

Řízení a vedení malých týmů manažerem v krizových situacích

Robert Podkalský

Bakalářská práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav krizového řízení

akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Robert Podkalský**

Osobní číslo: **L11280**

Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**

Studijní obor: **Ovládání rizik**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Řízení a vedení malých týmů manažerem v krizových situacích**

Zásady pro vypracování:

1. Provedte literární rešerše na zadané téma
2. Zhodnoťte přednosti a nedostatky malých týmů
3. Zpracujte krizové situace malých týmů
4. Formou dotazníkového šetření diagnostikujte kvalitu spokojenosti v daných týmech

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] FRENZEL, Ralph. Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1.

[2] KOLAJOVÁ, Lenka. Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

[3] ILENCIONI, Patrik. Pět příčin selhávání týmů. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 212 s. ISBN 978-80-251-2398-0.

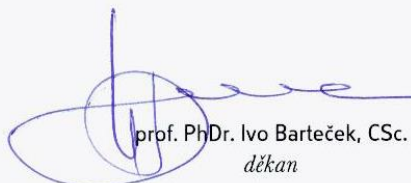
[4] ZIELKE, Christian. Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 125 s. ISBN 80-247-1815-4.

Vedoucí bakalářské práce: **RNDr. Zdeněk Šafařík, Ph.D.**
Ústav ochrany obyvatelstva

Datum zadání bakalářské práce: **21. února 2014**

Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2014**

V Uherském Hradišti dne 21. února 2014


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




doc. PhDr. Ferdinand Mazal, CSc.
ředitel ústavu

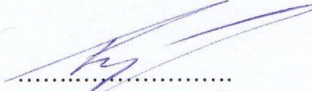
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 26.2.2014


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Předkládaná práce se v teoretické části zabývá vymezením základních pojmů úzce souvisejících s problematikou řízení a vedení malých týmů manažerem v krizových situacích. Dále pak, jaká je optimální velikost týmu, jaké jsou nejčastější chyby manažerů, kritické faktory týmové práce, jaké máme kritické situace a v neposlední řadě i jaké mohou nastat krizové situace v podniku.

Praktická část se věnuje popisu daného podniku, jeho vize i cíle, jak si vede v současné době na trhu práce, jaké ho potkali za celou dobu krize a jak je podnik řešil. Nedílnou součástí praktické části je i zpracování dotazníku, který má za cíl ověřit spokojenost daného reálného týmu v praxi. Lidé, kteří jsou součástí daného týmu, byli osloveni k vyplnění dotazníku uvedeného v závěru práce. Výsledky byly analyzovány za využití popisné statistiky a interpretovány.

Klíčová slova: tým, manažer, krizová situace, podnik, riziko, nebezpečí, hrozba, analýza rizik.

ABSTRACT

This bachelor thesis deals, in the theoretical part, with the definition of some basic concepts which are closely related to the issues regarding management and leadership of small management teams in crisis situations. Furthermore, it then discusses what the optimal team size should be, what the most common mistakes that managers make are, which critical factors of teamwork thus need to be considered in crisis moments, and finally, but not least, which crises can occur during the running of the company.

The practical part describes the company, its vision and goals, how it is getting on currently in today's labor market, how it survived during the economic crisis, and how the company has solved these problems. An integral part of this practical part is the analysis of the results of a questionnaire which was carried out, aimed at verifying the degree of satisfaction of the management team in practice. The people, who were members of this team, were approached to fill out this questionnaire, which can be seen in the conclusion part of this thesis. The results were then analyzed using the described statistics and fully interpreted.

Keywords: team, manager, crisis situation, company, risk, danger, threat, risk analysis.

Motto:

Nejčastější příčinou toho, že nedosáhneme svých cílů, je skutečnost, že zabíjíme čas tím, že děláme nejdříve druhořadé věci.

Robert J. Mckain

Děkuji mému vedoucímu bakalářské práce RNDr. Zdeňku Šafaříkovi, Ph.D., za odborné vedení a pomoc při tvorbě této bakalářské práce.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY	12
1.1 CO TO JE TÝM	12
1.2 KDO JE TO MANAŽER	13
1.3 CO SI PŘEDSTAVÍME POD POJMEM KRIZOVÁ SITUACE.....	14
2 OPTIMÁLNÍ VELIKOST TÝMU	15
2.1 VÝHODY A NEVÝHODY MALÝCH TÝMŮ	15
2.2 PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY MALÝCH TÝMŮ.....	16
3 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY MANAŽERŮ	17
3.1 DOBRÉ ÚMYSLY V NEVHODNÝCH SITUACÍCH.....	18
3.2 NESPRÁVNÝ VÝBĚR PRACOVNÍKŮ	18
3.3 NEDOSTATEČNÁ KONTROLA	18
3.4 ŠPATNÉ ZADÁNÍ ÚKOLŮ	18
3.5 OBAVA NEBO NECHUŤ DELEGOVAT	19
3.6 NEDOSTATEČNÁ DŮVĚRYHODNOST A PŘESVĚDČIVOST	19
3.7 CHYBNÁ MOTIVACE.....	19
3.8 NEOCHOTA KOMUNIKOVAT	19
3.9 PODCEŇOVÁNÍ TÝMOVÉ PRÁCE	19
3.10 SELHÁNÍ V ROLI VŮDCE	20
4 KRITICKÉ FAKTORY TÝMOVÉ PRÁCE	21
5 KRIZOVÉ SITUACE	23
5.1 TYPY KRIZOVÝCH SITUACÍ.....	23
6 KRIZOVÉ SITUACE V PODNIKU	24
6.1 JAK ŘEŠIT KRIZOVOU SITUACI.....	24
6.2 CHARAKTERISTIKA KRIZOVÉHO ŘÍZENÍ.....	24
6.2.1 Co sledovat v krizovém řízení.....	25
6.2.2 Kroky krizového řízení – jak začít	25
II PRAKTICKÁ ČÁST	26
7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	27
7.1 CÍLE PRÁCE	28
7.2 METODOLOGIE	28
7.2.1 Analýza stávajícího stavu.....	28
8 KRIZE V NAŠEM PODNIKU A JEJÍ ŘEŠENÍ	32

9	KVALITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....	35
9.1	PLÁNOVÁNÍ A PRŮBĚH.....	35
9.2	ANALÝZA DAT.....	36
9.3	SHRNUTÍ.....	46
	ZÁVĚR	48
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	49
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	51
	SEZNAM OBRÁZKŮ	52
	SEZNAM GRAFŮ	53
	SEZNAM TABULEK.....	54
	SEZNAM PŘÍLOH.....	55

ÚVOD

V dnešní době značnou část svého času strávíme na pracovišti při plnění svých pracovních rolí a povinností. Jsme kolem sebe obklopeni lidmi, které si ve většině případů nevybíráme, ale musíme s nimi spolupracovat a dobře vycházet. Velmi často se objevují problémy a nedorozumění právě v oblasti pracovních vztahů. Do mnoha firem vstupuje zahraniční kapitál a tím i zahraniční management. Boj o postavení ve společnostech, o privilegia, snaha vybudovat kariéru v co nejkratší době, různá mentalita vlastníků, managementu a pracovníků, to vše se odráží na konečných výsledcích společnosti. Vznik, vývoj a zánik problému máme pochopitelně pod lepší kontrolou, pokud se tyto procesy odehrávají na půdě firmy, a nikoliv mimo ni.

Většina dnešních organizací musí řešit nejen budování rozsáhlé znalostní báze, ale také vysoce komplexní pracovní problémy, a to vše při co nejnižších nákladech. Manažerské chyby spojené s řízením lidí jsou mnohdy evidentní, přesto i nadále časté. V lepším případě komplikují práci, zbytečně stresují a ničí pracovní morálku, v horším případě snižují produktivitu, zvyšují náklady, brání změnám nebo snižují pružnost organizace.

Toto všechno jsou důvody, které mne vedly k výběru mé bakalářské práce na téma „Řízení a vedení malých týmů manažerem v krizových situacích.“ Bakalářská práce se zabývá problematikou malých týmů a jeho řešení v krizových situacích daného podniku. Cílem bakalářské práce je vytvořit nejen všeobecný přehled řešení vzniklých krizových situací zaměřený na danou problematiku v konkrétním podniku, ale i zjistit spokojenost členů týmů s jejich vedením a týmovou spoluprací.

Práce je rozdělena na část teoretickou, a část praktickou. V teoretické části jsem se zaměřil na vymezení základní charakteristiky, jako - co je to tým, manažer a krizová situace. Dále pak, jaká je optimální velikost týmu, jaké jsou nejčastější chyby manažerů, kritické faktory týmové práce, jaké máme krizové situace a v neposlední řadě i jaké mohou nastat krizové situace v podniku.

V části druhé – praktické části – jsem se zaměřil na popis daného podniku, jeho vize i cíle, jak si vede v současné době na trhu práce, jaké ho potkali za celou dobu krize a jak je podnik řešil. Nedílnou součástí praktické části je i zpracování dotazníku, který má za cíl ověřit spokojenost daného reálného týmu v praxi. Lidé, kteří jsou součástí daného týmu, byli osloveni k vyplnění dotazníku uvedeného v závěru práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKY

V této kapitole bych se rád zaměřil na některé základní pojmy, jako je tým, manažer, krizová situace.

1.1 Co to je tým

Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají. [6]

Týmy můžeme dělit na:

- formální, zaměřené na dosahování cílů organizace:
 - tradiční organizační jednotky,
 - týmy řešící problém,
 - týmy top manažerů v jedné společnosti,
 - ad hoc týmy,
 - mezinárodní týmy,
- neformální, které uspokojují vlastní potřeby členů:
 - sebeřídící týmy (nemají vedoucího),
 - rozmanitá zájmová sdružení či kluby.

Také je dělíme podle doby, na kterou vznikají:

- na dobu určitou (úkol je vyřešit nějaký projekt),
- na dobu neurčitou (náplní jsou výrobní nebo servisní úkoly).

