TC C online

TÝMOVÉ ROLE

Uživatelský manuál

7/2026

info@tcconline.cz
www.tcconline.cz

OBSAH

ÚVOD 3
CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 4
TEORIE 5
Belbinova typologie 5
Kruhový model týmového managementu 5
POPIS ŠKÁL DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 6
POPIS TÝMOVÝCH ROLÍ 7
Prognostik 7
Inovátor 7
Vyhodnocovač 8
Realizátor 8
Koordinátor 9
Rozhodčí 9
Týmový hráč 10
Motivátor 10
Vyhledavač 11
Dotahovač 11
MOŽNOSTI VYUŽITÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 13
ADMINISTRACE DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 14
Vhodné skupiny osob 14
Jazykové mutace 14
Instrukce k dotazníku Týmové role 15
VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 16
POPIS VZORKU 24
ZPRACOVÁNÍ DAT A POUŽITÉ METODY 25
Psychometrické charakteristiky – obecné vysvětlení 25
Položková analýza 25
Reliabilita 26
Validita 26
KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE 28
VALIDITA 30
Konvergentní a diskriminační validita 30
ZÁVĚR 37
ZDROJE 38

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. Zatímco Multifaktorový osobnostní profil 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.

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 slabinách, v důsledku čehož může být větším přínosem pro celý tým.

Vedoucí týmů často používají právě Belbinův model k vytvoření vyvážených 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 na identifikaci osobních preferencí. Dotazník má 64 otázek, rozdělených do 4 oblastí: vztahy k ostatním, shromažďování a používání informací, rozhodování, 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 Multifaktorovým osobnostním profilem) a jsou i nejvíce přístupné prostému pozorování.

V poslední, čtvrté oblasti sledované Multifaktorovým osobnostním profilem – 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 lidé 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 prevenci rizik.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ pomáhá týmu uvědomit si rizika ✓ zdůrazňuje nutnost dlouhodobého plánování v širším kontextu věcí ✓ přispívá ke zvýšení kvality navržených řešení ✓ zajímá se o uplatnitelnost řešení v praxi	✓ zdůrazňováním rizik může tým znejistit nebo demotivovat ✓ jeho přístup může tým demotivovat ✓ prezentuje přehnaně katastrofické vize, tzv. „maluje čerta na zeď“ ✓ brzdí druhé v kreativitě

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci ✓ nepodléhá stresu ✓ energizuje tým ✓ často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu	✓ může přeceňovat možnosti týmu ✓ v zaujetí nápadem druhé „válcuje“ ✓ přehlíží rizika a detaily ✓ opomíjí detaily, je nekonkrétní

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ je výstižný a přesný ✓ eliminuje chyby z přehlédnutí nebo nepozornosti ✓ dokáže pracovat s velkým množstvím informací ✓ upozorňuje na nerealistické cíle	✓ lpěním na postupech brzdí společnou práci ✓ ulpívá na detailech ✓ předem se pohybuje ve velmi zúženém prostoru ✓ chybí mu nadhled

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ rychlý, pracovitý ✓ posouvá společnou práci k cíli ✓ organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost ✓ klade důraz na přípravu a znalost problému	✓ 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

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ snaží se druhé získat pro spolupráci ✓ podporuje je k výkonu ✓ pracuje s návrhy druhých, zvažuje varianty ✓ organizuje tým směrem k cíli	✓ ve snaze zohlednit nápady ostatních může ustrnout na mrtvém bodě ✓ má tendenci k ústupkům ✓ často mění názory ✓ vlastní nápady příliš neprosazuje

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ samostatný, nezávislý, rozhodný ✓ zachovává si nadhled a odstup ✓ je spravedlivý ✓ rychle směřuje tým k výsledku	✓ 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

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".

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ přispívá k pozitivní týmové atmosféře ✓ podporuje a povzbuzuje druhé ✓ vyvažuje spory a třenice ✓ zajímá se o názory a potřeby druhých	✓ je přecitlivělý, kritiku vnímá jako komplexní odmítnutí ✓ obtížně hájí vlastní zájmy, snadno se nechá manipulovat ✓ snadno vyhoří ✓ není schopen přijímat jasná rozhodnutí

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ rád a dobře využívá různé techniky týmové práce ✓ pomáhá facilitovat společnou činnost směrem k výsledku ✓ je přesvědčivý, dovede zaujmout ✓ vnímá emoce a pracuje s nimi	✓ vytváří koalice a skupiny „oblíbenců“ ✓ nesnese kritiku ✓ snadno se uráží ✓ svým sklonem mentorovat může iritovat druhé

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. Prezentuje nápaditá řešení. Jeho vstupy nemusí být nutně originální, ale působí neotřele. Je aktivní zejména ve fázi vymýšlení a sběru podnětů.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ přichází s nápady ✓ produkuje velké množství námětů na řešení ✓ upozorňuje na externí zdroje ✓ energizuje a inspiruje tým	✓ podceňuje plánování, je méně organizovaný ✓ snadno a rychle zahltí sebe i tým náměty, aniž by to vedlo k cíli ✓ chybí mu trpělivost a důslednost ✓ rychle ztrácí zájem

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.

Na čem staví	Co si ohlídat
✓ udržuje tým v aktivitě ✓ naléhá na dosažení cíle ✓ práci strukturuje ✓ sám se velkou měrou podílí na společné práci	✓ podléhá naléhavosti, má tendenci sebe i tým přetěžovat ✓ má tendenci vše dělat sám, nevěří schopnostem druhých ✓ svým přístupem může ostatní dostávat pod tlak ✓ často se se stejnou pílí věnuje podružnostem

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 člověk 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 osob

Dotazník Týmové role je určen zejména pro užití v personalistice. Je proto nejvhodnější k testování pracující populace (18+ let), na které byl rovněž standardizován.

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

Předpokladem k vyplnění 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.

