




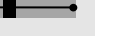




Týmové role

Úvod

Následující text popisuje, jaké styly chování upřednostňuje Ms. Candidate při práci v týmu. Tyto styly jsou založeny na jejím osobnostním profilu. Profil naznačuje styly, které si Ms. Candidate pravděpodobně osvojí, ty, které si může osvojit za určitých okolností a také ty, které si při práci v týmu nebo při skupinové práci pravděpodobně neosvojí. Tato zpráva dále popisuje pravděpodobné chování lidí s podobnou úrovní preference pro daný styl chování při práci v týmu.

Pravděpodobně si neosvojí	Může si osvojit	Pravděpodobně si osvojí	STYL chování v týmu
• • •	• •	• • • 	Koordinátor (-ka)
• • •	• •	• • • 	Formuje tým
• • •	• •	• • • 	Přemýšlivý (-á)
• • •	• •	• • • 	Zajišťuje zdroje
• • •	• •	• • • 	Dokončovatel(-ka) úloh
• • •	• •	• • • 	Opora týmové práce
• •	• •	• • • 	Pozorný (-á) hodnotitel (-ka)
• •	• •	• • • 	Realizátor (-ka)

Managerial

Pravděpodobně si osvojí

Koordinátorka

Ms. Candidate může být připravena řídit tým konzultativním a zplnomocňujícím způsobem. Je pravděpodobné, že bude podporovat diskuse a aktivně vyzývat ostatní členy týmu, aby se podělili o své názory.

Formuje tým

Ms. Candidate přispívá v týmu k motivaci soutěžit a soustřeďuje se na dosažení stanovených cílů v rámci dostupných časových ohraničení.

Přemýšlivá

Dost pravděpodobně je možné ji považovat za zdroj originálních a tvořivých nápadů, které může tým využít nebo na nich stavět. Takto může někdy produkovat inspirativní řešení problémů, které nevymyslí jiní členové týmu.

Může si osvojit**Zajišťuje zdroje**

Ms.Candidate se stará o udržování užitečných kontaktů a sítí mimo tým a ví, jak získat potřebné informace či podporu.

Dokončovatelka úloh

Ms.Candidate věnuje jistou pozornost detailu a pracuje stejně tvrdě jako většina lidí pro to, aby zabezpečila dokončení úkolů na přiměřené úrovni. Asi bude ochotna zajistit, aby většina podporujících aktivit souvisejících s hladkým průběhem projektu byla dokončena a bude se snažit, aby byly projekty dobře zorganizovány.

Opora týmové práce

Ms. Candidate může ostatní podporovat i povzbuzovat pravděpodobně proto, aby byla v týmu harmonie. Zřejmě bude ulehčovat komunikaci mezi členy týmu bez toho, že by sehrávala velmi dominantní roli.

Pozorná hodnotitelka

Ms. Candidate je připravena zaobírat se analyzováním problémů a hodnocením nápadů a návrhů. Tímto způsobem může zabránit týmu realizovat chybné cíle.

Realizátorka

Ms.Candidate pravděpodobně mění rozhodnutí, nápady a strategie na zvládnutelné praktické úkoly. Zřejmě si nejprve rozdělí činnosti na logické kroky, aby takto plnila dohodnuté cíle.

Pravděpodobně si neosvojí

Ms. Candidate nemá velký odpor vůči kterémukoliv stylu chování v týmu, které jsou uvedeny výše. Proto bude zřejmě v rámci všech stylů dost flexibilní.

Popis stylů chování v týmu

Rozsáhlý výzkum podle Meredith Belbin (1981)* naznačil osm rolí nebo stylů chování člověka v týmu. Tyto styly mají pravděpodobně speciální význam ve většině organizačních struktur. Každý z těchto stylů přispívá významným podílem k dobrému fungování skupiny. Týmy, ve kterých se nacházejí všechny styly chování, bývají obvykle úspěšnější.