[3]

1.2 Kdo je to manažer

Kdo to je a co dělá? Úkolem manažera (z anglického slova manage - řídit) je řídit, organizovat, případně plánovat určité činnosti v určité firmě, podniku, společnosti i státní organizaci.

Co je náplní jeho práce? Výše zmíněné činnosti lze rozdělit do dvou hlavních okruhů:

První okruh tvoří činnosti zaměřené "dovnitř" firmy (podniku, společnosti, organizace) a jedná se zejména o řízení určitých organizačních útvarů ve firmě, případně firmy celé. Patří sem především - plánování jednotlivých úkolů - jejich časového - personálního - materiálně technického i finančního zabezpečení i plánování celkové strategie činnosti podřízené jednotky - zadávání úkolů podřízeným pracovníkům - sledování průběhu provádění úkolů - operativní rozhodování o dalším pokračování - řešení častých problémů vznikajících v souvislosti s těmito úkoly i s celým provozem podřízeného útvaru a to jak problémů pracovních - tak mnohdy i problémů osobních a mezilidských - kontrola splnění úkolů - motivování a odměňování pracovníků - vedení porad podřízené jednotky i účast na poradách u nadřízeného.

Je logické, že řídit činnosti, znamená i řídit lidi, kteří tyto činnosti vykonávají, takže pojem manažer lze většinou ztotožnit s pojmem vedoucí. Ten přitom může řídit jak celou firmu, tak její určitý útvar, který může obsahovat další, menší útvary nebo již jen jednotlivé pracovníky. Manažer může řídit i pracovní týmy vytvářené dočasně pro řešení určitého projektu.

Někdy ovšem může manažer organizovat určité činnosti, aniž by musel bezpodmínečně mít podřízené pracovníky. Jedná se především o činnosti "směrem ven" z firmy, kterými jsou zejména - dojednávání aktivit firmy, navazování obchodních kontaktů - zajišťování a organizování činností, spojených s těmito aktivitami a obchody.

[19]

1.3 Co si představíme pod pojmem krizová situace

Krizovou situaci definuje Hálek (2008, str. 32) jako „*nepředvídatelný nebo obtížně předvídatelný průběh skutečností po narušení rovnovážných stavů přírodních, technologických a společenských systémů ohrožujících životy lidí, životní prostředí, ekonomiku a hmotné statky státu a jeho obyvatelstva.*“ Nebo také jako „*mimořádnou situaci, v níž jsou bezprostředně ohroženy demokratické základy, svrchovanost a územní celistvost státu, chod hospodářství, systém státní správy a soudnictví, zdraví a život velkého počtu osob, majetek ve velkém rozsahu, životní prostředí nebo plnění mezinárodních závazků, přičemž hrozící nebezpečí nelze odvrátit nebo způsobené následky odstranit běžnou řádnou činností orgánů krizového řízení a složek integrovaného záchranného systému.*“

[16]

2 OPTIMÁLNÍ VELIKOST TÝMU

Kolik členů by měl mít ideální tým? Odpověď na otázku musí do jisté míry záviset na objemu práce, kterou má tým vykonávat. Velikost týmu významně ovlivňuje výkon i soudržnost. Ovlivňuje také nároky, které jsou kladeny na manažera i na jednotlivé členy. Vždy záleží na charakteru cíle, úkolu a činnostech, které musí tým vykonávat.

Optimální velikost týmu je otázka kompromisu mezi několika protichůdnými vlivy. Na jedné straně je třeba mít v týmu dostatek lidí, kteří by pokryli celou škálu znalostí, zkušeností a schopností. Na druhé straně v menších týmech je možné redukovat úroveň komunikačního šumu a maximalizovat angažovanost a efektivitu jednotlivých členů. Čím je tým menší, tím větší vliv mají nevyzpytatelné faktory osobností jednotlivých členů.

V odborné literatuře se setkáme s různými názory na ideální počet členů týmů. Nejčastěji se uvádí pět členů, ale podstatným faktorem je důvod, proč tým vzniká, tedy jeho cíl. Pětičlenný tým se dá snadno řídit a jeho členové si mezi sebou bez potíží vybudují vztahy.

[8]

2.1 Výhody a nevýhody malých týmů

Výhody týmu:

- Každý člen má jisté znalosti, zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení.
- Budují se v něm vztahy mezi lidmi.
- Zlepšuje se komunikace členů.
- Učí respektu a úctě k druhým.
- Zvyšuje jejich sebevědomí.
- Přisuzuje jim určité postavení a role.
- Poskytuje jim jisté uznání.

Nevýhody týmu:

- Hrozba konfliktů.
- Může potlačit individualitu.

- Někteří členové nedokáží vyjít s ostatními.
- Vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům.
- Nutnost společného cíle.
- Spolupráce může být časově náročná.
- Ztráta zájmu.

[3]

2.2 Přednosti a nedostatky malých týmů

Přednosti týmu:

- Společné prvky (úkol, úspěch, pravidla,...).
- Ztotožnění se s cíli (skupinová diskuse, rozhodování).
- Komunikace (vyjádření svých názorů, získávání i poskytování informací).
- Soudržnost (fyzická blízkost členů, podobná práce, atmosféra,...).

Nedostatky týmu:

- Absence důvěry.
- Týmová morálka.
- Obavy z konfliktu.
- Nedostatek věrnosti.
- Vyhýbání se zodpovědnosti.
- Lhostejnost k výsledkům.

[7]

3 NEJČASTĚJŠÍ CHYBY MANAŽERŮ

Hlavním úkolem manažerů v jejich rozmanité práci je dosáhnout určeného cíle. Veškerou potřebnou činnost musí zorganizovat a vysvětlit ji tak, aby ji podřízení pochopili a prakticky ji uvedli v život. Náročnost manažerské práce je proměnlivá. Podle toho, jak je náročný cíl, se mění množství energie a umu, které manažeři vkládají do své práce, aby dosáhli požadovaných výsledků.

Sami to samozřejmě nezvládnou. Pomáhají jim k tomu kolegové a podřízení, seskupení do správných týmů. Pouze manažerovi, kterému se podaří sestavit dobrý tým, vybrat navzájem se doplňující osobnosti, efektivně propojit jednotlivé činnosti, a který zvládne cílenou a motivující komunikaci i řízení procesů, se podaří dojít k dobrému výsledku. Manažeři chybují často, dokonce denně. [9]

V této kapitole se budu snažit popsat nejčastější, nejzávažnější a nejdražší chyby manažerů. Výčet manažerských chyb při řízení lidí by byl dlouhý, a proto se zaměřím k těm obecnějším a dlouhodobě nejzávažnějším, od jednodušších k těm složitějším.

Patří mezi ně:

- dobré úmysly v nevhodných situacích,
- nesprávný výběr pracovníků,
- nedostatečná kontrola,
- špatné zadání úkolů,
- obava nebo nechuť delegovat,
- nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost,
- chybná motivace,
- neochota komunikovat,
- podceňování týmové práce,
- selhání v roli vůdce.

3.1 Dobré úmysly v nevhodných situacích

Do této skupiny řadíme chyby, jejichž společným znakem jsou „dobré úmysly“ projevené nevhodným způsobem. Jde o sklon odkládat nepříjemná rozhodnutí o odchodu osob, jejichž úkoly přesahují jejich schopnosti, hodnotit podřízené potýkající se s výkonovými problémy příliš shovívavě (v naději, že jejich problémy samy odezní), omlouvat či přehlížet chyby nebo nedostatky, které se postupně mohou stát na pracovišti pravidlem, obávat se vyšších nároků na podřízené, odměňovat spolehlivé či výkonné podřízené jejich povýšením, přestože pro vedoucí funkci nemají předpoklady, udržovat příliš blízké společenské vztahy, které brání náročnému řízení nebo předávání nepříjemných zpráv, či zapojovat podřízené do řešení situací, které pro to nejsou vhodné. [10]

3.2 Nesprávný výběr pracovníků

Druhá skupina chyb zahrnuje nevhodný výběr spolupracovníků. Jeho zdrojem může být nedostatečná objektivita při hodnocení osob, kterou si manažer neuvědomuje, ale i záměrný sklon obklopovat se při výběru podřízených svými známými nebo osobami, jejichž hlavní funkcí je nadřízeného v jeho pozici podpořit. [2]

3.3 Nedostatečná kontrola

Do této skupiny řadíme chyby spočívající v nevhodné kontrole zadaných úkolů. Jejich nejčastějším projevem je sklon k nadměrné a demotivující kontrole, jež podřízené nejen demoralizuje, ale který jim často brání i ve výkonu jejich práce.

3.4 Špatné zadání úkolů

Čtvrtá skupina chyb je spojena s nevhodným zadáváním pracovních úkolů, ať již proto, že jde o úkoly nejasné či nesrozumitelné, nebo úkoly, jejichž význam či širší souvislosti podřízený nechápe, o jejichž smyslu pochybuje, které považuje za nesplnitelné či jejichž splnění se vymyká jeho pravomocem. Náklady spojené s touto chybou úzce souvisejí s plýtváním pracovním časem i motivací zaměstnanců. [10]

3.5 Obava nebo nechuť delegovat

Chybou zařazenou do páté skupiny, je neschopnost, neochota či obava delegovat, tj. předat pravomoci vedoucí k plýtvání drahým manažerským časem, ale i schopnostmi, rozvojovými příležitostmi a motivací zaměstnanců. Jejím důsledkem může být i pokles schopnosti organizace řešit problémy nebo výzvy novými způsoby.

3.6 Nedostatečná důvěryhodnost a přesvědčivost

Šestá skupina chyb si všímá manažerské důvěryhodnosti a přesvědčivosti, jejíž význam pro svou autoritu vedoucí mnohdy podceňují. Nedůvěryhodnost či nepřesvědčivost manažerů brání dosahování podnikových cílů. Cenou za ni je pokles loajality podřízených a často i potřeba zapojit do přesvědčování, mnohem dražší nástroje, většinou peníze.

