



## VÝSTUPNÍ ZPRÁVA

Manažerský styl

**Michael Moore**

michael.moore@example.com

23. března 2026



Právě si prohlížíte výstup z dotazníku Manažerský styl, který mapuje uplatňované manažerské styly skrze optiku dosahování cílů a způsobu rozhodování. Styly se mohou prolínat, vyvíjet v čase v důsledku různých očekávání či firemních kultur. Zpravidla ale preferujeme některé styly častěji, jsou nám bližší než jiné.

Při čtení výsledků mějte na paměti, že Vámi nejvýrazněji preferovaný manažerský styl sám o sobě nevypráví celý příběh. Každý manažer využívá kombinaci různých stylů, přičemž žádný styl obvykle nepřevládá stoprocentně. Proto je klíčové hodnotit výsledky komplexně – zohlednit nejen nejsilnější styl, ale i další styly, které u Vás vyšly jako výrazné. Teprve jejich vzájemná kombinace vytváří skutečný obraz Vašeho manažerského přístupu.

## KONTROLNÍ ŠKÁLA

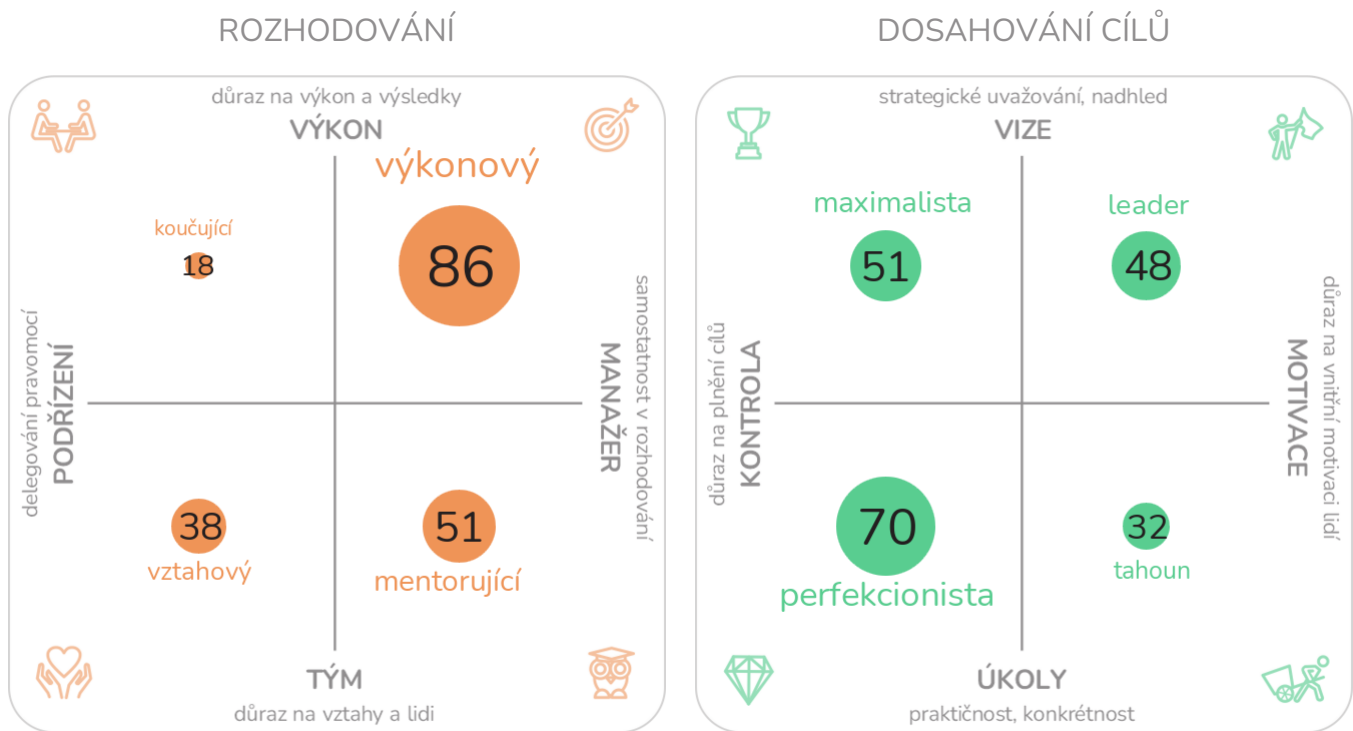
Dotazník kromě hlavních škál měřících zastoupení jednotlivých manažerských stylů také obsahuje kontrolní škálu TENDENCE KE STYLIZACI, která vypovídá o spolehlivosti výsledků.

