší / / pracovat bez větších změn ale efektivně. 4. Pracovat v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně / nevadí.	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny kladně, nejvíce (nad 0,4) 21. Podporuji spíše / originalitu. 30. Jsem spíše / tvořivý člověk. 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / svoji tvořivost. 28. Je lepší / pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě. 24. Je třeba více oceňovat / dynamiku a vývoj. 11. Rád bych se více věnoval / vymýšlení různých variant řešení problému. 9. Je lepší / dát vždy prostor tvořivosti.

Faktor 2
Diagnostika vs. Metodika

I. část dotazníku			II. část dotazníku		
-D.SN	+ M.SN	T.SN	-DX	+MX	TX
Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny záporně, nejvíce (nad 0,3) D4 rozbor D2 analýza D10 analýza problému D3 původní příčiny D9 Proč? D8 důkazy	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny kladně, nejvíce (nad 0,3) M4 pravidla M8 povinnosti M2 disciplína M3 současnost M10 volba postupu	Nevýrazné sycení faktorem, žádná nepřesáhla hodnotu 0,3.	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny záporně, nejvíce (nad 0,3) 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / své analytické schopnosti. 3. Více mě zajímají / skutečné příčiny problému.	Veškeré položky jsou tímto faktorem syceny kladně, žádná však nepřesáhla hodnotu 0,3.	Nevýrazné sycení faktorem kromě následujících kladně sycených položek (nad 0,3): 26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit / svoji tvořivost. 3. Více mě zajímají / možné varianty řešení. Kladné sycení odpovídá tomu, že protiklad obou položek je výrazná diagnostická položka.

Po odstranění problematických položek by alternativní zkrácená verze dotazníku měla být konzistentnější a tedy dosahovat lepší reliability, což ale bude jistě do určité míry kompenzované nižší reliability, která ceteris paribus klesá s klesajícím počtem položek. Právě výsledky reliability by měla být jeden z hlavních důvodů, proč bychom v případě lepších výsledků doporučili používání alternativní verze.

	škála	vnitřní konzistence (alfa)		komentář
		Původní plná verze	Alternativní zkrácená verze	
celý dotazník	D	0,598	0,558	Mírné zhoršení
	M	0,805	0,804	Nevýrazná změna
	T	0,972	0,845	Zhoršení
II. část dotazníku volba jedné ze dvou možností (x)	D x	0,452	0,344	Zhoršení
	M x	0,658	0,667	Nevýrazná změna
	T x	0,746	0,735	Mírné zhoršení

Závěr

I po odstranění problematických položek alternativní zkrácená verze dotazníku nedosahuje lepší reliability. Při používání zkrácené verze by bylo nutné provést nový sběr dat, jinak bychom se nevyhnuli problematickému převodu skóre, kde při pouhém matematickém přepočítání nového výsledku škál bychom pomíjeli nyní existující interakce mezi položkami. Proto jsme se rozhodli pro další používat nadále původní plnou verzi dotazníku.

DISTRIBUCE HRUBÉHO SKÓRU VE ZKOUANÉM VZORKU

V této kapitole popisujeme distribuci skóru jednotlivých škál v námi zkouaném vzorku, včetně jednotlivých separátní analýzy dle pohlaví a pozice. Na závěr kapitoly je tabulka pro převod skóru na percentily a plošná normalizace.

Četnosti dle pohlaví a pozice	Muž	Žena	Celkem
Manažerská pozice	790 69,5%	346 30,5%	1136 100%
Nemanažerská pozice	673 60,1%	446 39,9%	1119 100%
celkem	1463	792	2255

Diferenciace dle pohlaví

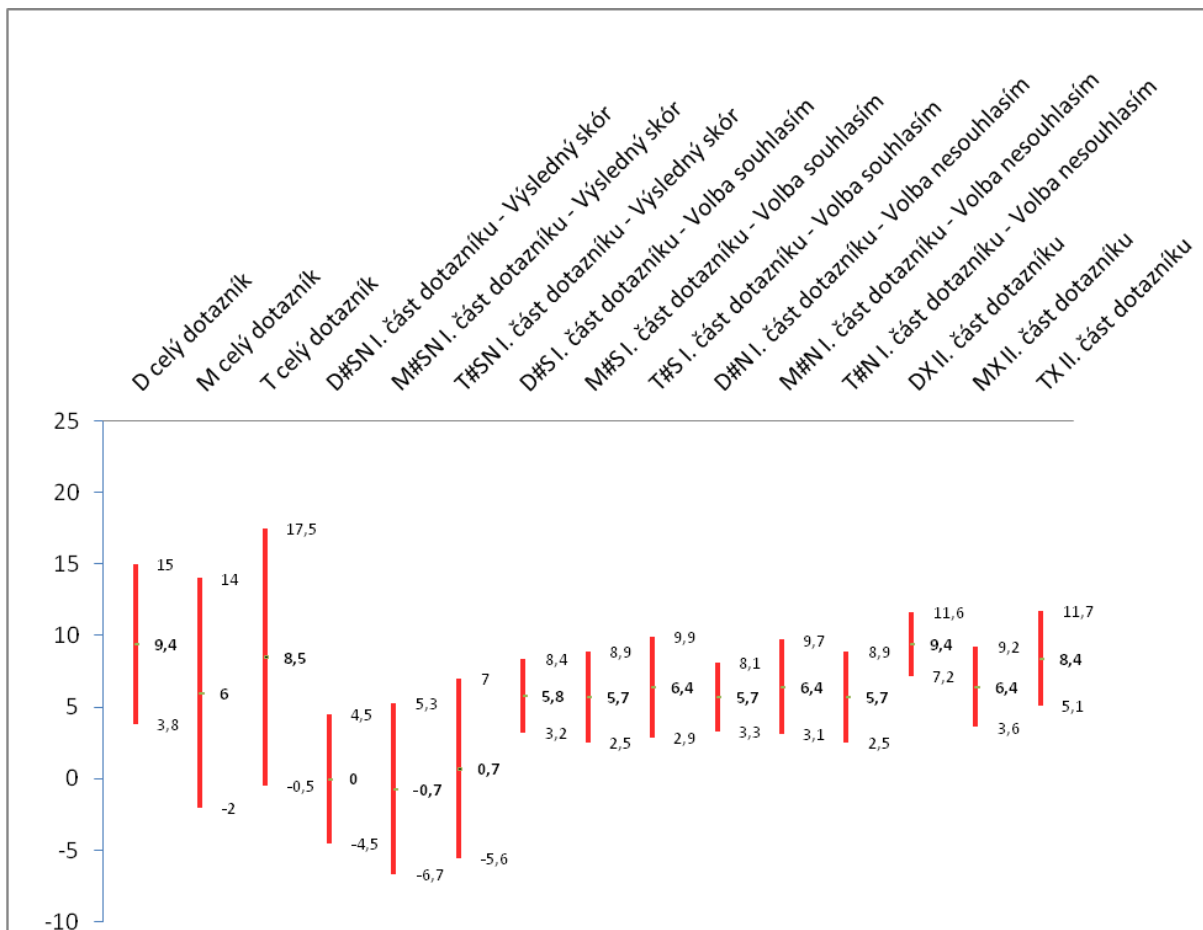
Nejprve se podíváme na základní charakteristiky jednotlivých škál u celkového vzorku a separátně u mužů a žen (signifikantní rozdíly ve středových hodnotách).

		Průměr			Standardní odchylka			Sig.	Med.	Špičatost			Šikmost			
		celý	muži	ženy	celý	muži	ženy			celý	muži	ženy	celý	muži	ženy	
celý dotazník	D	8,6**	8,3	9,0	5,6	5,5	5,7	0,005	8	-0,3	-0,2	-0,3	0,2	0,2	0,1	
	M	6,0**	4,8	8,1	7,9	7,8	7,8	0,000	6	-0,6	-0,5	-0,5	0,1	0,2	-0,1	
	T	9,2**	10,5	6,7	9,0	8,9	8,6	0,000	10	-0,5	-0,4	-0,5	-0,1	-0,2	0,1	
I. část dotazníku	Výsledný skór	D#SN	-0,5	-0,6	-0,4	4,5	4,4	4,6	0,383	-1	-0,3	-0,2	-0,4	0,2	0,2	0,1
		M#SN	-0,6**	-1,5	1,1	6,0	5,8	5,9	0,000	-1	-0,6	-0,4	-0,6	0,1	0,3	-0,1
		T#SN	1,1**	2,1	-0,7	6,3	6,3	5,9	0,000	1	-0,5	-0,4	-0,5	-0,1	-0,2	0,1
	Volba souhlasím	D#S	5,5*	5,4	5,7	2,5	2,5	2,6	0,016	5	-0,1	-0,1	-0,1	0,4	0,4	0,4
		M#S	5,7**	5,3	6,6	3,2	3,0	3,2	0,000	5	-0,3	0,0	-0,5	0,5	0,6	0,3
		T#S	6,7**	7,2	5,7	3,5	3,6	3,2	0,000	6	-0,5	-0,5	-0,1	0,3	0,2	0,5
	Volba nesouhlasím	D#N	6,0	5,9	6,0	2,5	2,4	2,5	0,410	6	-0,3	-0,2	-0,5	0,2	0,2	0,2
		M#N	6,3**	6,8	5,5	3,2	3,2	3,1	0,000	6	-0,6	-0,6	-0,3	0,3	0,1	0,5
		T#N	5,6**	5,2	6,4	3,2	3,1	3,1	0,000	5	-0,1	0,2	-0,3	0,6	0,7	0,4
II. část dotazníku	DX	9,1**	8,9	9,4	2,3	2,2	2,2	0,000	9	-0,4	-0,3	-0,6	0,0	0,0	0,0	
	MX	6,6**	6,3	7,0	2,8	2,8	2,8	0,000	7	-0,5	-0,6	-0,4	0,0	0,1	-0,1	
	TX	8,1**	8,5	7,4	3,4	3,4	3,4	0,000	8	-0,6	-0,6	-0,6	0,0	-0,1	0,2	

Signifikantní rozdíly mezi středovou hodnotou škály u mužů a žen (dle Mann-Whitney U) jsou označeny * (hladina významnosti 0,05) a ** (hladina významnosti 0,01).

Špičatost a šikmost napovídá, že se rozložení blíží normálnímu rozložení, i přes signifikantní rozdíly v středových hodnotách mezi muži a ženami se charakteristiky šikmosti a špičatosti neliší výrazně dle pohlaví.

Pro přehlednost ještě grafické znázornění průměru a rozdílu 1 standardní odchylky. Je zřejmé, že načítáním jednotlivých částí testu roste variance, zároveň je patrné že nejnižší varianci má diagnostika a největší naopak tvořivost a to ve všech částech dotazníku. Nízká variance diagnostiky způsobuje i horší výsledky této škály v některých analýzách (např. reliability).



Test homogenity neukázal výrazný rozdíl (na hladině 0,01) ve varianci mezi muži a ženami.

Test homogenity

	Levene	df1	df2	Sig.
D	0,370	1	2253	0,543
M	0,358	1	2253	0,550
T	0,651	1	2253	0,420
D#SN	2,463	1	2253	0,117
M#SN	0,423	1	2253	0,516
T#SN	2,369	1	2253	0,124
DX	0,939	1	2253	0,333
MX	1,751	1	2253	0,186
TX	0,208	1	2253	0,649

Diferenciace dle pozice

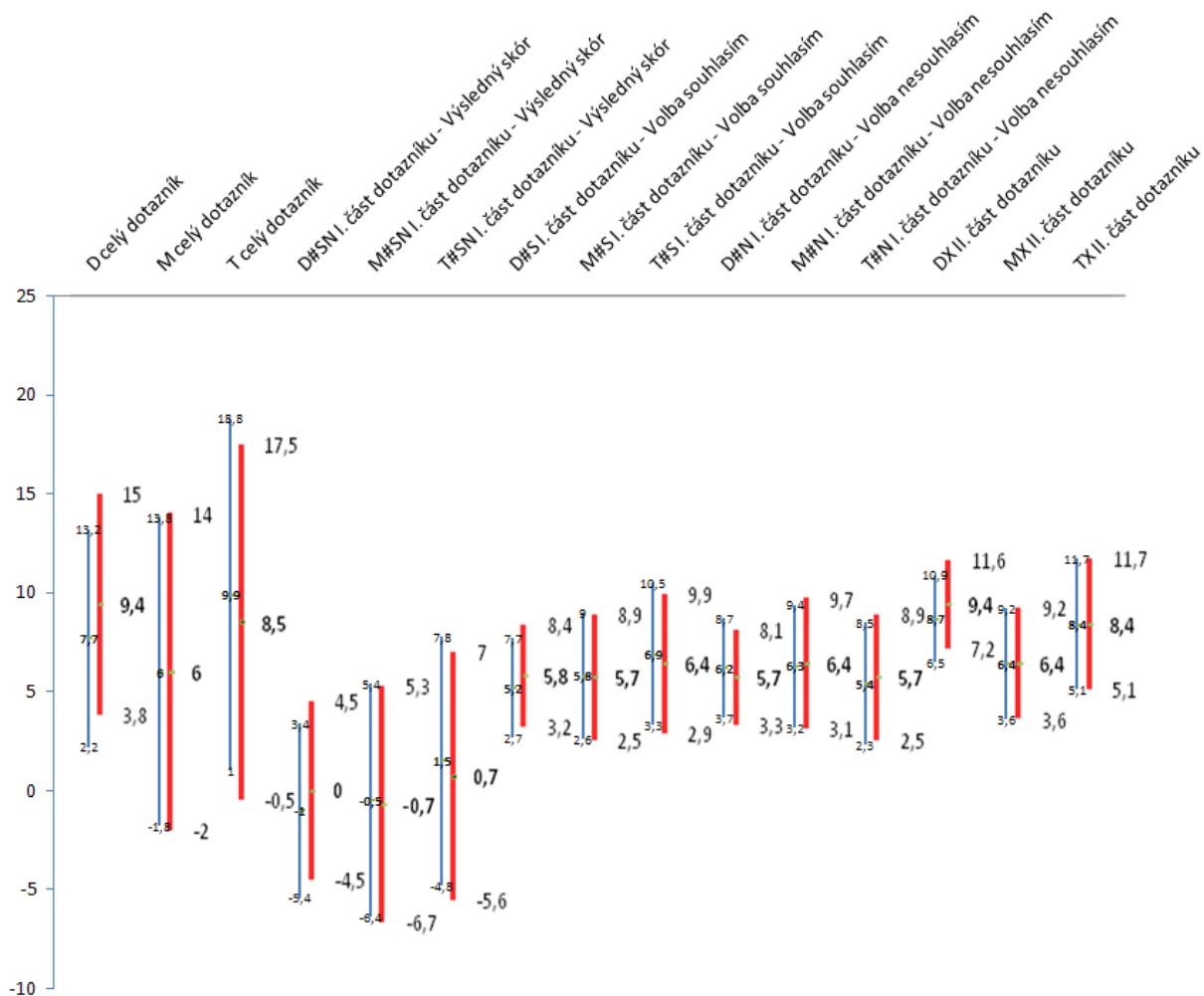
Následující analýza ukazuje pohled na respondenty, kteří jsou na manažerské pozici nebo nemanadžerské („talenty“, koordinátory, obchodníky atd.) separátně u mužů a žen – je zřejmé, že u manažerských pozic má pohlaví pouze zanedbatelný vliv na škálu diagnostiku na rozdíl od heterogenní populace nemanadžerských pozic.