3.7 Chybná motivace

Do sedmé skupiny chyb spadají početné prohřešky proti motivaci podřízených spočívající v podceňování potřeby motivace nebo jejich nefinančních nástrojů, v demotivaci podřízených, sklonu motivovat k jednání, které není v souladu se zájmy organizace, nebo nekriticky přejímat některé rozšířené, avšak nesprávné motivační principy. [12]

3.8 Neochota komunikovat

Osmá kategorie se dotýká nedostatečné komunikace a informovanosti. Bez informací nemohou podřízení správně vykonávat svou práci ani spolupracovat s ostatními. Nedostatek komunikace vede k jejich zbytečné frustraci a pro podnik znamená pokles schopnosti vyhledávat a řešit své problémy. [13]

3.9 Podceňování týmové práce

Tato skupina chyb se vztahuje k neschopnosti vytvářet týmy nebo neochotě využívat předností týmové práce. Cenou za tuto chybu je jak neschopnost vytvářet skupiny osob táhnoucích za jeden provaz, tak nemožnost využívat výhod týmové práce umožňující snižovat náklady, podporovat spolupráci, zvyšovat pružnost organizace i kvalitu práce. [2]

3.10 Selhání v roli vůdce

Poslední skupina chyb se týká selhání managementu v roli vůdce a současně i tvůrce podnikové kultury. Cenou za tuto chybu se pro podnik stává pokles důvěry a motivace zaměstnanců, a to především v situacích, kdy je podnik postaven před nutnost provádět změny, omezovat nejistotu a mobilizovat podřízené pro nové úkoly. [10]

4 KRITICKÉ FAKTORY TÝMOVÉ PRÁCE

Mezi nejčastější kritické faktory při spolupráci v týmu jsou:

- a) konflikt,
- b) ztráta zájmu,
- c) nerozhodnost.

[4]

- a) konflikt – vzniká v momentě napětí. Nemá smysl vždy a za všech okolností se mu vyhýbat nebo se mu snažit předejít. Pokud propukne a udrží se v neosobní rovině, mohou být velmi prospěšné.

Příznaky před vypuknutím:

- málo trpělivosti k sobě navzájem,
- nediskutuje se o nápadech,
- zamítají se nápady,
- neshoda v plánech a návrzích,
- argumentace ve stavu emoční rozladěnosti,
- vzájemné napadání členů,
- pomluvy skupiny, výkonů i jednotlivců,
- odpor proti vůdci.

- b) ztráta zájmu – v určitých etapách se tato fáze objeví. Důležité je, aby netrvala příliš dlouho a neovlivnila splnění cíle.

Příznaky:

- malá účast na společných aktivitách,
- unáhlená rozhodnutí,
- neplnění rozhodnutí,
- odkládání rozhodnutí,
- nepřipravenost se rozhodnout,

- neochota přijmout odpovědnost,
 - pasivita.
- c) nerozhodnost – základními příznaky tohoto rizika jsou pasivita většiny členů týmu a naopak aktivita těch, kteří mají moc nad ostatními.

Příznaky:

- strach z následků rozhodnutí,
- vše trvá dlouho,
- vyhýbání se zodpovědnosti,
- přijetí méně náročných řešení,
- tým není soudržný,
- nepřipravenost na jednání,
- neschopnost rozhodnout se,
- nespokojenost,
- špatná předchozí zkušenost z jiného rozhodování.

5 KRIZOVÉ SITUACE

Mimořádná událost, v jejímž důsledku se vyhláší stav nebezpečí, nouzový stav, stav ohrožení státu nebo válečný stav. Jsou při ní ohroženy důležité hodnoty, zájmy či statky státu a jeho občanů. Hrozící nebezpečí nelze odvrátit a způsobené škody odstranit běžnou činností orgánů veřejné moci, ozbrojených sil, ozbrojených bezpečnostních sborů, záchranných sborů, havarijních a jiných služeb a právnických nebo fyzických osob. [17]

5.1 Typy krizových situací

Tabulka 1 Typy krizové situace

P.č. Typ krizové situace
1. Dlouhodobá inverzní situace
2. Povodně velkého rozsahu
3. Jiné živelní pohromy velkého rozsahu, mimo typu krizové situace č. 1 - 2, jako např. rozsáhlé lesní požáry, sněhové kalamity, vichřice, sesuvy půdy, zemětřesení apod.
4. Epidemie – hromadné nákazy osob (včetně hygienických a dalších režimů)
5. Epifytie – hromadné nákazy polních kultur (včetně hygienických a dalších režimů)
6. Epizootie – hromadné nákazy zvířat (včetně hygienických a dalších režimů)
7. Radiační havárie
8. Havárie velkého rozsahu způsobená vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky
9. Jiné technické a technologické havárie velkého rozsahu – požáry, exploze, destrukce nadzemních a podzemních částí staveb
10. Narušení hrází významných vodohospodářských děl se vznikem zvláštní povodně
11. Znečištění vody, ovzduší a přírodního prostředí haváriemi velkého rozsahu
12. Narušení finančního a devizového hospodářství státu velkého rozsahu
13. Narušení dodávek ropy a ropných produktů velkého rozsahu
14. Narušení dodávek elektrické energie, plynu nebo tepelné energie velkého rozsahu
15. Narušení dodávek potravin velkého rozsahu
16. Narušení dodávek pitné vody velkého rozsahu
17. Narušení dodávek léčiv a zdravotnického materiálu velkého rozsahu
18. Narušení funkčnosti dopravní soustavy velkého rozsahu
19. Narušení funkčnosti veřejných telekomunikačních vazeb velkého rozsahu
20. Narušení funkčnosti veřejných informačních vazeb velkého rozsahu
21. Migrační vlny velkého rozsahu
22. Hromadné postižení osob mimo epidemií – řešení následků včetně hygienických a dalších režimů
23. Narušení zákonnosti velkého rozsahu
24. Hrozba teroristického útoku

Zdroj: 18

6 KRIZOVÉ SITUACE V PODNIKU

Krizová situace podniku bývá charakteristická následujícími rysy:

- 1) Naléhavost řešení – řešení nelze dále odkládat bez negativního vlivu na situaci firmy.
- 2) Kruhová závislost problémů – problémy firmy jsou „zacykleny“ – např. nedostatek hotovosti vede k nemožnosti obměňovat zásoby, a to vede k dalšímu poklesu prodeje s vlivem na hotovost.
- 3) Ve firmě dochází k rozložení řídicích vazeb a negativní atmosféře (vzájemné obviňování apod.) [13]

6.1 Jak řešit krizovou situaci

Pro zvládnání krize je potřeba realizovat následující kroky:

1. Vyhlášení krizového stavu – je třeba obnovit důvěru zaměstnanců i okolí firmy, vybudovat krizový tým, analyzovat situaci a zavést krátkodobá opatření.
2. Zastavit pád – je nutné zlepšit organizaci a zkrátit procesní a informační toky, zkvalitnit řízení zakázek, zapojit lidi ve firmě a přejít na krizové řízení likvidity (krizový rozpočet).
3. Udržovat trvalý tlak – průběžné hodnocení min. 1x týdně, hodnocení po třech měsících, definování cílů a jejich priorit.

6.2 Charakteristika krizového řízení

Řešení krize je o vůli manažerů s tím něco dělat. Je ale potřeba sledovat a dělat správné úkony. Krizové řízení je charakteristické vysokou centralizací v rukou krizového manažerského týmu. Ten musí sledovat a podnikat následující kroky:

6.2.1 Co sledovat v krizovém řízení

- Příčiny krize (co krizi způsobilo, jak je možné příčiny odstranit nebo obejít).
- Následky krize (jaké jsou následky, jak se dají řešit?).
- Časový rámec krize (v jakém časovém programu bude krize zvládnuta, pořadí kroků).
- Prostorový rámec krize (vnitřní prostředí firmy a její okolí, jak reaguje na krizi ve firmě).

6.2.2 Kroky krizového řízení – jak začít

- Malý počáteční kapitál. Bez peněz to nepůjde.
- Prognózování cash-flow. Krizový rozpočet a plán cash-flow.
- Snížení nákladů, které nezvyšují produktivitu. Bude to bolet, ale je to nutné.
- Radikální odhalení vnitřních rezerv. K tomu je vhodné využít externí poradce.
- Řízení podle čísel. Žádné zohledňující komentáře. Buď to je splněno, nebo není.
- Podklady pro řízení. Rychle, přesně.
- Razantní personální politika. Kdo se neztotožní s cíli a postupy řešení krize, bude muset odejít (platí především pro manažerský tým).
- Interní standardy. Vypracování interních postupů s cílem zvýšit efektivitu firmy. Vhodné použít externí poradce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost byla založena roku 1945 v Künzelsau (Hohenlohe) Adolfem Würthem, který již 20 let pracoval v oboru. Jednalo se o obchodní společnost zabývající se velkoobchodem se šrouby a maticemi. Od roku 1954 po smrti otce přebírá firmu syn Reinhold. V roce 1962 míří do zahraničí a zakládá společnost Würth Nederland B.V. Od roku 1965 se otevřená obchodní společnost mění na komanditní společnost.

Společnost Adolf Würth GmbH&Co.KG je certifikována dle norem DIN EN ISO 9001 a DIN EN ISO 14001. Její dceřiná společnost Würth, spol. s r.o. je od roku 2009 certifikována ČSN ISO 9001:2009.

Jedná se o celosvětový obchod s upevňovacím a montážním materiálem. Jedná-li se o šrouby, jejich příslušenství, hmoždinky, chemicko-technické produkty, kování pro nábytek a stavební kování, nářadí, stroje, instalační materiál, drobné díly pro automobily, jakož i zásobovací a odběrové systémy, je Würth tou správnou kontaktní osobou.

V České republice je v současné době k dispozici 14 prodejních a předváděcích center. Tyto provozovny jsou určeny pro velkoobchodní nebo jiný prodej zboží a poskytování služeb, to vše pouze podnikatelským subjektům.