Kontrolní škála upozorňuje na možné zkreslení způsobené zvýšenou potřebou vypovídat o sobě pozitivně a volit sociálně žádoucí odpovědi. V případě, kdy je TENDENCE KE STYLIZACI nad hranicí 85 %, jsou výsledky dotazníku nevalidní a vypovídají spíše o přání respondenta, jak by chtěl být vnímán.



Odpovědi svědčí pro ochotu vypovídat o sobě velmi otevřeně bez snahy o pozitivní zkreslení.





## ROZLOŽENÍ ZÁKLADNÍCH MANAŽERSKÝCH STYLŮ







Výsledky jsou v grafu uvedeny v podobě percentilů.

## ZÁKLADNÍ POPIS VŠECH MANAŽERSKÝCH STYLŮ

### DIMENZE ROZHODOVÁNÍ

VZTAHOVÝ		pečuje o dobrou atmosféru a vztahy v týmu, ptá se na nápady a názory podřízených, vtahuje tým do rozhodování
KOUČUJÍCÍ		deleguje pravomoci, podporuje v přijetí zodpovědnosti a hledání vlastních řešení, vede k proaktivitě a orientaci na výsledky
VÝKONOVÝ		klade důraz na výkon, rozhoduje a rozhodnutí komunikuje týmu, očekává splnění definovaných cílů a jasné výsledky
MENTORUJÍCÍ		předává zkušenosti, nabízí podporu a radu, staví na dovednostech a schopnostech týmu, které dál rozvíjí

### DIMENZE DOSAHOVÁNÍ CÍLŮ

MAXIMALISTA		očekává loajalitu a samostatnost, definuje priority, milníky a ambiciózní cíle, staví na proaktivitě, říká, kde jsou rizika
LEADER		vede skrze silnou vizi, využívá vnitřní motivaci lidí, ponechává velkou volnost ve volbě postupu, říká, kam a proč tým jde
PERFEKCIONISTA		zadává přesně definované úkoly, kontroluje jejich plnění, klade důraz na kvalitu a spolehlivost, detailně říká, jak postupovat
TAHOUN		organizuje, zadává úkoly a motivuje k jejich zvládnutí, definuje kompetence, oceňuje dobrý výkon, říká, co je potřeba udělat

## POPIS NEJVÝRAZNĚJI PREFEROVANÉHO MANAŽERSKÉHO STYLU

V dalších částech zprávy naleznete také detailnější interpretace nejvíce zastoupeného profilu a shrnutí hlavních výhod či potenciálních rizik a doporučení možného dalšího smysluplného rozvoje.

### VÝKONOVÝ PERFEKCIONISTA (78%)

86 70



Pro preferovaný manažerský styl je typický vysoký důraz na kvalitu a přesnost a vyžadování absolutní spolehlivosti. Výkonový perfekcionista zadává jasné detailně vymezené úkoly včetně podrobného postupu řešení. Důsledně se věnuje metodice a procesům, v jejichž popisu je přesný, konkrétní, velkou péči poskytuje všem dílčím detailům, nic neponechává na fantazii nebo improvizaci podřízených. Na takto stanovených postupech bez výjimky trvá, jejich porušení důsledně postihuje. Ve vztahu k podřízeným věnuje velkou péči systematické a detailní kontrole, dává okamžitou zpětnou vazbu. Pozornost věnuje zejména odchylkám a nepřesnostem. Jeho předností a zároveň slabinou je úzké zaměření na mikromanagement. Výkonový perfekcionista bývá úspěšný ve vysoce strukturovaném prostředí a zejména tam, kde je kladen velký důraz na kvalitu výstupů, přesné dodržování stanovených postupů a procesů a kde je požadována připravenost podřízených plnit úkoly a příkazy nadřízeného. Výkonový perfekcionista se soustředí zejména na úkoly a výstupy, svůj tým nerozvíjí, s podřízenými nepracuje a přistupuje k nim poněkud mechanicky. Jeho slabinou je minimální pozornost vůči atmosféře, vztahům a motivaci. Považuje za samozřejmé, že lidé svou práci vykonávají co nejlépe, a pokud tomu tak není, neváhá přistoupit k personálním opatřením. Dalším rizikem může být neúměrné ulpívání na detailech, i těch nejméně podstatných, a menší schopnost stanovit priority. Proto může tým zahltnout nedůležitými věcmi.