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

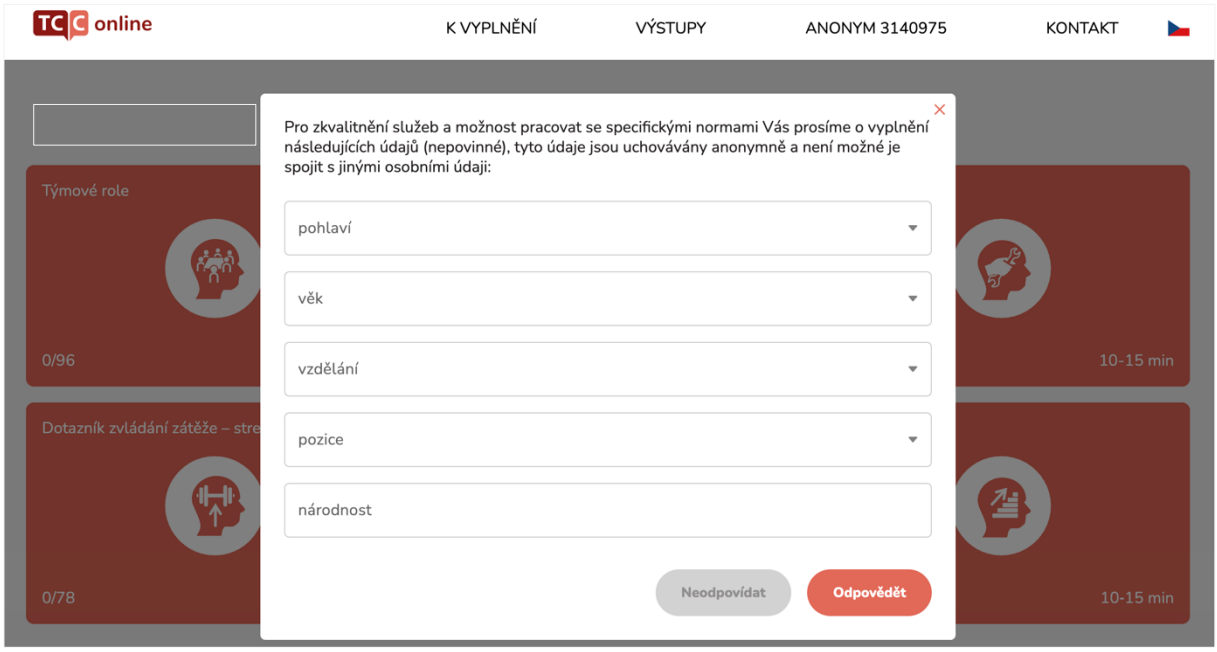
Dotazník Týmové role je možné administrovat standardně v českém, slovenském i anglickém jazyce včetně lokalizovaných instrukcí a výstupní zprávy. Normy jsou rovněž rozčleněné dle populace, a tak česká, slovenská i anglická verze dotazníku má své vlastní normy.

Instrukce k dotazníku Týmové role

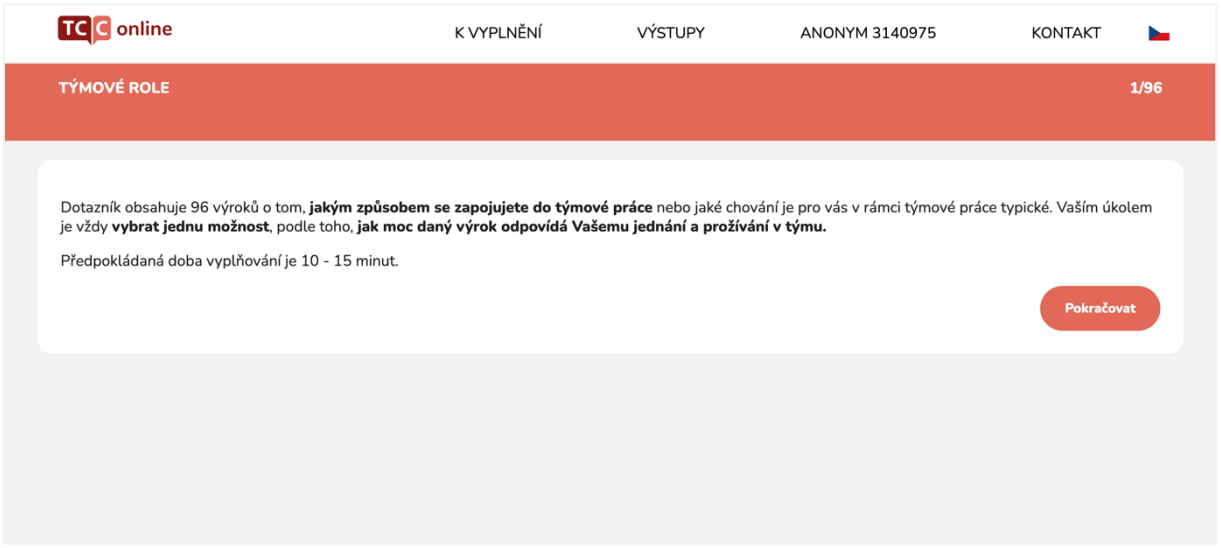
Dotazník je určen pro individuální nebo hromadnou administraci. Administrace i vyhodnocení probíhají online.

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.

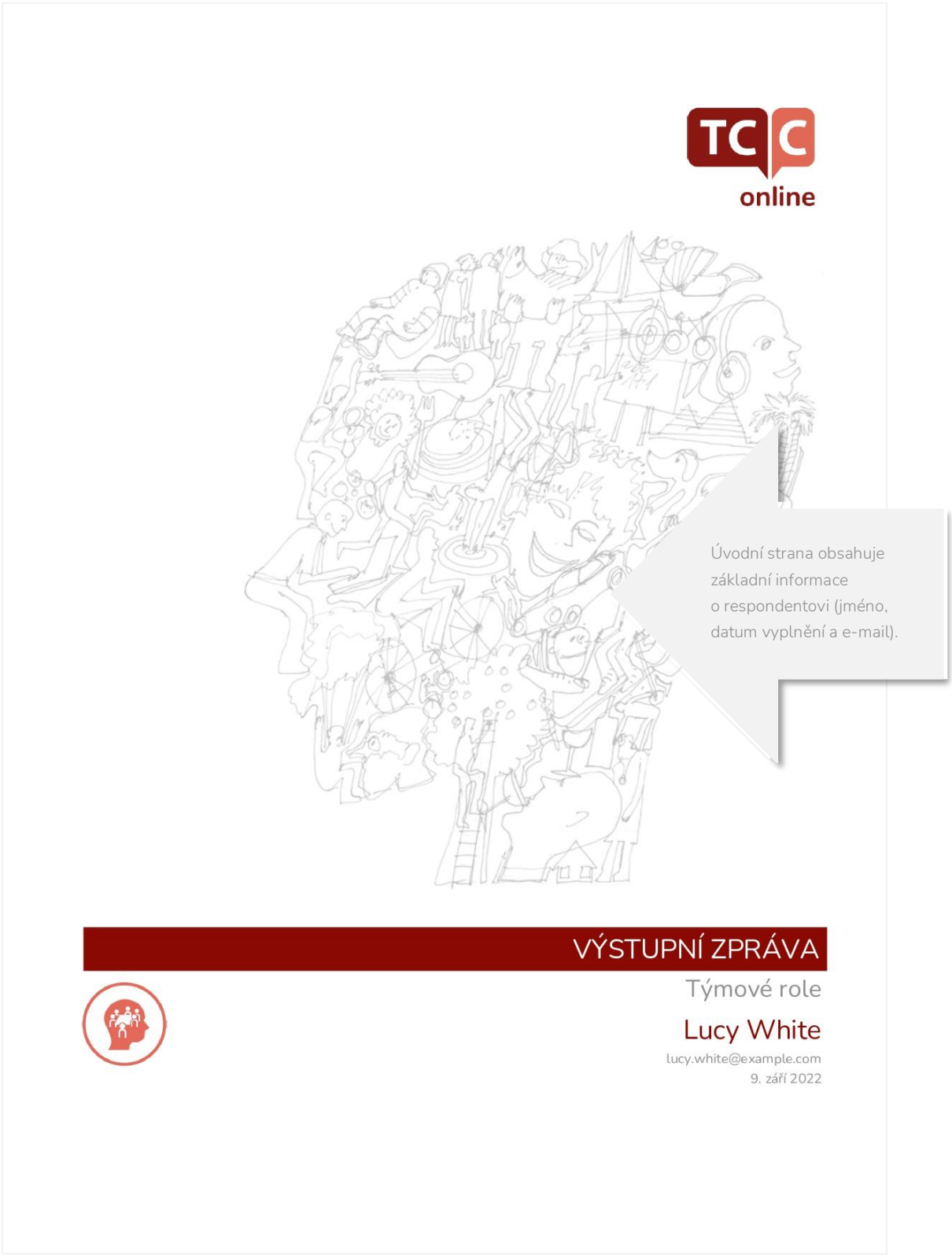


Následně jsou respondentovi zobrazeny základní informace k metodě.



