

Disertační práce

**Klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů  
v nadnárodních společnostech působících v českém podnikatelském prostředí**

**The Key Attributes of Success of Managerial Teams  
in Multinational Companies operating in the Czech Business Environment**

Autor: Ing. Petr Krenar  
Studijní program: P6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208V038 Management a ekonomika  
Školitel: prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.  
Oponenti:

Zlín, listopad 2015

© Petr Krenar

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Doctoral Thesis Summary.  
Publikace byla vydána v roce 2016.

### **KLÍČOVÁ SLOVA**

Nadnárodní společnost, manažerský tým, úspěšnost, celostní kompetentnost.

### **KEYWORDS**

Multinational Company, Managerial Team, Success, Holistic Competence.

Plná verze disertační práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

ISBN 978-80... ..

# PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval svému školiteli panu prof. Ing. Jánovi Porvazníkovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky, náměty a motivující přístup během celého doktorského studia.

Mé poděkování patří také všem konzultantům a respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu. Bez z nich by nebylo možné disertační práci dokončit.

Zvláštní poděkování patří mé rodině, přátelům a kolegům za jejich pomoc, trpělivost a psychickou podporu.

## ABSTRAKT

Disertační práce pojednává o významu týmů a týmové spolupráce v prostředí multikulturních organizací, zvláště autorovo zaměření se na klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech, které působí v českém podnikatelském prostředí. Důvody pro výběr tématu jsou podrobněji vysvětleny v úvodu práce.

Disertační práce je rozdělena a logicky uspořádána do několika po sobě jdoucích částí. V první kapitole je popsán současný stav řešené problematiky, která mj. vymezuje základní pojmosloví jako tým, týmová práce a multikulturní prostředí, charakteristické rysy tvorby a vedení multikulturního týmu včetně definování úspěšnosti týmu, měřítek pro její ohodnocování a faktorů, které mají značný vliv na její dosažení. Tuto kapitolu uzavírají základní teoretická východiska práce. Ve druhé kapitole jsou uvedeny základní cíle výzkumu.

Hlavním cílem disertační práce je na základě studia poznatků domácí a zahraniční odborné literatury v oblasti managementu týmů a terénního výzkumu *identifikovat klíčové atributy ovlivňující úspěšnost manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice a navrhnout model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého podnikatelského prostředí*. Poté jsou zformulovány čtyři základní výzkumné otázky. Dále jsou ve stručnosti popsány metody vědecké práce a použitá metodika výzkumu, zejména statistické metody a metody sběru empirických dat.

Následuje kapitola s hlavními výsledky práce, které vyplynuly z rozhovorů a dotazníkového šetření mezi manažery, včetně ověření základních výzkumných otázek; získané poznatky z nich byly zobecněny. Na jejich základě byl navržen model šestice determinantů (kritických hnacích sil), který přispěje k posílení a zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech, které působí v českém podnikatelském prostředí. V poslední kapitole jsou uvedeny přínosy práce pro vědu a ekonomickou praxi.

## ABSTRACT

The doctoral thesis highlights the importance of issue as a team and teamwork in the environment of multicultural organizations, particularly the author's focus on the key attributes of managerial teams' success in multinational corporations operating in the Czech business environment. In the introduction, the author explains in detail the reasons for the choice of topic.

The thesis is logically organized and divided into several successive parts. The first chapter describes the current state of topic, which among other things, defines the basic terminology as a team, teamwork and multicultural environment, characteristics for a shaping and a leading of a multicultural team including a defining of the success team, benchmarks for the success evaluation and the factors that have considerable influence on the success achievement. The basic theoretical background ends this chapter. The second chapter provides an objective research.

The main aim of the dissertation, based on the field research and knowledge of national and international literature concerning management of teams, is *to identify the key attributes affecting the success of management teams in the multinational companies, operating in the Czech Republic, and to propose the model which should enhance their success in terms of the Czech business environment.* It goes on to formulate the four basic research questions, and briefly describes the methods of scientific work and applied research methodology, particularly statistical methods and empirical data collection methods.