			Průměr			St. odchylka			Sig.	Špičatost			Šikmost			
			celý	muži	ženy	celý	muži	ženy		celý	muži	ženy	celý	muži	ženy	
Manažerské pozice	celý dotazník	D	7,7	7,8	7,7	5,5	5,6	5,3	0,998	0,0	0,1	-0,3	0,3	0,3	0,1	
		M	6,0**	5,2	7,7	7,8	7,9	7,6	0,000	-0,5	-0,4	-0,5	0,1	0,2	-0,2	
		T	9,9**	10,6	8,3	8,9	9,0	8,5	0,000	-0,4	-0,3	-0,5	-0,1	-0,1	0,0	
	I. část dotazníku	Výsledný skór	D#SN	-1,0	-0,9	-1,2	4,4	4,5	4,3	0,623	-0,1	0,0	-0,4	0,3	0,3	0,1
			M#SN	-0,5**	-1,1	1,0	5,9	5,9	5,8	0,000	-0,6	-0,4	-0,6	0,1	0,2	-0,2
			T#SN	1,5**	2,1	0,1	6,3	6,4	6,0	0,000	-0,4	-0,3	-0,5	-0,1	-0,2	0,0
		Volba souhlasím	D#S	5,2	5,2	5,2	2,5	2,6	2,3	0,699	0,2	0,3	-0,1	0,5	0,6	0,4
			M#S	5,8**	5,5	6,6	3,2	3,1	3,2	0,000	-0,3	0,0	-0,5	0,5	0,6	0,2
			T#S	6,9**	7,3	6,1	3,6	3,7	3,2	0,000	-0,4	-0,5	-0,1	0,3	0,2	0,5
		Volba nesouhlasím	D#N	6,2	6,1	6,3	2,5	2,5	2,5	0,242	-0,3	-0,3	-0,5	0,1	0,1	0,1
			M#N	6,3**	6,6	5,5	3,1	3,1	3,0	0,000	-0,5	-0,5	-0,3	0,3	0,2	0,6
			T#N	5,4**	5,2	6,0	3,1	3,1	3,1	0,000	0,1	0,3	-0,3	0,6	0,7	0,4
	II. část dotazníku	DX	8,7	8,7	8,8	2,2	2,2	2,2	0,581	-0,4	-0,3	-0,6	0,1	0,1	0,1	
		MX	6,4*	6,3	6,7	2,8	2,9	2,6	0,044	-0,5	-0,5	-0,4	0,0	0,1	-0,2	
		TX	8,4	8,6	8,2	3,3	3,4	3,3	0,082	-0,5	-0,6	-0,6	0,0	0,0	0,0	
	Nemanadžerské pozice	celý dotazník	D	9,4**	9,0	10,1	5,6	5,4	5,8	0,002	-0,4	-0,5	-0,4	0,1	0,1	0,1
			M	6,0**	4,3	8,4	8,0	7,6	8,0	0,000	-0,6	-0,6	-0,5	0,1	0,2	0,0
			T	8,5**	10,4	5,5	9,0	8,8	8,4	0,000	-0,7	-0,5	-0,5	0,0	-0,2	0,2
I. část dotazníku		Výsledný skór	D#SN	0,0	-0,1	0,2	4,5	4,2	4,8	0,304	-0,4	-0,4	-0,5	0,0	0,0	0,0
			M#SN	-0,7**	-1,9	1,1	6,0	5,8	6,0	0,000	-0,5	-0,4	-0,6	0,2	0,3	0,0
			T#SN	0,7**	2,0	-1,3	6,3	6,2	5,8	0,000	-0,6	-0,5	-0,6	0,0	-0,2	0,1
		Volba souhlasím	D#S	5,8*	5,6	6,0	2,6	2,5	2,7	0,019	-0,3	-0,4	-0,3	0,3	0,3	0,3
			M#S	5,7**	5,1	6,6	3,2	3,0	3,3	0,000	-0,2	0,1	-0,5	0,6	0,7	0,4
			T#S	6,4**	7,2	5,3	3,5	3,5	3,1	0,000	-0,5	-0,6	-0,1	0,4	0,2	0,6
		Volba nesouhlasím	D#N	5,7	5,7	5,8	2,4	2,4	2,6	0,565	-0,2	0,0	-0,5	0,3	0,4	0,3
			M#N	6,4**	7,0	5,5	3,3	3,2	3,1	0,000	-0,6	-0,6	-0,3	0,2	0,1	0,4
			T#N	5,7**	5,2	6,6	3,2	3,1	3,1	0,000	-0,2	0,1	-0,4	0,5	0,7	0,4
II. část dotazníku		DX	9,4**	9,1	9,9	2,2	2,2	2,1	0,000	-0,4	-0,3	-0,6	-0,1	0,0	-0,1	
		MX	6,6**	6,3	7,3	2,8	2,7	2,8	0,000	-0,5	-0,6	-0,4	0,1	0,1	0,0	
		TX	7,8**	8,4	6,8	3,4	3,3	3,3	0,000	-0,7	-0,6	-0,5	0,1	-0,1	0,4	
			celý	muži	ženy	celý	muži	ženy		celý	muži	ženy	celý	muži	ženy	
Signifikantní rozdíly mezi středovou hodnotou škály u mužů a žen (Mann-Whitney U) jsou označeny * (Sig.0,05) a ** (Sig. 0,01).			Průměr			St. odchylka			Sig.	Špičatost			Šikmost			

Očekávali jsme samozřejmě i rozdíly mezi středovými hodnotami u manažerskými a nemanadžerskými pozicemi, a ukazuje se, že se skutečně vyskytují u jednoho nebo obou pohlaví na hladině významnosti 0,05.

Mann-Whitney test dvou nezávislých výběrů dle pozice				muži	ženy
	Celý dotazník	D		0,000	0,000
		M		0,047	0,300
		T		0,808	0,000
	I. část dotazníku	Výsledný skór	D#SN	0,000	0,000
			M#SN	0,012	0,865
			T#SN	0,888	0,001
		Volba souhlasím	D#S	0,000	0,000
			M#S	0,047	0,705
			T#S	0,712	0,000
		Volba nesouhlasím	D#N	0,000	0,003
			M#N	0,008	0,873
			T#N	0,885	0,010
	II. část dotazníku	DX		0,001	0,000
		MX		0,626	0,003
		TX		0,489	0,000

Pro přehlednost ještě nabízíme grafické znázornění průměru a rozdílu 1 standardní odchylky. Modře jsou zobrazeny hodnotu průměru \pm 1 standardní odchylka u všech probandů na manažerských pozicích, červeně u nemanagerských.



Test homogenity neukázal výrazný rozdíl (na hladině 0,01) ve varianci mezi manažerskými a nemanželskými pozicemi, pouze na hladině významnosti 0,05 je rozdíl ve varianci u žen.

Test homogenity

škála	Muži				Ženy				škála
	Levene	df1	df2	Sig.	Levene	df1	df2	Sig.	
D	0,500	1	1461	0,480	3,095	1	790	0,079	D
M	0,071	1	1461	0,790	1,494	1	790	0,222	M
T	0,015	1	1461	0,901	0,157	1	790	0,692	T
D#SN	0,774	1	1461	0,379	4,210	1	790	0,041	D#SN
M#SN	0,105	1	1461	0,746	0,751	1	790	0,386	M#SN
T#SN	0,013	1	1461	0,908	0,061	1	790	0,805	T#SN
DX	0,165	1	1461	0,684	0,207	1	790	0,650	DX
MX	0,850	1	1461	0,357	1,941	1	790	0,164	MX
TX	0,252	1	1461	0,616	0,479	1	790	0,489	TX

I přes obdobnou varianci ve skupinách tříděných dle pohlaví a pozice se vyskytuje rozdíl na úrovni středových hodnot, bude tedy nutné možné provést test normality na 4 separátních skupinách.

Provedli jsme i Kolmogorov-Smirnov test normality rozložení jednotlivých škál a u většiny bohužel musíme předpoklad, že jedná o normální rozložení zamítnout.

		Manažerské pozice				Nemažerské pozice				
		muži		ženy		muži		ženy		
		Kol.Sm. Z	Sig.	Kol.Sm. Z	Sig.	Kol.Sm. Z	Sig.	Kol.Sm. Z	Sig.	
celý dotazník	D	2,009	,001	1,212	0,106	1,422	,035	1,057	0,214	
	M	1,602	,012	1,313	0,064	1,658	,008	1,205	0,109	
	T	1,548	,017	0,992	0,279	1,669	,008	1,265	0,082	
I. část dotazníku	Výsledný skór	D#SN	2,149	,000	1,393	0,041	1,606	,011	1,124	0,160
		M#SN	1,649	,009	1,219	0,102	2,063	,000	1,064	0,208
		T#SN	1,735	,005	0,999	0,271	1,985	,001	1,316	0,062
	Volba souhlasím	D#S	3,277	,000	2,382	0,000	2,506	,000	2,256	0,000
		M#S	3,471	,000	1,664	0,008	3,385	,000	2,309	0,000
		T#S	2,060	,000	1,704	0,006	2,061	,000	2,549	0,000
	Volba nesouhlasím	D#N	2,330	,000	1,863	0,002	2,967	,000	2,061	0,000
		M#N	2,224	,000	2,303	0,000	2,278	,000	2,014	0,001
		T#N	3,548	,000	2,045	0,000	3,260	,000	2,155	0,000
II. část dotazníku	DX	2,623	,000	2,233	0,000	2,476	,000	2,136	0,000	
	MX	2,162	,000	2,111	0,000	2,295	,000	1,697	0,006	
	TX	1,913	,001	1,549	0,016	2,030	,001	2,086	0,000	

PŘEVOD HRUBÉHO SKÓRU

V následujících kapitolách jsou za pomoci plošné normalizace vypočtena hodnota odpovídajícího Z-skóru a pro srozumitelnost běžné populaci jsme se rozhodli použít převod na IQ skór. Protože pro interpretaci má největší význam velmi vysoká a velmi nízká preference určitého zaměření v poměru k ostatním, jsou středové hodnoty a extrémy jsou barevně odlišeny (IQ skór =< 70, =>130 a mezi 85 a 115).

1. MANAŽERSKÉ POZICE, MUŽI

1.1. Celý dotazník

1.1.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-6	3	0,4%	0,4%	-2,7	60	-6
-5	5	0,6%	1,0%	-2,3	65	-5
-4	2	0,3%	1,3%	-2,2	66	-4
-3	9	1,1%	2,4%	-2,0	70	-3
-2	6	0,8%	3,2%	-1,9	72	-2
-1	20	2,5%	5,7%	-1,6	76	-1
0	19	2,4%	8,1%	-1,4	79	0
1	33	4,2%	12,3%	-1,2	83	1
2	43	5,4%	17,7%	-0,9	86	2
3	47	5,9%	23,7%	-0,7	89	3
4	46	5,8%	29,5%	-0,5	92	4
5	49	6,2%	35,7%	-0,4	95	5
6	72	9,1%	44,8%	-0,1	98	6
7	55	7,0%	51,8%	0,0	101	7
8	38	4,8%	56,6%	0,2	102	8
9	46	5,8%	62,4%	0,3	105	9
10	60	7,6%	70,0%	0,5	108	10
11	43	5,4%	75,4%	0,7	110	11
12	46	5,8%	81,3%	0,9	113	12
13	38	4,8%	86,1%	1,1	116	13
14	22	2,8%	88,9%	1,2	118	14
15	13	1,6%	90,5%	1,3	120	15
16	21	2,7%	93,2%	1,5	122	16
17	18	2,3%	95,4%	1,7	125	17
18	6	0,8%	96,2%	1,8	127	18
19	7	0,9%	97,1%	1,9	128	19
20	3	0,4%	97,5%	2,0	129	20
21	7	0,9%	98,4%	2,1	132	21
22	4	0,5%	98,9%	2,3	134	22
23	4	0,5%	99,4%	2,5	137	23
24	3	0,4%	99,7%	2,8	142	24
25	2	0,3%	100,0%			25

1.1.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	2	0,3%	0,3%	-2,8	58	-13
-12	3	0,4%	0,6%	-2,5	63	-12
-11	3	0,4%	1,0%	-2,3	65	-11
-10	8	1,0%	2,0%	-2,0	69	-10
-9	6	0,8%	2,8%	-1,9	71	-9
-8	9	1,1%	3,9%	-1,8	74	-8
-7	23	2,9%	6,8%	-1,5	78	-7
-6	16	2,0%	8,9%	-1,3	80	-6
-5	19	2,4%	11,3%	-1,2	82	-5
-4	17	2,2%	13,4%	-1,1	83	-4
-3	33	4,2%	17,6%	-0,9	86	-3
-2	29	3,7%	21,3%	-0,8	88	-2
-1	23	2,9%	24,2%	-0,7	89	-1
0	38	4,8%	29,0%	-0,6	92	0
1	38	4,8%	33,8%	-0,4	94	1
2	33	4,2%	38,0%	-0,3	95	2
3	38	4,8%	42,8%	-0,2	97	3
4	52	6,6%	49,4%	0,0	100	4
5	42	5,3%	54,7%	0,1	102	5
6	33	4,2%	58,9%	0,2	103	6
7	32	4,1%	62,9%	0,3	105	7
8	33	4,2%	67,1%	0,4	107	8
9	31	3,9%	71,0%	0,6	108	9
10	23	2,9%	73,9%	0,6	110	10
11	36	4,6%	78,5%	0,8	112	11
12	21	2,7%	81,1%	0,9	113	12
13	22	2,8%	83,9%	1,0	115	13
14	19	2,4%	86,3%	1,1	116	14
15	23	2,9%	89,2%	1,2	119	15
16	15	1,9%	91,1%	1,3	120	16
17	17	2,2%	93,3%	1,5	122	17
18	10	1,3%	94,6%	1,6	124	18
19	12	1,5%	96,1%	1,8	126	19
20	6	0,8%	96,8%	1,9	128	20
21	5	0,6%	97,5%	2,0	129	21
22	9	1,1%	98,6%	2,2	133	22
23	3	0,4%	99,0%	2,3	135	23
24	3	0,4%	99,4%	2,5	137	24
25	1	0,1%	99,5%	2,6	139	25
26	2	0,3%	99,7%	2,8	142	26
27	1	0,1%	99,9%	3,0	145	27
28	1	0,1%	100,0%			28

1.1.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-15
-14						-14
-13	1	0,1%	0,3%	-2,8	58	-13
-12	2	0,3%	0,5%	-2,6	61	-12
-11	3	0,4%	0,9%	-2,4	64	-11
-10	5	0,6%	1,5%	-2,2	68	-10
-9						-9
-8	3	0,4%	1,9%	-2,1	69	-8
-7	8	1,0%	2,9%	-1,9	72	-7
-6	12	1,5%	4,4%	-1,7	74	-6
-5	9	1,1%	5,6%	-1,6	76	-5
-4	10	1,3%	6,8%	-1,5	78	-4
-3	18	2,3%	9,1%	-1,3	80	-3
-2	11	1,4%	10,5%	-1,3	81	-2
-1	15	1,9%	12,4%	-1,2	83	-1
0	25	3,2%	15,6%	-1,0	85	0
1	13	1,6%	17,2%	-0,9	86	1
2	17	2,2%	19,4%	-0,9	87	2
3	22	2,8%	22,2%	-0,8	88	3
4	18	2,3%	24,4%	-0,7	90	4
5	25	3,2%	27,6%	-0,6	91	5
6	27	3,4%	31,0%	-0,5	93	6
7	26	3,3%	34,3%	-0,4	94	7
8	33	4,2%	38,5%	-0,3	96	8
9	35	4,4%	42,9%	-0,2	97	9
10	28	3,5%	46,5%	-0,1	99	10
11	32	4,1%	50,5%	0,0	100	11
12	35	4,4%	54,9%	0,1	102	12
13	54	6,8%	61,8%	0,3	104	13
14	46	5,8%	67,6%	0,5	107	14
15	28	3,5%	71,1%	0,6	108	15
16	27	3,4%	74,6%	0,7	110	16
17	24	3,0%	77,6%	0,8	111	17
18	23	2,9%	80,5%	0,9	113	18
19	24	3,0%	83,5%	1,0	115	19
20	19	2,4%	85,9%	1,1	116	20
21	23	2,9%	88,9%	1,2	118	21
22	16	2,0%	90,9%	1,3	120	22
23	9	1,1%	92,0%	1,4	121	23
24	17	2,2%	94,2%	1,6	124	24
25	9	1,1%	95,3%	1,7	125	25
26	8	1,0%	96,3%	1,8	127	26
27	7	0,9%	97,2%	1,9	129	27
28	3	0,4%	97,6%	2,0	130	28
29	8	1,0%	98,6%	2,2	133	29
30	7	0,9%	99,5%	2,6	139	30
31	2	0,3%	99,7%	2,8	142	31
32						32
33	2	0,3%	100,0%			33

1.2. I. část dotazníku - volba souhlasím/nesouhlasím

1.2.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	2	0,3%	0,3%	-2,8	58	-13
-12	1	0,1%	0,4%	-2,7	60	-12
-11	1	0,1%	0,5%	-2,6	61	-11
-10	13	1,6%	2,2%	-2,0	70	-10
-9	9	1,1%	3,3%	-1,8	72	-9
-8	19	2,4%	5,7%	-1,6	76	-8
-7	33	4,2%	9,9%	-1,3	81	-7
-6	35	4,4%	14,3%	-1,1	84	-6
-5	54	6,8%	21,1%	-0,8	88	-5
-4	70	8,9%	30,0%	-0,5	92	-4
-3	76	9,6%	39,6%	-0,3	96	-3
-2	69	8,7%	48,4%	0,0	99	-2
-1	67	8,5%	56,8%	0,2	103	-1
0	65	8,2%	65,1%	0,4	106	0
1	46	5,8%	70,9%	0,6	108	1
2	60	7,6%	78,5%	0,8	112	2
3	44	5,6%	84,1%	1,0	115	3
4	38	4,8%	88,9%	1,2	118	4
5	19	2,4%	91,3%	1,4	120	5
6	22	2,8%	94,1%	1,6	123	6
7	14	1,8%	95,8%	1,7	126	7
8	14	1,8%	97,6%	2,0	130	8
9	5	0,6%	98,2%	2,1	132	9
10	6	0,8%	99,0%	2,3	135	10
11	5	0,6%	99,6%	2,7	140	11
12	1	0,1%	99,7%	2,8	142	12
13	1	0,1%	99,9%	3,0	145	13
14	1	0,1%	100,0%			14

1.2.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-15
-14	3	0,4%	0,5%	-2,6	61	-14
-13	5	0,6%	1,1%	-2,3	66	-13
-12	10	1,3%	2,4%	-2,0	70	-12
-11	14	1,8%	4,2%	-1,7	74	-11
-10	21	2,7%	6,8%	-1,5	78	-10
-9	31	3,9%	10,8%	-1,2	81	-9
-8	34	4,3%	15,1%	-1,0	84	-8
-7	44	5,6%	20,6%	-0,8	88	-7
-6	33	4,2%	24,8%	-0,7	90	-6
-5	34	4,3%	29,1%	-0,6	92	-5
-4	58	7,3%	36,5%	-0,3	95	-4
-3	55	7,0%	43,4%	-0,2	98	-3
-2	49	6,2%	49,6%	0,0	100	-2
-1	51	6,5%	56,1%	0,2	102	-1
0	49	6,2%	62,3%	0,3	105	0
1	55	7,0%	69,2%	0,5	108	1
2	35	4,4%	73,7%	0,6	109	2
3	34	4,3%	78,0%	0,8	112	3
4	26	3,3%	81,3%	0,9	113	4
5	34	4,3%	85,6%	1,1	116	5
6	25	3,2%	88,7%	1,2	118	6
7	18	2,3%	91,0%	1,3	120	7
8	22	2,8%	93,8%	1,5	123	8
9	12	1,5%	95,3%	1,7	125	9
10	15	1,9%	97,2%	1,9	129	10
11	11	1,4%	98,6%	2,2	133	11
12	2	0,3%	98,9%	2,3	134	12
13	3	0,4%	99,2%	2,4	136	13
14	3	0,4%	99,6%	2,7	140	14
15	2	0,3%	99,9%	3,0	145	15
16	1	0,1%	100,0%			16