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

VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE



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

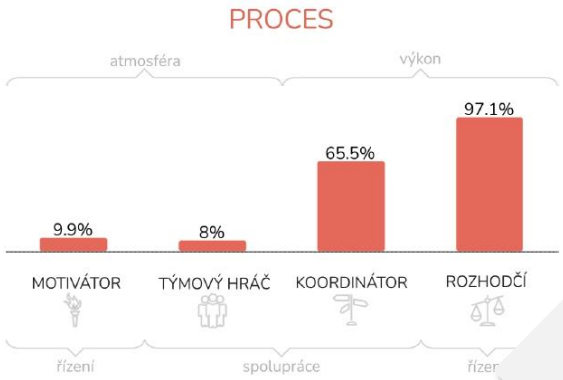
Žádné z rolí nejsou užitečnější nebo výhodnější než jiné. Týmová role je odrazem kontextu konkrétního týmu, jeho potřeb a požadavků na nás kladených a v čase se tedy může vyvíjet.

KONTROLNÍ ŠKÁLA

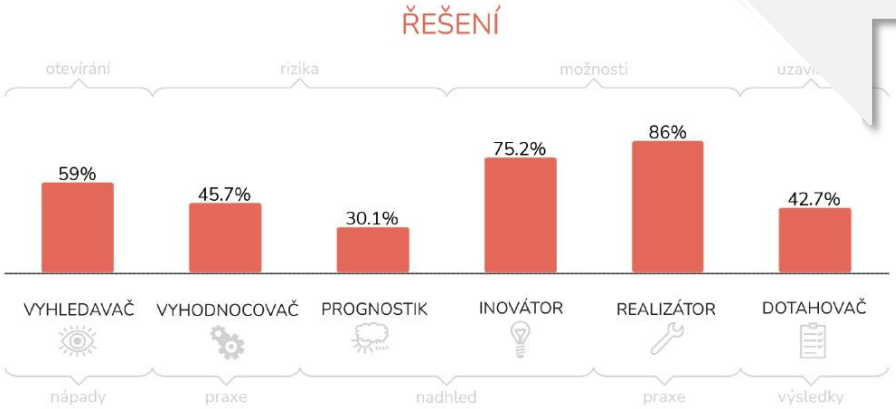
Platnost výsledků do jisté míry závisí na přístupu posuzovaného k vyplňování dotazníků – proto je v dotazníku zařazena kontrolní škála, která upozorňuje na možné zkreslení výsledků.

TENDENCE KE STYLIZACI přiměřená otevřenost odpovědí

ROZLOŽENÍ PREFERENCE TÝMOVÝCH ROLÍ



Graf ukazuje preferenci čtyř týmových rolí v kontextu procesu týmové práce a vlivu na ní. Doplňující popisy pod a nad grafem (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. Doplňující popisy pod a nad grafem ukazují hlavní orientaci v rámci daných rolí na různé aspekty a hlediska v kontextu hledání řešení.

Grafická reprezentace hlavních zjištění shrnující preferované týmové role.

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	CO SI OHLÍDAT
▪ samostatný, nezávislý, rozhodný, zachovává si nadhled a odstup, je spravedlivý, rychle směřuje tým k výsledku	▪ může se vůči druhým chovat tvrdě až k …ě, svá řešení považuje za jediná správ… atmosféru v týmu, může mu chv…

2. **REALIZÁTOR**

Pracuje s fakty a informacemi, odfiltrovává pouhé domněnky a dohady, řešení jasně a… Stanovuje společný postup, definuje pravidla, klade důraz na jejich dodržení. Výborn… druhé organizuje a koordinuje směrem k platnému řešení. Od ostatních očekává plnění … řešení. Je-li to potřeba, definuje a vymezuje role a kompetence jednotlivých členů týmu. Přípa… potíže obratem řeší, hledá možnosti a cesty, jak se jim vyhnout. Je konkrétní, věcný, vrací druhé k …

SILNÉ STRÁNKY	CO SI OHLÍDAT
▪ rychlý, pracovitý, posouvá společnou práci k cíli, organizuje, rozděluje úkoly, strukturuje společnou činnost, klade důraz na přípravu a znalost problému	▪ 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

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	CO SI OHLÍDAT
▪ přináší dostatek nápadů i energie pro realizaci, nepodléhá stresu, energizuje tým, často zaujímá pozici leadera a hybatele dění v týmu	▪ může přeceňovat možnosti týmu, v zaujetí nápadem druhé „válcuje", přehlíží rizika, opomíjí detaily, je nekonkrétní

Detailní interpretace tří nejvíce preferovaných týmových rolí. Popis obsahuje i silné stránky a popis toho, co si ohlídat.

NEJMÉNĚ PREFEROVANÁ TÝMOVÁ ROLE

- **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".

Popis nejméně preferované týmové role.