V tabulce jsou uvedeny vlastnosti přiřčené osmi jednotlivým stylům:

<p>Koordinátor (-ka)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stanovuje cíle týmu a rozděluje úkoly. • Koordinuje práci týmu, vede ji, přičemž vzbuzuje respekt.
<p>Formuje tým</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ujímá se úkolů, vnáší do týmu soupeřivé úsilí. • Mění slova na činy, ale někdy může působit hrubě.
<p>Přemýšlivý (-á)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Je inteligentní, má velkou představivost, je zdrojem originálních myšlenek v týmu. • Zabírá se věcmi u kořene problému.
<p>Pozorný (-á) hodnotitel (-ka)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nabízí nezaujatou, kritickou analýzu, podloženou fakty. • S jeho/její pomocí se tým vyvaruje sledování chybných cílů.
<p>Zajišťuje zdroje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokáže přesvědčit, jedná diplomaticky, zajišťuje zdroje. • Účinně improvizuje, má mnoho externích kontaktů. • Lehce může zapomenout na aktuální úkoly.
<p>Dokončovatel (-ka) úloh</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dělá si starosti kvůli problémům, osobně kontroluje detaily. • Nesnáší nedbalost a lajdáctví. Stará se o řádné dokončení projektů.
<p>Opora týmové práce</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vytváří v týmu harmonii. Je dobrým (-ou) posluchačem (-kou) a staví na myšlenkách ostatních. • Je oblíbený (-á) a skromný (-á).
<p>Realizátor (-ka)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rozhodnutí a strategie mění na jednotlivé úkoly. • Logicky a metodicky sleduje stanovené cíle a k tomu vede i tým.

*Belbin, RM (1981); Management Teams, Heinemann

Styly vedení

Úvod

Následující text popisuje, jaké styly vedení upřednostňuje Ms. Candidate. Tyto styly jsou založeny na jejím osobnostním profilu. Profil naznačuje styly, které si Ms. Candidate pravděpodobně osvojí, ty, které si může osvojit za určitých okolností a také ty, které si při řízení lidí pravděpodobně neosvojí. Tato zpráva dále popisuje pravděpodobné chování lidí s podobnou úrovní preference daného stylu vedení. Nakonec jsou zde naznačeny typy podřízených, které bude Ms. Candidate pravděpodobně dobře řídit.

Pravděpodobně si neosvojí	Může si osvojit	Pravděpodobně si osvojí	Styl vedení
• • • • •	• • • • •	• • • • •	Direktivní vedoucí
• • • • •	• • • • •	• • • • •	Konzultující vedoucí
• • • • •	• • • • •	• • • • •	Delegující vedoucí
• • • • •	• • • • •	• • • • •	Participující vedoucí
• • • • •	• • • • •	• • • • •	Vyjednávající vedoucí

Managerial

Pravděpodobně si osvojí

Direktivní Vedoucí

Ms. Candidate je připravená poskytovat ostatním jasné příkazy. Očekává od pracovního kolektivu, že budou slepě oddaní a budou dělat to, co jim řekne. Druhé řídí podle svého vlastního pocitu pro priority.

Řídí dobře

ochotné podřízené, kteří vyhledávají jasné a časté příkazy.

Může si osvojit

Konzultující Vedoucí

Ms.Candidate se snaží před rozhodováním radit s ostatními a jejich názory pravděpodobně zohlední v rozhodnutí. Taktéž přijímá určitý podíl zodpovědnosti za konečné rozhodnutí.

Delegující Vedoucí

Ms. Candidate bude pravděpodobně nechávat zaměstnancům jistý prostor, aby se řídili sami. Je připravená delegovat přinejmenším nějakou část práce druhým a umožní jim využít vlastní iniciativu.

Může si osvojit**Participující Vedoucí**

Ms. Candidate ráda pracuje jako součást týmu, který řídí a jak je to možné, zajímá ostatní do rozhodování.