1.2.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-17	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-17
-16						-16
-15						-15
-14	4	0,5%	0,6%	-2,5	63	-14
-13	3	0,4%	1,0%	-2,3	65	-13
-12	5	0,6%	1,6%	-2,1	68	-12
-11	13	1,6%	3,3%	-1,8	72	-11
-10	13	1,6%	4,9%	-1,7	75	-10
-9	15	1,9%	6,8%	-1,5	78	-9
-8	17	2,2%	9,0%	-1,3	80	-8
-7	18	2,3%	11,3%	-1,2	82	-7
-6	19	2,4%	13,7%	-1,1	84	-6
-5	25	3,2%	16,8%	-1,0	86	-5
-4	19	2,4%	19,2%	-0,9	87	-4
-3	18	2,3%	21,5%	-0,8	88	-3
-2	46	5,8%	27,3%	-0,6	91	-2
-1	33	4,2%	31,5%	-0,5	93	-1
0	44	5,6%	37,1%	-0,3	95	0
1	54	6,8%	43,9%	-0,2	98	1
2	47	5,9%	49,9%	0,0	100	2
3	54	6,8%	56,7%	0,2	103	3
4	62	7,8%	64,6%	0,4	106	4
5	44	5,6%	70,1%	0,5	108	5
6	41	5,2%	75,3%	0,7	110	6
7	35	4,4%	79,7%	0,8	112	7
8	33	4,2%	83,9%	1,0	115	8
9	27	3,4%	87,3%	1,1	117	9
10	28	3,5%	90,9%	1,3	120	10
11	21	2,7%	93,5%	1,5	123	11
12	13	1,6%	95,2%	1,7	125	12
13	16	2,0%	97,2%	1,9	129	13
14	9	1,1%	98,4%	2,1	132	14
15	7	0,9%	99,2%	2,4	136	15
16	3	0,4%	99,6%	2,7	140	16
17	2	0,3%	99,9%	3,0	145	17
18	1	0,1%	100,0%			18

1.3. II. část dotazníku - volba jedné ze dvou možností

1.3.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
3	3	0,4%	0,4%	-2,7	60	3
4	14	1,8%	2,2%	-2,0	70	4
5	46	5,8%	8,0%	-1,4	79	5
6	64	8,1%	16,1%	-1,0	85	6
7	118	14,9%	31,0%	-0,5	93	7
8	125	15,8%	46,8%	-0,1	99	8
9	140	17,7%	64,6%	0,4	106	9
10	109	13,8%	78,4%	0,8	112	10
11	83	10,5%	88,9%	1,2	118	11
12	49	6,2%	95,1%	1,7	125	12
13	27	3,4%	98,5%	2,2	132	13
14	9	1,1%	99,6%	2,7	140	14
15	3	0,4%	100,0%			15

1.3.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	8	1,0%	1,0%	-2,3	65	0
1	26	3,3%	4,3%	-1,7	74	1
2	44	5,6%	9,9%	-1,3	81	2
3	62	7,8%	17,7%	-0,9	86	3
4	85	10,8%	28,5%	-0,6	91	4
5	81	10,3%	38,7%	-0,3	96	5
6	105	13,3%	52,0%	0,1	101	6
7	102	12,9%	64,9%	0,4	106	7
8	94	11,9%	76,8%	0,7	111	8
9	70	8,9%	85,7%	1,1	116	9
10	52	6,6%	92,3%	1,4	121	10
11	31	3,9%	96,2%	1,8	127	11
12	22	2,8%	99,0%	2,3	135	12
13	4	0,5%	99,5%	2,6	139	13
14	4	0,5%	100,0%			14

1.3.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	2	0,3%	0,3%	-2,8	58	0
1	8	1,0%	1,3%	-2,2	66	1
2	21	2,7%	3,9%	-1,8	74	2
3	21	2,7%	6,6%	-1,5	77	3
4	48	6,1%	12,7%	-1,1	83	4
5	59	7,5%	20,1%	-0,8	87	5
6	66	8,4%	28,5%	-0,6	91	6
7	78	9,9%	38,4%	-0,3	96	7
8	88	11,1%	49,5%	0,0	100	8
9	81	10,3%	59,7%	0,2	104	9
10	87	11,0%	70,8%	0,5	108	10
11	59	7,5%	78,2%	0,8	112	11
12	73	9,2%	87,5%	1,1	117	12
13	41	5,2%	92,7%	1,5	122	13
14	25	3,2%	95,8%	1,7	126	14
15	23	2,9%	98,7%	2,2	134	15
16	10	1,3%	100,0%			16

2. MANAŽERSKÉ POZICE, ŽENY

2.1. Celý dotazník

2.1.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-6	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-6
-5	2	0,6%	0,9%	-2,4	64	-5
-4	3	0,9%	1,7%	-2,1	68	-4
-3	3	0,9%	2,6%	-1,9	71	-3
-2	3	0,9%	3,5%	-1,8	73	-2
-1	10	2,9%	6,4%	-1,5	77	-1
0	5	1,4%	7,8%	-1,4	79	0
1	8	2,3%	10,1%	-1,3	81	1
2	19	5,5%	15,6%	-1,0	85	2
3	22	6,4%	22,0%	-0,8	88	3
4	27	7,8%	29,8%	-0,5	92	4
5	22	6,4%	36,1%	-0,4	95	5
6	28	8,1%	44,2%	-0,1	98	6
7	21	6,1%	50,3%	0,0	100	7
8	19	5,5%	55,8%	0,1	102	8
9	25	7,2%	63,0%	0,3	105	9
10	27	7,8%	70,8%	0,5	108	10
11	20	5,8%	76,6%	0,7	111	11
12	22	6,4%	82,9%	1,0	114	12
13	14	4,0%	87,0%	1,1	117	13
14	8	2,3%	89,3%	1,2	119	14
15	12	3,5%	92,8%	1,5	122	15
16	6	1,7%	94,5%	1,6	124	16
17	5	1,4%	96,0%	1,7	126	17
18	6	1,7%	97,7%	2,0	130	18
19	3	0,9%	98,6%	2,2	133	19
20	2	0,6%	99,1%	2,4	136	20
21	2	0,6%	99,7%	2,8	141	21
22	1	0,3%	100,0%			22

2.1.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-11	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-11
-10	2	0,6%	0,9%	-2,4	64	-10
-9	3	0,9%	1,7%	-2,1	68	-9
-8	1	0,3%	2,0%	-2,0	69	-8
-7	2	0,6%	2,6%	-1,9	71	-7
-6	5	1,4%	4,0%	-1,7	74	-6
-5	9	2,6%	6,6%	-1,5	77	-5
-4	8	2,3%	9,0%	-1,3	80	-4
-3	5	1,4%	10,4%	-1,3	81	-3
-2	10	2,9%	13,3%	-1,1	83	-2
-1	15	4,3%	17,6%	-0,9	86	-1
0	6	1,7%	19,4%	-0,9	87	0
1	9	2,6%	22,0%	-0,8	88	1
2	8	2,3%	24,3%	-0,7	90	2
3	14	4,0%	28,3%	-0,6	91	3
4	20	5,8%	34,1%	-0,4	94	4
5	14	4,0%	38,2%	-0,3	95	5
6	16	4,6%	42,8%	-0,2	97	6
7	23	6,6%	49,4%	0,0	100	7
8	15	4,3%	53,8%	0,1	101	8
9	8	2,3%	56,1%	0,2	102	9
10	13	3,8%	59,8%	0,2	104	10
11	20	5,8%	65,6%	0,4	106	11
12	17	4,9%	70,5%	0,5	108	12
13	13	3,8%	74,3%	0,7	110	13
14	18	5,2%	79,5%	0,8	112	14
15	13	3,8%	83,2%	1,0	114	15
16	16	4,6%	87,9%	1,2	118	16
17	15	4,3%	92,2%	1,4	121	17
18	7	2,0%	94,2%	1,6	124	18
19	5	1,4%	95,7%	1,7	126	19
20	4	1,2%	96,8%	1,9	128	20
21	4	1,2%	98,0%	2,0	131	21
22	1	0,3%	98,3%	2,1	132	22
23	2	0,6%	98,8%	2,3	134	23
24	1	0,3%	99,1%	2,4	136	24
25	2	0,6%	99,7%	2,8	141	25
26	1	0,3%	100,0%			26

2.1.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-15
-14						-14
-13	1	0,3%	0,6%	-2,5	62	-13
-12						-12
-11	1	0,3%	0,9%	-2,4	64	-11
-10						-10
-9	5	1,4%	2,3%	-2,0	70	-9
-8	3	0,9%	3,2%	-1,9	72	-8
-7	3	0,9%	4,0%	-1,7	74	-7
-6	4	1,2%	5,2%	-1,6	76	-6
-5	8	2,3%	7,5%	-1,4	78	-5
-4	5	1,4%	9,0%	-1,3	80	-4
-3	10	2,9%	11,8%	-1,2	82	-3
-2	5	1,4%	13,3%	-1,1	83	-2
-1	11	3,2%	16,5%	-1,0	85	-1
0	13	3,8%	20,2%	-0,8	87	0
1	11	3,2%	23,4%	-0,7	89	1
2	11	3,2%	26,6%	-0,6	91	2
3	7	2,0%	28,6%	-0,6	92	3
4	14	4,0%	32,7%	-0,4	93	4
5	13	3,8%	36,4%	-0,3	95	5
6	13	3,8%	40,2%	-0,2	96	6
7	11	3,2%	43,4%	-0,2	97	7
8	20	5,8%	49,1%	0,0	100	8
9	19	5,5%	54,6%	0,1	102	9
10	22	6,4%	61,0%	0,3	104	10
11	10	2,9%	63,9%	0,4	105	11
12	18	5,2%	69,1%	0,5	107	12
13	18	5,2%	74,3%	0,7	110	13
14	12	3,5%	77,7%	0,8	111	14
15	8	2,3%	80,1%	0,8	113	15
16	6	1,7%	81,8%	0,9	114	16
17	10	2,9%	84,7%	1,0	115	17
18	10	2,9%	87,6%	1,2	117	18
19	6	1,7%	89,3%	1,2	119	19
20	10	2,9%	92,2%	1,4	121	20
21	3	0,9%	93,1%	1,5	122	21
22	10	2,9%	96,0%	1,7	126	22
23	4	1,2%	97,1%	1,9	128	23
24	3	0,9%	98,0%	2,0	131	24
25	1	0,3%	98,3%	2,1	132	25
26						26
27	4	1,2%	99,4%	2,5	138	27
28						28
29	1	0,3%	99,7%	2,8	141	29
30						30
31	1	0,3%	100,0%			31

2.2. I. část dotazníku - volba souhlasím/nesouhlasím

2.2.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-13
-12	1	0,3%	0,6%	-2,5	62	-12
-11						-11
-10	7	2,0%	2,6%	-1,9	71	-10
-9	2	0,6%	3,2%	-1,9	72	-9
-8	6	1,7%	4,9%	-1,7	75	-8
-7	16	4,6%	9,5%	-1,3	80	-7
-6	21	6,1%	15,6%	-1,0	85	-6
-5	24	6,9%	22,5%	-0,8	89	-5
-4	35	10,1%	32,7%	-0,4	93	-4
-3	28	8,1%	40,8%	-0,2	96	-3
-2	25	7,2%	48,0%	-0,1	99	-2
-1	28	8,1%	56,1%	0,2	102	-1
0	29	8,4%	64,5%	0,4	106	0
1	23	6,6%	71,1%	0,6	108	1
2	33	9,5%	80,6%	0,9	113	2
3	25	7,2%	87,9%	1,2	118	3
4	11	3,2%	91,0%	1,3	120	4
5	6	1,7%	92,8%	1,5	122	5
6	10	2,9%	95,7%	1,7	126	6
7	4	1,2%	96,8%	1,9	128	7
8	6	1,7%	98,6%	2,2	133	8
9	3	0,9%	99,4%	2,5	138	9
10	2	0,6%	100,0%			10

2.2.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-13
-12	4	1,2%	1,4%	-2,2	67	-12
-11	3	0,9%	2,3%	-2,0	70	-11
-10	6	1,7%	4,0%	-1,7	74	-10
-9	9	2,6%	6,6%	-1,5	77	-9
-8	7	2,0%	8,7%	-1,4	80	-8
-7	10	2,9%	11,6%	-1,2	82	-7
-6	11	3,2%	14,7%	-1,0	84	-6
-5	15	4,3%	19,1%	-0,9	87	-5
-4	18	5,2%	24,3%	-0,7	90	-4
-3	12	3,5%	27,7%	-0,6	91	-3
-2	16	4,6%	32,4%	-0,5	93	-2
-1	19	5,5%	37,9%	-0,3	95	-1
0	21	6,1%	43,9%	-0,2	98	0
1	21	6,1%	50,0%	0,0	100	1
2	25	7,2%	57,2%	0,2	103	2
3	25	7,2%	64,5%	0,4	106	3
4	16	4,6%	69,1%	0,5	107	4
5	17	4,9%	74,0%	0,6	110	5
6	22	6,4%	80,3%	0,9	113	6
7	21	6,1%	86,4%	1,1	116	7
8	14	4,0%	90,5%	1,3	120	8
9	17	4,9%	95,4%	1,7	125	9
10	7	2,0%	97,4%	1,9	129	10
11	1	0,3%	97,7%	2,0	130	11
12	3	0,9%	98,6%	2,2	133	12
13	3	0,9%	99,4%	2,5	138	13
14	2	0,6%	100,0%			14

2.2.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	-15
-14	2	0,6%	0,9%	-2,4	64	-14
-13	1	0,3%	1,2%	-2,3	66	-13
-12	3	0,9%	2,0%	-2,0	69	-12
-11	7	2,0%	4,0%	-1,7	74	-11
-10	6	1,7%	5,8%	-1,6	76	-10
-9	7	2,0%	7,8%	-1,4	79	-9
-8	12	3,5%	11,3%	-1,2	82	-8
-7	6	1,7%	13,0%	-1,1	83	-7
-6	16	4,6%	17,6%	-0,9	86	-6
-5	20	5,8%	23,4%	-0,7	89	-5
-4	15	4,3%	27,7%	-0,6	91	-4
-3	24	6,9%	34,7%	-0,4	94	-3
-2	16	4,6%	39,3%	-0,3	96	-2
-1	30	8,7%	48,0%	-0,1	99	-1
0	15	4,3%	52,3%	0,1	101	0
1	19	5,5%	57,8%	0,2	103	1
2	24	6,9%	64,7%	0,4	106	2
3	22	6,4%	71,1%	0,6	108	3
4	20	5,8%	76,9%	0,7	111	4
5	9	2,6%	79,5%	0,8	112	5
6	17	4,9%	84,4%	1,0	115	6
7	12	3,5%	87,9%	1,2	118	7
8	14	4,0%	91,9%	1,4	121	8
9	11	3,2%	95,1%	1,7	125	9
10	5	1,4%	96,5%	1,8	127	10
11	3	0,9%	97,4%	1,9	129	11
12	2	0,6%	98,0%	2,0	131	12
13	4	1,2%	99,1%	2,4	136	13
14	1	0,3%	99,4%	2,5	138	14
15	2	0,6%	100,0%			15

2.3. II. část dotazníku - volba jedné ze dvou možností

2.3.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
4	5	1,4%	1,4%	-2,2	67	4
5	16	4,6%	6,1%	-1,5	77	5
6	28	8,1%	14,2%	-1,1	84	6
7	55	15,9%	30,1%	-0,5	92	7
8	61	17,6%	47,7%	-0,1	99	8
9	54	15,6%	63,3%	0,3	105	9
10	46	13,3%	76,6%	0,7	111	10
11	33	9,5%	86,1%	1,1	116	11
12	31	9,0%	95,1%	1,7	125	12
13	13	3,8%	98,8%	2,3	134	13
14	4	1,2%	100,0%			14

2.3.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	1	0,3%	0,3%	-2,8	59	0
1	9	2,6%	2,9%	-1,9	72	1
2	17	4,9%	7,8%	-1,4	79	2
3	20	5,8%	13,6%	-1,1	84	3
4	26	7,5%	21,1%	-0,8	88	4
5	43	12,4%	33,5%	-0,4	94	5
6	36	10,4%	43,9%	-0,2	98	6
7	57	16,5%	60,4%	0,3	104	7
8	46	13,3%	73,7%	0,6	110	8
9	43	12,4%	86,1%	1,1	116	9
10	29	8,4%	94,5%	1,6	124	10
11	11	3,2%	97,7%	2,0	130	11
12	6	1,7%	99,4%	2,5	138	12
13	2	0,6%	100,0%			13

2.3.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	2	0,6%	0,6%	-2,5	62	0
1	4	1,2%	1,7%	-2,1	68	1
2	7	2,0%	3,8%	-1,8	73	2
3	13	3,8%	7,5%	-1,4	78	3
4	19	5,5%	13,0%	-1,1	83	4
5	33	9,5%	22,5%	-0,8	89	5
6	36	10,4%	32,9%	-0,4	93	6
7	30	8,7%	41,6%	-0,2	97	7
8	35	10,1%	51,7%	0,0	101	8
9	47	13,6%	65,3%	0,4	106	9
10	40	11,6%	76,9%	0,7	111	10
11	26	7,5%	84,4%	1,0	115	11
12	19	5,5%	89,9%	1,3	119	12
13	14	4,0%	93,9%	1,5	123	13
14	13	3,8%	97,7%	2,0	130	14
15	6	1,7%	99,4%	2,5	138	15
16	2	0,6%	100,0%			16

3. MANAŽERSKÉ POZICE, MUŽI I ŽENY

Protože poměrně velký počet psychologů preferuje použití stejných norem pro obě pohlaví, vybrali jsme náhodně počet mužů, tak aby byl rovnocenný s počtem žen, a na tomto vzorku jsme provedli plošnou normalizaci.

