



## TÝMOVÉ ROLE

### Uživatelský manuál

11/2020

[info@tcconline.cz](mailto:info@tcconline.cz)

[www.tcconline.cz](http://www.tcconline.cz)



## Obsah

ÚVOD.....	5
CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE .....	6
TEORIE .....	7
Belbinova typologie.....	7
Kruhový model týmového managementu .....	7
POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE .....	9
POPIS TÝMOVÝCH ROLÍ .....	10
Prognostik.....	10
Inovátor.....	10
Vyhodnocovač.....	11
Realizátor .....	11
Kordinátor.....	12
Rozhodčí.....	12
Týmový hráč.....	13
Motivátor .....	13
Vyhledavač.....	14
Dotahovač.....	14
MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE.....	15
ADMINISTRACE DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE .....	16
Vhodné skupiny obyvatel.....	16
Jazykové mutace.....	16

Instrukce k dotazníku Týmové role .....	17
VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE.....	19
Podoba výstupní zprávy .....	19
POPIS VZORKU .....	25
ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY .....	27
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení .....	27
Položková analýza .....	27
Reliabilita .....	28
KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE ...	29
Položková analýza .....	29
Korelace s hrubým skóre .....	30
NORMY .....	32
ZÁVĚR .....	35
ZDROJE .....	36

„Silou týmu je každý jednotlivec. Silou každého jednotlivce je tým.“

Phil Jackson

## ÚVOD

Význam týmové práce v posledních letech nabývá výrazně více na důležitosti. Zavádění pracovních týmů na pracoviště je dnes již prakticky standardní záležitostí, a proto je pro vedoucí pracovníky znalost principů a vlastností skupin, jež vedou, nezbytností. Může se však stát, že ne vždy po zavedení týmů na pracoviště pozorujeme pozitivní vliv na ekonomické výsledky společnosti (Hayes, 2005). Jednou z příčin související s touto problematikou může být například právě nevhodné rozmístění členů v týmových rolích. Z tohoto důvodu by pracovníci ve vedoucích pozicích měli usilovat o rozpoznání vlastností jejich týmu, v důsledku čehož budou schopni efektivně rozmístit jeho členy a zajistit tak celkově efektivnější výkon.

Koncepce dotazníku Týmové role předpokládá, že každý člověk zaujímá při práci souběžně různé role a pracuje s jejich kombinacemi. Současně však tyto role nemusí nutně odpovídat osobnostnímu profilu. Zatímco osobnostní charakteristiky mají spíše trvalý charakter, méně závislý na vnějších vlivech, týmové role zaujímáme vždy v kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků zvnějšku. Soulad nebo naopak nesoulad preferovaných týmových rolí a osobnostních charakteristik pak může vypovídat o míře osobního komfortu, s nímž se v těchto rolích pohybujeme.

## CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

Dotazník Týmové role vychází ze stejné koncepce jako Multifaktorový osobnostní profil. Ten pracuje se čtyřmi oblastmi, přičemž každá z oblastí je vymezena dvěma bipolárními škálami. Zatímco Multifaktorový osobnostní dotazník sleduje základní projevy charakteristické pro každou jednotlivou škálu ve formě prostých adjektiv, dotazník Týmové role pracuje s komplexními projevy v rámci týmové práce, a to vždy ve vztahu ke kombinaci dvou bipolárních škál. Všechny škály jsou bipolární, přičemž ani jeden pól, tj. převažující faktor, není horší nebo lepší. Výsledný profil může znamenat výhodu v určité oblasti oproti jiné, nicméně podstatnější než kompatibilita profilu s příslušnou pracovní pozicí je kvalitní sebenáhled, schopnost a motivace sám sebe rozvíjet a pracovat s případnými riziky.

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

Pro snazší orientaci využívá částečně stejné názvy týmových rolí jako všeobecně známý Belbinův dotazník týmových rolí. Nicméně jejich vymezení je kompatibilní pouze zčásti a řídí se zejména charakteristikami vyplývajícími z kombinace konkrétních bipolárních škál. Dotazník tedy sleduje především svou vnitřní logiku a systém navazující na koncepci Multifaktorového osobnostního profilu.

Administrace dotazníku trvá přibližně 10–15 minut.

## TEORIE

### Belbinova typologie

Meredith Belbin, britský výzkumník a teoretik managementu, se zabýval problematikou týmové práce po mnoho let. Belbin kladl důraz zejména na to, že lidé v týmech mají tendenci přebírat různé „týmové role“. Týmovou roli pak definoval jako tendenci chovat se určitým způsobem, spolupracovat s ostatními a přispívat ke společné činnosti (Belbin, 2012). Ve své teorii specifikoval devět takových týmových rolí.

Belbin rovněž zmiňuje, že pochopení své role v konkrétním pracovním týmu může každému pracovníku umožnit rozvíjet své silné stránky a současně pracovat na svých slabínách, v důsledku čehož může být větším přínosem pro celý tým.

Vedoucí týmů často používají právě Belbinův model k vytvoření vyvážených („balanced“) týmů. Týmy mohou být podle Belbinovy teorie nevyvážené, pakliže všichni členové týmu mají podobné týmové role. Pokud mají členové týmu podobné „slabosti“, může se tato „slabost“ stát dominantním jevem pro celý tým jako celek. Současně podle této teorie může nastat i situace, kdy jednotliví členové týmu mezi sebou mohou mít tendenci soutěžit (spíše než spolupracovat) o úkoly a povinnosti týmu, které nejlépe odpovídají jejich týmovým rolím.

Na základě diagnostiky jednotlivých rolí v týmu pak může tento model sloužit k zajištění toho, aby byly pokryty nezbytné role týmu a současně aby byla řešena potenciální rizika či „slabosti“ mezi členy týmu.

### Kruhový model týmového managementu

Novější typologií týmových rolí je tzv. Kruhový model týmového managementu, jejíž autory jsou Charles Margerison a Dick McCann. Obdobně jako jiné typologie zaměřující se na oblast týmových rolí popisuje jako optimálně fungující tým ten, ve kterém jsou zastoupeny ideálně všechny (popřípadě většina) definovaných rolí.

Stejně i jako ostatní typologie staví na tom, že v ideálně fungujícím týmu by měly být zastoupeny ideálně všechny, nebo alespoň většina definovaných rolí. Jde o nástroj vyvinutý identifikaci osobních preferencí. Dotazník má 64 otázek, rozdělených do 4 oblastí:

1. vztahy k ostatním;
2. shromažďování a používání informací;
3. rozhodování;
4. organizování sebe i ostatních.



## POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

Škály sestavené v dotazníku Týmové role vycházejí z dotazníku Multifaktorový osobnostní profil. Oproti Multifaktorovému osobnostnímu profilu však neoperujeme s jeho první oblastí – NASTAVENÍM – vymezenou škálami introverze/extraverze a spolupráce/průbojnost. Osobnostní nastavení rozhoduje o četnosti a formě vstupů do týmové práce, nicméně nemá přímý vliv na kvalitu nebo zaměření vstupů. Současně tyto charakteristiky jsou zpravidla sledovány jinými diagnostickými nástroji (např. právě zmiňovaným dotazníkem MOP) a jsou i nejvíce přístupné prostému pozorování.

V poslední, čtvrté oblasti sledované dotazníkem MOP – ČINNOST – pracuje dotazník Týmové role s kombinací škály uzavírání/otevírání pouze v kombinaci s pólem aktivita. V kombinaci s pólem stabilita jsou celkové projevy ve vztahu k týmové práci méně výrazné; takoví jedinci mají spíše sklon k pasivitě, případně pasivní rezistenci. Z tohoto důvodu nejsou na tomto pólu definovány žádné typické týmové role.

Pro snadnější orientaci zde popisujeme převážně extrémní polohy těchto škál.

## POPIS TÝMOVÝCH ROLÍ

### Prognostik

Upozorňuje na pravděpodobný další vývoj a možná rizika, hovoří o prognózách, řeší dlouhodobý dopad. Kromě přesahu do budoucna se také zaměřuje na zvážení širšího kontextu, souvislostí a dopadů na další oblasti. Zdůrazňuje potřebu dlouhodobě plánovat, nikoli ve smyslu detailního plánu, ale spíše jasných cílů a milníků. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na to podstatné a neřešil podružné detaily. Současně ale může sám upozorňovat na dílčí rizika a možné problémy. Promýšlí řešení z mnoha úhlů pohledu. Klade vysoký důraz na správné a etické postupy a prevenci rizik.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ pomáhá týmu uvědomit si rizika</li> <li>✓ zdůrazňuje nutnost dlouhodobého plánování v širším kontextu věcí</li> <li>✓ přispívá ke zvýšení kvality navržených řešení</li> <li>✓ zajímá se o uplatnitelnost řešení v praxi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zdůrazňováním rizik může tým znejistit nebo demotivovat</li> <li>✓ jeho přístup může tým demotivovat</li> <li>✓ prezentuje přehnaně katastrofické vize, tzv. „maluje čerta na zeď“</li> <li>✓ brzdí druhé v kreativité</li> </ul>

### Inovátor

Upozorňuje na nové příležitosti a možnosti, přichází se zajímavými myšlenkami, vizemi a snaží se tým pro ně nadchnout. Snadno vidí příležitosti a nachází je i tam, kde ostatní tuší spíše problémy. Do společné práce vnáší energii a entuziasmus. Může působit jako optimista a někdo, kdo vždycky vidí možnosti, co by se dalo dělat. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na podstatné, stanovuje priority ve smyslu klíčových témat s velkým dopadem. Přichází s nápady, upozorňuje na příležitosti. Umí povzbudit a motivovat. Je zastánce přístupu lépe něco zkusit, byť s rizikem neúspěchu, než být pasivní.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci</li> <li>✓ nepodléhá stresu</li> <li>✓ energizuje tým</li> <li>✓ často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ může přeceňovat možnosti týmu</li> <li>✓ v zaujetí nápadem druhé „válcuje“</li> <li>✓ přehlíží rizika a detaily</li> <li>✓ opomíjí detaily, je nekonkrétní</li> </ul>

## Vyhodnocovač

Provádí analýzy, upozorňuje na fakta a informace, porovnává jednotlivé parametry. Řešení konfrontuje s realitou, klade důraz na kontrolu. Je zastáncem spíše pečlivosti a rozvážného přístupu než rychlosti na úkor kvality. Drží tým „nohama pevně na zemi“, je realista. Umí odhalit možná úskalí a problémy, druhé před nimi varuje. Do společné práce vnáší rozvahu a střízlivost. Společnou práci strukturuje, snaží se do ní vnést řád a systém. Vyhovuje mu jasná organizace a druhé k ní vede. Současně apeluje na používání standardních a schválených či osvědčených postupů a metodik. Vyzývá ke konkretizaci. Upozorňuje na nesrovnalosti.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ je výstižný a přesný</li> <li>✓ eliminuje chyby z přehlédnutí nebo nepozornosti</li> <li>✓ dokáže pracovat s velkým množstvím informací</li> <li>✓ upozorňuje na nerealistické cíle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ lpěním na postupech brzdí společnou práci</li> <li>✓ ulpívá na detailech</li> <li>✓ předem se pohybuje ve velmi zúženém prostoru</li> <li>✓ chybí mu nadhled</li> </ul>

## Realizátor

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrovává pouhé domněnky a dohady, řešení jasně a systematicky posouvá k cíli. Stanovuje společný postup, definuje pravidla, klade důraz na jejich dodržení. Výborně se orientuje v zadání a druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řešení. Od ostatních očekává plnění úkolů a zapojení se do řešení. Je-li to potřeba, definuje a vymezuje role a kompetence jednotlivých členů týmu. Případné problémy nebo potíže obratem řeší, hledá možnosti a cesty, jak se jim vyhnout. Je konkrétní, věcný, vrací druhé k podstatě věci.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rychlý, pracovitý</li> <li>✓ posouvá společnou práci k cíli</li> <li>✓ organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost</li> <li>✓ klade důraz na přípravu a znalost problému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vůči méně věcným lidem může být strohý a úsečný, nedává jim prostor</li> <li>✓ chyby druhých netoleruje</li> <li>✓ dobrý výkon považuje za standard, druhé nechválí</li> <li>✓ jeho přístup může na druhé působit demotivačně</li> </ul>

## Koordinátor

Klade důraz na efektivitu zvolených postupů, práci týmu organizuje tak, aby bylo dosaženo cíle a maximálního výkonu. Nemá potřebu prosazovat vlastní řešení, sbírá si nápady druhých, podněcuje a vítá diskusi, v rámci které se postupně formuje společné řešení. Preferuje řešení založená na konsensu a společném dialogu. Ptá se druhých na jejich názory, vybízí je ke sdílení. Zajímá se o možnosti a požadavky druhých, pracuje s nimi, zohledňuje je v řešení. Vytváří podmínky pro spolupráci. Dokáže propojovat nápady v jeden společný výsledek.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ snaží se druhé získat pro spolupráci</li> <li>✓ podporuje je k výkonu</li> <li>✓ pracuje s návrhy druhých, zvažuje varianty</li> <li>✓ organizuje tým směrem k cíli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ve snaze zohlednit nápady ostatních může ustrnout na mrtvém bodě</li> <li>✓ má tendenci k ústupkům</li> <li>✓ často mění názory</li> <li>✓ vlastní nápady příliš neprosazuje</li> </ul>