Obrázek 1 Prodejní a předváděcí centra v ČR



Zdroj: 21

7.1 Cíle práce

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zjistit spokojenost členů týmů s jejich vedením a týmovou spoluprací, pomocí SWOT analýzy zjistit silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále poukázat na krizové situace, se kterými se společnost Würth musela za dobu své existence na českém trhu vypořádat. **Výzkumným problémem**, jemuž jsme chtěli více porozumět, byl pohled samotných členů týmu na způsoby vedení týmu a týmovou spoluprací.

7.2 Metodologie

V práci byly použity následující metody:

1. SWOT analýza - SWOT analýza byla použita k identifikaci rizika a k jeho následnému vyhodnocení.
2. Sběr dat - tato metoda slouží k tomu, abychom získali co možná nejvíce informací k danému podniku a na základě těchto poznatků provedli analýzu krizí.
3. Metoda kvalitativní - kvalitativní výzkum je výzkum prováděný na malé skupině respondentů s cílem zjistit odpovědi na předem definované otázky. Bylo užito techniky strukturovaného rozhovoru, realizovaného na členech specifických týmů spadajících pod stejnou společnost.

7.2.1 Analýza stávajícího stavu

Symptomy problémů, na které podnik naráží, mohou být dobře patrné, nemusejí však jasně určovat, které změny by k jejich odstranění byly nejvhodnější. Prvním krokem je proto analýza a hodnocení stávajícího stavu podnikové organizace a posouzení slabých a silných stránek jejího fungování. [14]

SWOT je zkratka, která vychází z počátečních písmen anglického originálu: Strengths – silné stránky, Weaknesses – slabé stránky, Opportunities – příležitosti, Threats – hrozby. Je jednou z metod pro analýzu výchozího stavu organizace, kdy se zjišťují slabé a silné stránky organizace a identifikují možné příležitosti a ohrožení z vnějšího prostředí organizace. [23]

SWOT analýza umožňuje jednoduše a stručně popsat danou situaci, ve které se organizace nachází, identifikovat včas nová nebezpečí či příležitosti, a podílet se tak na přípravě či změně strategie společnosti. [24]

Stručná analýza stávajícího stavu v našem podniku:

➤ Silné stránky

Silnou stránkou společnosti je její velikost. Firma s dlouholetou tradicí působí již v 85 zemích světa a v České republice zaměstnává 310 osob. Součástí společnosti jsou vlastní výrobní a vývojová centra pro inovace produktů a tvorbu vlastních patentů. Firma Würth disponuje kvalitním a rychlým servisem, který přispívá k jejímu prosazování před konkurencí. Partneři firmy mohou využít prezentací a školení na nové produkty a speciální technologie. Pravidelná odborná školení zaměstnanců v různých oblastech, týkajících se např. produktů, technologií, komunikace a prodeje, přispívají ke zvyšování kvalifikace pracovníků a neustálému zdokonalování jejich obchodních dovedností.

➤ Slabé stránky

Jako každá společnost má i firma Würth své slabé stránky. Jednou z nich jsou např. omezené skladovací prostory, které neumožňují skladovat celkovou nabídku produktů, kterých je cca 70 tisíc. Tím může být komplikováno včasné a bezproblémové dodání zboží, včetně stoprocentního vykrytí objednaných položek. S novými požadavky na zvyšování kvality dochází k neustálému nárůstu administrativní činnosti pracovníků. Motivace zaměstnanců je ovlivněna od dosažených výsledků jednotlivců i celé společnosti.

➤ Příležitosti

Firma Würth, která působí na Českém trhu přes 20 let, i nadále aktivně usiluje o co největší zákaznickou základnu. Součástí každodenní pracovní činnosti obchodních zástupců je vyhledávání a oslovení nových potenciálních zákazníků. Svým profesionálním přístupem a vystupováním na trhu se snaží o zajištění dlouhodobé spolu-

práce, věrnosti zákazníků a růstu prodeje. Na základě zjištěných poznatků od zákazníků dochází k inovaci produktů, popř. doplnění o nové produktové řady. Firma pružně reaguje na problémy konkurence. Pravidelný nákup nových licencí a programů přispívá ke zlepšení logistiky.

➤ Hrozby

Příliv nové a levnější konkurence může negativně ovlivnit stabilitu firmy. Patenty konkurence jsou často příčinou poklesu prodeje a snížení zisku společnosti. Politická rozhodnutí, ekonomika státu, vývoj nezaměstnanosti a nejrůznější živelné pohromy často zásadním způsobem ovlivňují situaci na trhu. Dále např. oslabení tuzemské měny vůči euru má za následek celkové zdražení produktů a služeb. Odchod klíčových pracovníků by mohl mít negativní vliv na chod celé organizace. Některé zmíněné hrozby mohou vést ke ztrátě dobrého jména firmy a jejímu úpadku.

Tabulka 2 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> ➤ velikost firmy, ➤ dostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků, ➤ moderní technologie, vlastní vývoj, ➤ dobré jméno firmy, ➤ unikátní a kvalitní výrobky, nové patenty, ➤ umění jednat se zákazníkem a schopnost pronikat do nových segmentů, ➤ kvalitní, rychlý a vlastní servis, ➤ školení partnerů, ➤ neustálý růst firmy. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ omezené skladovací kapacity, ➤ nedostatečná motivace lidí, ➤ zvýšená administrativní činnost, ➤ včasné dodání zboží, ➤ 100% vykrývání objednávek.
Příležitosti	Ohrožení
<ul style="list-style-type: none"> ➤ navázání kontaktů s novými partnery, 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ příliv nové a silné konkurence,

<ul style="list-style-type: none">➤ zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků,➤ neustálým zkvalitňováním výrobků být vždy krok před konkurencí,➤ spolupráce s partnery na vývoji,➤ nové technologie,➤ zlepšení postavení pro získání nových zákazníků,➤ nárůst prodejů současným zákazníkům,➤ využití problémů konkurence,➤ zlepšení logistiky.	<ul style="list-style-type: none">➤ politická stabilita, vývoj nezaměstnanosti,➤ kurzy měn,➤ nejrůznější živelné pohromy,➤ patenty konkurence,➤ odchod klíčových pracovníků,➤ ztráta dobrého jména firmy,➤ zlepšení nabídky ze strany stávající konkurence.
--	---

Zdroj: Vlastní

8 KRIZE V NAŠEM PODNIKU A JEJÍ ŘEŠENÍ

Týmy v našem podniku se skládají z jedinců, kteří dostávají samostatné úkoly, individuální plány pro prodej nebo pro svou oblast a jsou kontrolováni podle snadno měřitelných výsledků.

Za celkové působení firmy jsme se setkali s následujícími krizemi v našem podniku:

➤ **Převzetí dobře fungujícího týmu.**

Nebezpečí: odlišná představa dalšího směřování týmu, nesoulad s podřízenými.

Opatření: zvýšit výkon týmu, motivace týmu, rozšíření prodeje do širších oblastí, všimnout si vztahů mezi lidmi, event. hledat problémy (co se jim nelíbí, co se jim zdá málo efektivní, co narušuje jejich práci, co by se mělo dělat jinak) a společně hledat kreativní řešení.

➤ **Přesuny lidí z jednoho týmu do druhého týmu.**

Nebezpečí: odlišná organizace pracovních činností, návyků, administrativy.

Opatření: stanovení nových priorit. Zadání a odsouhlasení nových aktivit vedoucích k sjednocení týmů.

➤ **Ukončení pracovního poměru zaměstnance.**

Nebezpečí: možné ukončení spolupráce s některými zákazníky, práce pro konkurenční firmy.

Opatření: pozitivní motivace zaměstnanců, šetření spokojenosti, zastupitelnost při prodeji, aktivní vyhledávání nových potenciálních zaměstnanců, konání výběrových řízení, přijímání a zaškolování nových zaměstnanců.

➤ **Organizační zmatky (nedorozumění, souběžné vykonávání téhož úkolu různými lidmi).**

Nebezpečí: zbytečné zdvojení některých činností.

Opatření: přesné rozdělení úkolů, nové přerozdělení funkcí a pravomocí, určení zodpovědnosti za svěřenou činnost.

- **Externí vlivy (změna kurzu koruny vůči euru, pohonné hmoty, neočekávané zdražení vstupních zdrojů a surovin, jiné náklady).**

Nebezpečí: možné ukončení spolupráce s partnery.

Opatření: jednání s partnery o vzniklé situaci. Tvorba nových prodejních cen a smluv.

- **Osamocenost** – většina lidí pracuje ráda v kolektivu ostatních, se kterými se mohou podělit o své úspěchy či starosti.

Nebezpečí: absence srovnání výsledků.

Opatření: pravidelná jednání v kolektivu s následnou konzultací o úspěších či aktuálních problémech, možné srovnání s kolegy.

- **Stereotyp a vyhoření** (plnění určitých očekávání – vede k únavě, ztrátě zájmu a psychickému vyčerpání).

Nebezpečí: snížení až ztráta výkonu, nezájem o nové aktivity, přenesení negativních emocí a demotivace ostatních kolegů.

Opatření: častý kontakt s kolegy, řešení vzniklých problémů, podpora a motivace zaměstnanců, neustálá změna pracovního tempa, možnost zaměření a seberealizace na určitém projektu.

- **Neplnění prodejních plánů.**

Nebezpečí: může vyplývat z různých příčin – nedostatek osobních předpokladů pro práci, vliv externích faktorů, vyhoření, krátkodobé osobní problémy nebo může jít o náhodný výkyv.

Opatření: stanovení a odsouhlasení aktivit vedoucích k nápravě, vytvoření časové osy, kontrola aktivit, motivace.

- **Podvádění (zneužívání důvěry a vykazování neuskutečněných pracovních aktivit).**

Nebezpečí: ztráta dobrého jména firmy.

Opatření: okamžité ukončení pracovního poměru, náhrada vzniklé škody.

- **Nevhodné techniky (pomlouvání konkurence a konkurenčních produktů).**

Nebezpečí: možné právní dopady za pomluvu a poškození dobrého jména firmy.