3.1. Celý dotazník

3.1.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-6	2	0,3%	0,3%	-2,8	59	-6
-5	4	0,6%	0,9%	-2,4	64	-5
-4	5	0,7%	1,6%	-2,1	68	-4
-3	8	1,2%	2,7%	-1,9	71	-3
-2	5	0,7%	3,5%	-1,8	73	-2
-1	20	2,9%	6,4%	-1,5	77	-1
0	13	1,9%	8,2%	-1,4	79	0
1	24	3,5%	11,7%	-1,2	82	1
2	34	4,9%	16,6%	-1,0	85	2
3	41	5,9%	22,5%	-0,8	89	3
4	54	7,8%	30,3%	-0,5	92	4
5	48	6,9%	37,3%	-0,3	95	5
6	52	7,5%	44,8%	-0,1	98	6
7	40	5,8%	50,6%	0,0	100	7
8	39	5,6%	56,2%	0,2	102	8
9	46	6,6%	62,9%	0,3	105	9
10	61	8,8%	71,7%	0,6	109	10
11	38	5,5%	77,2%	0,7	111	11
12	41	5,9%	83,1%	1,0	114	12
13	33	4,8%	87,9%	1,2	118	13
14	14	2,0%	89,9%	1,3	119	14
15	17	2,5%	92,3%	1,4	121	15
16	16	2,3%	94,7%	1,6	124	16
17	11	1,6%	96,2%	1,8	127	17
18	8	1,2%	97,4%	1,9	129	18
19	6	0,9%	98,3%	2,1	132	19
20	2	0,3%	98,6%	2,2	133	20
21	6	0,9%	99,4%	2,5	138	21
22	2	0,3%	99,7%	2,8	141	22
23						23
24	1	0,1%	99,9%	3,0	145	24
25	1	0,1%	100,0%			25

3.1.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-13
-12	1	0,1%	0,3%	-2,8	59	-12
-11	4	0,6%	0,9%	-2,4	64	-11
-10	5	0,7%	1,6%	-2,1	68	-10
-9	6	0,9%	2,5%	-2,0	70	-9
-8	6	0,9%	3,3%	-1,8	72	-8
-7	14	2,0%	5,3%	-1,6	76	-7
-6	13	1,9%	7,2%	-1,5	78	-6
-5	19	2,7%	10,0%	-1,3	81	-5
-4	17	2,5%	12,4%	-1,2	83	-4
-3	21	3,0%	15,5%	-1,0	85	-3
-2	23	3,3%	18,8%	-0,9	87	-2
-1	29	4,2%	23,0%	-0,7	89	-1
0	24	3,5%	26,4%	-0,6	91	0
1	24	3,5%	29,9%	-0,5	92	1
2	17	2,5%	32,4%	-0,5	93	2
3	28	4,0%	36,4%	-0,3	95	3
4	41	5,9%	42,3%	-0,2	97	4
5	28	4,0%	46,4%	-0,1	99	5
6	35	5,1%	51,4%	0,0	101	6
7	35	5,1%	56,5%	0,2	102	7
8	38	5,5%	62,0%	0,3	105	8
9	25	3,6%	65,6%	0,4	106	9
10	18	2,6%	68,2%	0,5	107	10
11	37	5,3%	73,6%	0,6	109	11
12	23	3,3%	76,9%	0,7	111	12
13	21	3,0%	79,9%	0,8	113	13
14	29	4,2%	84,1%	1,0	115	14
15	19	2,7%	86,8%	1,1	117	15
16	19	2,7%	89,6%	1,3	119	16
17	20	2,9%	92,5%	1,4	122	17
18	10	1,4%	93,9%	1,5	123	18
19	11	1,6%	95,5%	1,7	125	19
20	7	1,0%	96,5%	1,8	127	20
21	6	0,9%	97,4%	1,9	129	21
22	5	0,7%	98,1%	2,1	131	22
23	4	0,6%	98,7%	2,2	133	23
24	3	0,4%	99,1%	2,4	136	24
25	2	0,3%	99,4%	2,5	138	25
26	3	0,4%	99,9%	3,0	145	26
27	1	0,1%	100,0%			27

3.1.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-15
-14						-14
-13	2	0,3%	0,4%	-2,6	61	-13
-12	1	0,1%	0,6%	-2,5	62	-12
-11	3	0,4%	1,0%	-2,3	65	-11
-10	2	0,3%	1,3%	-2,2	67	-10
-9	5	0,7%	2,0%	-2,0	69	-9
-8	4	0,6%	2,6%	-1,9	71	-8
-7	6	0,9%	3,5%	-1,8	73	-7
-6	7	1,0%	4,5%	-1,7	75	-6
-5	9	1,3%	5,8%	-1,6	76	-5
-4	10	1,4%	7,2%	-1,5	78	-4
-3	16	2,3%	9,5%	-1,3	80	-3
-2	9	1,3%	10,8%	-1,2	81	-2
-1	18	2,6%	13,4%	-1,1	83	-1
0	23	3,3%	16,8%	-1,0	86	0
1	17	2,5%	19,2%	-0,9	87	1
2	14	2,0%	21,2%	-0,8	88	2
3	16	2,3%	23,6%	-0,7	89	3
4	20	2,9%	26,4%	-0,6	91	4
5	25	3,6%	30,1%	-0,5	92	5
6	27	3,9%	34,0%	-0,4	94	6
7	24	3,5%	37,4%	-0,3	95	7
8	33	4,8%	42,2%	-0,2	97	8
9	38	5,5%	47,7%	-0,1	99	9
10	35	5,1%	52,7%	0,1	101	10
11	23	3,3%	56,1%	0,2	102	11
12	31	4,5%	60,5%	0,3	104	12
13	40	5,8%	66,3%	0,4	106	13
14	34	4,9%	71,2%	0,6	108	14
15	22	3,2%	74,4%	0,7	110	15
16	20	2,9%	77,3%	0,7	111	16
17	20	2,9%	80,2%	0,8	113	17
18	18	2,6%	82,8%	0,9	114	18
19	18	2,6%	85,4%	1,1	116	19
20	17	2,5%	87,9%	1,2	118	20
21	11	1,6%	89,5%	1,3	119	21
22	18	2,6%	92,1%	1,4	121	22
23	9	1,3%	93,4%	1,5	123	23
24	14	2,0%	95,4%	1,7	125	24
25	7	1,0%	96,4%	1,8	127	25
26	6	0,9%	97,3%	1,9	129	26
27	6	0,9%	98,1%	2,1	131	27
28	2	0,3%	98,4%	2,1	132	28
29	4	0,6%	99,0%	2,3	135	29
30	4	0,6%	99,6%	2,6	139	30
31	1	0,1%	99,7%	2,8	141	31
32						32
33	2	0,3%	100,0%			33

3.2. I. část dotazníku - volba souhlasím/nesouhlasím

3.2.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	2	0,3%	0,3%	-2,8	59	-13
-12	2	0,3%	0,6%	-2,5	62	-12
-11						-11
-10	12	1,7%	2,3%	-2,0	70	-10
-9	8	1,2%	3,5%	-1,8	73	-9
-8	14	2,0%	5,5%	-1,6	76	-8
-7	34	4,9%	10,4%	-1,3	81	-7
-6	32	4,6%	15,0%	-1,0	84	-6
-5	48	6,9%	22,0%	-0,8	88	-5
-4	65	9,4%	31,4%	-0,5	93	-4
-3	67	9,7%	41,0%	-0,2	97	-3
-2	56	8,1%	49,1%	0,0	100	-2
-1	58	8,4%	57,5%	0,2	103	-1
0	59	8,5%	66,0%	0,4	106	0
1	42	6,1%	72,1%	0,6	109	1
2	61	8,8%	80,9%	0,9	113	2
3	42	6,1%	87,0%	1,1	117	3
4	23	3,3%	90,3%	1,3	119	4
5	14	2,0%	92,3%	1,4	121	5
6	18	2,6%	94,9%	1,6	125	6
7	12	1,7%	96,7%	1,8	128	7
8	12	1,7%	98,4%	2,1	132	8
9	5	0,7%	99,1%	2,4	136	9
10	4	0,6%	99,7%	2,8	141	10
11	1	0,1%	99,9%	3,0	145	11
12						12
13	1	0,1%	100,0%			13

3.2.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-14	3	0,4%	0,4%	-2,6	61	-14
-13	2	0,3%	0,7%	-2,4	63	-13
-12	8	1,2%	1,9%	-2,1	69	-12
-11	9	1,3%	3,2%	-1,9	72	-11
-10	20	2,9%	6,1%	-1,5	77	-10
-9	28	4,0%	10,1%	-1,3	81	-9
-8	24	3,5%	13,6%	-1,1	84	-8
-7	29	4,2%	17,8%	-0,9	86	-7
-6	24	3,5%	21,2%	-0,8	88	-6
-5	27	3,9%	25,1%	-0,7	90	-5
-4	42	6,1%	31,2%	-0,5	93	-4
-3	37	5,3%	36,6%	-0,3	95	-3
-2	37	5,3%	41,9%	-0,2	97	-2
-1	40	5,8%	47,7%	-0,1	99	-1
0	44	6,4%	54,0%	0,1	102	0
1	46	6,6%	60,7%	0,3	104	1
2	43	6,2%	66,9%	0,4	107	2
3	36	5,2%	72,1%	0,6	109	3
4	26	3,8%	75,9%	0,7	111	4
5	26	3,8%	79,6%	0,8	112	5
6	35	5,1%	84,7%	1,0	115	6
7	28	4,0%	88,7%	1,2	118	7
8	23	3,3%	92,1%	1,4	121	8
9	21	3,0%	95,1%	1,7	125	9
10	14	2,0%	97,1%	1,9	128	10
11	6	0,9%	98,0%	2,0	131	11
12	4	0,6%	98,6%	2,2	133	12
13	3	0,4%	99,0%	2,3	135	13
14	4	0,6%	99,6%	2,6	139	14
15	2	0,3%	99,9%	3,0	145	15
16	1	0,1%	100,0%			16

3.2.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-15
-14	5	0,7%	0,9%	-2,4	64	-14
-13	3	0,4%	1,3%	-2,2	67	-13
-12	4	0,6%	1,9%	-2,1	69	-12
-11	12	1,7%	3,6%	-1,8	73	-11
-10	6	0,9%	4,5%	-1,7	75	-10
-9	15	2,2%	6,6%	-1,5	77	-9
-8	21	3,0%	9,7%	-1,3	81	-8
-7	11	1,6%	11,3%	-1,2	82	-7
-6	25	3,6%	14,9%	-1,0	84	-6
-5	28	4,0%	18,9%	-0,9	87	-5
-4	26	3,8%	22,7%	-0,7	89	-4
-3	33	4,8%	27,5%	-0,6	91	-3
-2	35	5,1%	32,5%	-0,5	93	-2
-1	44	6,4%	38,9%	-0,3	96	-1
0	33	4,8%	43,6%	-0,2	98	0
1	37	5,3%	49,0%	0,0	100	1
2	48	6,9%	55,9%	0,1	102	2
3	48	6,9%	62,9%	0,3	105	3
4	41	5,9%	68,8%	0,5	107	4
5	27	3,9%	72,7%	0,6	109	5
6	38	5,5%	78,2%	0,8	112	6
7	27	3,9%	82,1%	0,9	114	7
8	32	4,6%	86,7%	1,1	117	8
9	24	3,5%	90,2%	1,3	119	9
10	17	2,5%	92,6%	1,4	122	10
11	14	2,0%	94,7%	1,6	124	11
12	9	1,3%	96,0%	1,7	126	12
13	14	2,0%	98,0%	2,0	131	13
14	6	0,9%	98,8%	2,3	134	14
15	4	0,6%	99,4%	2,5	138	15
16	1	0,1%	99,6%	2,6	139	16
17	2	0,3%	99,9%	3,0	145	17
18	1	0,1%	100,0%			18

3.3. II. část dotazníku - volba jedné ze dvou možností

3.3.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
3	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	3
4	13	1,9%	2,0%	-2,0	69	4
5	34	4,9%	6,9%	-1,5	78	5
6	57	8,2%	15,2%	-1,0	85	6
7	109	15,8%	30,9%	-0,5	93	7
8	112	16,2%	47,1%	-0,1	99	8
9	111	16,0%	63,2%	0,3	105	9
10	101	14,6%	77,7%	0,8	111	10
11	72	10,4%	88,2%	1,2	118	11
12	53	7,7%	95,8%	1,7	126	12
13	21	3,0%	98,8%	2,3	134	13
14	7	1,0%	99,9%	3,0	145	14
15	1	0,1%	100,0%			15

3.3.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	5	0,7%	0,7%	-2,4	63	0
1	24	3,5%	4,2%	-1,7	74	1
2	38	5,5%	9,7%	-1,3	81	2
3	46	6,6%	16,3%	-1,0	85	3
4	66	9,5%	25,9%	-0,6	90	4
5	79	11,4%	37,3%	-0,3	95	5
6	86	12,4%	49,7%	0,0	100	6
7	104	15,0%	64,7%	0,4	106	7
8	81	11,7%	76,4%	0,7	111	8
9	74	10,7%	87,1%	1,1	117	9
10	44	6,4%	93,5%	1,5	123	10
11	22	3,2%	96,7%	1,8	128	11
12	16	2,3%	99,0%	2,3	135	12
13	6	0,9%	99,9%	3,0	145	13
14	1	0,1%	100,0%			14

3.3.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	3	0,4%	0,4%	-2,6	61	0
1	8	1,2%	1,6%	-2,1	68	1
2	10	1,4%	3,0%	-1,9	72	2
3	22	3,2%	6,2%	-1,5	77	3
4	35	5,1%	11,3%	-1,2	82	4
5	56	8,1%	19,4%	-0,9	87	5
6	63	9,1%	28,5%	-0,6	91	6
7	67	9,7%	38,2%	-0,3	95	7
8	81	11,7%	49,9%	0,0	100	8
9	85	12,3%	62,1%	0,3	105	9
10	78	11,3%	73,4%	0,6	109	10
11	46	6,6%	80,1%	0,8	113	11
12	56	8,1%	88,2%	1,2	118	12
13	34	4,9%	93,1%	1,5	122	13
14	25	3,6%	96,7%	1,8	128	14
15	15	2,2%	98,8%	2,3	134	15
16	8	1,2%	100,0%			16

4. NEMANAŽERSKÉ POZICE, MUŽI

4.1. Celý dotazník

4.1.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-8	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-8
-7						-7
-6						-6
-5						-5
-4	1	0,1%	0,3%	-2,8	59	-4
-3	4	0,6%	0,9%	-2,4	64	-3
-2	6	0,9%	1,8%	-2,1	68	-2
-1	5	0,7%	2,5%	-2,0	71	-1
0	9	1,3%	3,9%	-1,8	73	0
1	31	4,6%	8,5%	-1,4	79	1
2	24	3,6%	12,0%	-1,2	82	2
3	30	4,5%	16,5%	-1,0	85	3
4	43	6,4%	22,9%	-0,7	89	4
5	36	5,3%	28,2%	-0,6	91	5
6	39	5,8%	34,0%	-0,4	94	6
7	47	7,0%	41,0%	-0,2	97	7
8	36	5,3%	46,4%	-0,1	99	8
9	60	8,9%	55,3%	0,1	102	9
10	39	5,8%	61,1%	0,3	104	10
11	36	5,3%	66,4%	0,4	106	11
12	42	6,2%	72,7%	0,6	109	12
13	31	4,6%	77,3%	0,7	111	13
14	44	6,5%	83,8%	1,0	115	14
15	27	4,0%	87,8%	1,2	117	15
16	23	3,4%	91,2%	1,4	120	16
17	21	3,1%	94,4%	1,6	124	17
18	13	1,9%	96,3%	1,8	127	18
19	11	1,6%	97,9%	2,0	131	19
20	6	0,9%	98,8%	2,3	134	20
21	3	0,4%	99,3%	2,4	137	21
22	2	0,3%	99,6%	2,6	139	22
23	3	0,4%	100,0%			23

4.1.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	2	0,3%	0,3%	-2,8	59	-13
-12	2	0,3%	0,6%	-2,5	62	-12
-11	7	1,0%	1,6%	-2,1	68	-11
-10	6	0,9%	2,5%	-2,0	71	-10
-9	3	0,4%	3,0%	-1,9	72	-9
-8	13	1,9%	4,9%	-1,7	75	-8
-7	10	1,5%	6,4%	-1,5	77	-7
-6	19	2,8%	9,2%	-1,3	80	-6
-5	19	2,8%	12,0%	-1,2	82	-5
-4	25	3,7%	15,8%	-1,0	85	-4
-3	27	4,0%	19,8%	-0,9	87	-3
-2	31	4,6%	24,4%	-0,7	90	-2
-1	34	5,1%	29,4%	-0,5	92	-1
0	36	5,3%	34,8%	-0,4	94	0
1	30	4,5%	39,2%	-0,3	96	1
2	34	5,1%	44,3%	-0,1	98	2
3	28	4,2%	48,4%	0,0	99	3
4	28	4,2%	52,6%	0,1	101	4
5	28	4,2%	56,8%	0,2	103	5
6	28	4,2%	60,9%	0,3	104	6
7	30	4,5%	65,4%	0,4	106	7
8	34	5,1%	70,4%	0,5	108	8
9	26	3,9%	74,3%	0,7	110	9
10	29	4,3%	78,6%	0,8	112	10
11	13	1,9%	80,5%	0,9	113	11
12	16	2,4%	82,9%	1,0	114	12
13	24	3,6%	86,5%	1,1	117	13
14	18	2,7%	89,2%	1,2	119	14
15	15	2,2%	91,4%	1,4	120	15
16	15	2,2%	93,6%	1,5	123	16
17	9	1,3%	94,9%	1,6	125	17
18	12	1,8%	96,7%	1,8	128	18
19	7	1,0%	97,8%	2,0	130	19
20	5	0,7%	98,5%	2,2	133	20
21	2	0,3%	98,8%	2,3	134	21
22	4	0,6%	99,4%	2,5	138	22
23	1	0,1%	99,6%	2,6	139	23
24	3	0,4%	100,0%			24