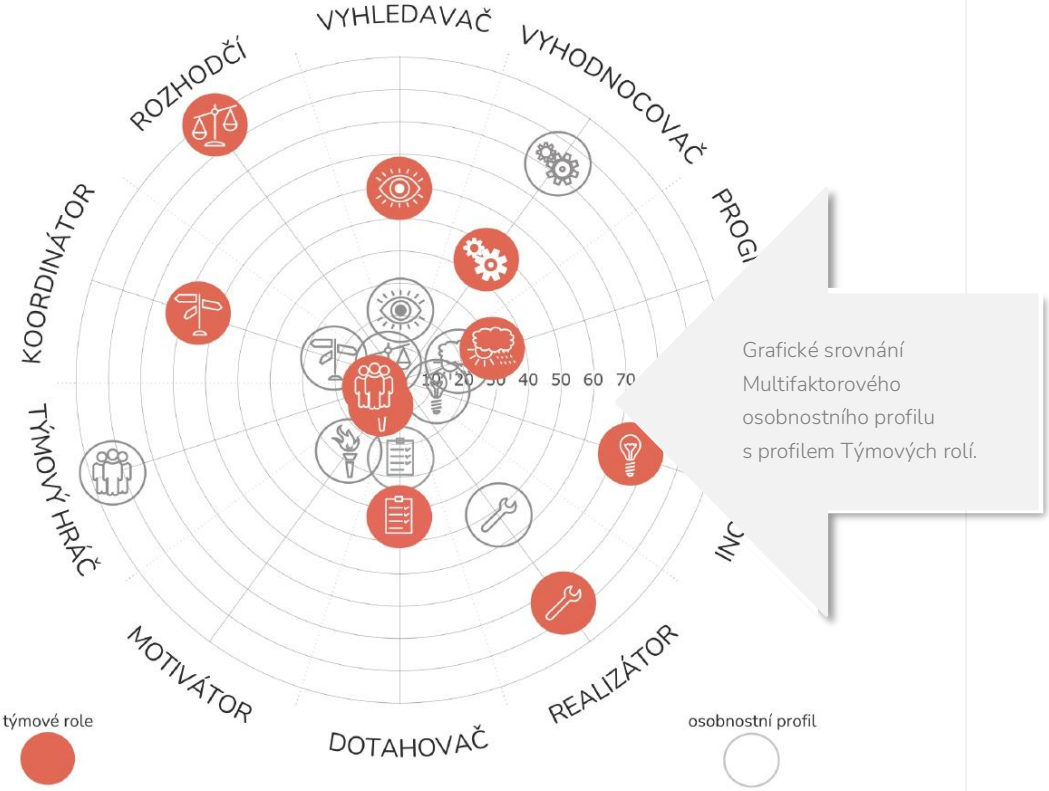
Námi zastávané týmové role mohou nebo nemusí být odrazem našeho přirozeného osobnostního nastavení – proto je výhodné tento dotazník propojovat s výstupy z dotazníku Multifaktorový osobnostní profil. Protože jsou data z obou dotazníků k dispozici, následující část je věnovaná případnému souladu či nesouladu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

Graf zachycuje srovnání výsledků dotazníku Týmové role a výsledků Multifaktorového osobnostního dotazníku. Skóry 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 ch
- schopnost podporovat pozitivní týmovou atmosféru, pomáhat druhým, vyjadřovat podpo konflikty
- schopnost druhé strhnout, přesvědčit svým projevem, být dobrým řečníkem, schop formovat společný výsledek

Interpretace souladu Multifaktorového osobnostního profilu s profilem Týmových rolí.

OBLASTI, VE KTERÝCH MŮŽE BÝT VZHLEDEM K OSOBNOSTNÍMU PRO 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 efektivitu zvolených postupů, 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 p… …y a způsob práce. Názory druhých h… …suzuje. Chová se nestranně, i ve vyp… zůstává neangažovaný a i… zhodnocení. Klade důr… vlastním úsudkem.

VYHLEDAVAČ

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

VYHODNOCOVAČ

Provádí analýzy, upozorňu… Řešení konfrontuje s realitou, … kontrolu. Drží tým „při zemi“. Spo… …ci strukturuje, snaží se vnést řád a sys… …zývá ke konkretizaci. Upozorňuje na nesrovnalo…

Popis všech týmových rolí obsažených v dotazníku.

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 VZORKU

Aktuálně používané normy a dále uvedené psychometrické charakteristiky byly počítány v březnu 2025 na vzorku 1506 osob dospělé populace ČR. Vzorek sestává z dat sesbíraných od 13.3.2021 do 26.2.2025. 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		
✓	45 % ženy	N=671	✓	28 % do 29	N=416
✓	44 % muži	N=662	✓	43 % 30–44 let	N=644
✓	11 % nevyplněno	N=173	✓	18 % nad 45 let	N=275
			✓	11 % nevyplněno	N=171

Členění dle věku bylo stanoveno na základě diskuse s HR manažery a odborníky na vzdělávání a rozvoj. Věkové hranice odpovídají „životnímu cyklu“ zaměstnance. 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		
✓	1 % základní	N=10	✓	28 % mám podřízené	N=421
✓	17 % středoškolské	N=259	✓	57 % nemám podřízené	N=855
✓	21 % střední odborné	N=310	✓	15 % nevyplněno	N=230
✓	47 % vysokoškolské	N=707			
✓	3 % postgraduální	N=43			
✓	12 % nevyplněno	N=177			

Kontakt s klienty		
✓	39 % jsem v přímém kontaktu s klienty	N=589
✓	44 % nejsem v přímém kontaktu s klienty	N=655
✓	17 % nevyplněno	N=252

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 dotazníků a „testů“ zaštiťujících se neprávem pojmem „psychodiagnostické“.

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

Položková analýza

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

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

Korelace s hrubým skórem. Jedná se o vyřazení položek, u kterých nalézáme jen velmi slabý vztah s výsledky ostatních položek měřících stejný atribut. Může nabývat hodnot 0–1, dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše. Ke zjištění korelací byl použit Pearsonův korelační koeficient. Všechny zjištěné korelace byly statisticky významné ($p < 0{,}001$).

Rozlišovací schopnost (ULI). Upper-lower index vyjadřuje, nakolik položka odlišuje respondenty s vysokou a nízkou úrovní měřené charakteristiky. Vychází z porovnání odpovědí vysoko a nízko skórujících skupin respondentů podle celkového skóru. Vyšší hodnota indexu znamená lepší diskriminační schopnost položky, tedy vyšší přínos položky k rozlišení respondentů. Nízká nebo záporná hodnota může naznačovat, že položka je málo informativní, nejednoznačná, příliš snadná/těžká nebo může měřit něco jiného než zbytek škály. Dle odborného konsenzu je přijatelná hodnota od 0,2 výše.

Reliabilita

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

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

Prognostik	Inovátor	Vyhodnocovač	Realizátor	Motivátor
0,74	0,76	0,70	0,68	0,68

Dotahovač	Rozhodčí	Koordinátor	Týmový hráč	Vyhledavač
0,73	0,66	0,71	0,74	0,79

Validita

Jde o širokou skupinu metrik určujících, do jaké míry test či dotazník měří konstrukt, k jehož měření byl vytvořen. Zahrnuje i metriky pro provázanost s praxí a praktickými výsledky. Zjednodušeně řečeno, do jaké míry test či dotazník měří to, co chceme, aby měřil. Rozlišujeme několik typů validity (např.):

Konvergentní validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat podobné výsledky jako obdobné škály jiných inventářů, u kterých již bylo praxí dokázáno, že daný konstrukt opravdu měří.

Měříme silou vztahu mezi výsledky našeho inventáře a výsledky inventáře, jehož validita byla již prokázána, které oba zadáme vyplnit stejné osobě. Zjednodušeně řečeno by člověku, který vyplnil jiný zavedený inventář motivace, a vyšlo mu, že je spíše zaměřen na peníze, mělo i v našem inventáři vyjít to samé.

Samozřejmě vybíráme pro porovnání inventář, který měří podobný či stejný konstrukt, který také měříme naším inventářem.

Diskriminační validita. Pokud škály našeho inventáře měří opravdu konstrukty, které chceme, aby měřily, tak by tyto škály měly dávat rozdílné výsledky oproti rozdílným škálám jiných inventářů. Měříme porovnáním výsledků našeho inventáře a výsledky jiného inventáře, které oba zadáme vyplnit stejné osobě.

