

INSIGHT 2026

ČESKÁ DATA O LIDECH,
KTERÁ MĚNÍ ZPŮSOB ROZHODOVÁNÍ

**Rozhodnutí o lidech se dělají každý den.
Dopad se počítá o roky později.**

Tato studie vychází z reálných
pracovních diagnostik WinQuo
sbíraných v průběhu 10 let.

Ukazuje, kde vzniká nesoulad mezi
člověkem, rolí a prostředím — a proč
právě tam vznikají nejdražší
personální chyby.

Data. Vzorce. Souvislosti.

Pro lepší rozhodnutí dnes.



2 993
dokončených
diagnostik



400+
organizací



10 let
systematického sběru
2016–2026



20
měřených dimenzí

NEJDE O PRŮZKUM.
JDE O ROZHODOVÁNÍ.

Edice I • 2026



Kdo tvoří analytický vzorek?

**Reálná rozhodnutí.
Reální lidé. Reálný dopad.**

Tato studie vychází z reálných pracovních diagnostik WinQuo sbíraných v průběhu 10 let. Nejde o běžný populační průzkum, ale o analytický pohled na lidi, kteří nesou odpovědnost za výkon, týmy a rozhodnutí.



VZOREK V ČÍSLECH



2 993

plně analyzovaných
profilů



2 800

unikátních
respondentů



400+

organizací



2016–2026

10 let



20

měřených
dimenzí

2 993 diagnostik od 2 800 respondentů — část lidí byla diagnostikována opakovaně (např. při změně role), což umožňuje sledovat vývoj v čase.

ZASTOUPENÍ PODLE POHLAVÍ



Muži

54 %



Ženy

46 %

20 dimenzí, které měříme

Z těchto polarit počítáme Index nesouladu — celkově i pro každou dimenzi zvlášť.

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Introvert–Extrovert | 11. Pasivní–Agresivní |
| 2. Intuitivní–Analytický | 12. Opatrný–Riskující |
| 3. Nemilosrdný–Soucitný | 13. Nepoddajný–Přizpůsobivý |
| 4. Netrpělivý–Trpělivý | 14. Žije dneškem–Orientovaný na cíl |
| 5. Netolerantní–Tolerantní | 15. Reaktivní–Proaktivní |
| 6. Neuspořádaný–Uspořádaný | 16. Vyhýbá se změnám–Vítá změny |
| 7. Nerozhodný–Rozhodný | 17. Deleguje detaily–Orientovaný na detaily |
| 8. Rozvážný–Spontánní | 18. Vyhýbá se stresu–Stres stimuluje |
| 9. Nepřesvědčivý–Přesvědčivý | 19. Týmový hráč–Pracuje samostatně |
| 10. Potřebuje ujištění–Sebevědomý | 20. Skeptický–Propagátor |



KDO JSOU RESPONDENTI?

Vzorek tvoří běžná populace — diagnostikujeme výhradně střední a vyšší management. Proto výsledky popisují lidi, kteří reálně nesou odpovědnost za výkon, týmy a rozhodnutí.



Odkud lidé přicházejí?

Z jakých oborů lidé pocházejí?

Vzorek pokrývá široké spektrum oborů české ekonomiky. Nejsilnější obor tvoří jen přibližně 21 % firemních profilů – žádné odvětví nedominuje a výsledky nejsou ovlivněny jediným prostředím.



NEJVÍCE ZASTOUPENÉ SEGMENTY

1.	Výroba, průmysl a FMCG	402	21 %
2.	Stavebnictví, infrastruktura a development	169	9 %
3.	Veřejný sektor a výzkum	153	8 %
4.	Vzdělávání a rozvoj	141	7 %
5.	Média a vydavatelství	130	7 %
6.	Zdravotnictví a sociální služby	81	4 %
7.	Retail	62	3 %
8.	Hospitality a služby	44	2 %
9.	Finance a pojišťovnictví	41	2 %
10.	Ostatní a menší obory	682	36 %

Podíly jsou počítány z 1 905 firemních profilů.



Obor je určen podle organizace, ze které respondent pochází; u části profilů jej nelze jednoznačně přiřadit.

CO DATA UKAZUJÍ



Široké a vyvážené zastoupení

Databáze pokrývá klíčové sektory české ekonomiky od průmyslu, stavebnictví a veřejné správy přes vzdělávání a zdravotnictví až po služby a finance.