The following chapter contains the main results of work that were emerged from interviews and questionnaire survey among the managers including the verification of basic research questions; the obtained conclusions have been generalized. On their basis there was proposed the model of six determinants (the crucial driving forces), which should enhance and make a managerial teams success stronger in terms of multinational companies operating in the Czech business environment. The last chapter lists the benefits of this work for science and practice.

## MOTTO

„Člověk, který dělá svou práci bez zájmu a jenom z chlebařství,  
je nešťastný a otrávený. Já rád poslouchám,  
když někdo mluví s láskou a chutí o svém povolání.“

*Tomáš Garrigue Masaryk*

„Jedině ve spolupráci a vzájemné shodě můžeme svou práci  
posloužit veřejnosti, budující blahobyt všech.“

*Tomáš Baťa*

# OBSAH

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>9</b>
<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>10</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK</b> .....	<b>11</b>
<b>ÚVOD</b> .....	<b>12</b>
<b>1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY</b> .....	<b>14</b>
1.1 TÝMY, TÝMOVÁ PRÁCE A MULTIKULTURNÍ PROSTŘEDÍ .....	15
1.1.1 Význam týmové spolupráce .....	16
1.1.2 Pojetí týmu .....	18
1.1.3 Funkce týmu .....	19
1.1.4 Typy týmů .....	19
1.2 BUDOVNÍ MANAŽERSKÉHO TÝMU .....	21
1.2.1 Velikost týmu .....	22
1.2.2 Vůdce týmu .....	23
1.2.3 Členové týmu .....	24
1.3 ŘÍZENÍ MANAŽERSKÉHO TÝMU .....	28
1.3.1 Principy vedení týmu .....	29
1.3.2 Metody vedení týmu .....	29
1.3.3 Styly vedení týmu .....	30
1.4 FAKTORY ÚSPĚŠNOSTI MANAŽERSKÉHO TÝMU A JEJÍ INDIKÁTORY .....	30
1.5 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....	36
<b>2 CÍLE A ZÁKLADNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b> .....	<b>37</b>
2.1 CÍLE PRÁCE .....	37
2.2 ZÁKLADNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY .....	38
<b>3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ</b> .....	<b>40</b>
3.1 METODY VĚDECKÉ PRÁCE .....	40
3.2 METODY VYUŽITÉ V DISERTAČNÍ PRÁCI .....	41
3.2.1 Metody logické .....	41
3.2.2 Grafické metody zobrazování dat .....	42
3.2.3 Metody popisné statistiky .....	42
3.2.4 Metody matematické statistiky .....	44
3.3 METODY SBĚRU EMPIRICKÝCH DAT .....	46
3.3.1 Polostrukturované rozhovory .....	46
3.3.2 Konzultace s odborníky z praxe .....	48
3.3.3 Dotazníkový průzkum .....	48
3.4 REALIZACE VÝZKUMU SEKUNDÁRNÍCH DAT .....	52
3.5 STRUKTURA A POSTUP ŘEŠENÍ DISERTAČNÍ PRÁCE .....	52
<b>4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE</b> .....	<b>55</b>
4.1 VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	55
4.1.1 Výběr člena manažerského týmu s důrazem na jeho kompetentnost .....	55
4.1.2 Funkce (role) manažerského týmu .....	57
4.1.3 Monitorování úspěšnosti manažerského týmu .....	58
4.1.4 Klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu .....	59