Pro porovnání vytváříme inventář, který měří konstrukt, který je podobný našemu konstruktu, ale u kterého chceme prokázat rozdíl v měření, a tedy potřebu samostatného měřícího nástroje. Případně vybíráme zcela odlišný konstrukt, pokud chceme dokázat, že jsou tyto dva konstrukty na sobě nezávislé (např. osobnostní vlastnosti a schopnost abstraktního myšlení).

KONKRÉTNÍ PSYCHOMETRICKÉ CHARAKTERISTIKY DOTAZNÍKU TÝMOVÉ ROLE

Prognostik									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,70	0,59	0,68	0,71	0,60	0,71	0,65	0,72	0,71
ULI	0,24	0,32	0,39	0,23	0,29	0,23	0,27	0,21	0,38
Item-total r	0,40	0,29	0,56	0,39	0,33	0,35	0,40	0,32	0,63

Inovátor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,76	0,65	0,62	0,69	0,49	0,64	0,64	0,62	0,64
ULI	0,25	0,35	0,39	0,32	0,11	0,30	0,31	0,22	0,34
Item-total r	0,36	0,54	0,52	0,5	0,01	0,44	0,53	0,26	0,60

Vyhodnocovač									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,80	0,76	0,62	0,80	0,59	0,64	0,69	0,62	0,68
ULI	0,27	0,28	0,26	0,24	0,27	0,32	0,34	0,36	0,34
Item-total r	0,45	0,43	0,20	0,35	0,33	0,38	0,31	0,46	0,43

Realizátor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,80	0,63	0,72	0,58	0,56	0,71	0,39	0,67	0,72
ULI	0,27	0,29	0,26	0,37	0,40	0,24	0,25	0,32	0,24
Item-total r	0,40	0,20	0,42	0,44	0,35	0,26	0,27	0,45	0,31

Motivátor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,72	0,78	0,66	0,69	0,84	0,68	0,57	0,72	0,53
ULI	0,28	0,19	0,20	0,34	0,14	0,24	0,43	0,25	0,38
Item-total r	0,45	0,23	0,35	0,53	0,15	0,39	0,43	0,24	0,36

Dotahovač									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,75	0,69	0,68	0,61	0,55	0,6	0,74	0,71	0,75
ULI	0,20	0,29	0,45	0,35	0,36	0,38	0,28	0,32	0,21
Item-total r	0,22	0,39	0,48	0,34	0,46	0,42	0,49	0,57	0,20

Rozhodčí									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,58	0,48	0,18	0,63	0,79	0,58	0,44	0,62	0,52
ULI	0,29	0,42	0,08	0,28	0,21	0,45	0,43	0,30	0,46
Item-total r	0,25	0,49	0,04	0,28	0,22	0,46	0,35	0,33	0,52

Koordinátor									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,62	0,74	0,85	0,71	0,71	0,8	0,75	0,79	0,65
ULI	0,32	0,26	0,23	0,35	0,32	0,21	0,28	0,22	0,22
Item-total r	0,33	0,37	0,4	0,39	0,49	0,28	0,45	0,33	0,40

Týmový hráč									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,84	0,87	0,82	0,73	0,77	0,85	0,42	0,73	0,65
ULI	0,27	0,23	0,31	0,33	0,27	0,28	0,11	0,29	0,28
Item-total r	0,50	0,46	0,50	0,33	0,46	0,59	0,02	0,41	0,26

Vyhledavač									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Popularita	0,82	0,45	0,65	0,72	0,64	0,45	0,71	0,59	0,63
ULI	0,24	0,38	0,41	0,35	0,30	0,22	0,35	0,36	0,34
Item-total r	0,41	0,43	0,59	0,54	0,42	0,30	0,60	0,56	0,36

Tendence ke stylizaci						
	1	2	3	4	5	6
Popularita	0,63	0,60	0,65	0,45	0,48	0,63
ULI	0,23	0,18	0,24	0,40	0,46	0,23
Item-total r	0,38	0,32	0,25	0,51	0,42	0,38

VALIDITA

Konvergentní a diskriminační validita

Níže uvedené údaje prokazující konvergentní a diskriminační validitu byly vypočteny v červenci 2026 a to na vzorku 393 osob v případě korelací s dotazníkem Kariérový kompas, 440 osob v případě korelací s dotazníkem Pracovní styl, 71 osob v případě korelací s Numerickým testem a 143 osob v případě Multifaktorového osobnostního profilu.

Korelace s dotazníkem Pracovní styl

Konvergentní validita je naznačena u několika škál týmových rolí, kde byly nalezeny vztahy v očekávaném směru vzhledem k jejich teoretickému vymezení. Inovátor vykazuje pozitivní korelace s dimenzemi zkušenost–kreativita (r = 0,570; p < 0,001), konvergence–divergence (r = 0,435; p < 0,001) a disciplinovanost–improvizace (r = 0,382; p < 0,001), což odpovídá jeho zaměření na tvorbu nových řešení, otevřenost k nápadům a nekonvenční přístup k problémům. Dále role Vyhledavač vykazuje pozitivní vztahy s dimenzí zkušenost–kreativita (r = 0,686; p < 0,001), konvergence–divergence (r = 0,547; p < 0,001) a disciplinovanost–improvizace (r = 0,482; p < 0,001), což odpovídá Vyhledavačově charakteristice zaměřené na objevování příležitostí a vyhledávání nových podnětů. Prognostik vykazuje očekávanou středně silnou pozitivní korelaci s dimenzí realita–budoucnost (r = 0,463; p < 0,001), která odpovídá jeho zaměření na dlouhodobé uvažování, předvídání vývoje a orientaci na budoucí možnosti. Dále role Vyhodnocovač vykazuje negativní korelace s dimenzemi důkladnost–rychlost (r = -0,311; p < 0,001), disciplinovanost–improvizace (r = -0,343; p < 0,001) a analýza–syntéza (r = -0,306; p < 0,001), což odpovídá jeho důrazu na kritické hodnocení, systematickou analýzu a opatrné rozhodování. Podobně Dotahovač vykazuje negativní vztahy s dimenzemi disciplinovanost–improvizace (r = -0,383; p < 0,001), důkladnost–rychlost (r = -0,244; p < 0,001) a stabilita–situačnost (r = -0,306; p < 0,001), což podtrhuje jeho orientaci na přesnost, spolehlivost a dokončování úkolů.