Nezávislý pohled

Nejsilnější obor tvoří jen ~21 % firemních profilů. Výsledky tak lépe odrážejí obecné vzorce rozhodování lidí, ne specifika jediného odvětví.



Vzorce napříč prostředím

Stejně principy se objevují ve výrobní firmě, ve veřejné správě i ve službách. Právě to dává výsledkům sílu a praktickou použitelnost.

TAKHLE VYPADÁ MANAŽERSKÝ PROFIL V DATECH WINQUO



- ✓ častěji extrovertní než introvertní
- ✓ spíše analytický než intuitivní
- ✓ orientovaný na cíl a proaktivní
- ✓ sebevědomý a rozhodný
- ✓ největší variabilita a rizikové napětí se objevují v samostatnosti, změně, tlaku a riskování

Právě tady nejčastěji vzniká zvýšený Index nesouladu.



Data nevycházejí z jedné firmy. Vycházejí z 2 993 analyzovaných profilů napříč českou ekonomikou.

Rozmanitost je naší výhodou. Pomáhá nám vidět to podstatné: co funguje napříč prostředím.



Proč firmy povyšují špatné lidi

Analýza 2 993 pracovních profilů ukazuje, že budoucí personální rizika často nevznikají u nejslabších lidí, ale tam, kde silný člověk působí v roli nebo prostředí, které neodpovídá jeho stylu práce.

V této zprávě zjistíte:



proč **86 %** lidí vykazuje napětí hned v několika dimenzích současně



proč samotný **výkon nestačí** jako kritérium povýšení



jak rozpoznat **drahé riziko** dříve, než začne stát miliony



kde vznikají **nejčastější chyby** při náboru, povyšování a řízení týmů



2 993

analyzovaných profilů



86 %

profilů vykazuje napětí ve 3+ dimenzích



77 %

profilů má alespoň jednu dimenzi v pásmu evidentního problému (Index nesouladu ≥ 50)



1,6–2,5 mil. Kč

modelový náklad



Finanční dopad je modelový odhad z praxe, nikoli přímý výstup této databáze.



**Nejdražší zaměstnanci
nebývají ti nejslabší.**

Jsou to často lidé, kteří vypadají jako budoucí hvězdy. Cena za výkon často přichází až **o něco později.**

OTÁZKA PRO CEO

**Kolik vás stála
poslední chyba
při povýšení?**

?



In Brief.

Klíčová zjištění v kostce

Analýza **2 993** pracovních profilů odhaluje opakující se vzorce v chování, potřebách a fungování lidí v reálném pracovním prostředí.

01



Datově ukotvený vzorek

Studie pracuje s **2 993** diagnostikami od **2 800** respondentů z let **2016–2026**.

02



Index nesouladu jako klíčový signál

Index nesouladu ukazuje míru vnitřního napětí a vyhraněnosti pracovního profilu — tedy jak silně se člověk odklání od vyváženého středu. Shoda s konkrétní rolí a prostředím se posuzuje až v individuální zakázce.

03



Nejvyšší nesoulad v kritických dimenzích

Nejvyšší koncentrace nesouladu se objevuje v samostatnosti, riskování, prosazení, změně a tlaku.

04



Silné profily nejsou automaticky bezpečné

Budoucí náklady často vznikají tam, kde se **silný profil** dostane do **rizikové kombinace**.

05



Finanční dopad je třeba modelovat

Uvedené náklady v reportu jsou modelové orientační scénáře, které mají pomoci rozhodování, nikoli nahrazovat individuální business case.

CO JE INDEX NESOULADU?

Index nesouladu měří míru vnitřního napětí a vyhraněnosti pracovního profilu. Ukazuje, jak silně se profil odklání od vyváženého středu.



ZJIŠTĚNÍ 1

86 % profilů vykazuje napětí ve třech a více dimenzích z 20.



ZJIŠTĚNÍ 2

77 % profilů má alespoň jednu dimenzi v pásmu výrazného nesouladu (≥ 50).



ZJIŠTĚNÍ 3

Nejvyšší nesoulad se koncentruje v samostatnosti, riskování, prosazení, změně a tlaku.

“

Data neměří jen potenciál. Data ukazují, kde se profil vychyluje do rizika.