## Rozhodčí

V týmu nastavuje pravidla, určuje podmínky a způsob práce. Bývá tím, kdo se chopí formulování závěrů či jejich případného prezentování dál. Názory druhých hodnotí a posuzuje. Rozhoduje, které se stanou součástí řešení a které ne. Chová se nestranně, i ve vypjatých situacích si zachovává chladnou hlavu a je schopen přesného zhodnocení. Klade důraz na logiku a racionální pohled, je odolný vůči manipulaci. Dokáže rozhodnout za tým v nejistých situacích nebo tématech. Řídí se vlastním úsudkem, ve svých názorech je pevný a stojí si za nimi.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ samostatný, nezávislý, rozhodný</li> <li>✓ zachovává si nadhled a odstup</li> <li>✓ je spravedlivý</li> <li>✓ rychle směřuje tým k výsledku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ může se vůči druhým chovat tvrdě až bezohledně</li> <li>✓ svá řešení považuje za jediná správná</li> <li>✓ nedbá na atmosféru v týmu</li> <li>✓ může mu chybět cit pro situaci</li> </ul>

## Týmový hráč

Pomáhá druhým, uvědomuje si jejich potřeby a přání, vyjadřuje jim podporu. Jedná přátelsky, zajímá se o druhé; stejně tak sám vyžaduje zpětnou vazbu a ujištění od týmu. Naslouchá, rychle vycítí změnu nálad. Buduje vstřícnou atmosféru a dobré vztahy. Snaží se tlumit případné konflikty. Je ohleduplný, empatický, má pochopení pro ostatní a současně chce, aby se všichni v týmu cítili dobře. Stará se o pohodu a komfort ostatních. Je ochoten obětovat vlastní pohodlí a užitek ve prospěch celého týmu. Je nekonfliktní, apeluje na dohodu a spokojenost všech, je „dobrou duší týmu“.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ přispívá k pozitivní týmové atmosféře</li> <li>✓ podporuje a povzbuzuje druhé</li> <li>✓ vyvažuje spory a třenice</li> <li>✓ zajímá se o názory a potřeby druhých</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ je přecitlivělý, kritiku vnímá jako komplexní odmítnutí</li> <li>✓ obtížně hájí vlastní zájmy, snadno se nechá manipulovat</li> <li>✓ snadno vyhoří</li> <li>✓ není schopen přijímat jasná rozhodnutí</li> </ul>

## Motivátor

Vůči týmu zaujímá nezúčastněný postoj, mapuje a facilituje společnou diskusi. Naslouchá druhým a pak formuje jasné závěry. Vnímá atmosféru, je pozorný vůči postojům a náladám. Je dobrý pozorovatel, pracuje s emocemi a náladami partnerů. Dokáže si druhé získat a motivovat. Je dobrý řečník, umí strhnout a přesvědčit. Dokáže najít a vypíchnout to, co je pro tým důležité, a zformulovat to tak, aby ostatní přesvědčil. Vyjednává, pomáhá formulovat dohody a kompromisy. Rád se dělí o své zkušenosti, radí. Umí zaujmout a vyburcovat druhé, dovede být osobní.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ rád a dobře využívá různé techniky týmové práce</li> <li>✓ pomáhá facilitovat společnou činnost směrem k výsledku</li> <li>✓ je přesvědčivý, dovede zaujmout</li> <li>✓ vnímá emoce a pracuje s nimi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ vytváří koalice a skupiny „oblíbenců“</li> <li>✓ nesnese kritiku</li> <li>✓ snadno se uráží</li> <li>✓ svým sklonem mentorovat může iritovat druhé</li> </ul>

## Vyhledavač

Přichází s velkým množstvím nápadů a myšlenek, druhé inspiruje. Formuluje hypotézy, nápady, navrhuje prototypy. Je činorodý, podněcuje novinky, změny. Apeluje na inovativní pohled a chce dělat věci nově, moderně. Přináší inspirace, zajímavosti. V týmu působí energicky, improvizuje, má originální a zajímavé nápady. Umí se na řešené téma podívat inovativně a jinak než ostatní. Prezентuje nápaditá řešení. Jeho vstupy nemusí být nutně originální, ale působí neotřele. Je aktivní zejména ve fázi vymýšlení a sběru podnětů.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ přichází s nápady</li> <li>✓ produkuje velké množství námětů na řešení</li> <li>✓ upozorňuje na externí zdroje</li> <li>✓ energizuje a inspiruje tým</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ podceňuje plánování, je méně organizovaný</li> <li>✓ snadno a rychle zahltí sebe i tým náměty, aniž by to vedlo k cíli</li> <li>✓ chybí mu trpělivost a důslednost</li> <li>✓ rychle ztrácí zájem</li> </ul>

## Dotahovač

Navrhuje postup krok po kroku, plánuje, rozvrhuje činnosti v čase. Hlídá čas a termíny. Společnou diskusi vrací k tématu. Upozorňuje na to, co je cílem, a naléhá na formulaci jasných a jednoznačných závěrů. Tým vrací k navrženému postupu. Snaží se utínat neplodné diskuse. Dokáže tým rychle vést k vysokému výkonu. Dbá a naléhá na skutečné dosažení cíle. Má potřebu shrnovat a zaznamenávat výstupy, definuje další návazné kroky a termíny. Je pracovitý, sám sebe úkoluje. V zájmu dosažení cíle je ochoten převzít i méně populární činnosti a aktivity.

Silné stránky	Možná rizika
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ udržuje tým v aktivitě</li> <li>✓ naléhá na dosažení cíle</li> <li>✓ práci strukturuje</li> <li>✓ sám se velkou měrou podílí na společné práci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ podléhá naléhavosti, má tendenci sebe i tým přetěžovat</li> <li>✓ má tendenci vše dělat sám, nevěří schopnostem druhých</li> <li>✓ svým přístupem může ostatní dostávat pod tlak</li> <li>✓ často se se stejnou pílí věnuje podružnostem</li> </ul>

## MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

Dotazník Týmové role má široké využití zejména v personální praxi.