4.2	VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU .....	60
4.2.1	<i>Statistická data o respondentech</i> .....	60
4.2.2	<i>Indikátory měřící úspěšnost manažerského týmu</i> .....	67
4.2.3	<i>Úroveň celostní manažerské kompetentnosti členů manažerského týmu</i> .....	73
4.2.4	<i>Důležitost základních charakteristik úspěšnosti manažerského týmu</i> .....	83
4.2.5	<i>Nejvýznamnější posilující klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů</i> .....	85
4.2.6	<i>Nejkritičtější oslabující klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu</i> .....	87
4.3	SHRNUTÍ HLAVNÍCH VÝSLEDKŮ PLYNOUCÍ Z VÝZKUMNÝCH OTÁZEK.....	88
4.4	MODEL A NÁVRHY K POSÍLENÍ ÚSPĚŠNOSTI MANAŽERSKÝCH TÝMŮ .....	91
<b>5</b>	<b>PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI .....</b>	<b>100</b>
5.1	PŘÍNOSY PRO TEORII.....	100
5.2	PŘÍNOSY PRO PRAXI .....	101
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>102</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA.....</b>	<b>113</b>
	<b>CURRICULUM VITAE AUTORA .....</b>	<b>115</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>117</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Model strukturalizace celostní kompetentnosti .....	25
Obr. 2: Model tří úrovní klíčových vlivů na efektivnost multikulturního týmu ....	31
Obr. 3: Model skupinových indikátorů úspěšnosti manažerského týmu .....	35
Obr. 4: Postup zpracování vědecké práce .....	53
Obr. 5: Podíl respondentů podle pohlaví .....	61
Obr. 6: Podíl respondentů podle věkových kategorií .....	61
Obr. 7: Rozdělení respondentů podle nejvyššího vzdělání .....	62
Obr. 8: Rozdělení respondentů podle oblasti vzdělání .....	63
Obr. 9: Rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe .....	64
Obr. 10: Rozdělení respondentů podle délky celkové manažerské praxe .....	64
Obr. 11: Podíl respondentů s první praxí a několikátou praxí .....	65
Obr. 12: Počet respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku ..	67
Obr. 13: Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé kategorie ukazatelů měřící úspěšnost manažerského týmu .....	68
Obr. 14: Krabicový graf pro čtyři závislé výběry .....	71
Obr. 15: Úrovně způsobilostí pro čtyři zkoumané oblasti složek SZ .....	74
Obr. 16: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky VZ .....	76
Obr. 17: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky AZ .....	78
Obr. 18: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé pilíře CK .....	80
Obr. 19: Průměrné hodnoty pro jednotlivé elementární charakteristiky úspěšnosti manažerského týmu .....	84
Obr. 20: Tři nejvýznamnější, pozitivně orientované klíčové atributy .....	85
Obr. 21: Tři nejkritičtější, negativně orientované klíčové atributy .....	87
Obr. 22: Zjednodušený model šestice determinantů ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů .....	91

## SEZNAM TABULEK

Tab. 1: Rizika a příležitosti pro pracovní týmy .....	20
Tab. 2: Desatero úkolů efektivního vůdce .....	24
Tab. 3: Rozložení tvrzení v dotazníku podle jednotlivých kompetencí .....	50
Tab. 4: Přehled klíčových atributů působí na úspěšnost manažerského týmu ....	51
Tab. 5: Čtyři kategorie funkcí (rolí) manažerských týmů .....	57
Tab. 6: Čtyři kategorie identifikátorů měřící úspěšnost manažerských týmů ....	58
Tab. 7: Klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu .....	59
Tab. 8: Charakteristiky proměnných délek současné a celkové praxe .....	66
Tab. 9: Charakteristiky proměnných za jednotlivé indikátory měřící úspěšnost manažerských týmů .....	70
Tab. 10: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 1 .....	71
Tab. 11: Výsledky Friedmanova testu pro čtyři závislé výběry .....	72
Tab. 12: Výsledky Wilcoxonova párového textu pro dva závislé výběry .....	72
Tab. 13: Míry způsobilostí pro jednotlivé pilíře celostní kompetentnosti .....	73
Tab. 14: Charakteristiky proměnných pro jednotlivé složky SZ .....	75
Tab. 15: Charakteristiky úrovně VZ a jejich složek .....	77
Tab. 16: Charakteristiky úrovně AZ a jejich složek .....	79
Tab. 17: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 2 .....	81
Tab. 18: Charakteristiky elementárních skupinových charakteristik úspěšnosti manažerského týmu.....	84
Tab. 19: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 3 .....	86
Tab. 20: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 4 .....	88
Tab. 21: Postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí .....	93