#### VÝHODY

- důraz na přesnost, preciznost, kvalitu a kvantitu výkonu
- nastavování metodik, postupů, pravidel a zpětná vazba na jejich dodržení
- důraz na kontrolu a vyhodnocení, definice standardů
- přesné a jasné zadávání úkolů podřízeným

#### MOŽNÁ RIZIKA

- tendence lpět i na méně podstatných detailech a zahltnout se jimi
- minimální tolerance k vlastním postupům a řešením na straně podřízených
- absence práce s atmosférou a vztahy, tendence být neosobní

### OBLASTI VHODNÉ PRO DALŠÍ ROZVOJ

- Více se věnovat problémům a potřebám podřízených. Lépe oddělit podstatné priority od detailů. Připustit riziko chyby u podřízených jako nutné součásti procesu učení a osamostatňování.

## DALŠÍ TŘI VÝRAZNĚ PREFEROVANÉ STYLY (NA 2.-4. MÍSTĚ V POŘADÍ PREFERENCÍ)

### VÝKONOVÝ MAXIMALISTA (68%)

86 51



- strategické uvažování, schopnost předvídat vývoj
- prozíravost, práce s prognózami a možnostmi
- otevřené, přímé a nestranné jednání
- schopnost provokovat a vybudit k vysokému výkonu, naléhavost

- nekompromisnost a nízká tolerance odlišných názorů, absence naslouchání
- tendence přistupovat k podřízeným jako ke zdroji
- menší konkrétnost a jednoznačnost v zadáních

### VÝKONOVÝ LEADER (67%)

86 48



- jasná, silná vize a ambiciózní cíle
- schopnost inspirovat a podnítit k vysokému výkonu
- přesvědčivost, schopnost strhnout, získat si autoritu
- důraz na výsledky a výkonnost jednotlivců

- neochota se zabývat lidmi, rozvíjet je nebo podporovat
- vysoké až nepřiměřené nároky na výkon, tvrdost v jednání
- neochota delegovat pravomoci a zodpovědnosti níže na podřízené

### MENTORUJÍCÍ PERFEKIONISTA (60%)

51 70



- vysoký důraz na přesnost a spolehlivost, detailní kontrola
- nácvik správných postupů a dílčích kroků, supervize
- aktivní práce s korektivní zpětnou vazbou
- důraz na hlubokou znalost a expertízu svých lidí

- tendence lpět na zavedených postupech
- malý prostor pro inovace a kreativitu
- absence dlouhodobější vize, tendence k pohledu "tady a teď"