V rámci individuálního výstupu poskytuje dotazník informace, ve které roli se daný jedinec při práci s ostatními cítí nejkomfortněji. Poskytuje tak sebenáhled na své silné, ale i slabé stránky, čímž může být oporou při vedení efektivnější komunikaci mezi kolegy a manažery.

Dotazník Týmové role je užitečným nástrojem pro všechny manažery, kteří se snaží co nejefektivněji sestavit pracovní tým či jej lépe poznat. Pomáhá manažerům identifikovat silné stránky a preference jeho týmu a pomáhá tak odhalit, jak z jednotlivých členů „vytěžit“ co nejvíce. Týmový výstup poskytuje tyto klíčové informace, čímž se stává významným pomocníkem při vytváření a rozvoji vyvážených týmů.

Dotazník Týmové role rovněž může být velkým přínosem v oblasti řešení konfliktů. Konflikty obvykle pramení z nedorozumění či z nedostatečné komunikace a mohou se projevit nesčetnými způsoby, například snížením morálky, nižší produktivitou, zvýšením absentérství, či dokonce zvýšenou fluktuací. Dotazník Týmové role může pomoci k pochopení a rozpoznání potřeb jednotlivých členů týmu, a případně tak předcházet osobním útokům plynoucím z mnohdy zbytečných nedorozumění.

Velkým přínosem dotazníku je rovněž jeho nehodnotící charakter. Žádná z rolí není definována jako negativní a respondent je informován o tom, že dotazník nemá optimální výsledek. Vzhledem ke svému rozsahu je dotazník spíše orientační a měl by být kombinován s dalšími metodami.

## ADMINISTRACE DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

### Vhodné skupiny obyvatel

Dotazník Týmové role je určen zejména pro užití v personalistice. Je proto nejvhodnější k testování pracující populace ve věku 20-55 let, na které byl rovněž standardizován. Není však tímto rozsahem limitována, jen je třeba při použití metody u jiné populace případně počítat s možnou nižší validitou.

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

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

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

### Jazykové mutace

Dotazník Týmové role je možné administrovat standardně v českém, slovenském i anglickém jazyce včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Normy jsou však dostupné pouze pro českou populaci, a proto doporučujeme při interpretaci opatrnost, ačkoli v případě slovenské verze neočekáváme výrazné odchylky od české populace.



## Instrukce k dotazníku Týmové role

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

Jakmile je respondentovi zaslán odkaz s přístupem k dotazníku, dotazník sám již respondenta provede celým procesem. Takto standardizovaný proces dotazování zajišťuje pro všechny probandy stejné podmínky a větší přesnost výsledků.

Na úvodní obrazovce respondent vyplní údaje o pohlaví, věku, vzdělání a dalších sociodemografických charakteristikách pro přesnější výsledky a výzkumné účely. Zároveň odsouhlasí zpracování výstupu.

Pro zkvalitnění služeb a možnost pracovat se specifickými normami Vás prosíme o vyplnění následujících údajů (nepovinné):

**Věk**  
do 29

**Pohlaví**  
žena

**Nejvyšší dosažené vzdělání**  
vysokoškolské

**Pozice**  
nemám podřízené

**Obchod**  
nejsem v přímém kontaktu s klienty

Neodpovídat Odeslat

Následně jsou respondentovi zobrazeny základní informace k metodě.

Informace k dotazníku Čeština

### TÝMOVÉ ROLE

Dotazník obsahuje 96 výroků o tom, **jakým způsobem se zapojujete do týmové práce** nebo jaké chování je pro vás v rámci týmové práce typické. Vaším úkolem je vždy **vybrat jednu možnost**, podle toho, **jak moc daný výrok odpovídá Vašemu jednání a prožívání v týmu**.

Předpokládaná doba vyplňování je 10 - 15 minut.

Pokračovat

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

Tymove role test – Týmové role

Vyplňování čeština ▾

Vyplněno otázek: 1/96 Aktuální otázka: 2

**Zdůrazňuji skutečné priority, nenechávám se zahltit nepodstatným.**

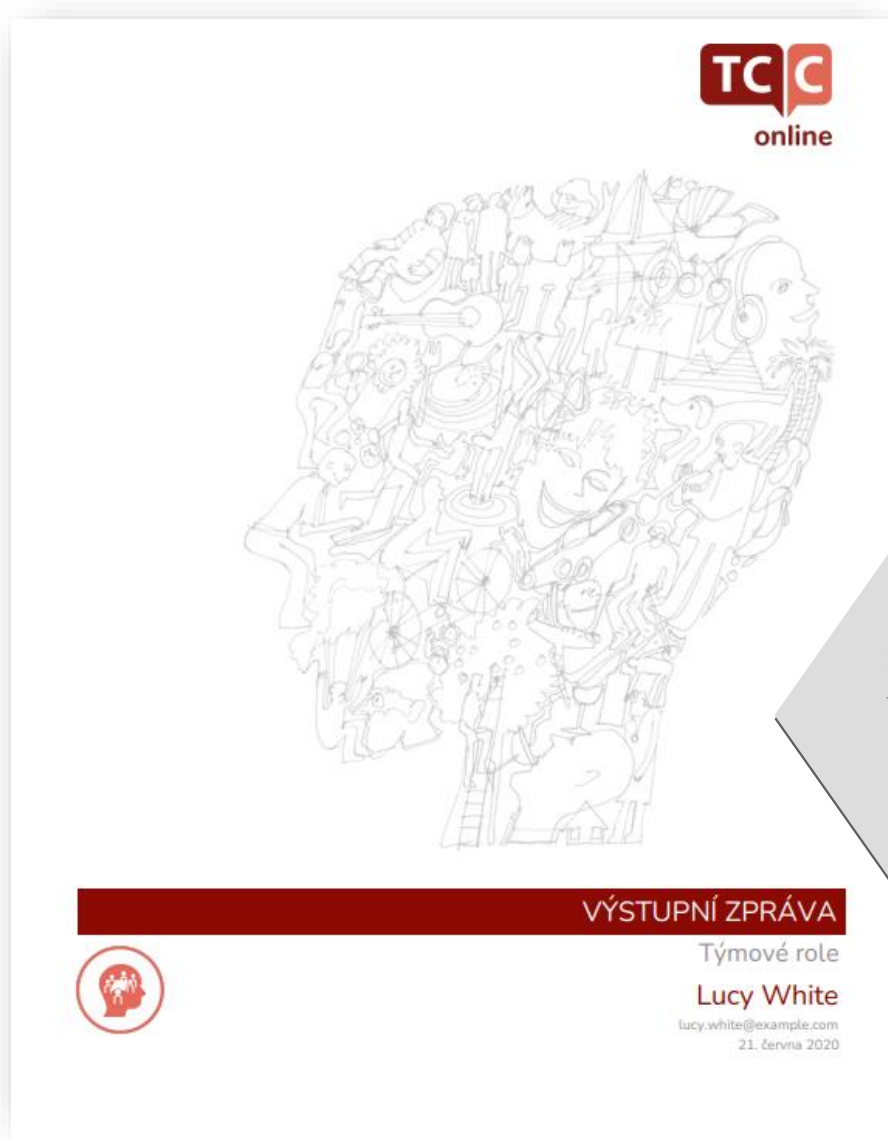
neplatí pro mne  spíše pro mne neplatí  spíše pro mne platí  téměř vždy takto reaguji