## SEZNAM ZKRATEK

<b>AC</b>	assesment centrum
<b>aj.</b>	a jiné
<b>apod.</b>	a podobně
<b>atd.</b>	a tak dále
<b>AZ</b>	aplikační zručnost
<b>cit.</b>	citováno
<b>CK</b>	celostní kompetentnost
<b>ČR</b>	Česká republika
<b>et al.</b>	a kolektiv
<b>FaME</b>	Fakulta managementu a ekonomiky
<b>ibid.</b>	tamtéž
<b>lit.</b>	literatura
<b>mj.</b>	mimo jiné
<b>MNC</b>	nadnárodní společnosti
<b>MSP</b>	malé a střední podniky
<b>OECD</b>	Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj
<b>SZ</b>	sociální zralost
<b>UTB</b>	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
<b>VO</b>	výzkumná otázka
<b>VZ</b>	vědomostní znalost

# ÚVOD

Mezi významné aspekty konkurenceschopnosti nadnárodních korporací patří úroveň zavádění informačních technologií, dodržování pravidel firemní kultury, stupeň integrace podnikových procesů aj. Nicméně tím rozhodujícím faktorem nejsou ani finance a ani strategie, nebo technologie. Jsou to lidé, jejich znalosti, dovednosti a schopnosti, které zůstávají strategickou výhodou při dosahování požadované výkonnosti organizace s ohledem na její trvale udržitelný rozvoj.

Všechny činnosti v podniku a většina ostatních lidských činností není ovšem vykonávána jednotlivci, ale především týmy. Tuto myšlenku souhrnně vyjadřuje jednou větou Grove (1998, s. 15): „Výkon manažera je výkonem jím řízené nebo jinak ovlivňované organizační jednotky“. Potom je nutné se ptát, co mají manažeři, zejména vrcholový management, vědět a činit pro to, aby se jejich týmy staly úspěšnými a současně byly prospěšné pro své organizace. Právě touto oblastí se zabývá i tato disertační práce.

Hlavním důvodem výběru tématu disertační práce týkající se oblasti týmů a týmové spolupráce v organizacích, zejména autorovo zaměření se na klíčové faktory úspěšnosti manažerských týmů v multikulturním prostředí, je vysoká aktuálnost a potenciální přínos pro konkurenceschopnost organizací. Týmová práce dává návody k úspěšnému plnění činností (úkolů) a vytyčených cílů, které se teoreticky jeví jako docela jednoduché, avšak prakticky se velice obtížně vnášejí do každodenního života organizace. Dané poznání umocňuje i předpoklad, že by manažeři-vůdci měli disponovat vysokou úrovní celostní kompetentnosti, která je tvořena sociální zralostí odrážející vlastnosti jedince, odbornou zdatností prokazující porozumění problematice a praktickou zručností aplikující získané poznatky a znalosti do praxe (zde v kontextu s orientací na týmovou spolupráci), aby byli ve své činnosti úspěšní.

Hlavním cílem disertační práce je *identifikovat klíčové atributy ovlivňující úspěšnost manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice a navrhnout model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého podnikatelského prostředí.*

Pro naplnění cíle této disertační práce byly nejprve analyzovány dostupné české a zahraniční informační zdroje, řešící problematiku managementu týmů a týmové spolupráce, a zpracována literární rešerše. Následně byla definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny základní výzkumné otázky a popsána metodika výzkumu.