Z hlediska posouzení divergentní validity lze vidět, že jednotlivé týmové role nevykazují systematické vztahy s dimenzemi, které nejsou přímo spojeny s jejich teoretickým vymezením. Např. Koordinátor nevykazuje významné korelace s dimenzemi důkladnost–rychlost (r = 0,028; p = 0,565), jistota–volnost (r = 0,042; p = 0,382) ani disciplinovanost–improvizace (r = 0,075; p = 0,119). Podobně Rozhodčí nevykazuje

vztahy s dimenzí důkladnost–rychlost (r = 0,003; p = 0,951). Týmový hráč nevykazuje významné vztahy např. s dimenzí disciplinovanost–improvizace (r = -0,034; p = 0,471).

		důkladnost – rychlost	jistota – volnost	disciplinovanost – improvizace	stabilita – situačnost	analýza – syntéza	konvergence – divergence	zkušenost – kreativita	realita – budoucnost
Prognostik	Pearsonovo r	-0,084	0,250***	-0,050	-0,087	0,041	0,150**	0,241***	0,463***
	p-hodnota	0,078	<0,001	0,295	0,069	0,386	0,002	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	-0,176	0,160	-0,143	-0,179	-0,052	0,057	0,151	0,386
	Dolní 95% CI	0,01	0,335	0,044	0,007	0,135	0,24	0,328	0,533
Inovátor	Pearsonovo r	0,219***	0,318***	0,382***	0,094*	0,269***	0,435***	0,570***	0,242***
	p-hodnota	<0,001	<0,001	<0,001	0,049	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	0,128	0,231	0,299	0,000	0,180	0,356	0,503	0,152
	Dolní 95% CI	0,306	0,4	0,459	0,186	0,354	0,508	0,63	0,328
Vyhodnocovač	Pearsonovo r	-0,311***	-0,086	-0,343***	-0,246***	-0,306***	-0,208***	-0,137**	-0,021
	p-hodnota	<0,001	0,071	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,004	0,66
	Horní 95% CI	-0,393	-0,178	-0,423	-0,332	-0,388	-0,296	-0,228	-0,114
	Dolní 95% CI	-0,224	0,007	-0,258	-0,156	-0,219	-0,117	-0,044	0,073
Realizátor	Pearsonovo r	-0,052	0,154**	-0,107*	-0,116*	0,018	-0,081	0,066	0,130**
	p-hodnota	0,274	0,001	0,025	0,015	0,714	0,09	0,165	0,006
	Horní 95% CI	-0,145	0,061	-0,198	-0,207	-0,076	-0,173	-0,027	0,037
	Dolní 95% CI	0,041	0,244	-0,013	-0,022	0,111	0,013	0,159	0,221
Koordinátor	Pearsonovo r	0,028	0,042	0,075	-0,144**	0,204***	0,117*	0,161***	-0,021
	p-hodnota	0,565	0,382	0,119	0,003	<0,001	0,014	<0,001	0,657
	Horní 95% CI	-0,066	-0,052	-0,019	-0,234	0,112	0,023	0,068	-0,115
	Dolní 95% CI	0,121	0,135	0,167	-0,051	0,292	0,208	0,251	0,072
Rozhodčí	Pearsonovo r	0,003	0,311***	0,081	-0,043	0,138**	0,120*	0,202***	0,235***
	p-hodnota	0,951	<0,001	0,091	0,365	0,004	0,012	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	-0,091	0,224	-0,013	-0,136	0,045	0,027	0,111	0,145
	Dolní 95% CI	0,097	0,393	0,173	0,05	0,229	0,212	0,29	0,322
Týmový hráč	Pearsonovo r	-0,062	-0,275***	-0,034	-0,188***	0,034	-0,073	-0,128**	-0,285***
	p-hodnota	0,192	<0,001	0,471	<0,001	0,473	0,124	0,007	<0,001
	Horní 95% CI	-0,155	-0,359	-0,128	-0,277	-0,059	-0,166	-0,219	-0,369
	Dolní 95% CI	0,031	-0,186	0,059	-0,096	0,128	0,02	-0,035	-0,197
Motivátor	Pearsonovo r	0,153**	0,229***	0,256***	0,01	0,250***	0,246***	0,280***	0,07
	p-hodnota	0,001	<0,001	<0,001	0,834	<0,001	<0,001	<0,001	0,144
	Horní 95% CI	0,061	0,139	0,166	-0,084	0,16	0,156	0,191	-0,024
	Dolní 95% CI	0,243	0,316	0,341	0,104	0,336	0,332	0,364	0,162
Vyhledavač	Pearsonovo r	0,192***	0,432***	0,482***	0,160***	0,236***	0,547***	0,686***	0,278***
	p-hodnota	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	0,1	0,353	0,406	0,067	0,145	0,478	0,633	0,19
	Dolní 95% CI	0,28	0,505	0,55	0,25	0,322	0,61	0,733	0,362
Dotahovač	Pearsonovo r	-0,244***	-0,092	-0,383***	-0,306***	-0,192***	-0,188***	-0,089	0,011
	p-hodnota	<0,001	0,054	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,062	0,826
	Horní 95% CI	-0,33	-0,184	-0,46	-0,389	-0,281	-0,277	-0,181	-0,083
	Dolní 95% CI	-0,154	0,002	-0,3	-0,219	-0,1	-0,096	0,005	0,104

* p < ,05, ** p < ,01, *** p < ,001

Korelace s dotazníkem Kariérový kompas

Dotazník Kariérový kompas mapuje hlavní pracovní motivační faktory člověka. Při pohledu na korelace těchto faktorů s Týmovými rolemi byl nalezen nejsilnější pozitivní vztah mezi rolí Týmový hráč a motivačním faktorem Spolupráce ($r = 0{,}386$; $p < 0{,}001$). To odpovídá teoretickým předpokladům, že osoby preferující týmovou spolupráci zároveň přikládají vysokou důležitost mezilidským vztahům na pracovišti. Významné pozitivní korelace byly dále nalezeny např. mezi rolí Rozhodčí a motivačním faktorem Zodpovědnost ($r = 0{,}285$; $p < 0{,}001$), či mezi rolí Vyhledavač a motivačním faktorem Rozvoj ($r = 0{,}230$; $p < 0{,}001$). Současně byla většina ostatních korelací nízká nebo statisticky nevýznamná. Např. role Vyhodnocovač nevykázala významné vztahy s žádným z pracovních motivátorů. Tyto výsledky tak podporují i divergentní validitu dotazníku týmových rolí. Přestože některé týmové role souvisejí s určitými pracovními motivačními faktory, většina vztahů zůstává slabá. To ukazuje, že dotazník Týmové role nezachycuje pracovní motivační faktory, ale odlišný konstrukt zaměřený na preferovaný způsob fungování člověka v pracovním týmu.