4.1.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	2	0,3%	0,3%	-2,8	59	-13
-12	2	0,3%	0,6%	-2,5	62	-12
-11	2	0,3%	0,9%	-2,4	64	-11
-10	2	0,3%	1,2%	-2,3	66	-10
-9	1	0,1%	1,3%	-2,2	67	-9
-8	3	0,4%	1,8%	-2,1	68	-8
-7	10	1,5%	3,3%	-1,8	72	-7
-6	7	1,0%	4,3%	-1,7	74	-6
-5	7	1,0%	5,3%	-1,6	76	-5
-4	12	1,8%	7,1%	-1,5	78	-4
-3	7	1,0%	8,2%	-1,4	79	-3
-2	14	2,1%	10,3%	-1,3	81	-2
-1	12	1,8%	12,0%	-1,2	82	-1
0	21	3,1%	15,2%	-1,0	85	0
1	19	2,8%	18,0%	-0,9	86	1
2	20	3,0%	21,0%	-0,8	88	2
3	17	2,5%	23,5%	-0,7	89	3
4	26	3,9%	27,3%	-0,6	91	4
5	18	2,7%	30,0%	-0,5	92	5
6	20	3,0%	33,0%	-0,4	93	6
7	15	2,2%	35,2%	-0,4	94	7
8	30	4,5%	39,7%	-0,3	96	8
9	25	3,7%	43,4%	-0,2	98	9
10	30	4,5%	47,8%	-0,1	99	10
11	23	3,4%	51,3%	0,0	100	11
12	33	4,9%	56,2%	0,2	102	12
13	21	3,1%	59,3%	0,2	104	13
14	35	5,2%	64,5%	0,4	106	14
15	33	4,9%	69,4%	0,5	108	15
16	34	5,1%	74,4%	0,7	110	16
17	20	3,0%	77,4%	0,8	111	17
18	23	3,4%	80,8%	0,9	113	18
19	24	3,6%	84,4%	1,0	115	19
20	16	2,4%	86,8%	1,1	117	20
21	18	2,7%	89,5%	1,3	119	21
22	16	2,4%	91,8%	1,4	121	22
23	12	1,8%	93,6%	1,5	123	23
24	16	2,4%	96,0%	1,7	126	24
25	9	1,3%	97,3%	1,9	129	25
26	6	0,9%	98,2%	2,1	132	26
27	3	0,4%	98,7%	2,2	133	27
28	3	0,4%	99,1%	2,4	136	28
29	2	0,3%	99,4%	2,5	138	29
30						30
31	3	0,4%	99,9%	3,0	145	31
32						32
33	1	0,1%	100,0%			33

4.2. I. část dotazníku - volba souhlasím/nesouhlasím

4.2.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-12	2	0,3%	0,3%	-2,8	59	-12
-11						-11
-10	2	0,3%	0,6%	-2,5	62	-10
-9	6	0,9%	1,5%	-2,2	67	-9
-8	15	2,2%	3,7%	-1,8	73	-8
-7	20	3,0%	6,7%	-1,5	78	-7
-6	37	5,5%	12,2%	-1,2	83	-6
-5	22	3,3%	15,5%	-1,0	85	-5
-4	42	6,2%	21,7%	-0,8	88	-4
-3	54	8,0%	29,7%	-0,5	92	-3
-2	62	9,2%	38,9%	-0,3	96	-2
-1	48	7,1%	46,1%	-0,1	99	-1
0	61	9,1%	55,1%	0,1	102	0
1	69	10,3%	65,4%	0,4	106	1
2	41	6,1%	71,5%	0,6	109	2
3	47	7,0%	78,5%	0,8	112	3
4	45	6,7%	85,1%	1,0	116	4
5	32	4,8%	89,9%	1,3	119	5
6	27	4,0%	93,9%	1,5	123	6
7	21	3,1%	97,0%	1,9	128	7
8	7	1,0%	98,1%	2,1	131	8
9	7	1,0%	99,1%	2,4	136	9
10	3	0,4%	99,6%	2,6	139	10
11	2	0,3%	99,9%	3,0	145	11
12	1	0,1%	100,0%			12

4.2.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-16	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-16
-15	4	0,6%	0,7%	-2,4	63	-15
-14	1	0,1%	0,9%	-2,4	64	-14
-13	5	0,7%	1,6%	-2,1	68	-13
-12	8	1,2%	2,8%	-1,9	71	-12
-11	20	3,0%	5,8%	-1,6	76	-11
-10	14	2,1%	7,9%	-1,4	79	-10
-9	30	4,5%	12,3%	-1,2	83	-9
-8	34	5,1%	17,4%	-0,9	86	-8
-7	41	6,1%	23,5%	-0,7	89	-7
-6	31	4,6%	28,1%	-0,6	91	-6
-5	57	8,5%	36,6%	-0,3	95	-5
-4	49	7,3%	43,8%	-0,2	98	-4
-3	38	5,6%	49,5%	0,0	100	-3
-2	43	6,4%	55,9%	0,1	102	-2
-1	42	6,2%	62,1%	0,3	105	-1
0	30	4,5%	66,6%	0,4	106	0
1	34	5,1%	71,6%	0,6	109	1
2	31	4,6%	76,2%	0,7	111	2
3	25	3,7%	79,9%	0,8	113	3
4	32	4,8%	84,7%	1,0	115	4
5	21	3,1%	87,8%	1,2	117	5
6	29	4,3%	92,1%	1,4	121	6
7	17	2,5%	94,7%	1,6	124	7
8	12	1,8%	96,4%	1,8	127	8
9	6	0,9%	97,3%	1,9	129	9
10	6	0,9%	98,2%	2,1	132	10
11	4	0,6%	98,8%	2,3	134	11
12	3	0,4%	99,3%	2,4	137	12
13	2	0,3%	99,6%	2,6	139	13
14	1	0,1%	99,7%	2,8	141	14
15	2	0,3%	100,0%			15

4.2.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-16	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	-16
-15						-15
-14	2	0,3%	0,4%	-2,6	61	-14
-13	4	0,6%	1,0%	-2,3	65	-13
-12	2	0,3%	1,3%	-2,2	67	-12
-11	4	0,6%	1,9%	-2,1	69	-11
-10	8	1,2%	3,1%	-1,9	72	-10
-9	16	2,4%	5,5%	-1,6	76	-9
-8	16	2,4%	7,9%	-1,4	79	-8
-7	19	2,8%	10,7%	-1,2	81	-7
-6	12	1,8%	12,5%	-1,2	83	-6
-5	25	3,7%	16,2%	-1,0	85	-5
-4	34	5,1%	21,2%	-0,8	88	-4
-3	27	4,0%	25,3%	-0,7	90	-3
-2	25	3,7%	29,0%	-0,6	92	-2
-1	37	5,5%	34,5%	-0,4	94	-1
0	32	4,8%	39,2%	-0,3	96	0
1	34	5,1%	44,3%	-0,1	98	1
2	38	5,6%	49,9%	0,0	100	2
3	33	4,9%	54,8%	0,1	102	3
4	44	6,5%	61,4%	0,3	104	4
5	55	8,2%	69,5%	0,5	108	5
6	30	4,5%	74,0%	0,6	110	6
7	46	6,8%	80,8%	0,9	113	7
8	31	4,6%	85,4%	1,1	116	8
9	23	3,4%	88,9%	1,2	118	9
10	21	3,1%	92,0%	1,4	121	10
11	18	2,7%	94,7%	1,6	124	11
12	12	1,8%	96,4%	1,8	127	12
13	9	1,3%	97,8%	2,0	130	13
14	7	1,0%	98,8%	2,3	134	14
15	3	0,4%	99,3%	2,4	137	15
16	4	0,6%	99,9%	3,0	145	16
17	1	0,1%	100,0%			17

4.3. II. část dotazníku - volba jedné ze dvou možností

4.3.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
2	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	2
3	3	0,4%	0,6%	-2,5	62	3
4	5	0,7%	1,3%	-2,2	67	4
5	24	3,6%	4,9%	-1,7	75	5
6	54	8,0%	12,9%	-1,1	83	6
7	80	11,9%	24,8%	-0,7	90	7
8	98	14,6%	39,4%	-0,3	96	8
9	125	18,6%	57,9%	0,2	103	9
10	98	14,6%	72,5%	0,6	109	10
11	87	12,9%	85,4%	1,1	116	11
12	52	7,7%	93,2%	1,5	122	12
13	35	5,2%	98,4%	2,1	132	13
14	8	1,2%	99,6%	2,6	139	14
15	3	0,4%	100,0%			15

4.3.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	1	0,1%	0,1%	-3,0	55	0
1	20	3,0%	3,1%	-1,9	72	1
2	41	6,1%	9,2%	-1,3	80	2
3	51	7,6%	16,8%	-1,0	86	3
4	84	12,5%	29,3%	-0,5	92	4
5	79	11,7%	41,0%	-0,2	97	5
6	81	12,0%	53,0%	0,1	101	6
7	87	12,9%	66,0%	0,4	106	7
8	80	11,9%	77,9%	0,8	112	8
9	62	9,2%	87,1%	1,1	117	9
10	44	6,5%	93,6%	1,5	123	10
11	25	3,7%	97,3%	1,9	129	11
12	11	1,6%	99,0%	2,3	135	12
13	7	1,0%	100,0%			13

4.3.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	3	0,4%	0,4%	-2,6	61	0
1	4	0,6%	1,0%	-2,3	65	1
2	23	3,4%	4,5%	-1,7	75	2
3	29	4,3%	8,8%	-1,4	80	3
4	28	4,2%	12,9%	-1,1	83	4
5	48	7,1%	20,1%	-0,8	87	5
6	60	8,9%	29,0%	-0,6	92	6
7	75	11,1%	40,1%	-0,3	96	7
8	62	9,2%	49,3%	0,0	100	8
9	85	12,6%	62,0%	0,3	105	9
10	63	9,4%	71,3%	0,6	108	10
11	65	9,7%	81,0%	0,9	113	11
12	51	7,6%	88,6%	1,2	118	12
13	34	5,1%	93,6%	1,5	123	13
14	28	4,2%	97,8%	2,0	130	14
15	12	1,8%	99,6%	2,6	139	15
16	3	0,4%	100,0%			16

5. NEMANAŽERSKÉ POZICE, ŽENY

5.1. Celý dotazník

5.1.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-4	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	-4
-3	2	0,4%	0,7%	-2,5	63	-3
-2	3	0,7%	1,3%	-2,2	67	-2
-1	10	2,2%	3,6%	-1,8	73	-1
0	5	1,1%	4,7%	-1,7	75	0
1	6	1,3%	6,1%	-1,6	77	1
2	19	4,3%	10,3%	-1,3	81	2
3	11	2,5%	12,8%	-1,1	83	3
4	22	4,9%	17,7%	-0,9	86	4
5	24	5,4%	23,1%	-0,7	89	5
6	22	4,9%	28,0%	-0,6	91	6
7	25	5,6%	33,6%	-0,4	94	7
8	27	6,1%	39,7%	-0,3	96	8
9	35	7,8%	47,5%	-0,1	99	9
10	27	6,1%	53,6%	0,1	101	10
11	27	6,1%	59,6%	0,2	104	11
12	26	5,8%	65,5%	0,4	106	12
13	28	6,3%	71,7%	0,6	109	13
14	27	6,1%	77,8%	0,8	111	14
15	17	3,8%	81,6%	0,9	114	15
16	17	3,8%	85,4%	1,1	116	16
17	16	3,6%	89,0%	1,2	118	17
18	18	4,0%	93,0%	1,5	122	18
19	7	1,6%	94,6%	1,6	124	19
20	5	1,1%	95,7%	1,7	126	20
21	6	1,3%	97,1%	1,9	128	21
22	6	1,3%	98,4%	2,2	132	22
23	4	0,9%	99,3%	2,5	137	23
24	1	0,2%	99,6%	2,6	139	24
25	1	0,2%	99,8%	2,8	143	25
26	1	0,2%	100,0%			26

5.1.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-13	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	-13
-12						-12
-11	1	0,2%	0,4%	-2,6	61	-11
-10	1	0,2%	0,7%	-2,5	63	-10
-9	3	0,7%	1,3%	-2,2	67	-9
-8	2	0,4%	1,8%	-2,1	69	-8
-7	4	0,9%	2,7%	-1,9	71	-7
-6	4	0,9%	3,6%	-1,8	73	-6
-5	7	1,6%	5,2%	-1,6	76	-5
-4	12	2,7%	7,8%	-1,4	79	-4
-3	13	2,9%	10,8%	-1,2	81	-3
-2	9	2,0%	12,8%	-1,1	83	-2
-1	8	1,8%	14,6%	-1,1	84	-1
0	15	3,4%	17,9%	-0,9	86	0
1	11	2,5%	20,4%	-0,8	88	1
2	17	3,8%	24,2%	-0,7	90	2
3	15	3,4%	27,6%	-0,6	91	3
4	24	5,4%	33,0%	-0,4	93	4
5	21	4,7%	37,7%	-0,3	95	5
6	17	3,8%	41,5%	-0,2	97	6
7	24	5,4%	46,9%	-0,1	99	7
8	24	5,4%	52,2%	0,1	101	8
9	13	2,9%	55,2%	0,1	102	9
10	13	2,9%	58,1%	0,2	103	10
11	16	3,6%	61,7%	0,3	104	11
12	26	5,8%	67,5%	0,5	107	12
13	19	4,3%	71,7%	0,6	109	13
14	16	3,6%	75,3%	0,7	110	14
15	21	4,7%	80,0%	0,8	113	15
16	14	3,1%	83,2%	1,0	114	16
17	12	2,7%	85,9%	1,1	116	17
18	14	3,1%	89,0%	1,2	118	18
19	9	2,0%	91,0%	1,3	120	19
20	11	2,5%	93,5%	1,5	123	20
21	9	2,0%	95,5%	1,7	125	21
22	4	0,9%	96,4%	1,8	127	22
23	5	1,1%	97,5%	2,0	129	23
24	6	1,3%	98,9%	2,3	134	24
25	2	0,4%	99,3%	2,5	137	25
26						26
27						27
28	2	0,4%	99,8%	2,8	143	28
29	1	0,2%	100,0%			29

5.1.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	-15
-14						-14
-13	1	0,2%	0,4%	-2,6	61	-13
-12	1	0,2%	0,7%	-2,5	63	-12
-11	3	0,7%	1,3%	-2,2	67	-11
-10	5	1,1%	2,5%	-2,0	71	-10
-9	4	0,9%	3,4%	-1,8	73	-9
-8	3	0,7%	4,0%	-1,7	74	-8
-7	9	2,0%	6,1%	-1,6	77	-7
-6	12	2,7%	8,7%	-1,4	80	-6
-5	17	3,8%	12,6%	-1,1	83	-5
-4	18	4,0%	16,6%	-1,0	85	-4
-3	16	3,6%	20,2%	-0,8	87	-3
-2	11	2,5%	22,6%	-0,8	89	-2
-1	20	4,5%	27,1%	-0,6	91	-1
0	15	3,4%	30,5%	-0,5	92	0
1	16	3,6%	34,1%	-0,4	94	1
2	18	4,0%	38,1%	-0,3	95	2
3	22	4,9%	43,0%	-0,2	97	3
4	26	5,8%	48,9%	0,0	100	4
5	18	4,0%	52,9%	0,1	101	5
6	16	3,6%	56,5%	0,2	102	6
7	16	3,6%	60,1%	0,3	104	7
8	16	3,6%	63,7%	0,3	105	8
9	19	4,3%	67,9%	0,5	107	9
10	19	4,3%	72,2%	0,6	109	10
11	11	2,5%	74,7%	0,7	110	11
12	12	2,7%	77,4%	0,8	111	12
13	9	2,0%	79,4%	0,8	112	13
14	17	3,8%	83,2%	1,0	114	14
15	12	2,7%	85,9%	1,1	116	15
16	9	2,0%	87,9%	1,2	118	16
17	12	2,7%	90,6%	1,3	120	17
18	10	2,2%	92,8%	1,5	122	18
19	8	1,8%	94,6%	1,6	124	19
20	7	1,6%	96,2%	1,8	127	20
21	6	1,3%	97,5%	2,0	129	21
22	4	0,9%	98,4%	2,2	132	22
23	2	0,4%	98,9%	2,3	134	23
24						24
25	2	0,4%	99,3%	2,5	137	25
26	1	0,2%	99,6%	2,6	139	26
27	1	0,2%	99,8%	2,8	143	27
28						28
29						29
30						30
31						31
32	1	0,2%	100,0%			32

5.2. I. část dotazníku - volba souhlasím/nesouhlasím

5.2.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-11	3	0,7%	0,7%	-2,5	63	-11
-10	2	0,4%	1,1%	-2,3	66	-10
-9	8	1,8%	2,9%	-1,9	72	-9
-8	12	2,7%	5,6%	-1,6	76	-8
-7	18	4,0%	9,6%	-1,3	80	-7
-6	18	4,0%	13,7%	-1,1	84	-6
-5	10	2,2%	15,9%	-1,0	85	-5
-4	21	4,7%	20,6%	-0,8	88	-4
-3	39	8,7%	29,4%	-0,5	92	-3
-2	36	8,1%	37,4%	-0,3	95	-2
-1	34	7,6%	45,1%	-0,1	98	-1
0	32	7,2%	52,2%	0,1	101	0
1	40	9,0%	61,2%	0,3	104	1
2	32	7,2%	68,4%	0,5	107	2
3	35	7,8%	76,2%	0,7	111	3
4	17	3,8%	80,0%	0,8	113	4
5	20	4,5%	84,5%	1,0	115	5
6	22	4,9%	89,5%	1,3	119	6
7	15	3,4%	92,8%	1,5	122	7
8	13	2,9%	95,7%	1,7	126	8
9	6	1,3%	97,1%	1,9	128	9
10	9	2,0%	99,1%	2,4	136	10
11	3	0,7%	99,8%	2,8	143	11
12	1	0,2%	100,0%			12