Na základě realizace výzkumu byly výzkumné otázky ověřeny a použita metodika zhodnocena. Výsledky výzkumu byly srovnány s poznatky uvedenými v literární rešerši. V závěru práce je provedena syntéza přínosů disertační práce pro teoretické poznání a praktické použití získaných poznatků ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

# 1 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Globalizační proces propojování (integrace) národních ekonomik, podniků a trhů za silné podpory informačních a komunikačních technologií se již stal nezbytným prvkem světového hospodářství (viz Pichanič, 2004; Jeníček, 2002; Dvořáček et al., 2006 a další). Snadnější dostupnost získání informací zvyšuje tlak na výkonnost a konkurenceschopnost podnikatelských subjektů a tím i na změnu všeobecně uznávaných strategií a modelů chování vedoucích k jejich prosperitě (Zadražilová, 2004).

Častým řešením takto silně hyper-konkurenčního prostředí je umístění závodu, pobočky, popř. i centrály do jiné země, kde jsou výhodnější podmínky pro podnikání (Dvořáček et al., 2006). Nadnárodní společnosti (*Multinational Companies, MNC*) jsou typickými institucionálními reprezentanty těchto tendencí (viz Kislíngerová a Nový, 2005; Dvořáček et al., 2006; Zadražilová, 2004 a jiní).

Nadnárodní společnosti koncentrují obrovské materiální, finanční, ale i lidské zdroje, a díky své produktivitě a ekonomické síle jsou schopné alokovat tyto zdroje tak, aby dosahovaly maximálních komparativních výhod jednotlivých ekonomik a trhů, které jim nabízejí (Zadražilová, 2004). Protože je úloha těchto společností ve světovém dění stále významnější, objevují se také různá pojetí (definice) pojmu nadnárodní (multinacionální) korporace.

Jedním z prvních bylo následující vymezení publikované OECD (1977): „Jde o společnost nebo jednotky, jejichž vlastnictví je soukromé, státní nebo smíšené, které jsou založené v různých zemích a vzájemně propojené tak, že jedna nebo více z nich může vyvíjet významný vliv na činnost druhých, zvláště s ohledem na společné využívání znalostí a zdrojů.“ (Zadražilová, 2004, s. 22) Podle Shapiro (2004) „nadnárodní či mnohonárodní společnosti jsou podniky, které vyrábějí a prodávají své produkty ve více než jedné zemi a vytvářejí přidanou hodnotu. Obvykle se skládají z mateřské společnosti umístěné v zemi původu podniku (v domovské zemi) a z nejméně pěti poboček nacházejících se v tzv. hostitelské zemi, tj. zahraničních filiálkách.“

Podle Dvořáčka et al. (2006) se žádným jiným společností nepovedl tak rychlý a strmý růst jako právě MNC. A proto snahou mnoha odborníků a akademiků je porozumět tomu, jak tyto organizace fungují, a jaké faktory mají zásadní vliv na jejich výkonnost a efektivnost v globální ekonomice.

Někteří badatelé v této souvislosti přicházejí s domněnkou, že rozhodujícím aspektem skýtajícím významný potenciál jsou právě lidé (viz Earley a Gibson, 2002; Krüger, 2004; Vytlačil a Mašín, 1998; Dvoráček et al., 2006 aj.). Zvláště jejich způsobilostí se snaží MNC efektivně využívat, sdílet a rozvíjet prostřednictvím týmové práce, aby si zajistila požadovanou výkonnost s ohledem na dlouhodobý, trvale udržitelný rozvoj organizace.

Je nutné poznamenat, že problematika týmů a týmové spolupráce není v rámci vědeckého bádání žádným novým jevem. Danou oblastí výzkumu se zabývá celá řada renomovaných odborníků a praktiků, resp. psychologů po celém světě (např. Marquardt a Horvath, 2001; Govindarajan a Gupta, 2001; Earley a Gibson, 2002; Schreckenderer, 2002; Maznevski a DiStefano, 2000; Krüger, 2004; Hayes, 2005 atd.). Mnoho z nich se zabývá výkonností a efektivitou prodejních týmů (Bureš, 2004) či výrobních týmů (Adair, 1994), daleko méně projektovými týmy (Bay, 2000) a okrajově manažerskými (multikulturními) týmy.