Dotazník obsahuje 96 výroků o tom, **jakým způsobem se zapojujete do týmové práce** nebo jaké chování je pro vás v rámci týmové práce typické. Vaším úkolem je vždy **vybrat jednu možnost**, podle toho, **jak moc daný výrok odpovídá Vašemu jednání a prožívání v týmu.**

## VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

### Podoba výstupní zprávy

Po vyplnění vytvoří systém výstupní zprávu. Výstupní zpráva je složena z celkem šesti stran. Nyní si je postupně projdeme.



Úvodní strana obsahuje základní údaje testovaného: jméno, příjmení a e-mail (pokud byly uvedeny).

Lucy White - lucy.white@example.com

důvěrné

Dostává se Vám do rukou výstup z dotazníku Týmové role. Tento dotazník mapuje, které z týmových rolí jsou pro daného člověka aktuálně nejnepřítelštější. Je přirozené, že každý zaujímáme více rolí, je však zajímavé zmapovat, které jsou dominantnější a které naopak nejvíce upozadíme, a tímto směrem pak směřovat i vlastní interpretaci.

Žádné z rolí nejsou užitečnější nebo výhodnější než jiné. Týmová role je odrazem kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků na následovaných a v čase se tedy může vyvíjet.

### KONTROLNÍ ŠKÁLA

Platnost výsledků do jisté míry závisí na přístupu posuzovaného k vyplňování dotazníků - proto je v dotazníku zařazena kontrolní škála, která upozorňuje na možné zkrslení výsledků.

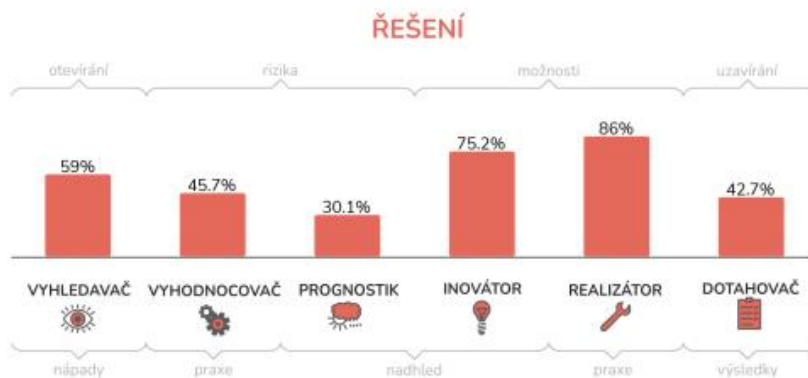
TENDENCE KE STYLIZACI

přiměřená otevřenost odpovědí

### ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ



Graf ukazuje preferenci čtyř týmových rolí v kontextu procesu týmové práce a vlivu na ni. Dopřilučující popisy pod a nad grafem (např. atmosféra vs. výkon nebo řízení vs. spolupráce) ukazují hlavní orientaci na různé aspekty v rámci daných rolí.



Graf ukazuje preferenci šesti týmových rolí v kontextu zapojení se do společné práce, resp. hledání řešení. Dopřilučující popisy pod a nad grafem ukazují hlavní orientaci v rámci daných rolí na různé aspekty a hlediska v kontextu hledání řešení.

Jádro metody –  
grafické znázornění  
preferovaných  
týmových rolí.

Na následujících stranách výstupní zprávy pak naleznete podrobné interpretace tří nejpreferovanějších škál. Texty představují kromě jednotlivých interpretací i silné stránky a případná rizika jednotlivých týmových rolí.

Lucy White - lucy.white@example.com důvěrné

### POPIS TŘÍ NEJPREFEROVANĚJŠÍCH TÝMOVÝCH ROLÍ

#### 1. ROZHODČÍ

V týmu nastavuje pravidla, určuje podmínky a způsob práce. Bývá tím, kdo se chopí formulování závěrů či jejich případného prezentování dál. Názory druhých hodnotí a posuzuje. Rozhoduje, které se stanou součástí řešení a které ne. Chová se nestranně, i ve vypjatých situacích si zachovává chladnou hlavu a je schopen přesného zhodnocení. Klade důraz na logiku a racionální pohled, je odolný vůči manipulaci. Dokáže rozhodnout za tým v nejistých situacích nebo tématech. Řídí se vlastním úsudkem, ve svých názorech je pevný a stojí si za nimi.

SILNÉ STRÁNKY	MOŽNÁ RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ samostatný, nezávislý, rozhodný, zachovává si nadhled a odstup, je spravedlivý, rychle směřuje tým k výsledku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ může se vůči druhým chovat tvrdě až bezohledně, svá řešení považuje za jediná správná, nedbá na atmosféru v týmu, může mu chybět cit pro situaci</li> </ul>

#### 2. REALIZÁTOR

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrává pouhé domněnky a dohady, řešení jasně a systematicky posouvá k cíli. Stanovuje společný postup, definuje pravidla, klade důraz na jejich dodržení. Výborně se orientuje v zadání a druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řešení. Od ostatních očekává plnění úkolů a zapojení se do řešení. Je-li to potřeba, definuje a vymezuje role a kompetence jednotlivých členů týmu. Případné problémy nebo potíže obratem řeší, hledá možnosti a cesty, jak se jim vyhnout. Je konkrétní, věcný, vrací druhé k podstatě věci.