## NEJMÉNĚ PREFEROVANÝ MANAŽERSKÝ STYL (NA 16. MÍSTĚ V POŘADÍ PREFERENCÍ)

### KOUČIJÍCÍ TAHOUN (25%)

132

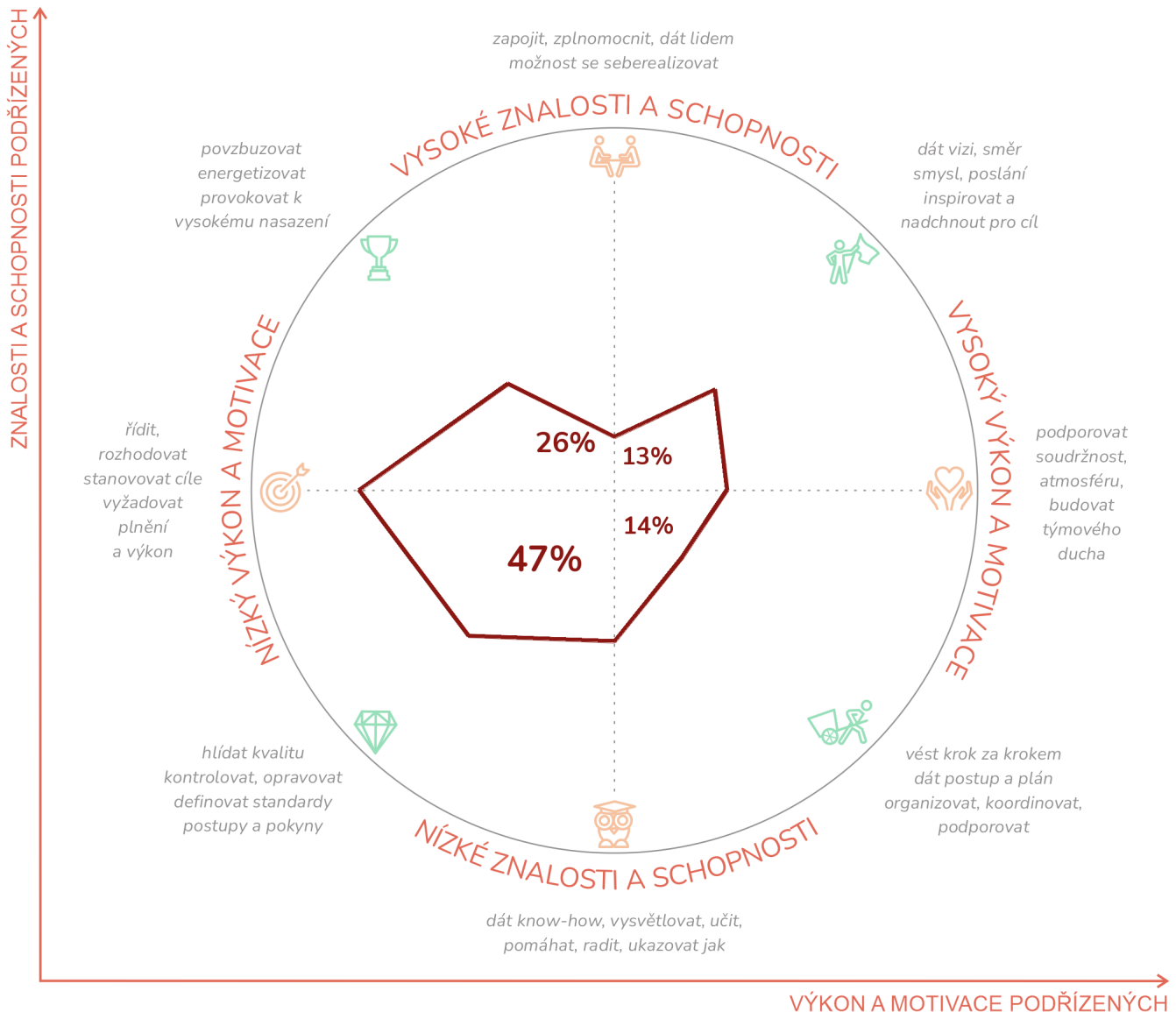


- výchova kompetentních, schopných a samostatných podřízených
  - efektivní delegování, zapojování všech, využití silných stránek podřízených
  - důraz na týmovou práci a sdílení, včetně informací
  - motivace k vysokému výkonu a efektivitě, organizační výkonnost
- diskomfort ve vysoce strukturovaném a hierarchickém prostředí
  - převaha praktičnosti nad strategií a dlouhodobější koncepcí
  - slabší práce s kontrolou a vyhodnocením, tendence jít z projektu do projektu

## SITUAČNÍ LEADERSHIP

Obrázek níže zobrazuje dílčí manažerské styly uspořádané dle dvou os, tedy výkonnosti podřízených a jejich motivace k výkonu a dále znalostí a schopností podřízených. Kombinací obou os vznikají 4 typy podřízených: 1. výkonní, motivovaní a současně zkušení a schopní, 2. výkonní, motivovaní ale zároveň bez zkušeností a schopností (např. nováčci nebo junioři), 3. zkušení a schopní, ale bez potřebné motivace s nízkým výkonem a 4. lidé bez potřebných schopností a znalostí a současně málo motivovaní, nevýkonní. Umístění jednotlivých manažerských stylů odpovídá tomu, pro jaký typ podřízených jsou nejefektivnější. Po obvodu kruhu níže jsou také uvedeny techniky a aktivity typicky spojené s jednotlivými manažerskými styly.