”



Nejde jen o výkon. Jde o udržitelnost rozhodnutí.

Cílem této zprávy je pomoci organizacím dělat lepší rozhodnutí o lidech — dříve, než se z varovných signálů stanou drahé důsledky.



CELÁ ZPRÁVA

Kompletní analýza včetně detailních grafů, interpretací a praktických doporučení.



Kde se nesoulad nejčastěji projevuje?

Pět dimenzí, v nichž vzniká největší riziko.

Detail po jednotlivých dimenzích ukazuje, kde se pracovní profil nejčastěji vychyluje do rizika. Právě tady vznikají první signály budoucích problémů — často dříve, než se projeví v reálném chování nebo výkonu.

TOP 5 DIMENZÍ NESOULADU

% profilů se signálem v dané dimenzi (nesoulad ≥ 33)

- | | | | |
|----|---|---|-------------|
| 01 |  | Samostatnost
Týmový hráč – Pracuje samostatně napětí mezi individuálním stylem práce a týmovou koordinací | 70 % |
| 02 |  | Riskování
Opatrný – Riskující rozdíly v ochotě jít do nejistoty a rozhodovat odvážně | 50 % |
| 03 |  | Prosazení
Skeptický – Propagátor míra, s jakou člověk tlačí své názory a směr | 49 % |
| 04 |  | Změna a flexibilita
Vyhýbá se změnám – Vítá změny reakce na novost, změnu a adaptaci | 47 % |
| 05 |  | Práce pod tlakem
Vyhýbá se stresu – Stres stimuluje jak profil funguje při stresu, tempu a zátěži | 42 % |

DIMENZNÍ POHLED UKAZUJE VÍC NEŽ PRŮMĚR



86 % profilů má napětí ve třech a více dimenzích z 20 (Index nesouladu ≥ 33)



77 % profilů má alespoň jednu dimenzi v pásmu evidentního problému (Index nesouladu ≥ 50)



6 z 20 dimenzi vykazuje průměrný profil v pásmu napětí



PRŮMĚR KLAME

Souhrnný průměr často vypadá klidně. Riziko se ale ukazuje až v detailu jednotlivých dimenzí. Proto sledujeme, kde konkrétně profil začíná narážet na roli, tým nebo prostředí.

Co z toho plyne

- ✓ Celkový index funguje jako teploměr.
- ✓ Detail po dimenzích ukazuje skutečná místa rizika.
- ✓ Nejvyšší koncentrace nesouladu se objevuje v samostatnosti, riskování, prosazení, změně a tlaku.



VÝKON JE VIDĚT OKAMŽITĚ

Nejrizikovější lidé často vypadají jako budoucí hvězdy.

Výkon je vidět okamžitě. Cena nesouladu často až později. Právě proto je důležité sledovat detail po dimenzích, ne jen celkový dojem nebo aktuální výkon.



CENA NESOULADU AŽ POZDĚJI

“Výkon je vidět okamžitě. Cena nesouladu často až později.”

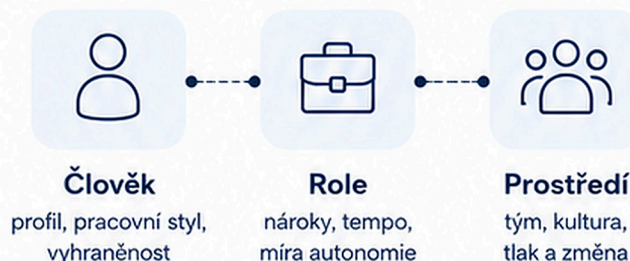


Proč na kontextu záleží

Stejný profil může v jednom kontextu fungovat skvěle — a v jiném začít narážet.

Index nesouladu zachycuje vyhraněnost profilu. Skutečné riziko však vzniká až ve chvíli, kdy se tyto tendence potkají s rolí, týmem nebo prostředím, které tření zvýrazní.

Člověk × role × prostředí



Index nesouladu ukazuje vyhraněnost profilu. Zda se z ní stane problém, rozhoduje až konkrétní kontext.