		Pochvala	Spolupráce	Rozvoj	Obsah práce	Zodpovědnost	Status	Výsledky	Odměna
Prognostik	Pearsonovo r	-0,244***	-0,164**	0,132**	0,033	0,138**	0,113*	0,07	-0,039
	p-hodnota	<0,001	0,001	0,009	0,516	0,006	0,025	0,17	0,437
	Horní 95% CI	-0,335	-0,259	0,033	-0,066	0,04	0,014	-0,03	-0,138
	Dolní 95% CI	-0,148	-0,066	0,228	0,131	0,234	0,21	0,167	0,06
Inovátor	Pearsonovo r	-0,208***	-0,136**	0,175***	0,012	0,071	0,127*	0,073	-0,069
	p-hodnota	<0,001	0,007	<0,001	0,811	0,162	0,012	0,149	0,174
	Horní 95% CI	-0,301	-0,232	0,077	-0,087	-0,028	0,029	-0,026	-0,167
	Dolní 95% CI	-0,111	-0,037	0,269	0,111	0,169	0,223	0,171	0,03
Vyhodnocovač	Pearsonovo r	-0,087	-0,037	0,029	0,039	0,042	-0,055	0,083	0,012
	p-hodnota	0,087	0,463	0,573	0,443	0,411	0,275	0,102	0,813
	Horní 95% CI	-0,184	-0,136	-0,071	-0,06	-0,058	-0,153	-0,016	-0,087
	Dolní 95% CI	0,013	0,062	0,127	0,137	0,14	0,044	0,18	0,111
Realizátor	Pearsonovo r	-0,157**	-0,191***	-0,047	0,024	0,194***	0,083	0,167***	-0,031
	p-hodnota	0,002	<0,001	0,353	0,632	<0,001	0,1	<0,001	0,538
	Horní 95% CI	-0,252	-0,284	-0,145	-0,075	0,097	-0,016	0,069	-0,13
	Dolní 95% CI	-0,059	-0,093	0,052	0,123	0,287	0,181	0,261	0,068
Koordinátor	Pearsonovo r	-0,141**	0,089	0,141**	0,028	0,099	-0,03	0,034	-0,152**
	p-hodnota	0,005	0,08	0,005	0,576	0,05	0,553	0,497	0,003
	Horní 95% CI	-0,237	-0,01	0,043	-0,071	-2,808×10-5	-0,129	-0,065	-0,247
	Dolní 95% CI	-0,043	0,186	0,237	0,127	0,196	0,069	0,133	-0,054
Rozhodčí	Pearsonovo r	-0,227***	-0,259***	-0,054	0,033	0,285***	0,119*	0,185***	-0,035
	p-hodnota	<0,001	<0,001	0,29	0,513	<0,001	0,019	<0,001	0,492
	Horní 95% CI	-0,319	-0,349	-0,152	-0,066	0,191	0,02	0,087	-0,133
	Dolní 95% CI	-0,131	-0,164	0,046	0,132	0,374	0,215	0,279	0,064
Týmový hráč	Pearsonovo r	0,136**	0,386***	0,05	0,007	-0,108*	-0,196***	-0,127*	-0,127*
	p-hodnota	0,007	<0,001	0,32	0,894	0,032	<0,001	0,012	0,012
	Horní 95% CI	0,038	0,298	-0,049	-0,092	-0,205	-0,289	-0,223	-0,223
	Dolní 95% CI	0,232	0,467	0,149	0,106	-0,009	-0,099	-0,028	-0,028

Motivátor	Pearsonovo r	-0,101*	-0,046	-0,004	0,003	0,121*	0,081	0,091	-0,101*
	p-hodnota	0,046	0,363	0,945	0,951	0,016	0,108	0,072	0,045
	Horní 95% CI	-0,198	-0,144	-0,103	-0,096	0,023	-0,018	-0,008	-0,198
	Dolní 95% CI	-0,002	0,053	0,096	0,102	0,218	0,179	0,188	-0,002
Vyhledavač	Pearsonovo r	-0,253***	-0,185***	0,230***	0,127*	0,145**	0,058	0,05	-0,095
	p-hodnota	<0,001	<0,001	<0,001	0,012	0,004	0,249	0,327	0,059
	Horní 95% CI	-0,344	-0,279	0,134	0,028	0,047	-0,041	-0,05	-0,193
	Dolní 95% CI	-0,158	-0,087	0,321	0,223	0,241	0,157	0,148	0,004
Dotahovač	Pearsonovo r	-0,083	-0,044	-0,002	0,031	0,08	-0,036	0,148**	-0,044
	p-hodnota	0,102	0,387	0,963	0,54	0,113	0,479	0,003	0,384
	Horní 95% CI	-0,18	-0,142	-0,101	-0,068	-0,019	-0,134	0,049	-0,142
	Dolní 95% CI	0,016	0,055	0,097	0,13	0,178	0,063	0,243	0,055

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

Korelace s Numerickým testem

Výsledky korelační analýzy mezi dotazníkem Týmové role a výkonem v Numerickém testu (celkový výsledek) ukazují pouze dvě statisticky významné korelace. Drtivá většina vztahů není statisticky významná, což naznačuje, že týmové role souvisejí s výkonem v Numerickém testu pouze omezeně. Negativní středně silný vztah byl zjištěn u role Týmový hráč, která negativně koreluje s celkovým výsledkem Numerického testu (r = -0,322; p = 0,007). Dále byla nalezena pozitivní korelace role Rozhodčí s celkovým výsledkem Numerického testu (r = 0,250; p = 0,037). Tyto výsledky lze interpretovat v souladu s teoretickými předpoklady. Zjištěná negativní korelace Týmového hráče s výsledkem v Numerickém testu může odrážet skutečnost, že lidé silně orientovaní na týmovost investují svou pozornost primárně do sociální dynamiky týmu, nikoli do analytických či kvantitativních úkolů. Naproti tomu role Rozhodčí je teoreticky spojována s kritickým, analytickým a systematickým uvažováním.

		Celkový výsledek
Prognostik	Pearsonovo r	0,184
	p-hodnota	0,127
	Horní 95% CI	-0,053
	Dolní 95% CI	0,402
Inovátor	Pearsonovo r	-0,195
	p-hodnota	0,106
	Horní 95% CI	-0,411
	Dolní 95% CI	0,042
Vyhodnocovač	Pearsonovo r	0,112
	p-hodnota	0,357
	Horní 95% CI	-0,127
	Dolní 95% CI	0,338
Realizátor	Pearsonovo r	0,073
	p-hodnota	0,548
	Horní 95% CI	-0,165
	Dolní 95% CI	0,303
Koordinátor	Pearsonovo r	0,002
	p-hodnota	0,989
	Horní 95% CI	-0,233
	Dolní 95% CI	0,236
Rozhodčí	Pearsonovo r	0,250*
	p-hodnota	0,037
	Horní 95% CI	0,016
	Dolní 95% CI	0,458
Týmový hráč	Pearsonovo r	-0,322**
	p-hodnota	0,007
	Horní 95% CI	-0,518
	Dolní 95% CI	-0,094
Motivátor	Pearsonovo r	-0,031
	p-hodnota	0,801
	Horní 95% CI	-0,264
	Dolní 95% CI	0,206
Vyhledavač	Pearsonovo r	-0,186
	p-hodnota	0,122
	Horní 95% CI	-0,404
	Dolní 95% CI	0,051
Dotahovač	Pearsonovo r	0,099
	p-hodnota	0,414
	Horní 95% CI	-0,139
	Dolní 95% CI	0,326

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

Korelace s Multifaktorovým osobnostním profilem

Na rozdíl od vztahu mezi Týmovými rolemi a celkovým výsledkem v Numerickém testu, kde byla nalezena omezená souvislost, korelace s Multifaktorovým osobnostním profilem ukazují mnoho statisticky významných vztahů, z nichž řada dosahuje středně silného až silného vztahu. Veškeré hodnoty Pearsonových korelací jsou uvedeny v tabulce včetně *p*-hodnot i 95% itervalů spolehlivosti, za textovou zmínku však stojí několik z nich.