Pod grafem najdete krátký komentář k výsledku. V případě, že vidíte nesoulad s tím, jaké vedete a řídíte podřízené a jaké manažerské styly preferujete nejvíce, můžete se jednotlivými technikami a aktivitami inspirovat a zařadit je do svého repertoáru tak, aby co nejlépe odpovídaly potřebám jednotlivých podřízených.

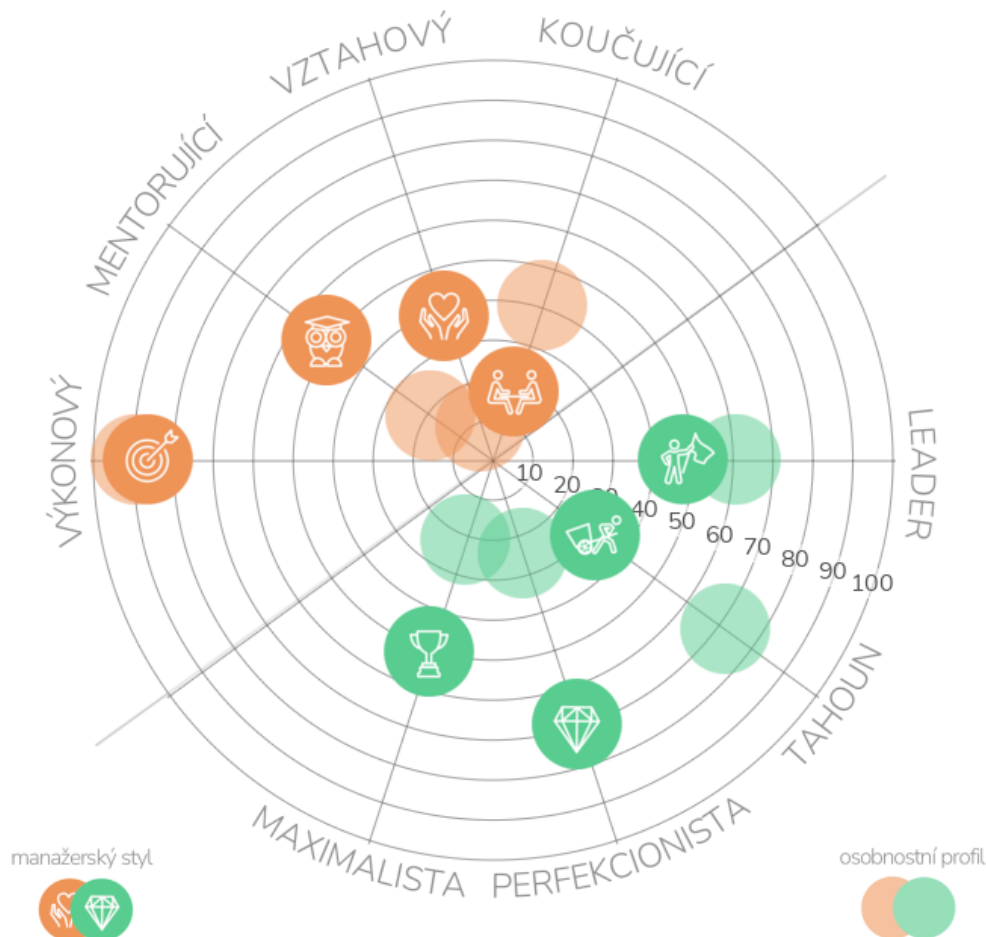


Vámi preferované manažerské styly nejlépe odpovídají potřebám týmu, ve kterém převažují méně výkonní a méně motivovaní lidé, kteří jsou zároveň juniorní, bez větších znalostí a zkušeností. Směrem k nim bude váš manažerský styl velmi efektivní a účinný. Pokud vedete a řídíte tým, ve kterém jsou zastoupeni i výkonní a motivovaní lidé nebo seniorní a zkušení, může být vámi preferovaný styl méně funkční a vést naopak ke ztrátě motivace a nadšení. Při jejich vedení a řízení můžete více využívat techniky a aktivity uvedené v grafu výše v méně zastoupených kvadrantech.

Uplatňovaný manažerský styl může 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 uplatňovaného manažerského stylu.