SILNÉ STRÁNKY	MOŽNÁ RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ rychlý, pracovitý, posouvá společnou práci k cíli, organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost, klade důraz na přípravu a znalost problému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ vůči méně věcným lidem může být strohý a úsečný, nedává jim prostor, chyby druhých netoleruje, dobrý výkon považuje za standard, druhé nechválí, jeho přístup může na druhé působit demotivačně</li> </ul>

#### 3. INOVÁTOR

Upozorňuje na nové příležitosti a možnosti, přichází se zajímavými myšlenkami, vizemi a snaží se tým pro ně nadchnout. Snadno vidí příležitosti a nachází je i tam, kde ostatní tuší spíše problémy. Do společné práce vnáší energii a entuziasmus. Může působit jako optimista a někdo, kdo vždycky vidí možnosti, co by se dalo dělat. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na podstatné, stanovuje priority ve smyslu klíčových témat s velkým dopadem. Přichází s nápady, upozorňuje na příležitosti. Umí povzbudit a motivovat. Je zastánce přístupu lépe něco zkusit, byť s rizikem neúspěchu, než být pasivní.

SILNÉ STRÁNKY	MOŽNÁ RIZIKA
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci, nepodléhá stresu, energizuje tým, často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ může přeceňovat možnosti týmu, v zaujetí nápadem druhé „válcuje“, přehlíží rizika, opomíjí detaily, je nekonkrétní</li> </ul>

TCC online www.tcconline.cz 3

Lucy White - lucy.white@example.com

důvěrné

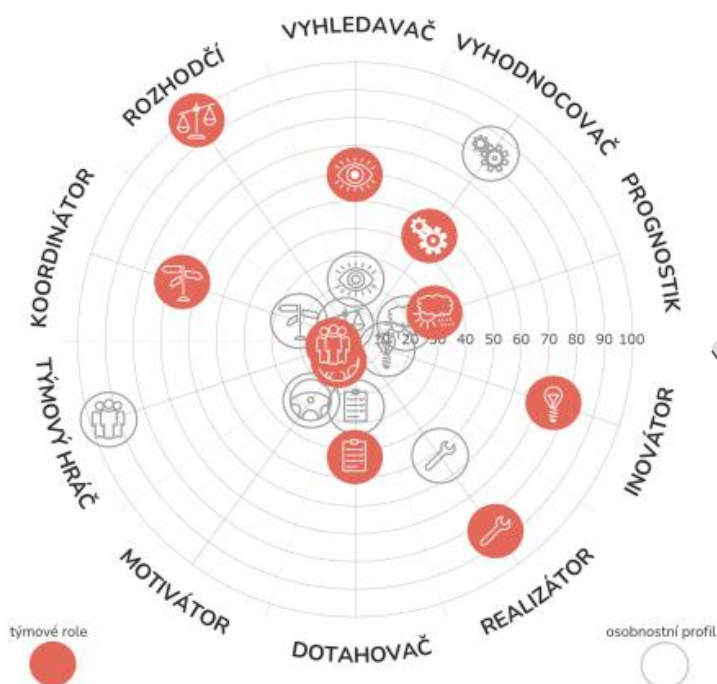
Námi zastávané týmové role mohou nebo nemusí být odrazem našeho přirozeného osobnostního nastavení – proto je výhodné tento dotazník propojovat s výstupy z dotazníku Multifaktorový osobnostní profil. Protože jsou data z obou dotazníků k dispozici, následující část je věnovaná případnému souladu či nesouladu osobnostního nastavení a zastávaných týmových rolí.

Tam, kde je soulad vysoký lze očekávat, že se v daných rolích cítíme přirozeně a z dlouhodobého hlediska komfortně. Kde je naopak soulad nízký, můžeme pocítovat určité vnitřní napětí či dlouhodobý diskomfort v dané roli.

Graf tak může poukazovat na role, které zastáváme, aniž nám jsou přirozené či naopak na prostor více zaujímat role v týmu, pro něž máme osobnostní předpoklady a aktuálně je nevyužíváme.

### TÝMOVÉ ROLE A OSOBNOSTNÍ PROFIL

Soulad týmového a osobnostního profilu: **56%**



Grafické porovnání osobnostního profilu a týmových rolí.

Graf zachycuje srovnání výsledků dotazníku Týmové role a výsledků Multifaktorového osobnostního dotazníku. Skóre dosažené v Multifaktorovém osobnostním dotazníku jsou transformovány do podoby předpokladů pro týmové role dle základních škál společných pro oba dotazníky. Soulad profilů je poté počítán z procentuální shody mezi nimi, tedy na základě jejich blízkosti v grafu.

## INTERPRETACE SOULADU TÝMOVÉHO A OSOBNOSTNÍHO PROFILU

Výsledky svědčí pro nižší celkový soulad zaujímaných rolí a osobnostních předpokladů. Některé role tak mohou být méně komfortní a lze předpokládat jejich větší dynamiku v čase.

### OBLASTI, VE KTERÝCH LZE VZHLEDEM K OSOBNOSTNÍMU PROFILU OČEKÁVAT RYCHLÝ ROZVOJ

*Pro tyto oblasti je typické, že osobnostní předpoklady předurčují k dané týmové roli výrazně více, než jak je role preferována.*

- schopnost klást důraz na systém a fakta, provádět analýzy, být přesný, konkrétní a eliminovat chyby
- schopnost podporovat pozitivní týmovou atmosféru, pomáhat druhým, vyjadřovat podporu, tlumit potenciální konflikty
- schopnost druhé strhnout, přesvědčit svým projevem, být dobrým řečníkem, schopnost pomoci různých technik formovat společný výsledek

### OBLASTI, VE KTERÝCH MŮŽE BÝT VZHLEDEM K OSOBNOSTNÍMU PROFILU DALŠÍ ROZVOJ MÉNĚ EFEKTIVNÍ

*Pro tyto oblasti je typické, že je daná týmová role výrazně více preferována, než k tomu předurčují osobnostní předpoklady.*

- schopnost přicházet s vizemi a získat pro ně druhé, schopnost motivovat tým a zaměřit jej na priority
- schopnost organizovat, rozdělovat úkoly, klást důraz přípravu, ověřovat platnost dostupných informací
- schopnost získat si tým pro spolupráci, pracovat s různými návrhy, koordinovat je směrem ke společnému řešení
- samostatnost, nezávislost, schopnost nestranně zhodnotit názory druhých, schopnost nastavit pravidla a podmínky
- schopnost přicházet s nápady, originálními myšlenkami, schopnost energizovat a inspirovat tým
- schopnost udržet si přehled, vracet tým k nevyřešeným bodům, strukturovat společnou práci, plánovat krok po kroku

## STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VŠECH SROVNÁVANÝCH TÝMOVÝCH ROLÍ



### MOTIVÁTOR

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



### TÝMOVÝ HRÁČ

Pomáhá druhým, uvědomuje si jejich potřeby a přání, vyjadřuje jim podporu. Jedná přátelsky, zajímá se o druhé; stejně tak sám vyžaduje zpětnou vazbu a ujištění od týmu. Naslouchá, rychle vycítí změnu nálad. Buduje vstřícnou atmosféru a dobré vztahy. Snaží se tlumit případné konflikty.