Co znamená zvýšený index

- ✓ nehodnotí schopnosti ani charakter
- ✓ upozorňuje na vyhraněné tendence
- ✓ pomáhá odlišit potenciál od rizika
- ✓ doplňuje výkon o pohled na udržitelnost

TŘI ÚROVNĚ DIMENZNÍHO SIGNÁLU



>= 33

signál nesouladu

oblast, kterou je vhodné sledovat



>= 41

výrazný signál

problém k ověření v kontextu role



>= 50

evidentní problém

oblast, kde může vznikat reálná třecí plocha



Profil vyššího rizika

Profil vyššího rizika nebývá slabý. Bývá výrazně vyhraněný. V jednom kontextu může fungovat skvěle, v jiném začíná narážet.



silné stránky bývají zároveň zdrojem tření



riziko roste tam, kde chybí vyvažující prvky



rozhoduje shoda s rolí, týmem a prostředím



Index nesouladu není verdikt. Je to varovný systém.

Pomáhá včas rozpoznat místa, kde může docházet k tření — dřív, než se projeví ve výkonu, spolupráci nebo stabilitě týmu. Umožňuje jednat, ne až reagovat.

„Nejde o to, zda je profil silný. Jde o to, kde začíná narážet.“

Co vás může stát jedna chyba při povýšení?

Modelový orientační scénář, ne přímý výstup databáze.

Tato stránka převádí personální riziko do jazyka peněz. Nejde o přímý výstup databáze WinQuo, ale o ilustrativní model, který ukazuje, jak rychle se může špatné rozhodnutí při povýšení proměnit ve skutečné náklady.



1. Doba, než se chyba projeví

720 000 Kč

8 měsíců × 90 000 Kč

Předpoklad: přibližná doba, než se špatné rozhodnutí plně projeví a role se znovu obsadí.



2. Pokles výkonu týmu

450 000–900 000 Kč

Ztracený čas, slabší koordinace, pomalejší rozhodování a nižší výkon okolí.



3. Odchod nebo ztráta klíčových lidí

250 000–400 000 Kč

Vyšší riziko fluktuace, ztráta důvěry a odchod lidí, kteří už nechtějí nést důsledky špatného vedení.



4. Druhé obsazení role a adaptace

150 000–450 000 Kč

Nový výběr, onboarding a další čas, než se role znovu stabilizuje.



CELKEM: 1,6–2,5 mil. Kč

Součet čtyř modelových složek jedné chybné personální volby.

i Matematika modelu v tis. Kč: $720 + 450 + 250 + 150 = 1,57 \text{ mil. Kč}$;
 $720 + 900 + 400 + 450 = 2,47 \text{ mil. Kč}$.

Proč tento model používáme

- ✓ pomáhá převést personální riziko do jazyka peněz
- ✓ ukazuje, proč nestačí sledovat jen aktuální výkon
- ✓ umožňuje mluvit o riziku dříve, než začne stát miliony



Důležitá poznámka

Jde o ilustrativní modelový scénář. Skutečný dopad se může lišit podle typu role, seniority, velikosti týmu a rychlosti, s jakou organizace chybu rozpozná a opraví.

Model nenahrazuje individuální business case.

Kdy je tento model užitečný

- ✓ při rozhodování o povýšení do klíčové role
- ✓ při vyčíslení dopadu selhání ve vedení týmu
- ✓ při diskusích CEO, CFO a HR o prevenci drahých chyb

Co z toho plyne

- ✓ Jedna chyba při povýšení se může počítat v milionech.
- ✓ Měřte nejen výkon, ale i shodu s rolí a prostředím.
- ✓ Detail po dimenzích pomáhá odhalit riziko dřív, než je vidět navenek.
- ✓ Prevence je levnější než pozdější oprava.



Proč bývá tým složený jen z hvězd křehký?

Různorodost nevzniká sama. Musí se skládat záměrně.

Tato strana shrnuje přístup WinQuo ke skládání týmů. Vychází z práce s individuálními profily v reálných zakázkách. Databáze sama neobsahuje hotové týmy — ukazuje ale, proč bez cíleného skládání tým přirozeně sklouzne k jedné názorové linii.



CO UKAZUJÍ DATA

Nejsilněji zastoupený dominantní typ tvoří

59 % manažerů.

Dva náhodně vybraní mají

ve **41 %** případů stejný typ.

Bez cíleného skládání tým přirozeně sklouzne k podobnému stylu myšlení — a právě tak vzniká křehkost.