Role Inovátor nejsilněji koreluje se škálou rizika–příležitosti (r = 0,507; p < 0,001) a se stabilitou–aktivitou (r = 0,485; p < 0,001), což odráží plně to, že Inovátor je v týmu, tím, kdo upozorňuje na příležitosti a přichází s novými nápady. Obdobně role Vyhledavač koreluje také se stabilitou–aktivitou (r = 0,480; p < 0,001) a s riziky–příležitostmi (r = 0,438; p < 0,001), což odráží rolovou charakteristiku aktivního hledání příležitostí. Dále role Motivátor rovněž koreluje se škálou rizika–příležitosti (r = 0,481; p < 0,001), což je v případě této role plně v souladu s jeho orientací na facilitaci společné činnosti směrem k výsledku. Role Rozhodčí vykazuje pozitivní středně silný vztah se škálou cítění–myšlení (r = 0,456; p < 0,001), což odpovídá důrazu Rozhodčího na logiku a racionální pohled a řízení se vlastním úsudkem. Role Vyhodnocovač koreluje negativně se škálou detaily–celek (r = -0,311; p < 0,001) a se škálou stabilita–aktivita (r = -0,307; p < 0,001), což je zase v souladu s jeho orientací na vyhodnocování detailů a preferenci stability v přístupu k práci. Role Týmový hráč koreluje negativně s cítěním–myšlením (r = -0,368; p < 0,001) a se škálou spolupráce–průbojnost (r = -0,309; p < 0,001), což odpovídá profilu spolupracujícího a přátelského člověka se zájmem o druhé a o dobré vztahy v týmu. Dále např. role Dotahovač koreluje negativně s orientací na detaily–celek (r = -0,267; p = 0,001) v souladu s jeho orientací na detail, navrhování postupu krok po kroku a plánování.

		Introverze – extraverze	spolupráce – průbojnost	detaily – celek	rizika – příležitosti	cítění – myšlení	přizpůsobivost – samostatnost	uzavírání – otevírání	stabilita – aktivita
Prognostik	Pearsonovo r	-0,155	0,270**	0,036	0,181*	0,429***	0,363***	-0,089	0,064
	p-hodnota	0,065	0,001	0,669	0,031	<0,001	<0,001	0,291	0,446
	Horní 95% CI	-0,312	0,11	-0,129	0,017	0,285	0,211	-0,25	-0,101
	Dolní 95% CI	0,01	0,416	0,2	0,336	0,555	0,498	0,077	0,227
Inovátor	Pearsonovo r	0,315***	0,442***	0,302***	0,507***	0,193*	0,364***	0,321***	0,485***
	p-hodnota	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,021	<0,001	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	0,158	0,299	0,145	0,374	0,029	0,212	0,165	0,348
	Dolní 95% CI	0,456	0,566	0,445	0,62	0,347	0,499	0,461	0,601
Vyhodnocovač	Pearsonovo r	-0,277***	-0,037	-0,311***	-0,08	0,155	0,085	-0,269**	-0,307***
	p-hodnota	<0,001	0,664	<0,001	0,346	0,065	0,313	0,001	<0,001
	Horní 95% CI	-0,423	-0,2	-0,453	-0,241	-0,01	-0,081	-0,415	-0,449
	Dolní 95% CI	-0,118	0,129	-0,155	0,086	0,312	0,247	-0,109	-0,15
Realizátor	Pearsonovo r	-0,086	0,348***	-0,106	0,228**	0,404***	0,317***	-0,223**	0,004
	p-hodnota	0,31	<0,001	0,21	0,006	<0,001	<0,001	0,008	0,961
	Horní 95% CI	-0,247	0,194	-0,266	0,065	0,257	0,16	-0,374	-0,161
	Dolní 95% CI	0,08	0,485	0,06	0,378	0,533	0,458	-0,06	0,169
Koordinátor	Pearsonovo r	0,145	0,221**	0,124	0,330***	0,095	0,126	-0,071	0,131
	p-hodnota	0,086	0,008	0,141	<0,001	0,261	0,135	0,404	0,12
	Horní 95% CI	-0,021	0,058	-0,041	0,175	-0,071	-0,04	-0,233	-0,034
	Dolní 95% CI	0,302	0,372	0,283	0,469	0,256	0,285	0,095	0,289
Rozhodčí	Pearsonovo r	-0,082	0,419***	0,028	0,287***	0,456***	0,383***	-0,025	0,007
	p-hodnota	0,334	<0,001	0,738	<0,001	<0,001	<0,001	0,766	0,937

	Horní 95% CI	-0,243	0,273	-0,137	0,128	0,315	0,233	-0,189	-0,158
	Dolní 95% CI	0,084	0,546	0,192	0,431	0,578	0,515	0,14	0,171
Týmový hráč	Pearsonovo r	0,12	-0,309***	-0,006	-0,097	-0,368***	-0,291***	0,027	-0,043
	p-hodnota	0,155	<0,001	0,939	0,25	<0,001	<0,001	0,746	0,611
	Horní 95% CI	-0,046	-0,451	-0,171	-0,258	-0,503	-0,435	-0,138	-0,206
	Dolní 95% CI	0,279	-0,152	0,158	0,069	-0,217	-0,133	0,191	0,123
Motivátor	Pearsonovo r	0,305***	0,410***	0,172*	0,481***	0,248**	0,296***	0,09	0,296***
	p-hodnota	<0,001	<0,001	0,04	<0,001	0,003	<0,001	0,284	<0,001
	Horní 95% CI	0,147	0,263	0,008	0,343	0,087	0,138	-0,075	0,138
	Dolní 95% CI	0,447	0,539	0,328	0,598	0,397	0,44	0,251	0,44
Vyhledavač	Pearsonovo r	0,180*	0,378***	0,335***	0,438***	0,262**	0,379***	0,415***	0,480***
	p-hodnota	0,032	<0,001	<0,001	<0,001	0,002	<0,001	<0,001	<0,001
	Horní 95% CI	0,015	0,227	0,18	0,295	0,102	0,228	0,268	0,342
	Dolní 95% CI	0,335	0,511	0,474	0,563	0,409	0,512	0,543	0,597
Dotahovač	Pearsonovo r	-0,086	0,107	-0,267**	0,01	0,209*	0,108	-0,258**	-0,022
	p-hodnota	0,306	0,206	0,001	0,907	0,012	0,202	0,002	0,797
	Horní 95% CI	-0,248	-0,059	-0,413	-0,155	0,046	-0,058	-0,406	-0,186
	Dolní 95% CI	0,079	0,267	-0,107	0,174	0,362	0,268	-0,098	0,143

* $p < ,05$, ** $p < ,01$, *** $p < ,001$

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.