Opatření: odborná školení prodejních a obchodních technik. Seznámení se s kulturou a filozofií firmy. Návčik a kontrola zaměstnanců u zákazníků.

➤ **Neochota, nezáměr o zákazníka (záporné vzájemné sympatie).**

Nebezpečí: příležitost pro konkurenci, možná ztráta zákazníka.

Opatření: předání zákazníka do jiného týmu.

➤ **Přetahování zákazníka konkurencí.**

Nebezpečí: ukončení dlouholeté spolupráce.

Opatření: neustálý kontakt se zákazníkem, poskytování kvalitního servisu, pravidelné seznámení s novinkami, poskytování vzorků produktů zdarma, akční ceny, odborná a praktická školení, konzultace a srovnání s konkurencí.

Týmové jednání a vztah ke společnosti posiluje firma společnými poradami, výcviky a setkání s účastí rodinných příslušníků, jejichž cílem není jen řešení pracovních záležitostí. Tato setkání si rovněž kladou za cíl budování a udržování dobrých vztahů s rodinnými příslušníky zaměstnanců a jsou také určitou formou odměny za dobře vykonanou práci. Posilují obchodního ducha, zároveň se firma touto cestou snaží o prezentaci svých nejlepších zaměstnanců, neboť úspěch motivuje.

9 KVALITATIVNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

9.1 Plánování a průběh

Kvalitativní výzkumné šetření za užití techniky strukturovaného rozhovoru bylo realizováno na členech specifických týmů spadajících pod stejnou společnost – firmu. **Cílem výzkumu** bylo zjistit spokojenost členů specifických týmů s jejich vedením a týmovou spoluprací. **Výzkumným problémem**, jemuž jsme chtěli více porozumět, byl pohled samotných členů týmu na způsoby vedení týmu a týmovou spoluprací. **Hlavní výzkumná otázka**, kterou jsme si položili, zněla: *Jak hodnotí obchodní zástupci práci v týmu a jeho vedení?* **Vedlejší výzkumné otázky** byly následující: *V čem spatřují obchodní zástupci výhody a v čem nevýhody týmové spolupráce?; Jak hodnotí obchodní zástupci vedení pracovního týmu?; Jak hodnotí obchodní zástupci vzájemnou týmovou spoluprací?*

Pro potřeby výzkumu byla vytvořena baterie volných otázek. První verze těchto otázek byla pilotně ověřena. Toto šetření mělo odhalit nedostatky v původní verzi rozhovoru. V pilotním výzkumu respondenti neodpovídali jen na dané otázky, ale vyjadřovali se i k jejich samotné srozumitelnosti, celkové konstrukci rozhovoru i jeho časové dotaci. Na základě podnětů respondentů z pilotního šetření byly původní otázky modifikovány a doplněny. Finální verze obsahovala otázky sociodemografického charakteru a celkem 13 otázek týkajících se výzkumného cíle, rozdělených do 3 oblastí: *Výhody a nevýhody týmové spolupráce; Spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem) a Spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací*. Konečná podoba otázek je součástí příloh této práce (viz Příloha PI).

Před samotným sběrem dat – započítím rozhovoru – byl od respondentů získán informovaný souhlas (viz Příloha PII). Účastníci byli srozuměni s cílem a účelem výzkumného šetření, ujištěni o anonymitě probíhajícího výzkumu a seznámeni se způsobem, jakým bude nakládáno s daty a jak budou skladována. Po předání těchto úvodních informací odmítli 2 respondenti účast na výzkumu a z původní populace 12 osob pak celkové N činilo osob 10 (N = 10). Jak jsme uvedli výše, samotný rozhovor byl rozdělen do čtyř částí, kdy první část tvořily otázky sociodemografické a zbylé byly v souladu s cílem našeho výzkumu.

Rozhovor probíhal ve standardizovaných podmínkách pracovní kanceláře, kam respondenti postupně přicházeli. Celý byl pak nahráván na záznamník mobilního telefonu a diktafon. Toto dvojí nahrávání mělo předejít případné ztrátě dat a zároveň pomoci například při ne-

srozumitelnosti jednotlivých odpovědí. Rozhovory byly následně přepsány do programu Microsoft Office Word 2007. Sociodemografická data byla zpracována za pomoci programu Microsoft Office Excel 2007 a odpovědi respondentů pomocí metody „papír-tužka“.

9.2 Analýza dat

Jak jsme zmínili v předchozí kapitole, sociodemografická data byla zpracována za pomoci programu Microsoft Office Excel 2007. Pomocí tohoto programu byla provedena základní statistická analýza dat zahrnující výpočet průměru či určení modu a mediánu v daném souboru. Níže uvádíme sociodemografické charakteristiky výzkumného vzorku:

Celkem 7 respondentů uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské vzdělání s maturitou, 2 respondenti pak středoškolské vzdělání s výučním listem a 1 respondent vyšší odborné vzdělání (viz Graf 1).

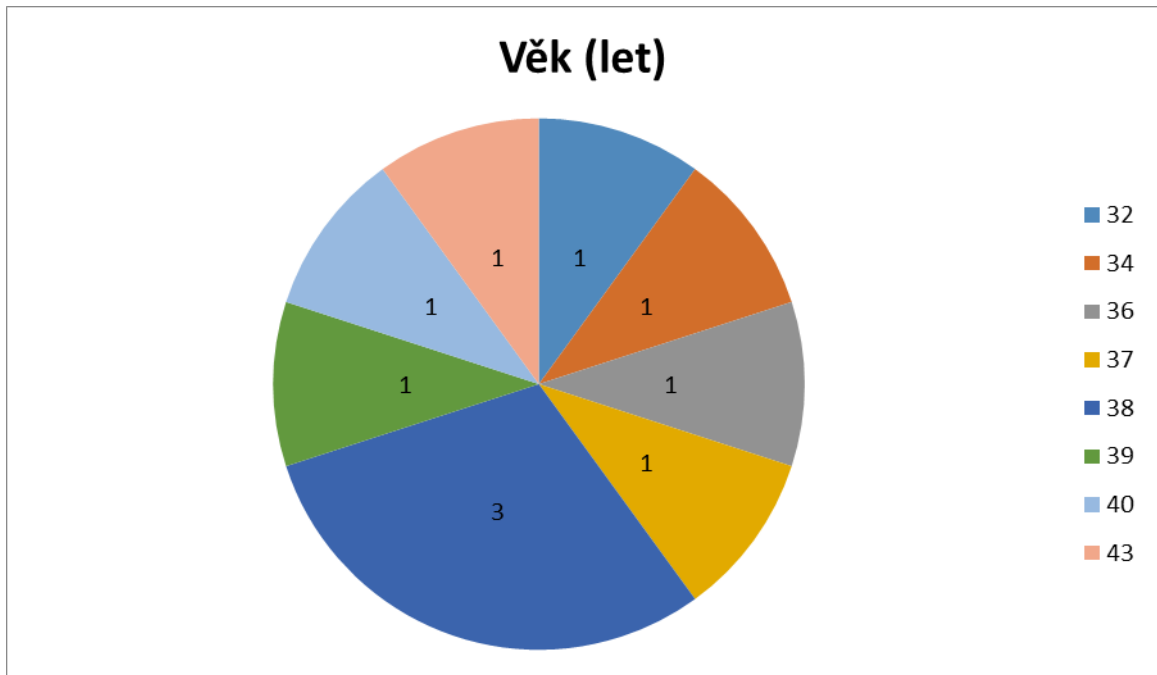
Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní

Průměrný věk respondentů činil 37,5 let, přičemž rozpětí se pohybovalo od 32 let do 43 let. Modus i medián věku byl 38 let. Graf 2 ukazuje rozložení participantů podle věku, kdy nejvíce participantů bylo ve věku 38 let.

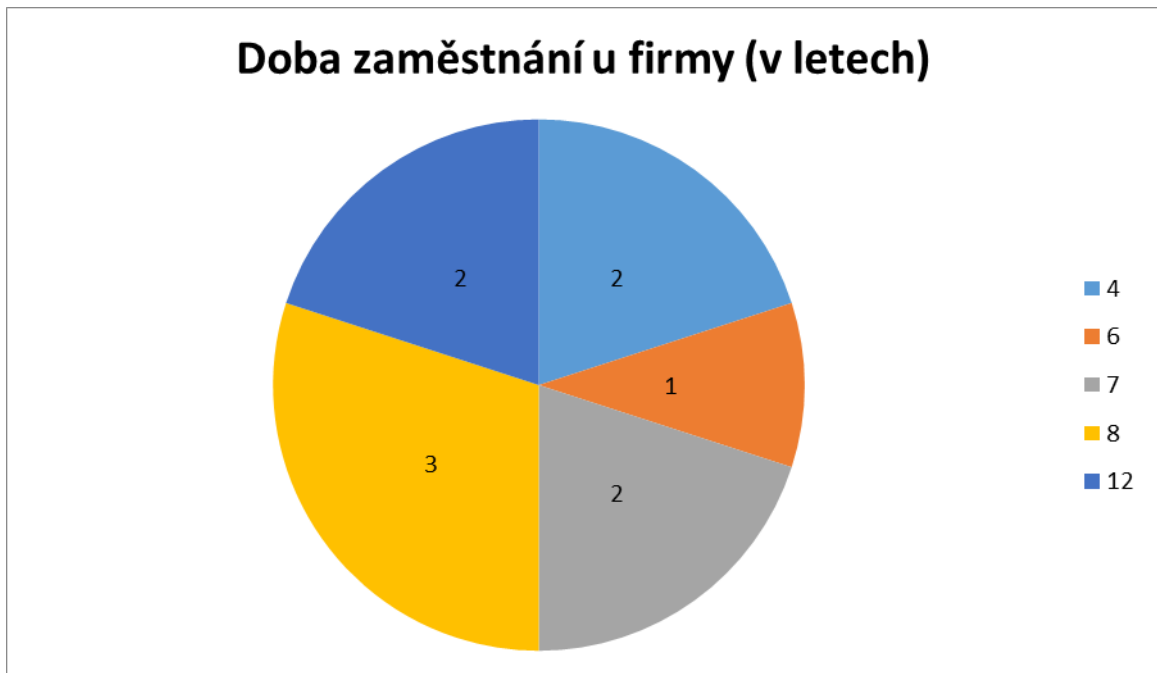
Graf 2 Věk (let)



Zdroj: Vlastní

Nejkratší doba zaměstnání u dané firmy ve výzkumném vzorku činila 4 roky, nejdelší naopak let 12. Oba tyto údaje uvedli vždy dva participanté. Zbylí participanté jsou u společnosti zaměstnání v rozmezí od 6 do 8 let, přičemž nejvíce pracovníků je u firmy zaměstnáno 8 let. Průměrná doba zaměstnání činila 7,6 let. (viz Graf 3).