WinQuo pracuje se 4 dominantními typy:
Intuitivní diplomat • Racionální vizionář
Systematický realizátor • Vytrvalý průzkumník

Tři typické vzorce z praxe



1. Tým složený jen z hvězd

rychlost, tah na cíl
a vysoká energie



riziko:

soupeření, přetlak ega,
nízká doplňkovost



2. Vyvážený tým

odlišné styly, role
i tempo práce



síla: vyšší odolnost,
lepší rozhodování,
menší slepá místa



3. Příliš bezpečný tým

harmonie bez
tahu dopředu



riziko:

pomalost, opatrnost,
nízká iniciativa a odvaha

Jak s týmy pracuje WinQuo



✓ vyhodnocuje individuální profily členů týmu



✓ skládá je do týmového obrazu



✓ ukazuje dominantní linie, mezery a třecí plochy



✓ pomáhá odlišit silnou různorodost
od nefunkčního chaosu



Týmový obraz vzniká skládáním individuálních profilů —
nejde o samostatný „dataset týmů“, ale o analytickou
nástavbu WinQuo.

Modelový příklad

Pět silných obchodníků může vytvořit výborně
výkonný, ale křehký tým.



Když v týmu chybí klid, struktura, zpochybnění
a schopnost podřízet proces, výkon krátkodobě roste,
ale dlouhodobě se zvyšuje tření, chybovost
a personální riziko.



**Modelový příklad – ilustrace z praxe,
ne přímý výstup databáze**



Tým není součet hvězd. Tým je systém rolí.

Odolný tým nevzniká tím, že poskládáte
co nejsilnější jednotlivce. Vzniká tím,
že záměrně skládáte rozdílné styly, které
se navzájem doplňují.

Jak budovat odolné týmy

- 1 neskládejte tým jen podle výkonu
- 2 hledejte doplňkovost stylů
- 3 sledujte třecí plochy dřív než konflikt
- 4 pracujte s rolí, ne s nálepkou
- 5 ověřujte týmový obraz při změně role



Rozhodnutí o lidech se dělají každý den.

Kvalita dat rozhoduje o kvalitě rozhodnutí.

Tato zpráva ukazuje, jak lze psychometrická data využít pro přesnější a bezpečnější rozhodování o lidech. WinQuo propojuje měření pracovního profilu, analytickou interpretaci a praktická doporučení pro výběr, povyšování, rozvoj i práci s týmy.

Co tato zpráva přináší



přesnější výběr
a povyšování



lepší interpretaci rizik
a potenciálů



praktický rámec pro
rozvoj a práci s týmy



1. MĚŘTE

zachyťte pracovní
profil a míru
vyhraněnosti



2. ANALYZUJTE

čtěte celkový index
i detail pro
dimenzích



3. ROZHODUJTE

posuďte shodu
s rolí a
prostředím



4. ROZVÍJEJTE

začněte rozvoj,
koučink a práci
s týmem



5. SLEDUJTE DOPAD

vracejte se k datům
při změně
role

METODIKA A HRANICE INTERPRETACE

- 2 993 dokončených diagnostik
- 2 800 respondentů
- období: 2016–2026
- 20 měřených dimenzí
- Index nesouladu vyjadřuje míru vnitřní vyhraněnosti profilu — odchylku od vyváženého středu.
- Shoda s konkrétní rolí a prostředím vyhodnocujeme až v individuální zakázce.
- Databáze neobsahuje externí výkonná kritéria, fluktuaci, senioritu ani tenure; proto tato zpráva nečiní přímé závěry o výkonu nebo odchodech.
- Modelové finanční scénáře v reportu jsou ilustrativní, nikoli přímý vstup databáze.

REFERENČNÍ LITERATURA

- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit.* *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis.* *Personnel Psychology*, 44(1), 1–26.
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology.* *Psychological Bulletin*, 124(2), 262–274.



Milan Pavelka

Co-Founder &
Strategic Architect



milan@winquo.com



<https://www.linkedin.com/in/milanpavelka/>



Martin Vitický

Co-Founder & CEO |
Work & Organizational Psychologist



martin@winquo.com



<https://www.linkedin.com/in/martinviticky/>

Nejde o jednorázový report. Jde o systém lepších rozhodnutí.

Data mají nejvyšší hodnotu tehdy, když se vracíte zpět do rozhodování — při výběru, povyšování, rozvoji i skládání týmů.