5.2.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-14	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	-14
-13	1	0,2%	0,4%	-2,6	61	-13
-12	1	0,2%	0,7%	-2,5	63	-12
-11	5	1,1%	1,8%	-2,1	69	-11
-10	7	1,6%	3,4%	-1,8	73	-10
-9	9	2,0%	5,4%	-1,6	76	-9
-8	13	2,9%	8,3%	-1,4	79	-8
-7	15	3,4%	11,7%	-1,2	82	-7
-6	14	3,1%	14,8%	-1,0	84	-6
-5	22	4,9%	19,7%	-0,9	87	-5
-4	23	5,2%	24,9%	-0,7	90	-4
-3	19	4,3%	29,1%	-0,5	92	-3
-2	26	5,8%	35,0%	-0,4	94	-2
-1	26	5,8%	40,8%	-0,2	97	-1
0	27	6,1%	46,9%	-0,1	99	0
1	21	4,7%	51,6%	0,0	101	1
2	27	6,1%	57,6%	0,2	103	2
3	33	7,4%	65,0%	0,4	106	3
4	24	5,4%	70,4%	0,5	108	4
5	23	5,2%	75,6%	0,7	110	5
6	23	5,2%	80,7%	0,9	113	6
7	12	2,7%	83,4%	1,0	115	7
8	17	3,8%	87,2%	1,1	117	8
9	15	3,4%	90,6%	1,3	120	9
10	14	3,1%	93,7%	1,5	123	10
11	11	2,5%	96,2%	1,8	127	11
12	10	2,2%	98,4%	2,2	132	12
13	1	0,2%	98,7%	2,2	133	13
14	1	0,2%	98,9%	2,3	134	14
15	5	1,1%	100,0%			15

5.2.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
-15	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	-15
-14	3	0,7%	0,9%	-2,4	64	-14
-13	3	0,7%	1,6%	-2,2	68	-13
-12	7	1,6%	3,1%	-1,9	72	-12
-11	7	1,6%	4,7%	-1,7	75	-11
-10	12	2,7%	7,4%	-1,4	78	-10
-9	17	3,8%	11,2%	-1,2	82	-9
-8	21	4,7%	15,9%	-1,0	85	-8
-7	18	4,0%	20,0%	-0,8	87	-7
-6	29	6,5%	26,5%	-0,6	91	-6
-5	24	5,4%	31,8%	-0,5	93	-5
-4	29	6,5%	38,3%	-0,3	96	-4
-3	24	5,4%	43,7%	-0,2	98	-3
-2	25	5,6%	49,3%	0,0	100	-2
-1	32	7,2%	56,5%	0,2	102	-1
0	24	5,4%	61,9%	0,3	105	0
1	26	5,8%	67,7%	0,5	107	1
2	19	4,3%	72,0%	0,6	109	2
3	26	5,8%	77,8%	0,8	111	3
4	17	3,8%	81,6%	0,9	114	4
5	16	3,6%	85,2%	1,0	116	5
6	18	4,0%	89,2%	1,2	119	6
7	21	4,7%	93,9%	1,6	123	7
8	9	2,0%	96,0%	1,7	126	8
9	4	0,9%	96,9%	1,9	128	9
10	7	1,6%	98,4%	2,2	132	10
11	5	1,1%	99,6%	2,6	139	11
12						12
13	1	0,2%	99,8%	2,8	143	13
14						14
15						15
16	1	0,2%	100,0%			16

5.3. II. část dotazníku - volba jedné ze dvou možností

5.3.1. Diagnostika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
4	3	0,7%	0,7%	-2,5	63	4
5	5	1,1%	1,8%	-2,1	69	5
6	14	3,1%	4,9%	-1,7	75	6
7	39	8,7%	13,7%	-1,1	84	7
8	66	14,8%	28,5%	-0,6	91	8
9	70	15,7%	44,2%	-0,1	98	9
10	76	17,0%	61,2%	0,3	104	10
11	56	12,6%	73,8%	0,6	110	11
12	61	13,7%	87,4%	1,1	117	12
13	41	9,2%	96,6%	1,8	127	13
14	14	3,1%	99,8%	2,8	143	14
15	1	0,2%	100,0%			15

5.3.2. Metodika

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	1	0,2%	0,2%	-2,8	57	0
1	6	1,3%	1,6%	-2,2	68	1
2	20	4,5%	6,1%	-1,6	77	2
3	16	3,6%	9,6%	-1,3	80	3
4	29	6,5%	16,1%	-1,0	85	4
5	50	11,2%	27,4%	-0,6	91	5
6	54	12,1%	39,5%	-0,3	96	6
7	55	12,3%	51,8%	0,0	101	7
8	59	13,2%	65,0%	0,4	106	8
9	53	11,9%	76,9%	0,7	111	9
10	47	10,5%	87,4%	1,1	117	10
11	26	5,8%	93,3%	1,5	122	11
12	17	3,8%	97,1%	1,9	128	12
13	8	1,8%	98,9%	2,3	134	13
14	4	0,9%	99,8%	2,8	143	14
15	1	0,2%	100,0%			15

5.3.3. Tvořivost

Hrubý skór	Absolutní četnost	Relativní četnost	Kumulativní relativní četnost	Z - skór	IQ	Hrubý skór
0	4	0,9%	0,9%	-2,4	64	0
1	9	2,0%	2,9%	-1,9	72	1
2	25	5,6%	8,5%	-1,4	79	2
3	37	8,3%	16,8%	-1,0	86	3
4	50	11,2%	28,0%	-0,6	91	4
5	50	11,2%	39,2%	-0,3	96	5
6	48	10,8%	50,0%	0,0	100	6
7	51	11,4%	61,4%	0,3	104	7
8	38	8,5%	70,0%	0,5	108	8
9	31	7,0%	76,9%	0,7	111	9
10	30	6,7%	83,6%	1,0	115	10
11	31	7,0%	90,6%	1,3	120	11
12	15	3,4%	93,9%	1,6	123	12
13	16	3,6%	97,5%	2,0	129	13
14	5	1,1%	98,7%	2,2	133	14
15	3	0,7%	99,3%	2,5	137	15
16	3	0,7%	100,0%			16

SOUHRN A NÁVRHY

Naší snahou bylo vytvořit dotazník TOGA, jako validní a reliabilní nástroj, který na základě sebesposuzování pomůže určit pracovní styl manažera a co nejsrozumitelněji jej interpretovat.

Tři škály korespondující s třemi kategoriemi činností:

- Činnosti zaměřené na **diagnostiku** jsou předem relativně málo strukturované činnosti, při nichž se pracovník orientuje v problému a získává nové nebo ověřuje stávající informace. Umožňují tak zacílení následných činností. Probandi s vysokou diagnostikou dosahují větší rychlosti při stejné chybovosti.
- Činnosti zaměřené na **metodiku** jsou takové činnosti, při kterých pracovník dodržuje určité předem dané posloupnosti (struktury) operací, postupuje dle předepsaných pravidel, norem, dle standardních metod a technik. Typický metodik má neprůbojnou, přizpůsobivou, stabilní osobnost, je uvážlivý a obezřetný. Ve zkoumaném vzorku se profil metodika vyskytuje častěji u mužů.
- Při činnostech zaměřených na **tvořivost** pracovník překračuje zaběhnuté stereotypy. Tvořivě zaměřené činnosti se vyskytují v situacích, kdy pracovník inovuje, modifikuje nebo zlepšuje předmět své činnosti; kdy vytváří něco zcela nového a originálního. Preference tvořivosti odpovídá průbojně, neadaptivní, dynamické osobnosti, disinhibované, troufalé aktivitě bez uvážlivosti a obezřetnosti

Profil pracovního stylu vypovídá o tom, na jaké činnosti manažer dlouhodobě dává přehnaně velký důraz nebo jaké má naopak tendenci opomíjet. Na základě předložených norem je možné identifikovat tyto krajní oblasti.

Test vykazuje dobré hodnoty reliability a validity (viz níže). Nejlepších hodnot dosahují škály Tvořivost a Metodika. Obdobné škály „osobnostních rysů, které jsou klíčová pro úspěch v zaměstnání, v mezilidských vztazích i v osobním životě“ (Wagnerová, 2008, s. 48) např. systematickosti, zvědavosti, stability v Hoganově osobnostním dotazníku HPI, který je nyní tak často používaný, dosahují vnitřní konzistence 0,71 až 0,89 (Wagnerová, 2008, s. 48). Je tedy velmi dobrým výsledkem, že škály Metodika a Tvořivost dotazníku TOGA s obdobným počtem položek na jednu škálu dosahují vnitřní konzistence 0,81, respektive 0,97.

Škála Diagnostika naproti tomu má pro dotazníkovou metodu ojedinělou korelaci s výsledky výkonostního testu (probandi s vysokým skórem diagnostiky dosahují lepšího času) a proto má svoji nespornou hodnotu.

Otevřenou otázkou zůstává standardizace na náhodně vybraném vzorku manažerů – současné normy jsou založeny na sice rozsáhlém ale nenáhodně vybraném vzorku manažerů společností - klientů jedné konzultační společnosti a může být tedy zatížen chybami spojenými s tímto nenáhodným výběrem. Výsledky bude proto vhodné vyhodnocovat vždy jak podle obecných i podle parciálních, popř. lokálních norem.

Následující přehled ukazuje přehled hlavních zjištění výzkumné části.

Škála	Reliabilita			Korelace škál mezi sebou				Validita (Rozhodování v časovém stresu, PASKO)										Faktor. analýza		
	vnitřní konzistence	split-half reliabilita	Korelace I. a II. části	Diagnostika	Metodika	Tvořivost	Muži	Ženy	Čas na vyplnění výkonového testu	Průbojnost	Adaptivnost	Stabilita	Disinhibovanost	Uváživost	Obezřetnost	Troufalost	Sebeprosazování	Stabilita versus Dynamičnost	Faktor 1	Faktor 2
D	0,60	0,45	0,30		-0,08	-0,50			-0,28											-
M	0,81	0,73	0,57	-0,08		-0,79	-	+		-0,49	+0,24	+0,32	-0,50	+0,45	+0,30		-0,32	+0,37	+	
T	0,97	0,81	0,68	-0,50	-0,79		+	-		+0,56	-0,26	-0,39	+0,62	-0,52	-0,30	+0,31	+0,37	-0,47	-	

Uvádíme jen statisticky významné hodnoty na hladině významnosti 0,01, + znamená vyšší hodnotu, kladné sycení, - záporné

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že výsledky na škálách metodika a tvořivost jsou poměrně dobře predikovatelné na základě osobnostního profilu a tak je zkušený psycholog může odvodit na základě analýzy profilu osobnosti. Samotná škála diagnostiky není odvoditelná od zkoumaných charakteristik osobnosti. Komu tedy test doporučit? Především těm, kteří potřebují jednoduchý nástroj, který bez komplikovaného rozboru osobnosti umožní interpretovat pracovní styl. Jednoduchost velmi omezeného počtu dimenzí pak pomáhá porozumění i testovanému manažerovi, který bez znalosti psychologie osobnosti dokáže s modelem TOGA pracovat a nachází v něm jednoduchá doporučení, na co se v dalším rozvoji zaměřit. Díky omezenému počtu položek a tedy rychlé administraci tak dotazník nabízí agregovanou informaci o pracovním stylu manažera, která je podána neohrožující nepsychologizující terminologií.

ODBORNÁ LITERATURA

- AMERICAN PSYCHOLOGICAL ASSOCIATION. 2001. *Standardy pro pedagogické a psychologické testování*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, 2001. 192 s. ISBN 80-86471-07-1.
- ANASTASI, A. *Psychological testing*. 5th ed. New York: Macmillan, 1982. 784 p. ISBN 0023029609.
- ARMSTRONG, M. 1999. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5
- ARISTOTELÉS. 1996. *Etika Níkomachova*. 2. vyd. Praha: P. Rezek, 1996. 493 s. ISBN 80-901796-7-3.
- BALCAR, K. 1991. *Úvod do studia psychologie osobnosti*. 2. vyd. Chrudim: Mach, 1991. 217 s.
- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. 1998. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3.
- BOSCHEK, P. 2001. Neklasické modely analýzy realibility škálovacích procedur : (metody statistické evaluace reliability škálovacích procedur, které nesplňují předpoklady aplikace klasických modelů teorie psychometrie). *Psychologické problémy člověka v měnícím se světě I. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Studia psychologica*. 2001, roč. IX, s. 175-184. ISSN 0567-8293, ISBN 80-246-0299-7.
- BŘICHÁČEK, V. 1978. *Úvod do psychologického škálování*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1978. 320 s.
- BUREŠ, Z. 1981. *Psychologie práce a její užití*. 3. vyd. Praha: Práce, 1981. 321 s.
- CATTELL, R.B. 1975. *16 PF - Šestnáctifaktorový dotazník*. 2. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1975. 122 s.
- CLAUSS, G. - EBNER, H. 1988. *Základy statistiky pro psychologov, pedagogov a sociologov*. 1. vyd. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1988. 501 s.
- DISMAN, M. 1998. *Jak se vyrábí sociologická znalost : příručka pro uživatele*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 374 s. ISBN 80-7184-141-2.
- DRAPELA, V.J. 1998. *Přehled teorií osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 1998. 175 s. ISBN 80-7178-251-3
- FERJENČÍK, J. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu : jak zkoumat lidskou duši*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 255 s. ISBN 80-7178-367-6.
- FRANKOVÁ, E. 2001. Vytváření podmínek pro rozvoj tvořivosti. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2001, roč. 36, č. 1-2, s. 15-26. ISSN 0033-300X.
- GUION, R.M. 1998. *Assessment, measurement, and prediction for personnel decisions*. 1st ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1998. 690 p. ISBN 0805815783.
- HIRSH, S.K. - KUMMEROW, J.M. 1990. *Introduction to type in organizations : individual interpretive guide*. 2nd ed. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, 1990. 32 p. ISBN 0890160359.
- JANOUŠEK, J. 1986. *Metody sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1986. 256 s.

- JAROŠOVÁ, E. , et al. 2001. *Trénink sociálních a manažerských dovedností : metodický průvodce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 223 s. ISBN 80-7261-048-1.
- JURČOVÁ, M. - SVOBODA, M. 1984. *Torranceho figurální test tvorivého myšlení*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1984.
- KERLINGER, F.N. 1972. *Základy výzkumu chování : pedagogický a psychologický výzkum*. 1. vyd. Praha: Academia, 1972. 705 s.
- KLEINMUNTZ, B. 1982. *Personality and psychological assessment*. 1st ed. New York: St. Martin's Press, 1982. 446 p. ISBN 0312602324.
- KOMÁRKOVÁ, E. - OSECKÁ, L. 1993. *Rozhodování v časovém stresu*. 1. vyd. Brno: Středisko psychologických služeb, 1993. 40 s.
- KÖNIGOVÁ, M. 1998. *Tvořivost = kreativita*. 1. vyd. Praha: Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, 1998. 153 s. ISBN 80-85899-52-3.
- KRIŠTOF, D. – BOSCHEK, P. 2002. *Systém TOGA a pracovní styl manažerů*. Diplomová práce (Mgr.). Praha: Univerzita Karlova. Filozofická fakulta. Katedra psychologie, 2002. 90 s.
- KRIŠTOF, D. – VAŠÁK, T. 2003. Systém TOGA a pracovní styl manažerů. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2003, roč. 38, č. 3-4, s. 133-145. ISSN 0033-300X.
- KROEGER, O. - THUESEN, J.M. 2003. *The Workplace Profiles*. 1st ed. Palo Alto: Bantam Doubleday Dell Publishing Group. 2003. 412 p.
- KRULIŠ, J. 2001. Řízení výkonu lidského činitele - cesta k ekonomické prosperitě podniků. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2001, roč. 36, č. 1-2, s. 59-72. ISSN 0033-300X.
- LODGE, N. 1998. Řízení tvůrčích schopností. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1998, roč. 33, č. 1-2, s. 1-18. ISSN 0033-300X.
- LÜSCHER, M. 1994. *Lüscherova klinická diagnostika : příručka*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostika, 1994. 106 s.
- MADSEN, K.B. 1979. *Moderní teorie motivace*. 1. vyd. Praha: Academia, 1979. 468 s.
- MACHAČ, M. – MACHAČOVÁ H. 1991. *Psychické rezervy výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum. 1991. 125 s. ISBN 80-7066-485-1
- MACHAČ, M. 1966. *Psychologie v systému práce s lidmi : Sborník*. 1. vyd. Praha: Práce, 1966. 211 s.
- MEILI, R. - ROHRACHER, H. 1969. *Učebnice experimentální psychologie*. 2. vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1969. 370 s.
- MIKŠÍK, O. 1999. Poznávání osobnosti : metodologická úvaha nad současným stavem a možnostmi. *Psychologie v ekonomické praxi*, 1999, roč. 34, č. 1-2, s. 68-81. ISSN 0033-300X.
- MIKŠÍK, O. 1999. *Psychologické teorie osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1999. 213 s. ISBN 80-7184-926-X
- MIKŠÍK, O. 2001. Osobnostní determinanty a důsledky nezaměstnanosti. *Acta Universitatis Carolinae. Psychologické problémy člověka v měnícím se světě I. Philosophica et historica. Studia psychologica*. 2001, roč. IX, č. 1-2, s. 79-89. ISSN 0567-8293, ISBN 80-246-0299-7.