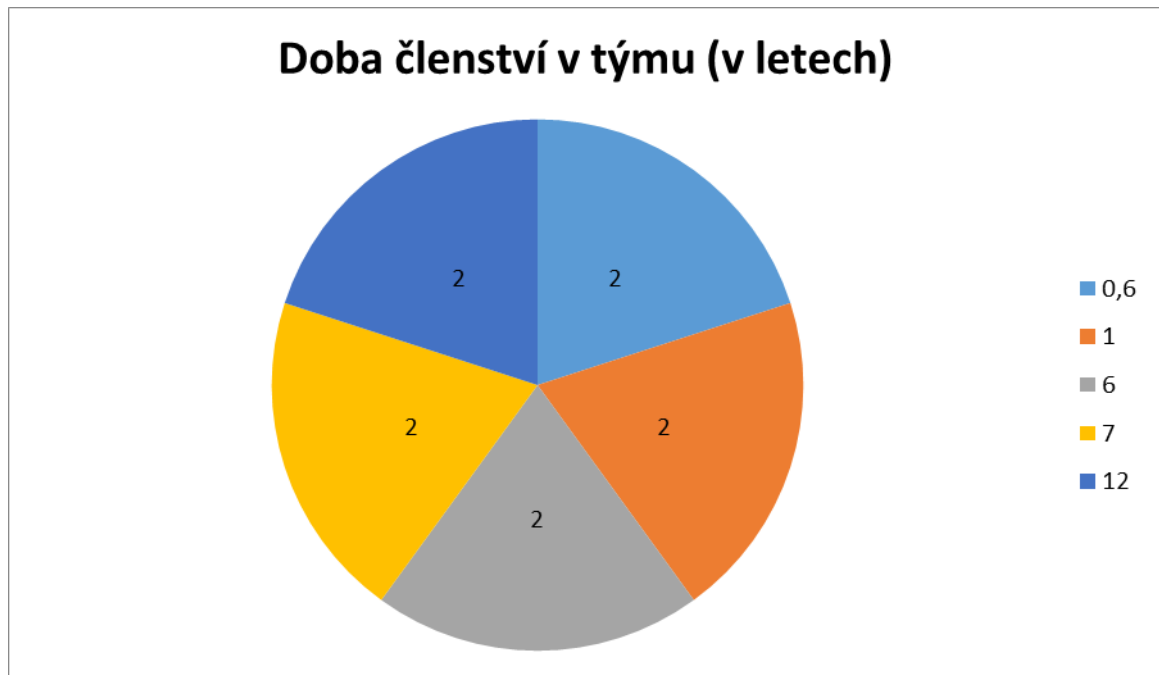
Graf 3 Doba zaměstnání u firmy (v letech)



Zdroj: Vlastní

Jak ukazuje Graf 4, doba členství v týmu byla rovnoměrně rozložena po 2 participantech, přičemž nejkratší doba členství činila 8 měsíců (v grafu 0,6 let) a nejdelší 12 let. Průměrná doba členství v týmu pak činila 5,32 let.

Graf 4 Doba členství v týmu (v letech)



Zdroj: Vlastní

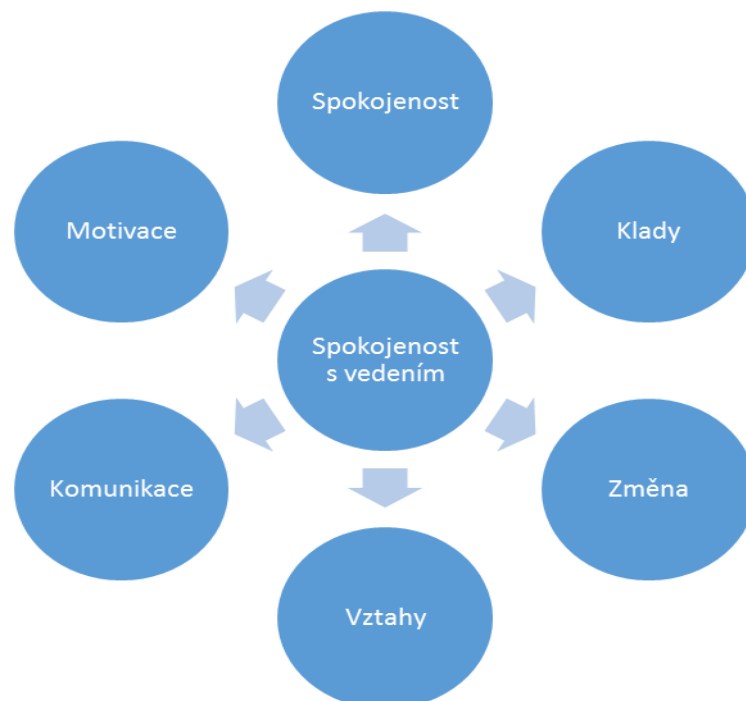
Po statistické analýze sociodemografických dat bylo metodou „papír-tužka“ přistoupeno k analýze jednotlivých odpovědí souvisejících s cílem našeho výzkumu. K tomuto účelu jsme zvolili metodu vytváření trsů, která dle Miovského „slouží obvykle k tomu, abychom seskupili a konceptualizovali určité výroky do skupin“ (Miovský, 2006, s. 221). Seskupené výroky jsme následně třídili do kategorií a subkategorií a tyto slučovali do trsů. Utvořené trsy korespondovali s námi vytvořenými oblastmi rozhovoru a kopírovali tak tyto oblasti: *Výhody a nevýhody týmové spolupráce; Spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem) a Spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací.* Pro potřeby grafického zpracování však byly názvy následovně redukovány: *Výhody a nevýhody TS; Spokojenost s vedením; Spokojenost člena.* Dále lze konstatovat, že kategorie trsů odráželi námi vytvořené otázky. Níže uvádíme obrazné znázornění vytvořených trsů s jejich kategoriemi:

Obrázek 2 Trs výhody a nevýhody týmové spolupráce



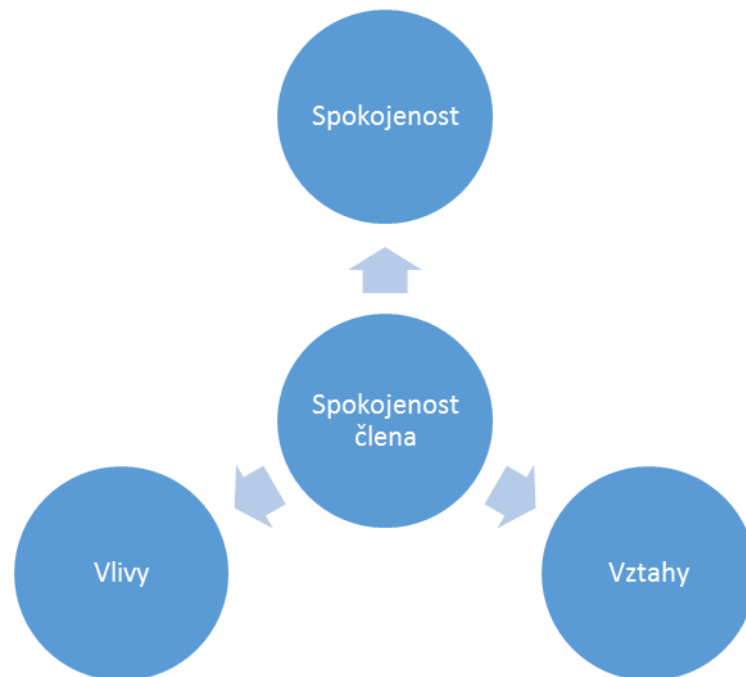
Zdroj: Vlastní

Obrázek 3 Trs spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem)



Zdroj: Vlastní

Obrázek 4 Trs spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací



Zdroj: Vlastní

Dále uvádíme souhrn odpovídajících výroků členů týmů rozdělených dle vytvořených kategorií a subkategorií. Čísla uváděná v závorkách u jednotlivých odpovědí neodpovídají z důvodu anonymizace pořadí, ve kterém byly vedeny jednotlivé rozhovory. Členové týmů byli náhodně označeni R1 až R10 a jejich odpovědi byly následně analyzovány.

VÝHODY A NEVÝHODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE (trs)

Data spadající pod trs *Výhody a nevýhody týmové spolupráce* vypovídají o náhledu samotných respondentů na práci v týmu a na to, jaké přináší práce v týmu výhody a nevýhody.

VÝHODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE (kategorie)

➤ **Pomoc** (subkategorie)

„Obecně si pak můžeme poradit s problémy a řešit je“ (R1); „... můžeme společně řešit problémy, dotazy a takové věci“ (R3); „Že si můžeme pomoci a poradit.“ (R4); „...poradit si vzájemně a méně zkušeným kolegům ...“ (R5)

➤ **Sdílení** (subkategorie)

„... že můžeme vzájemně sdílet nějaké ty zkušenosti s prodejem a taky s jednáním se zákazníky.“ (R1); „... přístup k vzájemným informacím a taky čerpání zkušeností druhých – kolegů“ (R7); „Asi předávání informací ...“ (R9)

➤ **Rozvoj** (subkategorie)

„... získávání postřehů, zkušeností a rad jeden od druhého“ (R6); „Možnosti se rozvíjet, učit a poznávat ...“ (R8)

NEVÝHODY TÝMOVÉ SPOLUPRÁCE (kategorie)

➤ **Kompromisy** (subkategorie)

„To, že se musím přizpůsobit občas druhým. Něco jako tvoření kompromisů.“ (R2); „... to, že se nemůžu spoléhat sám na sebe a musím brát ohledy na druhé“ (R6); „... takovou jako nesamostatnost ...“ (R8)

➤ **Změny** (subkategorie)

„... časté změny kolektivu. Pořád se někdo mění.“ (R5)

➤ **Nic** (subkategorie)

„Nevýhody? Žádná mě nenapadá.“ (R1); „Asi žádné – nevím.“ (R4); „Nevím, asi žádné nejsou.“ (R7); „Žádné, nevím.“ (R9); „Nemá nevýhody, nemá.“ (R10)

SPOKOJENOST TÝMU S JEHO VEDENÍM (MANAŽEREM) (trs)

Tento trs shrnuje pohledy členů týmu na současný stav vedení týmů, na způsoby vedení týmů, možnosti ovlivňování výkonnosti členů týmů a další oblasti související zejména s manažerskými posty v pracovních týmech.

➤ **SPOKOJENOST** (kategorie)

Spokojenost (subkategorie)

„Já jsem spokojen. Nemám, co bych vytkl. Nevím.“ (R1); „Spokojen. Tým je veden v souladu s firemní kulturou nadnárodní společnosti.“ (R2); „Myslím, že vedení

týmu je na výborné úrovni a způsob vedení je v pořádku.“ (R5); *„Jsem spokojený, jo.“* (R7)

Částečná spokojenost (subkategorie)

„Kdybych to měl ohodnotit jako ve škole, dal bych asi trojku. Takový průměr, no.“ (R3); *„A jo, celkem jsem spokojen.“* (R6); *„Docela jo. Je takové uspokojivé.“* (R9)

Nespokojenost (subkategorie)

„Nejsem spokojen. Dalo by se říct, že jsem nespokojen.“ (R3)

➤ **KLADY** (kategorie)

Pomoc (subkategorie)

„Prostě se můžu kdykoliv obrátit na vedoucího v podstatě s jakýmkoliv problémem ... Prostě umí poradit, když něco potřebuji ...“ (R1); *„Velmi aktivní řešení problémů.“* (R2); *„Dobrou spolupráci s vedoucím týmu ...“* (R5)

Podpora (subkategorie)

„... rozumí tomu, co dělá. Zároveň se dokáže vžít i do naší pozice, do pozice podřízeného.“ (R1); *„Asi aktivní přístup a podporu ze strany vedení teda.“* (R7); *„Takovou pozitivní náladu i v ne příliš dobrých výsledcích prodeje.“* (R8)

➤ **ZMĚNA** (kategorie)

Pomoc (subkategorie)

„Asi větší účast v terénu a při důležitých jednáních u velkých zákazníků.“ (R2); *„Chtělo by to větší zájem o tým, větší pomoc při řešení problémů a tak.“* (R3)

Komunikace (subkategorie)

„Posílil bych vzájemnou komunikaci vedoucího a podřízených.“ (R4)

Hodnocení (subkategorie)

„Zvýšil bych, prostě lepší ohodnocení a základ platu. Jinak nevím.“ (R9)

➤ **VZTAHY** (kategorie)

Dobré (subkategorie)

„Takové, jako v pohodě.“ (R4); „Je velmi dobrý, kamarádský, upřímný. Celkově asi takový nadstandardní.“ (R5); „Jako dobré a bezkonfliktní.“ (R8); „Jsou takové kamarádské.“ (R10)

Standardní (subkategorie)

„Řekl bych, že jsou přátelské, ale nepřekračují nějakou tu hranici šéf a podřízený.“ (R1); „Jsou profesionální a odpovídají našemu postavení a vzájemnému vztahu ve společnosti.“ (R2); „Jsou dobré a v pořádku. Korektní.“ (R7)

Špatné (subkategorie)

„Přijdou mi chladné.“ (R3)

➤ **KOMUNIKACE** (kategorie)

Dobrá (subkategorie)

„Díky tomu, že i on působil na pozici podřízeného, tak je velmi nadprůměrná, věcná a praktická.“ (R1); „Komunikace je rychlá, věcná.“ (R2); „Komunikaci hodnotím jako bezproblémovou a takovou – velmi otevřenou.“ (R5); „Podle mě je dobrá. Takže ji hodnotím jako dobrou.“ (R10)

Špatná (subkategorie)

„Jak se říká, je taková neslaná nemastná.“ (R3)

➤ **MOTIVACE** (kategorie)

Možnosti (subkategorie)

„Asi tím, že vnímá potřeby podřízených, pomáhá řešit jejich pracovní problémy a oceňuje je za odvedenou práci.“ (R1); „Zejména vytvářením dobrého pracovního prostředí.“ (R2); „Vytvářením pozitivního prostředí, může nás motivovat a pomáhat nám.“ (R3); „Nevím, podle mě nemá ani žádné pravomoci, aby mohl.“ (R9)

Opatření (subkategorie)

„Radí nám, povzbuzuje a pomáhá mi řešit pracovní problémy.“ (R1); „Zejména proaktivním přístupem k práci.“ (R2); „Nejvíc teda asi slovní podporou a pozitivním přístupem.“ (R7); „Asi nijak, nemotivuje nás.“ (R10)

Realita (subkategorie)

„To, že pracuji u stabilní firmy, jsem dobře finančně ohodnocen. Taky mě motivuje, když je zákazník spokojený, anebo získám nějakého nového.“ (R1); „Nejvíc asi peníze.“ (R3); „Asi to, když se mi podaří získat dlouhodobého zákazníka, který je schopný udělat dobrý obrat.“ (R4); „Asi peníze a pak radost z dobře vykonané práce.“ (R5); „Mě teda nejvíc asi finanční hodnocení a pak uspokojení z dobře odvedené práce. Obzvlášť pak, když se teda podaří něco navíc.“ (R7)

SPOKOJENOST ČLENA TÝMU S TÝMOVOU SPOLUPRÁCÍ (trs)

Trs *Spokojenost člena s týmovou spoluprací* sdružuje kategorie spokojenosti, vztahů a vlivů na spokojenost v týmu z pohledu samotných členů těchto týmů.

➤ **SPOKOJENOST (kategorie)****Spokojenost** (subkategorie)

„No, mám s kolegy dobré vztahy, takže se cítím dobře – spokojeně.“ (R1); „Myslím, že jsem spokojen. Je to dobré.“ (R2); „Jsem spokojen.“ (R4); „Celkem jo, celkem jsem spokojen ...“ (R6); „Spokojen.“ (R7)

➤ **VZTAHY (kategorie)****Dobré** (subkategorie)

„Myslím, že jsou přátelské a korektní.“ (R1); „S některými perfektními ...“ (R3); „Vztahy s ostatními členy týmu jsou podle mě velmi dobré.“ (R5); „Jsou asi přátelské, s některými dokonce kamarádské.“ (R8)

Průměrné (subkategorie)

„Málo spolu komunikujeme a málo si předáváme prodejní zkušenosti.“ (R2); „Každý si sice hledí svého, ale komunikace je v pohodě, nevidím nikde problém.“ (R4)

➤ **VLIVY (kategorie)****Spolupráce** (subkategorie)

„... taky vzájemná pomoc a spolupráce ...“ (R1); „... a podpora.“ (R3); „Dobrá týmová spolupráce a i vzájemná výpomoc mezi členy týmu. Asi tak.“ (R5)

Vztahy (subkategorie)

„Dobré vztahy, jak s nadřízeným, tak s kolegy v týmu ...“ (R1); „Celková spokojenost jednotlivců.“ (R6); „Asi takové ty přátelské vztahy.“ (R7); „Pokud je celková pohoda ve firmě, potažmo i v týmu. Taková pohoda a klid.“ (R8)

9.3 Shrnutí

Z výše popsaných trsů, jejich kategorií a subkategorií jsme se pokusili pro jednotlivé oblasti vyvodit obecně platné závěry. Na základě uvedeného je možné konstatovat, že v oblasti *Výhody a nevýhody týmové spolupráce* byly ze strany participantů identifikovány či popsány obecně platné zákonitosti práce v týmech, které zahrnují v oblasti výhod zejména vzájemnou spolupráci, pomoc a rozvoj a v oblasti nevýhod především podřízení se kolektivu. Toto koresponduje i s existujícími normami fungování jedince ve skupině, kde je vystaven sociálnímu nátlaku, kterému je nucen se podřizovat. Je nutné podotknout, že v oblasti pracovních kolektivů nemusí mít tento nátlak destruktivní účinky, jako tomu je v subkulturních a dalších specificky definovaných skupinách.

Z odpovědí v oblasti *Spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem)* lze vyvozovat uspokojivé závěry. 9 z 10 participantů je s vedením týmů u námi zkoumané společnosti – firmy – spokojeno a velká část z nich neshledává v této oblasti žádné nutné změny. Zároveň můžeme odvodit, že i vzájemné vztahy mezi podřízenými a manažerem týmu jsou na velmi vysoké úrovni a pracovníci cítí ze strany vedení podporu a motivační snahy. Zajímavým zjištěním může být to, že za nejdůležitějšího motivačního činitele lze na základě odpovědí participantů považovat finanční ohodnocení. Toto však není jediným pozitivně působícím činitelem v oblasti motivace a významnou roli hraje též osobní úspěch či potěšení z dobře odvedené práce. Zaměstnanci dané firmy jsou však motivováni především slovní pochvalou, z části i finančně.

V poslední oblasti *Spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací* byly vztahy uvnitř daných týmů popsány jako v zásadě dobré, v některých případech i nadstandardní. Obecně tedy v námi zkoumaných týmech panuje dobrá atmosféra vytvořená právě dobrými, nejen pracovními, vztahy. Spokojenost jednotlivých zaměstnanců pak nejvíce ovlivňují právě vztahy a panující atmosféra v pracovním kolektivu i firmě.