### KOORDINÁTOR

Klade důraz na pravděpodobný vývoj, práci týmu organizuje tak, aby bylo dosaženo cíle a maximálního výkonu. Uvědomuje si potřeby, možnosti a požadavky druhých, pracuje s nimi, zohledňuje v řešení. Vytváří podmínky pro spolupráci.



### ROZHODČÍ

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



### VYHLEDAVAČ

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



### VYHODNOCOVAČ

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



### PROGNOSTIK

Upozorňuje na pravděpodobný další vývoj a možná rizika, hovoří o prognózách. Zdůrazňuje potřebu dlouhodobě plánovat. Vede tým k tomu, aby se zaměřil na podstatné. Promýšlí řešení. Klade vysoký důraz na správné a etické postupy.



### INOVÁTOR

Upozorňuje na nové příležitosti a možnosti, přichází s vizemi a snaží se tým pro ně nadchnout. Do společné práce vnáší energii a entuziasmus. Zaměřuje druhé na podstatné, stanovuje priority. Přichází s nápady. Umí povzbudit a motivovat.



### REALIZÁTOR

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrovává pouhé domněnky a dohady. Stanovuje společný postup, klade důraz na jeho dodržení. Výborně se orientuje v zadání a druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řešení. Je konkrétní, věcný, vrací druhé k podstatě věci.



### DOTAHOVAČ

Navrhuje postup krok po kroku, plánuje, rozvrhuje činnosti v čase. Tým vrací k navrženému postupu, neustále si zachovává přehled. Dokáže tým vést rychle k vysokému výkonu. Dbá a naléhá na skutečné dosažení cíle. Je pracovitý, sám se úkoluje.

Popis všech týmových rolí dotazníku.



## POPIS VZORKU

Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky byly získány na vzorku 588 členů dospělé populace ČR. Veškerá data byla sbírána elektronicky. Vzorek je demograficky členěn dle pohlaví, věku, vzdělání, pozice („mám podřízené“ — „nemám podřízené“) a kontaktu s klienty („jsem v přímém kontaktu s klienty“ — „nejsem v přímém kontaktu s klienty“).

Pohlaví		Věk	
42 % ženy	N=247	20 % do 29	N=118
49 % muži	N=289	48 % 30–44 let	N=282
9 % nevyplněno	N=52	23 % nad 45 let	N=136
		9 % nevyplněno	N=52

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance. Do cca 30 let jsou zaměstnanci vnímáni jako „talenti“, učící se, s potenciálem pro rychlý růst dovedností a znalostí.

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

Vzdělání		Pozice	
0 % základní	N=1	30 % mám podřízené	N=179
18 % středoškolské	N=103	60 % nemám podřízené	N=350
16 % střední odborné	N=98	10 % nevyplnilo	N=59
54 % vysokoškolské	N=320		
3 % postgraduální	N=15		

Kontakt s klienty	
47 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N=277
42 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N=246
11 % nevyplněno	N=65

## ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY

### Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení

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

### Položková analýza

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

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

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

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

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

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

## Reliabilita

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

Rozlišujeme několik typů reliability, zde však uvádíme jen tu, která se týká konkrétního inventáře:

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

Prognostik	Inovátor	Vyhodnocovač	Realizátor	Motivátor
0,66	0,72	0,72	0,56	0,71
Dotahovač	Rozhodčí	Koordinátor	Týmový hráč	Vyhledavač
0,80	0,58	0,75	0,69	0,83

## KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

### Položková analýza

Při všeobecně uznávaném kritériu obtížnosti 0,2–0,9 obstály všechny položky dotazníku Týmové role. Průměrná obtížnost položek dosahuje hodnoty 0,68.

Prognostik								
prog1	prog2	prog3	prog4	prog5	prog6	prog7	prog8	prog9
0,71	0,59	0,64	0,68	0,40	0,70	0,67	0,70	0,68

Inovátor								
inov1	inov2	inov3	inov4	inov5	inov6	inov7	inov8	inov9
0,76	0,61	0,57	0,66	0,38	0,61	0,53	0,58	0,60

Vyhodnocovač								
vyhod1	vyhod2	vyhod3	vyhod4	vyhod5	vyhod6	vyhod7	vyhod8	vyhod9
0,80	0,72	0,60	0,78	0,57	0,58	0,66	0,65	0,65

Realizátor								
real1	real2	real3	real4	real5	real6	real7	real8	real9
0,78	0,60	0,69	0,59	0,52	0,66	0,28	0,65	0,64

Motivátor								
mod1	mod2	mod3	mod4	mod5	mod6	mod7	mod8	mod9
0,71	0,72	0,64	0,63	0,77	0,67	0,53	0,69	0,52

Dotahovač								
dotah1	dotah2	dotah3	dotah4	dotah5	dotah6	dotah7	dotah8	dotah9
0,73	0,67	0,64	0,54	0,50	0,55	0,72	0,68	0,73

Rozhodčí								
rozh1	rozh2	rozh3	rozh4	rozh5	rozh6	rozh7	rozh8	rozh9
0,59	0,49	0,34	0,62	0,76	0,61	0,55	0,61	0,52

Kordinátor								
koor1	koor2	koor3	koor4	koor5	koor6	koor7	koor8	koor9
0,63	0,69	0,81	0,64	0,65	0,78	0,68	0,76	0,63

Týmový hráč								
tým1	tým2	tým3	tým4	tým5	tým6	tým7	tým8	tým9
0,83	0,84	0,81	0,69	0,75	0,82	0,44	0,69	0,68

Vyhledavač								
vyhled1	vyhled2	vyhled3	vyhled4	vyhled5	vyhled6	vyhled7	vyhled8	vyhled9
0,80	0,46	0,62	0,67	0,61	0,44	0,66	0,59	0,60

## Korelace s hrubým skóre

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

Níže vidíme hodnoty všech položek dotazníku:

Prognostik								
prog1	prog2	prog3	prog4	prog5	prog6	prog7	prog8	prog9
0,54	0,41	0,70	0,65	0,19	0,54	0,45	0,60	0,68

Inovátor								
inov1	inov2	inov3	inov4	inov5	inov6	inov7	inov8	inov9
0,63	0,67	0,71	0,72	0,09	0,66	0,43	0,42	0,71