## MANAŽERSKÝ STYL A OSOBNOSTNÍ PROFIL

Soulad manažerského a osobnostního profilu: **73%**



Graf zachycuje srovnání výsledků dotazníku Manažerský styl a výsledků Multifaktorového osobnostního profilu. Skóry dosažené v Multifaktorovém osobnostním profilu jsou transformovány do podoby předpokladů pro manažerské styly dle základních škál společných pro oba dotazníky. Soulad profilů je poté počítán z procentuální shody mezi nimi, tedy na základě jejich blízkosti.

## INTERPRETACE SOULADU MANAŽERSKÉHO STYLU A OSOBNOSTNÍHO PROFILU

Výsledky svědčí pro dobrý soulad preferovaného manažerského stylu a osobnostních předpokladů.

*Celkový soulad preferovaného manažerského stylu s osobnostními předpoklady může dávat základ pro autentické a konzistentní vystupování v roli manažera. Zároveň může také svědčit o určité rezistenci vůči rozvoji manažerských dovedností a stagnaci. Naopak nesoulad pak může svědčit jak pro neautentickou a dlouhodobě neudržitelnou stylizaci v roli manažera, tak i pro schopnost nehlédě na osobnostní limity rozvíjet své manažerské dovednosti. Výsledky je tedy třeba vždy interpretovat v kontextu znalosti firemního prostředí, žádoucího manažerského stylu a doplňujících informací o dotazovaném (zejména pracovní historie, absolvování programů zaměřených na manažerský rozvoj a nároky kladené na danou pozici).*

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

*Pro tyto oblasti je typické, že osobnostní předpoklady předurčují k danému manažerskému stylu výrazně více, než jak je styl preferován.*

- srozumitelné zadávání úkolů, organizace práce, orientace na postupy a struktury, využívání pochvaly a motivace
- důraz na výsledky, podpora týmové práce, delegování pravomocí, prostor pro spolurozhodování

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

*Pro tyto oblasti je typické, že je daný manažerský styl výrazně více preferován, než k tomu předurčují osobnostní předpoklady.*

- důraz na kvalitu a přesnost, důsledná kontrola, poskytování okamžité zpětné vazby, konkrétní a detailní popis úkolů i postupů
- stanovování priorit, podpora samostatnosti, strategičnost v uvažování, cit pro rizika, důraz na loajalitu
- rozvoj podřízených, předávání zkušeností, podpora a pomoc týmu
- péče o tým, důraz na dobrou atmosféru a vztahy, zájem o názory podřízených

## STRUČNÁ CHARAKTERISTIKA VŠECH MĚŘENÝCH MANAŽERSKÝCH STYLŮ



### VZTAHOVÝ

Vztahový manažer klade důraz na spokojenost a vztahy v týmu. Chce, aby lidé byli v práci rádi, cítili se tam dobře. Aktivně podporuje dobrou atmosféru, předchází konfliktům. Snaží se dávat podporující zpětnou vazbu, oceňuje snahu a vynaložené úsilí. Důvěřuje svým lidem a dává jim prostor pro samostatnost. Ptá se na nápady a názory podřízených, preferuje kolektivní rozhodování, upřednostňuje řešení, které nikoho nepoškodí. Těší jej společně strávený čas, podporuje týmová setkání a rituály. Zaměřuje se na podřízené, na jejich přání a potřeby, má pochopení pro jejich problémy, je empatický. Pro vztahového manažera jsou klíčové VZTAHY.



### VÝKONOVÝ

Výkonový manažer klade důraz na to, aby se lidé plně soustředili na výkon a na svou práci. Chce, aby tým i jednotlivci plnili své cíle. Nastavuje řád a pravidla, dává jasná stanoviska a rozhodnutí, jednoznačně je komunikuje a očekává jejich exekutivu týmem. Dává zpětnou vazbu na výkon a plnění. Chce, aby jeho lidé mohli zažít úspěch a vítězství, vede tým k tomu, aby byl lepší než jiní. Motivuje odměnou i dosažením cíle. Očekává dodržování stanovených postupů, netoleruje překročení kompetencí. Zejména v nestandardních, krizových situacích dosahuje vysokých výsledků. Pro výkonového manažera jsou klíčové VÝSLEDKY.