Autorovo zaměření na posledně zmiňovanou oblast – problematiku úspěšnosti manažerských týmů v prostředí nadnárodních společností, si klade nyní za cíl objasnit podstatu a význam týmové práce pro organizace, uvést existující definice pojmu tým a seznámit se s předpoklady jeho úspěšného fungování v kontextu multikulturního prostředí.

## **1.1 Týmy, týmová práce a multikulturní prostředí**

Budoucnost patří dynamickým a pružným organizačním strukturám, které jsou schopny vyvíjet se a měnit se v době velkých změn (viz Drucker, 2001; Hammer, 2002; Kotter, 2000 a další). „Páteří všech moderních organizací je a bude týmová spolupráce,“ dodávají Vytlačil a Mašín (1998) a vyzývají k přeměně tradičních podniků v pojetí týmové.

Vytváření týmů se stává zásadní výzvou pro 21. století (Marquardt a Horvath, 2001). Jak uvádí Schneider a Barsoux (2003), v současné době se stále více podniků (zvláště nadnárodních společností) obrací směrem k týmům a týmové práci jako způsobu řízení stále složitějšího a dynamického prostředí. Jejich zájem odráží víru, že právě týmová práce působí motivačně při nacházení alternativ řešení problémů, zjednodušuje a zrychluje rozhodovací procesy a zvyšuje výkonnost všech členů týmu (Porvazník a Ladová, 2010). Týmová práce je pak podle O'Hara-Deveraux a Johansen (1994) „elektřinou, která rozsvítí globální ekonomiky.“

Myšlenky týmové práce se začaly prosazovat v průběhu posledních několika desetiletí, když dramaticky vzrostl tlak na výkonnost podnikatelských subjektů v důsledku globalizace a internacionalizace konkurence (Earley a Gibson, 2002; Porvazník a Ladová, 2010 a další). Právě tyto skutečnosti vedly ke změně charakteristik pracovníků (viz pracovník disponující znalostmi, Drucker, 2001), pracovních míst a povahy pracovního prostředí, a to nejen v podnikatelsky orientovaných organizacích, které vyžadují vysoký stupeň vzájemné závislosti a interakce (Earley a Gibson, 2002; Porvazník a Ladová, 2010).

S rostoucí globalizací businessu a majetkovým prorůstáním společností nabývají na významu otázky kulturologického pojetí podniku. V současné době jsou týmy stále častěji složeny z jednotlivců, kteří mají svůj původ v zahraničí.

Přirozeným důsledkem je pak vznik *multikulturních týmů* (Tureckiová, 2007). Spolupráce v kulturně rozmanitém prostředí může být zdrojem celé řady přínosů a nových podnětů, na druhou stranu může být i zdrojem úskalí nebo nedorozumění (Earley a Gibson, 2002; Hertzová, 2003). Proto multikulturní společnosti musí být připravené těmto členům pomoci při překonávání kulturních bariér, které by jinak negativně ovlivnily jejich ekonomický rozvoj a konkurenceschopnost na světovém trhu. Klíčovým bodem se pak stává otázka, jak dostat to nejlepší ze všech „zapojených“ kultur, aby bylo dosaženo co nejlepších výsledků, sdílení mezi členy týmu, pocitu respektu a minimalizace stereotypů mezi nimi, dodává Chang (2007). To jsou důvody, proč je potřebné věnovat kulturní rozmanitosti náležitou pozornost.

Autor se nyní pokusí najít vysvětlení, proč jsou týmy a týmová práce považovány za jedny z nejprogresivnějších nástrojů moderních společností. Důvodů, proč systematicky využívat předností týmové spolupráce, zvláště v multikulturním prostředí, existuje mnoho, poznamenávají Vytlačil a Mašín (1998).

### **1.1.1 Význam týmové spolupráce**

Bez vzájemné dělby práce, bez spolupráce s jinými lidmi by zůstalo množství problémů a úloh neřešitelných (viz Porvazník a Ladová, 2010, Vágner, 2004). Týmová práce představuje důležitý nástroj při řešení a zvládnutí náročných úkolů současných organizací. Rozsáhlé výzkumné studie ukazují, že využívání práce v týmu je jednou z nejvíce účinných intervencí vedoucí k dosahování lepších výsledků a vyšší výkonnosti (Guzzo a Dickson, 1996 cit. podle Levi, 2001).