Závěrem můžeme konstatovat, že uvedené týmy jsou ve velmi dobré pracovní kondici a vedení je vhodné. Z našeho pohledu tedy nevidíme nutnost změn ve strategii vedení daných týmů a doporučujeme pokračovat v zavedeném systému práce.

ZÁVĚR

Nehledejme v životě lehké cesty, bývají obvykle ty nejdelší. Dokazuje to velké množství lidí, kteří se jimi rozhodli jít a daleko nedošli. Namísto toho běžme za hodnotnými cíli, bez ohledu na to, že cesta není právě nejlehčí. Dělejme věci, kterých se ostatní bojí, neuhýbejme před překážkami či vlastním potem, protože právě to je cesta k hodnotnému a naplněnému životu. Na jednoduché věci bez zodpovědnosti má talent každý. [1]

Krise podniku je dosti složitým jevem a tato práce nemůže a ani se nesnaží dát návod, jak krizi řešit. Snahou bylo přinést nějaké poznatky, které by vedly k většímu zájmu o vytvoření opatření v podniku a zabránění vzniku krize. Především je všeobecně známo, že chování v podniku, jejichž součástí jsou lidé, nelze nikdy úplně předpovědět. Myslím si, že lidé potřebují určitou míru neuspořádanosti ke svému životu a to i ke své práci, jen v trochu jiné podobě a rozsahu.

Cílem bakalářské práce bylo vytvořit nejen všeobecný přehled řešení vzniklých krizových situací zaměřený na danou problematiku v konkrétním podniku, ale i zjistit spokojenost členů týmů s jejich vedením a týmovou spoluprací. Víme-li, proč se něco děje, jsme na dobré cestě pochopit, jak na to reagovat, jak se zachovat, odkud začít, na co klást důraz a jak dostatečně včas pochopit a poznat, zda jsme ve svých snahách úspěšní.

V teoretické části bakalářské práce jsou zpracovány základní pojmy a klíčové oblasti související s tématem bakalářské práce, tedy co je to tým, manažer a krizová situace. Dále pak, jaká je optimální velikost týmu, jaké jsou nejčastější chyby manažerů, kritické faktory týmové práce, jaké máme krizové situace a v neposlední řadě i jaké mohou nastat krizové situace v podniku.

V rámci praktické bakalářské práce byl zpracován popis daného podniku, jeho vize i cíle, jak si vedl v současné době na trhu práce, jaké ho potkali za celou dobu krize a jak je podnik řešil. Pomocí SWOT analýzy jsme identifikovali silné a slabé stránky společnosti, možné příležitosti a hrozby. Firma Würth dle SWOT analýzy dostatečně směřuje své aktivity k úspěšnému působení na trhu a boji proti konkurenci.

Na základě zjištěných skutečností můžeme konstatovat, že strategii společnosti není nutné měnit. Nedílnou součástí je i zpracovaný a vyhodnocený dotazník, který měl za cíl ověřit spokojenost daného řešitelského týmu v praxi.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ZACHAR, Rastislav. *Spoluprací k úspěchu, --aneb, Praktická inspirace pro manažery a zaměstnance*. 1. vyd. Praha: Mladá fronta, 2012. 112 s. ISBN 978-80-204-2845-5.
- [2] ZIELKE, Christian. *Nejčastější chyby manažerů a jak se jim vyhnout*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 125 s. ISBN 80-247-1815-4.
- [3] KOLAJOVÁ, Lenka. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.
- [4] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [5] CRKLOVÁ, Anna, RIETHOF, Norbert. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [6] MOHAUPTOVÁ, Eva. *Týmový koučink*. 1. vyd. Praha: Portál, 2013. 236 s. ISBN 978-80-262-0350-6.
- [7] LENCIONI, Patrik. *Pět příčin selhávání týmů*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2009. 212 s. ISBN 978-80-251-2398-0.
- [8] BELBIN, R. M, WOLTERS, Kluwer. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 209 s. ISBN 978-80-7357-851-0.
- [9] EVANGELU, Jaroslava Ester, GRUNDEL, David. *Virtuální tým: efektivní řízení lidí na dálku*. Brno: Computer Press, 2011. 256 s. ISBN 978-80-251-2877-0.
- [10] URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 166 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
- [11] FRENZEL, Ralph. *Poprvé šéfem: jak uspět na vedoucí pozici*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 154 s. ISBN 978-80-247-4637-1.
- [12] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2005. 175 s. ISBN 80-247-1092-7.

- [13] STEIGAUFG, Slavomír. *Vůdcovství, aneb, Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 368 s. ISBN 978-80-247-3506-1.
- [14] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 200 s. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [15] ZUZÁK, Roman. *Krizové řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 253 s. ISBN 978-80-247-3156-8.
- [16] HÁLEK, Vítězslav. *Krizový management – teorie a praxe*. 1. vyd. Bratislava: DonauMedia, 2008. 322 s. ISBN 978-80-893-6400-8.
- [17] MVCR [online]. 2014- [cit. 2014-01-11]. Dostupný z WWW:
<<http://www.mvcz.cz/clanek/krizova-situace.aspx>>.
- [18] MĚSTO PACOV [online]. 2014- [cit. 2014-01-19]. Dostupný z WWW:
<http://www.mestopacov.cz/upload/dokumenty/krizove-rizeni/typy_krizovych_situaci.pdf>.
- [19] PSP [online]. 2014- [cit. 2014-01-19]. Dostupný z WWW:
<<http://www.occupationsguide.cz/cz/povol/povolani.aspx?Par=1003.htm>>.
- [20] PERFECTIA [online]. 2014- [cit. 2014-01-19]. Dostupný z WWW:
<<http://perfectia.cz/blog/2011/05/06/jak-na-krizove-rizeni/>>.
- [21] WUERTH [online]. 2014- [cit. 2014-03-19]. Dostupný z WWW:< <http://www.wuerth.cz/>>.
- [22] MIOVSKÝ, Michal. *Kvalitní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [23] GRASSEOVÁ, Monika. *Využití SWOT analýzy pro dlouhodobé plánování. Obrana a strategie*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. Dostupný také z WWW:
<<http://www.defenceandstrategy.eu/filemanager/files/file.php?file=6510>>.
- [24] BUSINESSVIZE [online]. 2014- [cit. 2014-04-28]. Dostupný z WWW:
<<http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-vsemu-je-vlastne-swot-analyza/>> .

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod.	A podobně
ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
event.	Eventuálně
N	Numero
Např.	Například
P.č.	Pořadové číslo
R	Jednotlivý členové týmu
spol.	Společnost
s.r.o	Společnost s ručením omezeným
str.	Strana
SWO	Silné stránky, slabé, příležitosti, ohrožení
T	
tj.	Tj.
TS	Týmová spolupráce
tzv.	Takzvaný
viz	Lze vidět, lze

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Prodejní a předváděcí centra v ČR	27
Obrázek 2 Trs výhody a nevýhody týmové spolupráce	40
Obrázek 3 Trs spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem)	40
Obrázek 4 Trs spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací.....	41

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Nejvyšší dosažené vzdělání	36
Graf 2 Věk (let).....	37
Graf 3 Doba zaměstnání u firmy (v letech).....	38
Graf 4 Doba členství v týmu (v letech).....	39

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Typy krizové situace	23
Tabulka 2 SWOT analýza	30

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: BATERIE OTÁZEK PRO ROZHOVOR

Příloha P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS OD RESPONDENTŮ

PŘÍLOHA P I: BATERIE OTÁZEK PRO ROZHOVOR

Baterie otázek pro řízený strukturovaný rozhovor

Úvodní otázky

- Pohlaví (*viditelné*)
- Jaký je váš věk? (*číselný údaj/let*)
- Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? (*výběr z možností: základní, středoškolské s výučním listem, středoškolské s maturitou, vysokoškolské*)
- Jak dlouho pracujete u firmy? (*číselný údaj/let*)
- Jak dlouho jste členem daného týmu? (*číselný údaj/let*)

Oblast I – výhody a nevýhody týmové spolupráce

- Jaké má pro Vás práce v týmu výhody?
- Jaké má pro Vás práce v týmu nevýhody?

Oblast II – spokojenost týmu s jeho vedením (manažerem)

- Jak jste spokojeni se způsobem vedení vašeho týmu?
- Co byste na současném stavu vedení vašeho týmu ocenil?
- Co byste naopak změnil?
- Jak může podle Vás vedoucí týmu ovlivňovat pracovní spokojenost?
- Jak byste popsal vztahy s vedoucím vašeho týmu?
- Jak hodnotíte vzájemnou komunikaci s vedoucím vašeho týmu?
- Jak Vás motivuje vedoucí vašeho týmu k pracovním výkonům?
- Co Vás osobně v práci nejvíce motivuje?

Oblast III – spokojenost člena týmu s týmovou spoluprací

- Jak jste spokojen jako člen vašeho pracovního týmu?
- Jak byste zhodnotil své vztahy s ostatními členy týmu?
- Co nejvíce ovlivňuje vaši spokojenost v týmu?

PŘÍLOHA P II: INFORMOVANÝ SOUHLAS OD RESPONDENTŮ

Dobrý den,

rád bych se Vás zeptal, zda souhlasíte s nahráváním našeho rozhovoru, jehož záznam bude následně analyzován a poslouží jako podklad výzkumné části mé bakalářské práce. Výzkum je zcela anonymní a data budou zpracovávána v souladu s obecně platnými etickými normami a nebudou nijak zneužita. Zároveň budou archivována pouze po dobu nezbytně nutnou k jejich zpracování a interpretaci. K datům bude mít přístup pouze výzkumník. Kdykoliv v průběhu rozhovoru máte možnost odepřít odpověď na některou z otázek či od výzkumu úplně odstoupit.

Souhlasíte tedy s těmito pravidly a můžeme začít nahrávat?