Vyjednávající Vedoucí

Ms. Candidate vyjedná s pracovním kolektivem tehdy, když chce dosáhnout jejich souhlas s cíli týmu. Pravděpodobně bude vnímavá do takové míry, aby uměla odměnit pracovníky tak, že zvýší svoji angažovanost.

Pravděpodobně si neosvojí

Neexistují takové styly vedení, které by si Ms. Candidate pravděpodobně neosvojila. Proto bude zřejmě dost flexibilní, pokud jde o vlastní styl vedení.

Popis stylů vedení

Bass(1981) ve své analýze vedení (vůdcovství) navrhl pět širších stylů. Čtyři z nich jsou založeny na interakci „úkol versus lidé“. Například člověk, který je víc zaměřen na úkol než na lidi v týmu, bude pravděpodobně Direktivní vedoucí. Pátý styl odráží vedení „vyjednané“ na základě přísloví „oko za oko, zub za zub – ty uděláš pro mě toto a já pro tebe tohle“.

Direktivní vedoucí <ul style="list-style-type: none">• Ponechává si zodpovědnost za plánování a dohled.• Vydává instrukce v souladu s vlastními prioritami.
Delegativní vedoucí <ul style="list-style-type: none">• Minimální osobní zaangažovanost.• Spoléhá se na delegování úkolů a zodpovědnosti.
Participující vedoucí <ul style="list-style-type: none">• Při rozhodování vychází z konsenzu.• Věnuje svůj čas procesu rozhodování.• Do rozhodování angažuje všechny zainteresované osoby.
Konzultující vedoucí <ul style="list-style-type: none">• Upřímně dbá na názory a pocity podřízených, ale jasně se drží vytýčených cílů a sám/sama dělá konečná rozhodnutí.
Vyjednávající vedoucí <ul style="list-style-type: none">• Dělá dohody s podřízenými.• Ovlivňuje ostatní tak, že identifikuje jejich potřeby a toto využívá jako základ pro vyjednávání.

*Bass, B M (1981) Stodgill's Handbook of Leadership: A survey of theory and research. Free Press.

Styl vystupování v pozici podřízeného

Úvod

Následující text popisuje, jaké styly chování podřízené upřednostňuje Ms. Candidate. Tyto styly jsou založeny na jejím osobnostním profilu. Profil naznačuje styly, které si Ms. Candidate pravděpodobně osvojí, ty, které si může osvojit za určitých okolností a také ty, které si při řízení jinými lidmi pravděpodobně neosvojí. Tato zpráva dále popisuje pravděpodobné chování lidí s podobnou úrovní preferencí pro daný styl chování podřízené. Nakonec je naznačen typ vedoucího, pro kterého bude Ms. Candidate pravděpodobně dobře pracovat.

Pravděpodobně si neosvojí	Může si osvojit	Pravděpodobně si osvojí	Styl vystupování
• • • • •	• • • • •	• •	Samostatný (-á) podřízený (-á)
• • • • •	• •	• • • • •	Opětující (-a) podřízený (-á)
• • • • •	• •	• • • • •	Ochotný (-á) podřízený (-á)
• • • • •	• •	• • • • •	Spolupracující (-a) podřízený (-á)
• •	• • • • •	• • • • •	Informující (-a) podřízený (-á)

Managerial

Pravděpodobně si osvojí

Samostatná podřízená

Ms. Candidate raději pracuje samostatně, bez řízení. Očekává, že jí bude dovoleno využívat svoji iniciativu. Rozhodnutí dělá raději samostatně, než by hledala příkazy od jiných.

Pracuje dobře pro

delegující vedoucí, kteří přenášejí zodpovědnost na své zaměstnance a podporují jejich samostatnost.

Může si osvojit

Opětující podřízená

Ms. Candidate může se svým vedoucím jednat do takové míry, aby pomohla dosáhnout vzájemně užitečné výsledky, jako dohodu o cílech a s tím související odměnu.

Ochotná podřízená

Ms. Candidate má rada jistý stupeň řízení od manažera a je připravena plnit příkazy bez množství otázek.