- MIKŠÍK, O. 2003. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 256 s. ISBN 80-246-0240-7
- MIKŠÍK, O. 2000. *Zjišťování interakčních tendencí a sebezpojetí osobnosti dotazníkem Pasko*. 1. vyd. Praha: Manuál k testu. 2000. 50 s.
- MIKULÁŠTÍK, M. 2001. V jaké míře ovlivňují osobnostní rysy manažerů jejich motivaci. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2001, roč. 36, č. 3-4, s. 165-171. ISSN 0033-300X.
- MILKOVICH, G.T. - BOUDREAU, J.W. 1993. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 930 s. ISBN 80-85623-29-3.
- MIOVSKÝ, M. 2009. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 322 s. ISBN 80-247-1362-4
- PLAMÍNEK, J. 2000. *Synergický management : vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. 1. vyd. Praha: Argo, 2000. 328 s. ISBN 80-7203-258-5.
- PLOYHART, R., et al. 2001. Exploring relations between typical nad maximum performance ratings and the five factor model of personality. *Personnel Psychology*, 2001, vol. 54, 809-845 pp. ISSN 0262-1711.
- PROKOPENKO, J., et al. 1996. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996. 631 s. ISBN 80-7169-250-6.
- RYMEŠ, M. 2001. Pojetí manažerské role a zdroje identifikace s touto rolí. *Acta Universitatis Carolinae. Psychologické problémy člověka v měnícím se světě I. Philosophica et historica. Studia psychologica.*, 2001, roč. IX, s. 71-78. ISSN 0567-8293, ISBN 80-246-0299-7.
- ŘÍČAN, P. 1977. *Úvod do psychometrie*. 1. vyd. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1977. 191 s.
- SEDLÁČEK, T. 2009. *Ekonomie dobra a zla*. 1. vyd. Praha: 65. Pole, 2009. 270 s. ISBN 978-80-903944-3-8.
- SCRATCHLEY, L.S. - HAKSTIAN, A.R. 2000. The measurement and prediction of managerial creativity. *Creativity Research Journal*, 2000, vol. 13, 367-384 pp. ISBN 9780805897180
- SHAUGHNESSY, J.J. - ZECHMEISTER, E.B. 1990. *Research Methods in psychology*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, 1990. 522 p. ISBN 0070728593.
- SURYNEK, A., et al. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- SVOBODA, M. 1999. *Psychologická diagnostika dospělých*. 2. vyd. Praha: Portál, 1999. 342 s. ISBN 80-7178-327-7.
- ŠTIKAR, J. 2001. Výcvik pracovníků a simulační systémy. *Psychologické problémy člověka v měnícím se světě I. Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Studia psychologica.*, 2001, roč. IX, s. 57-69. ISSN 0567-8293, ISBN 80-246-0299-7.
- ŠTIKAR, J., et al. 1998. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 8071840912.
- ŠTIKAR, J., et al. 2000. *Metody psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X.
- UHLÁŘ, P. - HERMOCHOVÁ, S. 2001. Poznávání psychologických charakteristik jedinců a skupin v hospodářských organizacích. *Acta Universitatis Carolinae. Philosophica et historica. Studia psychologica. Acta Universitatis Carolinae.*

Philosophica et historica. Studia psychologica., 2001, roč. IX, s. 49-56. ISSN 0567-8293. ISBN 80-246-0299-7.

ULRICH, D. 2009. *Mistrovské řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 272 s. ISBN 978-80-247-3058-5

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. 1999. *Management : teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

VÝROST, J. - SLAMĚNÍK, I. 1997. *Sociální psychologie : Sociálna psychológia*. 1. vyd. Praha: ISV, 1997. 453 s. ISBN 80-85866-20-X.

VÝROST, J. - SLAMĚNÍK, I. 1998. *Aplikovaná sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 1998. 383 s. ISBN 80-7178-269-6.

WAGNEROVÁ, I. 2008 *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7

WAGNEROVÁ, I. 2008. Hoganovy metody v personálně-psychologické praxi. *Psychologie v ekonomické praxi*, 2008, roč. 43, č. 1-2, s. 47-56 . ISSN 0033-300X.

WALKER, A.G. – SMITHER, J.W. 1999. A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 1999, vol. 52, 393-423 pp. ISSN 0262-1711.

PŘÍLOHY

TOGA-C MANAGER –DOTAZNÍK

TOGA-C MANAGER - REVIDOVANÝ

Jméno a příjmení:

Věk:

Dnešní datum:

Na následujících řádcích máte vždy trojici slov. Vyberte vždy to slovo, které nejvíce souvisí s Vaším pracovním stylem a označte ho písmenem **S**. Potom vyberte takové slovo které s Vaším stylem práce souvisí nejméně a označte ho písmenem **N**.

1.	orientace		pečlivost		tvořivost
2.	disciplína		inovace		analýza
3.	budoucnost		původní příčiny		současnost
4.	rozbory		nápady		pravidla
5.	zahajování		praktické dokončení		příprava
6.	svědomitost		všímavost		dynamika
7.	procesy		vývoj		průzkum
8.	teorie		důkazy		povinnosti
9.	Proč?		Jak na to?		Jak jinak?
10.	volba postupu		analýza problému		hledání řešení
11.	rizika		varianty		zásady
12.	výkon		přesnost		reálné možnosti
13.	originalita nápadů		představa výstupů		správnost metod
14.	orientovat se		umět		vytvořit
15.	harmonogram postupu		přizpůsobení		zpětná kontrola
16.	improvizace		realizace		sběr dat
17.	vysvětlovat metodu		zjišťovat informace		experimentovat
18.	pozornost		inspirace		efektivní řád

Druhá část dotazníku se skládá ze 30 nedokončených vět. U každé věty dotazník nabízí 2 možnosti jejího dokončení. U každé věty označte křížkem **X** tu možnost dokončení věty, se kterou nejvíce souhlasíte, která pro Vás nejvíce platí.

1. Více stresu zažívám,

- když si věci nemohu předem rozmyslet.
- když nemohu věci dokončit podle stanoveného plánu.

2. Důležitější

- je každodenní práce.
- jsou mimořádné výkony.

3. Více mě zajímají

- možné varianty řešení.
- skutečné příčiny problému.

4. Pracovat v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně

- nevadí.
- občas nudí.

5. Častěji mně vadí

- nepružná byrokracie.
- přílišná razance v rozhodování.

6. Nevadí mi, když musím

- měnit stávající organizaci práce.
- dodržovat stávající pracovní předpisy.

7. Práce manažera stojí na jeho

- zkušenostech s problematikou.
- schopnosti improvizovat.

8. K úspěchu často stačí jen

- znát správná opatření pro daný problém.
- dobře se v dané situaci zorientovat.

9. Je lepší

- dát vždy prostor tvořivosti.
- držet se reality.

10. Rutinní administrativa je

- často jen zbytečnou přítěží.
- nezbytná pro chod organizace.

11. Rád bych se více věnoval

- vymýšlení různých variant řešení problému.
- preciznímu rozboru problému.

12. V rozhovoru

- hodně přemýšlím.
- postupuji podle strategického programu.

13. Rozzlobí mě častěji ten pracovník, který

- improvizuje, ale přitom jen „znovu objevuje Ameriku“.
- je profesionál, ale velmi nerad se pohybuje „mimo zaseté koleje“.

14. Více platí:

- Bez důkladné analýzy je každý projekt předem odsouzen k nezdaru.
- Nekonečné analyzování vede často k neschopnosti cokoli skutečně realizovat.

15. Je výhodnější dělat věci

- jednotně a prakticky.
- pokaždé nově a jinak.

16. Lidé by měli více

- dbát na praxí ověřená pravidla.
- přemýšlet o věcech kolem sebe.

17. Záleží mi především na tom, abych

- zohlednil v řešení případné změny a novinky.
- zajistil naprosto přesné splnění všech úkolů.

18. Více platí:

- Není nutné se okamžitě pouštět do realizace.
- Není nutné vždy držet situaci pevně pod kontrolou.

19. Při práci často

- vyhledávám změnu.
- spoléhám na osvědčené techniky a metody.

20. Více mě vystihuje věta:

- Než se pustím do řešení problému, musím mít všechny podstatné informace.
- Nevadí mi dělat rozhodnutí s jistou mírou nejsitoty.

21. Podporuji spíše

- pořádek.
- originalitu.

22. Řídím se heslem

- „Nechod' dlouho kolem horké kaše.“
- „Dvakrát měř jednou řež.“

23. Kladu velký důraz na

- informovanost na pracovišti.
- dodržování dohodnutých postupů.

24. Je třeba více oceňovat

- stabilitu a profesionalitu.
- dynamiku a vývoj.

25. Na svých podřízených si cením více

- stálosti.
- proměnlivosti.

26. Raději pracuji na něčem, kde mohu uplatnit

- své analytické schopnosti.
- svoji tvořivost.

27. Více mi u podřízených vadí,

- když poruší předepsaný postup práce.
- když přehlédnou důležitou informaci v zadání úkolu.

28. Je lepší

- pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě.
- pracovat bez větších změn ale efektivně.

29. Je důležitější

- rychle a metodicky se rozhodovat.
- brát ohledy na možné dopady a rizika.

30. Jsem spíše

- tvořivý člověk.
- dobrý systematik.

ZKONTROLUJTE PROSÍM, ZDA JSTE ODPOVĚDĚL/A NA VŠECHNY OTÁZKY.

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA PSYCHOLOGIE



Daniel Krištof

**Systém TOGA a dotazník
pracovního stylu manažerů**

**System TOGA and Work Style
Questionnaire for Managers**

Teze

Vedoucí práce - Doc. PhDr. Jiří Štikar, CSc.

Studijní program: Psychologie

Studijní obor: Psychologie práce a organizace

2010

TEZE

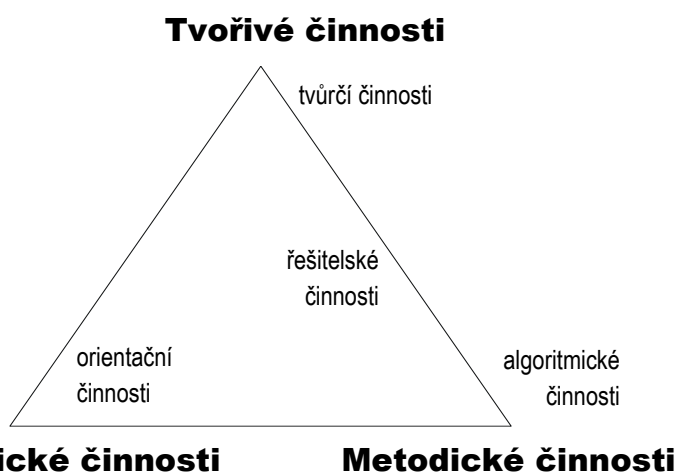
Autor v teoretické části popisuje vytváření systému TOGA jako jednotné koncepte, která na základě **roztřídění činností do třech kategorií** systematizuje práci s lidmi v organizaci v široké paletě oblastí. Rozlišuje potom tři kategorie činností: činnosti zaměřené na **diagnostiku**, činnosti zaměřené na **metodiku** a činnosti zaměřené na **tvořivost**. Podle těchto univerzálních kategorií posuzuje činnosti manažera, vymezuje pojem **pracovní styl** v systému TOGA jako pro jednotlivce charakteristickou míru preference činností jednotlivých kategorií v celkovém souhrnu všech vykonávaných činností. Za rizikový považuje takový profil pracovního stylu, kdy manažer některé činnosti opomíjí. Popisuje typické chyby, ale také doporučení pro daného manažera a vhodná opatření, které může uplatňovat nadřízený manažera.

V praktické části autor čtenáři představuje výsledky **standardizace dotazníku pro posuzování pracovního stylu**, ve kterém testovaný posuzuje a prezentuje svůj postoj k činnostem na třech škálách – diagnostika, metodika a tvořivost.

TEORETICKÁ ČÁST – SYSTÉM TOGA A PRACOVNÍ STYL

Systém TOGA používá skupina psychologů již více než 9 let. Na základě zkušeností s posuzováním pracovníků v rámci výběru a při jejich výcviku a vzdělávání jsme odhalili opakující se jevy, které vedou k nižšímu výkonu pracovníků. Jde o typické deficity v míře preference určitého typu pracovních činností. Proto vznikl systém TOGA jako jednotný systém, který popisuje kategorie pracovních činností a od nich odvozuje pracovní styl.

Systém TOGA se opírá o výhradně pracovní činnosti, resp. jejich preferenci či odmítání a zdůrazňuje tak pohled na pracovní činnost jako specifický proces, který je psychicky regulován. Navazujeme na tradici činnostního přístupu, který je do značné míry vlastní pražské katedře psychologie FF UK. Při vytváření systému byly akcentovány požadavky na srozumitelnost a maximální šíři aplikovatelnosti – vzniklé kategorie, resp. dimenze by měly být takové podoby, aby umožnily posuzování jednotlivce jednotným způsobem, ať již působí v jakémkoli manažerském stupni řízení, pracovní pozici, organizaci, či odbornosti. Vznikla tak jednoduchá kategorizace činností:



Podstata naší kategorizace činností spočívá v rozlišení jejich zaměření (**Targeting of General Activities - TOGA**) – na diagnostiku, metodiku a tvořivost a určit **pracovní styl** manažera pomocí následně vytvořeného dotazníku TOGA.

Tři škály dotazníku korespondují s třemi kategoriemi činností:

- Činnosti zaměřené na **diagnostiku** jsou předem relativně málo strukturované činnosti, při nichž se pracovník orientuje v problému. Diagnostické činnosti umožňují správné zacílení následných činností – než pracovník začne řešit problém, musí vědět, „co a proč“ má řešit. Získává proto informace, analyzuje je a odhaluje podstatu problému. Diagnosticky zaměřené činnosti se vyskytují v podobě kontroly i v průběhu a závěru celého procesu. Očekávali jsme, že probandi s vysokou preferencí diagnostických činností dosahují větší rychlosti při stejné chybovosti.
- Činnosti zaměřené na **metodiku** jsou takové činnosti, při kterých pracovník dodržuje určité předem dané posloupnosti (struktury) operací, postupuje dle předepsaných pravidel, norem, dle standardních metod a technik. Tento postup je dodržován do značné míry nezávisle na vnějším prostředí podle naučeného vzorce chování. U typického „metodika“ jsme očekávali neprůbojnou, stabilní osobnost, vysokou uvážlivost a obezřetnost.
- Při činnostech zaměřených na **tvořivost** pracovník konstruktivně překračuje zaběhnuté stereotypy. Tvořivě zaměřené činnosti se vyskytují v situacích, kdy pracovník inovuje, modifikuje nebo zlepšuje předmět své činnosti; kdy vytváří něco zcela nového a originálního. Od zažité reality diagnostického poznání i metodických postupů se tvořivé činnosti liší výraznou diskontinuitou a nestrukturovaností. Vysoká preference tvořivosti v našem očekávání odpovídala průbojně, neadaptivní, dynamické osobnosti, která vykonává aktivity bez uvážlivosti a obezřetnosti.

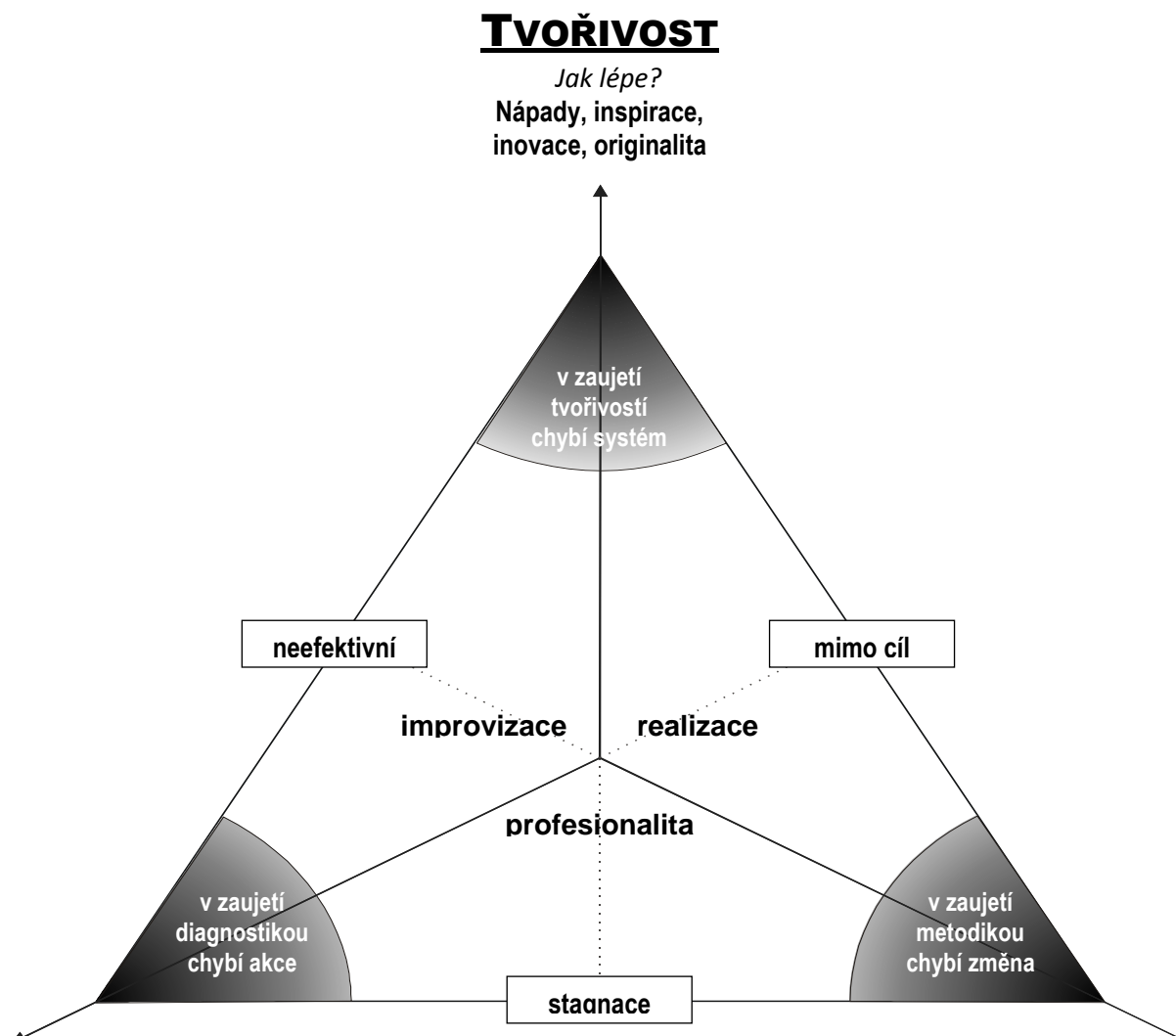
Velmi důležitým krokem ve vývoji systému TOGA potom bylo definování pracovního stylu na základě **převedení zaměření činností do dimenzí podle kvantitativní míry preference činností určitého zaměření v celkovém souhrnu činností**.