### MENTORUJÍCÍ

Mentorující manažer klade důraz na znalosti a kompetentnost svých podřízených. Chce, aby své práci rozuměli, nastavuje postupy, definuje návody, vysvětluje. Dává zpětnou vazbu na chyby a navrhuje zlepšení. Chce, aby lidé byli odborníky a experty, nabízí jim možnost se učit. Podřízené vede prostřednictvím svých zkušeností a odbornosti, nabízí podporu a radu, doporučuje ideální a osvědčená řešení, věnuje se supervizi. Aktivně předává své znalosti, rozvíjí podřízené v jejich dovednostech, vede je k uvědomění si svých rezerv. Pro mentorujícího manažera jsou klíčové SCHOPNOSTI a předpoklady podřízených.



### KOUČUJÍCÍ

Koučující manažer klade důraz na sebevědomí a angažovanost svých podřízených. Chce, aby uměli zvládnout různé situace samostatně. Vede je otázkami tak, aby se rozhodovali sami, hlídá proces, vybízí k inovacím, zpětnou vazbu dává přes popis a otázky. Chce, aby lidé v tom, co dělají, viděli smysl, těší ho společné sdílení a vymýšlení. Při dosahování výsledků preferuje týmovou práci, nabízí podřízeným prostor pro seberealizaci, podporuje je v přijetí vlastní zodpovědnosti, deleguje pravomoci, nabízí prostor pro spolurozhodování, upřednostňuje nejkvalitnější řešení. Pro koučujícího manažera je klíčová INICIATIVA a aktivita podřízených.



### PERFEKCIONISTA

Manažer perfekcionista chce, aby jeho lidé odváděli práci v maximální možné kvalitě. Záleží mu na tom, aby jako tým byli spolehlivými partnery, na jejichž práci nejsou žádné reklamace. Zadává konkrétní, přesně definované úkoly, nastavuje vstupní a výstupní parametry. Zpětnou vazbu dává na konkrétní aspekty, upozorňuje na chyby a nedostatky. Nastavuje a vyžaduje standardy kvality a sám kontroluje práci svých lidí. Dává okamžitou zpětnou vazbu. Od podřízených očekává přesnost a spolehlivost, klade důraz na kvalitu výkonu. Motivuje uznáním a pochvalou za dobře odvedenou práci. Perfekcionista říká podřízeným JAK.



### LEADER

Manažer leader chce, aby jeho lidé věděli nejen kam, ale hlavně proč jdou, pojmenovává smysl a budoucí přínos. Zadává motivující a rámcové cíle a stejně tak dává spíše rámcovou zpětnou vazbu. Snaží se povzbudit a motivovat své lidi. Podporuje nápady a inovace, chce, aby se tým vyvíjel a nestagnoval. Inspiruje a podněcuje druhé, motivuje možností podílet se na velkých věcech. Přichází s vizemi, pro které se snaží tým nadchnout. Je přesvědčivý, využívá vnitřní motivace lidí, zaměřuje se na podstatné, ponechává podřízeným relativně velkou volnost ve volbě postupu, zajímají jej výsledky. Leader říká podřízeným PROČ.



### TAHOUN

Manažer tahoun se snaží, aby jeho lidé byli sebraní a efektivní. Zadává jasně v čase ohraničené úkoly a projekty, nastavuje termíny a milníky. U svých lidí oceňuje praktičnost a pracovitost, chce, aby měli ze své práce radost. Zpětnou vazbu dává na výsledky a zvolený postup. Snaží se být pro své lidi vzorem, ukazuje jim, jak a co dělat, používá příklady. Tráví s nimi hodně času a těší je, když mají ze své práce radost. Organizuje práci týmu, zadává úkoly, je srozumitelný, orientuje se na postupy, jasné struktury a vymezení kompetencí. Tahoun říká podřízeným, CO mají dělat.



### MAXIMALISTA

Manažer maximalista se nespokojí s průměrem, chce víc. Zadává ambiciózní cíle a výzvy, vyzdvihuje naléhavost a význam. Oceňuje, když si jeho lidé umí se vším poradit, zpětnou vazbu dává rámcovou na naplnění svých očekávání a na případné odchylky, svou nespokojenost neskrývá. Vyzývá, provokuje, motivuje příležitostí a svěřenou zodpovědností, nabízí možnost věci ovlivnit. Od podřízených očekává loajalitu a připravenost dosahovat vysokých cílů, zaměřuje se na priority, vyžaduje samostatnost. Dobrý výkon považuje za standard. Maximalista říká podřízeným, KAM mají směřovat.