Může si osvojit**Spolupracující podřízená**

Ms.Candidate má rada určité příležitosti spolupracovat se svým vedoucím a přispívat do procesu rozhodování vlastními nápady a názory.

Pravděpodobně si neosvojí**Informující podřízená**

Ms. Candidate nepocituje žádnou velkou potřebu poskytovat svému vedoucímu informace a ani neočekává, že se s ní bude radit před důležitými rozhodnutími.

Popis stylů vystupování v pozici podřízeného

Pro každý z pěti typů stylů vedení je možné určit vzájemně se doplňující styl vystupování v pozici podřízeného. Například Ochetný podřízený bude pravděpodobně vyhovovat Direktivnímu vedoucímu o mnoho lépe než někdo, kdo je Samostatný podřízený.

Ochetný (-á) podřízený (-á) <ul style="list-style-type: none">• Dodržuje instrukce a termíny.• Nejráději pracuje podle jasných příkazů shora.
Samostatný (-á) podřízený (-á) <ul style="list-style-type: none">• Ve své práci nemá rád/rada omezení shora.• Má vlastní myšlenky a vítá možnost, když na nich může pracovat s minimální intervencí shora.
Spolupracující (-a) podřízený (-á) <ul style="list-style-type: none">• Přispívá mnoha nápady.• Rád/rada se podílí na kolektivním rozhodování a upřednostňuje radikální metody před konvenčními.
Informující (-a) podřízený (-á) <ul style="list-style-type: none">• Rád/rada se podílí na rozhodování, ale přijme konečné rozhodnutí nadřízeného i když je v rozporu s jeho/jej vlastním názorem.
Opětující (-a) podřízený (-á) <ul style="list-style-type: none">• Otevřeně vyjadřuje svoje názory a nedá se zastrašit funkčním postavením oponenta.• Je přístupnější spíše přesvědčování než přímému příkazu.• Může být tvrdohlavý (-á), ale soustřeďuje se na plnění úkolů.

Odborná zpráva

Tato zpráva byla vytvořena na základě hodnotícího systému SHL Expert (Expert Assessment System). Skládá se z informací z Dotazníku osobních vlastností zaměstnance (OPQ32). Tento dotazník mohou používat jen lidé, kteří absolvovali odborný trénink o jeho používání a interpretaci. Zpráva je vytvořena na základě výsledků dotazníku, na který respondent(i) odpovídal(i) a v podstatě odráží jeho (její) odpovědi. Při interpretaci těchto údajů musí být věnována patřičná pozornost subjektivní povaze klasifikace založené na dotazníku. Pokud je zpráva vypracována v elektronické podobě, uživatel software může dělat do textu úpravy a doplnění. SHL Group plc a její přidružené společnosti nemohou garantovat, že obsah této zprávy je nezměnitelným výstupem z počítačového systému. Neneseme zodpovědnost za důsledky použití této zprávy, ani jakoukoliv jinou zodpovědnost (včetně nedbalosti) za její obsah.

® SHL a OPQ jsou ochranné značky SHL Group plc, které jsou registrovány ve Spojeném Království a v dalších zemích.

SHL South East Europe
H-1121 Budapest
Edvi Illés út 49.

www.shl.com, www.shl.hu
shl@shl.hu

Also: SHL Australia, SHL Belgium, SHL Canada, SHL Denmark, SHL Finland, SHL France, SHL Germany, SHL Greece, SHL Group, SHL Hong Kong/China, SHL Hungary, SHL Indonesia, SHL Ireland, SHL Italy, SHL Japan, SHL Korea, SHL Mexico, SHL Netherlands, SHL New Zealand, SHL Norway, SHL Poland, SHL Portugal, SHL Saudi Arabia, SHL Singapore, SHL South Africa, SHL Spain, SHL Sweden, SHL Switzerland, SHL Turkey, SHL UK, Park Human Resources, SHL USA, SHL Landy Jacobs.