Dimenze (diagnostika, metodika a tvořivost) byly v původním schématu (viz následující strana) znázorněny těžnicemi trojúhelníku. V rámci jednotlivých dimenzí byly rozlišeny póly velmi vysoké preference činností daného zaměření po velmi nízké.

U dimenze diagnostiky jsme tak viděli pól velmi vysoké preference diagnostických činností – „v zaujetí diagnostikou chybí akce“ (ve schématu byly oblasti velmi vysoké preference umístěny vždy v tmavší části u vrcholu trojúhelníku). V dimenzi diagnostiky ve směru k nižší preferenci jsme viděli již zmiňovanou „realizaci“ a po té i riziko velmi nízké preference diagnostiky v realizaci „mimo cíl“. (Ve schématu nalezneme oblast nižší preference činností určité dimenze v centrální oblasti trojúhelníku. Velmi nízká preference byla situována uprostřed strany trojúhelníku v obdélníčku).

U dimenze metodiky jsme postupovali následovně: U velmi vysoké preference metodických činností jsme předpokládali odpor ke „změně“ v zaujetí metodikou. Naopak méně zastoupená metodika vedla k „improvizaci“ a v extrému až k „neefektivitě“.

- Dimenzionální schéma systému TOGA

**DIAGNOSTIKA**

Co to je? Proč?
rozbory, analýza,
příčiny, důkazy

METODIKA

Jak na to?
správnost metod,
disciplína, pravidla,
zásady

Předpokládali jsme, že když se bude subjekt věnovat pouze tvořivým činnostem, je pravděpodobné, že opomene „systém“. Naopak když tvořivé činnosti preferuje málo, domnívali jsme se, že bude dávat důraz na „profesionalitu“. Pokud by pak tvořivost zcela odmítl, dříve nebo později by jej to zavedlo do celkové „stagnace“.

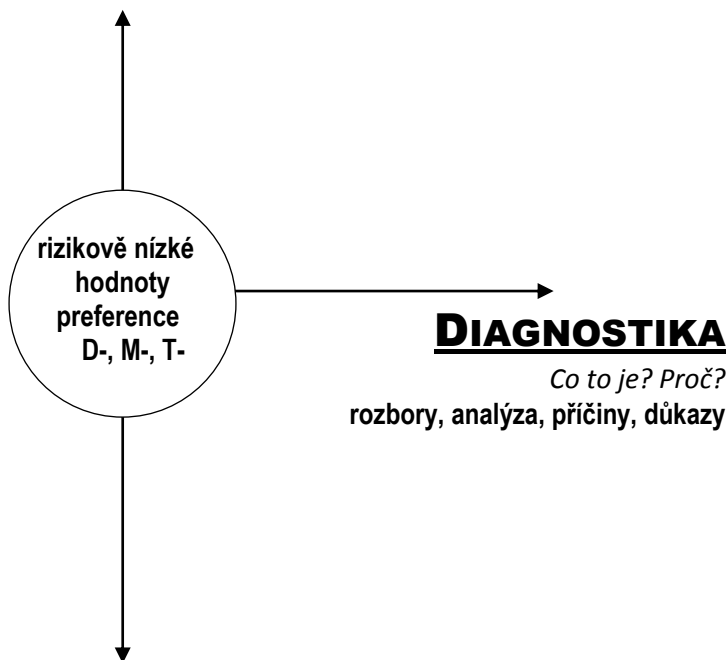
Postup po jednotlivých dimenzích byl jeden z možných způsobů zacházení se schématem. Schéma bylo možné nahlížet ještě jedním způsobem – po stranách trojúhelníku. Všimneme si, že: 1) pouhá kombinace diagnostických a metodických činností vedla ke stagnaci; 2) proces, ve kterém byly zastoupeny jen metodické a tvořivé činnosti směřoval mimo reálný cíl; 3) pokud se subjekt omezil jen na vykonávání diagnostických a tvořivých činností, byl neefektivní.

Na základě výsledků analýz, především pak faktorové analýzy, jsme se rozhodli přehodnotit grafické znázornění tak, aby zvýraznilo primární vztah metodikou versus tvořivostí a sekundární odlišení diagnostiky. Navíc je u diagnostiky neudržitelný koncept, že přehnaná preference diagnostiky vede k horšímu výkonu. U této dimenze není extrémní hodnota prediktorem špatného výkonu. V novém modelu je jako kritická, resp. riziková vnímána pouze velmi nízká preference.

TVOŘIVOST

Jak lépe?

nápady, inspirace, inovace, originalita



METODIKA

Jak na to?

správnost metod, disciplína, pravidla, zásady

VÝZKUMNÁ ČÁST – DOTAZNÍK PRACOVNÍHO STYLU

Praktická část disertační práce navazuje a přepracovává pilotní studii provedenou v diplomové práci Systém TOGA a testy pracovního stylu manažerů. Využívá **dotazník pracovního stylu manažerů TOGA** sestávající se ze **dvou částí**, ve kterých se testovaný posuzuje a prezentuje svůj postoj k činnostem na třech škálách – diagnostika, metodika a tvořivost. Dotazník byl používán **od roku 2002 ve společnosti T&CC s.r.o.** při individuální a skupinové diagnostice s použitím pouze psychologických testů a dotazníků a při assessment a development centrech s použitím modelových situací a případových studií.

Při konstrukci dotazníku jsme využili **nucené volby z položek ve trojicích, resp. párech** s přibližně stejnou sociální žádoucností (resp. varianty s přibližně stejným koeficientem obtížnosti). Předpokládáme, že manažerův pracovní styl ovlivňuje jeho subjektivní normu, co je žádoucí a co nikoli a tedy pokud posuzuje sám sebe a hodnotí obecně platná tvrzení projikuje tuto svoji subjektivní normu do svých odpovědí.

První část dotazníku se sestává s 18 trojic slov či slovních spojení, které pracovník srovnává podle toho, do jaké míry souvisí s jeho pracovním stylem. Písmenem „S“ označuje tu položku, která s jeho pracovním stylem souvisí nejvíce a písmenem „N“ označuje tu položku, která souvisí nejméně.

- ukázka

1.	orientace	S	pečlivost		tvořivost	N
----	-----------	---	-----------	--	-----------	---

V druhé části dotazníku je 30 nedokončených vět, u kterých si má testovaný manažer vybrat jednu za dvou možností dokončení věty. 18 vět nabízí volbu mezi dokončeními, kde každé skóruje pro jednu ze škál. 12 vět umožňuje vyjádřit se pouze k jedné škále, druhá možnost dokončení věty neskóruje pro žádnou ze škál. Snahou druhé části dotazníku bylo přiblížit se co nejvíce každodennímu pracovnímu životu, což umožňuje právě narativnější větné pojetí položek.

Nedokončené věty je možné třídit podle procesu hodnocení:

- proband vyjadřuje určitý **obecný postoj, resp. názor**, který často souvisí i s jeho tzv. subjektivní normou, například:

2. Důležitější / M je každodenní práce.

/ T jsou mimořádné výkony.

28. Je lepší / T pracovat nesystematicky ale originálně a tvořivě.

/ M pracovat bez větších změn ale efektivně.

- proband **reflektuje svoje vlastní chování a prožívání, svůj pracovní styl**.

4. Pracovat disciplinovaně v souladu s obecně zažitými zvyklostmi mně/ Ms nevadí. / Mn občas nudí.

11. Rád bych se více věnoval / T vymýšlení různých variant řešení problému. / D preciznímu rozboru problému.

Uspokojivé výsledky reliability a validity v pilotní studii a následná úprava některých položek na základě položkové analýzy připravily dotazník k plné standardizaci. V disertační práci tedy pracujeme již s revidovanou verzí dotazníku, u které jsme provedli následující analýzy:

- **Analýza reliability** - vnitřní konzistence, split-half reliability a korelace první a druhé části dotazníku jako obdoba ekvivalence dvou paralelních forem dotazníku
- **Položková analýza** - korelaci mezi položkou a škálou, resp. skórem jednotlivých škál, obtížnost položky, faktorová analýza (principal component analysis, určeny markery jednotlivých škál)
- **Validizační studie** - kriteriální validita – kriteriem je výkonnostní test (Rozhodování v časovém stresu) a osobnostní test (PASKO), kontrastní validita (založenou na členství ve známé skupině s očekávanou nižší preferencí tvořivosti a vyšší preferencí metodiky, zatímco členství ve skupině jako kriterium by nemělo mít výrazný vliv na výsledky u škály diagnostika; srovnáváme zaměstnance v konzervativní metodicky zaměřené společnosti ve stavebnictví srovnáváme s druhou referenční skupinou, kterou je zbývající populace vzorku)
- **plošnou normalizaci** - Profil pracovního stylu vypovídá o tom, na jaké činnosti manažer dlouhodobě dává přehnaně velký důraz nebo jaké má naopak tendenci opomíjet. Na základě předložených norem je možné identifikovat tyto krajní oblasti. Zároveň jsou pro případné screeningové účely zpracovány normy jednotlivých částí dotazníku.

Sběr dat proběhl v letech 2003 až 2008 v rámci Assessment Center a Development center (80% respondentů), individuální diagnostiky či screeningu (20% respondentů). Celkem bylo vyhodnoceno 2514 testovaných, z nichž do této studie jsme zařadili celkem 2 255 účastníků, kteří vyplnili celý dotazník správně - zcela jsme tedy vyřadili 259 účastníků, kteří vyplnili některé položky v dotazníku nevyplnili, nebo je vyplnili nesprávně (například více odpovědí souhlasím u jedné z trojice položek).

1136 účastníků (50%) vykonávali v době testování manažerské pozice, zbylých 1119 (50%) v dané době na manažerské pozici nebyli, ale byli vůči ní posuzováni (talenti, projektoví manažeři).

Z celkového počtu 2 255 testovaných bylo 1463 mužů (65%) a 790 žen (35%). 2 z testovaných pohlaví nevedli. Mezi pohlavím a výsledkem testu je statisticky významná korelace ve všech škálách, dokonce i separátně na úrovni první a druhé části testu (kromě diagnostiky v první části dotazníku). Muži vykazují vyšší preferenci tvořivosti, zatímco ženy spíše preferují metodiku. Pro klíčové analýzy jsme proto analyzovali odděleně skupiny dle pohlaví.

Informaci o věku uvedlo 1787 testovaných, jejich průměrný věk byl 34 let. Nejstaršímu bylo 65 let, nejmladšímu 19. Korelace mezi věkem a jednotlivými škálami je méně výrazná. Jako statisticky významná sice vychází většina korelací (především vzhledem k velikosti vzorku), hodnota koeficientu korelace věku s škálou (popř. pouze částí testu) se však u celého vzorku pohybuje mezi $-0,169$ a $0,163$, což poukazuje na poměrně nevýrazný vztah. I přesto jsme se pro některé analýzy snažili vliv věku jako intervenující proměnné eliminovat.

Na základě provedených analýz jsme zjistili, že přepracovaná verze dotazníku vykazuje dobré hodnoty reliability a validity (viz přehled níže, kontrastní validita také prokázala signifikantní rozdíl). Nejlepších hodnot dosahují škály Tvořivost a Metodika. Škála Diagnostika naproti tomu má pro dotazníkovou metodu ojedinělou korelaci s výsledky výkonovného testu (probandi s vysokým skórem diagnostiky dosahují lepšího času) a proto má svoji nespornou hodnotu.

Následující přehled ukazuje přehled hlavních zjištění výzkumné části, ve kterém uvádíme jen statisticky významné hodnoty na hladině významnosti 0,01, + znamená vyšší hodnotu, resp. kladné sycení, - záporné.

Škála	Reliabilita			Korelace škál mezi sebou				Validita (krit. Rozhodování v časovém stresu, PASKO)										Faktor. analýza		
	vnitřní konzistence	split-half reliabilita	Korelace I. a II. části	Diagnostika	Metodika	Tvořivost	Muži	Ženy	Čas na vyplnění výkonovného testu	Průbojnost	Adeptivnost	Stabilita	Disinhibovanost	Uváživost	Obezřetnost	Troufalost	Sebeprosazování	Stabilita versus Dynamičnost	Faktor 1	Faktor 2
D	0,60	0,45	0,30		-0,08	-0,50			-0,28											-
M	0,81	0,73	0,57	-0,08		-0,79	-	+		-0,49	+0,24	+0,32	-0,50	+0,45	+0,30		-0,32	+0,37	+	
T	0,97	0,81	0,68	-0,50	-0,79		+	-		+0,56	-0,26	-0,39	+0,62	-0,52	-0,30	+0,31	+0,37	-0,47	-	

Z výše uvedených výsledků je zřejmé, že výsledky na škálách metodika a tvořivost jsou poměrně dobře predikovatelné na základě osobnostního profilu a tak je zkušený psycholog může odvodit na základě analýzy profilu osobnosti. Samotná škála diagnostiky není odvoditelná od zkoumaných charakteristik osobnosti. Komu tedy test doporučit? Především těm, kteří potřebují jednoduchý nástroj, který bez komplikovaného rozboru osobnosti umožní interpretovat pracovní styl. Jednoduchost velmi omezeného počtu dimenzí pak pomáhá porozumění i testovanému manažerovi, který bez detailní znalosti psychologie osobnosti dokáže s modelem TOGA pracovat a nachází v něm jednoduchá doporučení, na co se v dalším rozvoji zaměřit. Díky omezenému počtu položek a tedy rychlé administraci tak dotazník nabízí agregovanou informaci o pracovním stylu manažera, která je podána neohrožující nepsychologizující terminologií.

Otevřenou otázkou zůstává standardizace na náhodně vybraném vzorku manažerů – současné normy jsou založeny na sice rozsáhlém ale nenáhodně vybraném vzorku klientů jedné konzultační společnosti a může být tedy zatížen chybami spojenými s tímto nenáhodným výběrem. Výsledky bude proto vhodné vyhodnocovat vždy jak podle obecných i podle parciálních, popř. lokálních norem.



DANIEL KRIŠTOF

Nationality	Czech	
Job Title	HR Director	
Profile	Extensive international managerial experience in all HR areas mainly in FSI and Manufacturing sectors.	
Education	2002 – now	Charles University, Prague, Psychology, PhD., Psychology of work and organisation
	1997-2002	Charles University, Prague, Psychology, Mgr. degree (M.A.), Organizational psychology, Clinical psychology
Languages	Native	Czech
	In business	English
	Basic	Croatian, German
Employment History	DIRECT Pojišťovna	Czech Republic: Sep 2008 – now HR Director HR processes, Change Management, Project Management Office, Legal advisory, Compliance, Risk Management
	Deloitte	Czech Republic and Slovakia: Sep 2007 – Aug 2008 Service line leader in HR Management Consulting, direct responsibility of approximately 20 team members. Croatia: Oct 2005 – Aug 2007 Manager responsible for HR Consulting in Croatia. Czech Republic and Slovakia: Apr 2003 – Sep 2005 Project Manager in HR Management Consulting team.
	Training & Consulting Centre	Sep 2000 – Mar 2003 Manager - Project management, recruitment, management of lecturers and students. Lecturer - Training courses managerial skills, presentation skills, teambuilding, workshops, assessment and development centres, surveys of employee satisfaction, development and standardization of psychological tests and methods.
	Agnes, OPU	2001 –2003 Various trainings of for public sector (part-time)
Professional training	2004	Berlitz English (Level 8, Business English)
	2005	Project Management
	2005	Shareholders Value Initiative Training
	2006	Strategic Selling Skills

Professional Consultancy Experience – KEY PROJECTS

- 2/2006 – 6/2008** **Power Plants, Slovakia – HR Transformation** (savings over 50 FTE, To-Be model preparation), Competency Model, Employee Appraisal System, **Rewards Transformation** (35 project team members, all corporate management, covering 6000 employees)
- 2/2007 – 10/2007** **Insurance Company, Croatia - Job Evaluation** (over 120 job positions) – project under direct supervision of the Management Board
- 11/2006 – 3/2007** **Beverage Industry, Croatia** – review of **corporate strategy** and goals, redesigning organisational structure, Post-Merger Integration Services
- 9/2006 – 1/2007** **Applied Science, Research Technology, Croatia - Sales Force Effectiveness** – assessing 40 potential lead generators, redesigning HR processes to support the business development process
- 7/2006 – 8/2006** **Bank & Insurance, Croatia - HR Due Diligence**
- 4/2006 – 6/2006** **Bank, Croatia** – Setting **HR key performance indicators** and reporting mechanisms
- 5/2006 - 12/2007** **Financial Institution; Croatia** – Supervising **HR Transformation** of the Institution – Remuneration system, Performance Management, Downsizing and Outplacement, Learning & Development
- 4/2006 – 6/2006** **Manufacturing – Cement; Croatia – Post merger integration**, creating compensation structure (600 employees), Job Evaluation, Models for salary review – alignment with standards of Mexican headquarters
- 2/2006 – 12/2007** **Bank; Bulgaria** – project Quality Assurance for Bulgarian consultants - HR Strategy and Transformation, Corporate Culture, Development Centre, Job Evaluation, Competency Model
- 10/2005 – 2/2006** **Investment Promotion; Croatia** - Development of Investment and Business Climate in Croatia – Institutional assessment, **organizational structure redesign**, process design
- 2/2004 – 8/2005** **Manufacturing – Automotive** (4 plants); **Czech Republic** - Implementation and stabilization of the **process-based organizational structure**, HR audit, Assessment / Development Centre (TOP and line management), teambuilding, compensation, job evaluation, variable pay, competency model, qualification matrix, performance management, training and development.
- 7/2003 – 9/2003** **Manufacturing – Automotive; Czech Republic** – HR interim management
-