Vyhodnocovač								
vyhod1	vyhod2	vyhod3	vyhod4	vyhod5	vyhod6	vyhod7	vyhod8	vyhod9
0,62	0,61	0,48	0,58	0,55	0,60	0,49	0,65	0,65

Realizátor								
real1	real2	real3	real4	real5	real6	real7	real8	real9
0,57	0,47	0,53	0,63	0,61	0,48	-0,08	0,57	0,45

Motivátor								
mod1	mod2	mod3	mod4	mod5	mod6	mod7	mod8	mod9
0,54	0,46	0,49	0,67	0,47	0,59	0,68	0,49	0,62

Dotahovač								
dotah1	dotah2	dotah3	dotah4	dotah5	dotah6	dotah7	dotah8	dotah9
0,51	0,59	0,71	0,56	0,59	0,64	0,63	0,70	0,50

Rozhodčí								
rozh1	rozh2	rozh3	rozh4	rozh5	rozh6	rozh7	rozh8	rozh9
0,52	0,58	0,06	0,47	0,51	0,42	0,55	0,53	0,62

Kordinátor								
koor1	koor2	koor3	koor4	koor5	koor6	koor7	koor8	koor9
0,61	0,59	0,62	0,57	0,69	0,51	0,67	0,49	0,57

Týmový hráč								
tým1	tým2	tým3	tým4	tým5	tým6	tým7	tým8	tým9
0,64	0,58	0,58	0,57	0,62	0,66	0,24	0,58	0,51

Vyhledavač								
vyhled1	vyhled2	vyhled3	vyhled4	vyhled5	vyhled6	vyhled7	vyhled8	vyhled9
0,56	0,62	0,79	0,69	0,64	0,48	0,74	0,69	0,63

## NORMY

Prognostik		Inovátor	
HS	Percentil	HS	Percentil
3	0	3	0
4	0	4	0
5	0	5	0,1
6	0	6	0,4
7	0	7	0,5
8	0,1	8	1
9	0,2	9	1,6
10	0,5	10	2,4
11	1,5	11	4,7
12	3,5	12	8,6
13	6,8	13	13,5
14	11,3	14	19,7
15	18,7	15	28,3
16	30,1	16	40
17	44,8	17	53,3
18	60,6	18	65,8
19	72,8	19	75,2
20	80,8	20	82,4
21	87,9	21	88,9
22	92,9	22	93,7
23	95,6	23	96,9
24	98	24	98,5
25	99,4	25	99,4
26	99,8	26	99,9
27	99,9	27	100

Vyhodnocovač		Realizátor	
HS	Percentil	HS	Percentil
7	0	6	0
8	0,1	7	0,1
9	0,4	8	0,3
10	1,1	9	0,7
11	2,5	10	1,4
12	4,5	11	2,7
13	7,1	12	5,6
14	10,3	13	10,3
15	15,4	14	16,9
16	23,2	15	27,6
17	33,3	16	41,6
18	45,7	17	55
19	58,1	18	67,3
20	69	19	78,4
21	78	20	86
22	84,7	21	91,8
23	90,3	22	96,3
24	94,6	23	98,8
25	97,1	24	99,9
26	99	25	100
27	99,9		



Kordinátor		Rozhodčí	
HS	Percentil	HS	Percentil
7	0	2	0
8	0	3	0
9	0,2	4	0
10	0,5	5	0
11	1,1	6	0,3
12	1,9	7	0,6
13	3	8	1,1
14	4,7	9	2
15	7,7	10	4,4
16	13,5	11	8,4
17	21,5	12	14,2
18	32,5	13	22,1
19	45,4	14	32,9
20	56,3	15	46,6
21	65,5	16	60,4
22	74,7	17	71,9
23	82,5	18	80,9
24	89,5	19	88,6
25	95,2	20	94
26	97,8	21	97,1
27	99,4	22	98,8
28	100	23	99,4
		24	99,5
		25	99,8
		26	100

Týmový hráč		Motivátor	
HS	Percentil	HS	Percentil
7	0	5	0
8	0	6	0,1
9	0	7	0,1
10	0,3	8	0,1
11	0,7	9	0,1
12	1,1	10	0,2
13	1,7	11	0,8
14	2,8	12	2,1
15	4,3	13	4,9
16	8	14	9,9
17	15,3	15	16,4
18	25,5	16	23,7
19	36,6	17	34
20	48	18	47,3
21	59,6	19	58,7
22	70,9	20	69,1
23	81,6	21	79,2
24	90	22	86,3
25	95,5	23	90,6
26	98,6	24	93,7
27	99,6	25	96,5
		26	98,2
		27	99,4

Vyhledavač		Dotahovač	
HS	Percentil	HS	Percentil
3	0	3	0
4	0,1	4	0,1
5	0,1	5	0,1
6	0,2	6	0,1
7	0,4	7	0,3
8	0,8	8	0,5
9	1,7	9	0,8
10	3,5	10	1,8
11	6,3	11	3,4
12	10,2	12	5,6
13	14,9	13	9,1
14	19,7	14	14,9
15	26,8	15	22,1
16	35,2	16	31
17	45,6	17	42,7
18	59	18	54,5
19	69,7	19	65,4
20	76,8	20	74,7
21	82,5	21	80,7
22	87,5	22	85,2
23	92	23	89,9
24	95,3	24	94
25	97,7	25	97,1
26	99,2	26	99
27	99,8	27	99,8

## **ZÁVĚR**

Dotazník nám poskytuje relevantní informace o respondentovi, které nám mohou do určité míry pomoci predikovat jeho úspěšnost na konkrétní pracovní pozici. Současně je jedinečný díky možnosti využít jej nejen pro individuální diagnostiku, ale i pro získání celkového profilu za celý tým.

Jedná se o metodu s kvalitními psychometrickými charakteristikami, která byla standardizována na české populaci. Její uživatelská přívětivost, administrace online a automatické vyhodnocení umožňuje její využití laickou veřejností, což většinou není možné u klasických dotazníků.

Přejeme Vám mnoho úspěchů a doufáme, že Vám dotazník Týmové role pomůže k tomu, abyste měli čas na to nejdůležitější – na práci s lidmi.

## ZDROJE

Belbin, R. M. (2012). Týmové role v práci. Wolters Kluwer Česká republika.

Hayes, N. (2005). Psychologie týmové práce: Strategie efektivního vedení týmů. Portál.

Margerison, C. J., & McCann, D. (1996). Team management: Practical new approaches. Management Books 2000.

Urbánek, T., Denglerová, D., & Širůček, J. (2011). Psychometrika: měření v psychologii. Praha: Portál.