Kromě zlepšení ekonomických ukazatelů, např. snížení nákladů nebo finanční úspěšnost společnosti, vede uplatňování zásad týmové práce ke zlepšení pracovní spokojenosti a tím i kvality pracovního života (Sundstrom, DeMeuse a Futrell, 1990). Pozitivní atmosféru pro práci v týmu rovněž ovlivňuje jasné vyjádření podpory ze strany vedení společnosti, které se může projevit účastí při zahájení projektu, či zastoupením vedení při řešení daného úkolu (Porvazník a Ladová, 2010).

Skutečný tým tvoří lidé, jejichž způsobilosti se vzájemně doplňují, a kteří jsou zainteresováni na společném záměru a cílech, za které nesou vzájemnou zodpovědnost. Dochází přitom ke vzájemné inspiraci jednotlivců (nápadů jedněch podněcují myšlenky druhých) a tím k růstu výkonu celého týmu, vytváří se tzv. *synergický efekt* (viz Bělohlávek, 2008; Horváthová, 2008; Porvazník a Ladová, 2010; a Vágner, 2009).

Stále více a více společností uznává, že pokud chtějí dosáhnout úspěchu na globálním trhu, bez silných a efektivních týmů se neobejdou. Za pravdu jim dávají i přední odborníci, kteří si uvědomují strategickou úlohu týmu pro nově vytvářející se síť globálních organizací (viz Marquardt a Horvath, 2001).

Dle Porvazníka a Ladové (2010), k principům práce v týmu patří:

- *jasný a povznášející cíl,*
- *struktura aktivit zaměřená na výsledky,*
- *doplňující se kompetentnost členů,*
- *společný závazek,*
- *atmosféra spolupráce a tvořivosti,*
- *vnější podpora a uznání,*
- *kompetentní vedení a společný podíl na vedení,*
- *individuální a vzájemná zodpovědnost,*
- *ztotožnění všech členů s cílem,*
- *aktivní a tvořivé řešení úkolů na společných setkáních,*
- *atmosféra důvěryhodnosti,*
- *účinná komunikace a motivace.*

Tým má jistě svá neoddiskutovatelná pozitiva. Na druhou stranu nelze opomenout i potenciální negativa týmu, jako například hrozba konfliktů (někteří členové nedokáží vyjít s ostatními), možnost potlačení individuality (některá krajní, neobvyklá řešení jsou potlačena, byť mohou být značným přínosem), nutnost společného cíle (vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům), spolupráce může být časově náročná a jiné. (Kolajová, 2006, s. 18).

### 1.1.2 Pojetí týmu

Tým se často a někdy i zcela záměrně používá jako synonymum slov skupina či kolektiv (Porvazník a Ladová, 2010). Někteří vědci rozdíl mezi těmito pojmy považují za neostrý a myslí si, že je to více méně nemožné a bezúčelné (Guzzo a Dickson, 1996 cit. podle Arnold, 2007). Podle nich jsou týmy prostě skupiny v pracovním prostředí. Naopak jiní autoři se zaměřují na chování týmů, které se podstatně liší od typických skupin (Levi, 2001). Tyto odlišnosti lze spatřovat zvláště v pojmání poslání týmu a skupiny, ale i ve vztazích mezi členy, návaznostech činností jednotlivých členů, možnostech vzájemného zastoupení, ochoty spolupracovat, důvěryhodnosti komunikace a jiné (Porvazník a Ladová, 2010; Krüger, 2004; Zahrádková, 2005 a další). Proto ne každé uskupení lidí lze považovat za tým.

Katzenbach a Smith (1993) označují „tým jako malou skupinu lidí, jejichž schopnosti se navzájem doplňují a kteří usilují o dosažení společného záměru a výkonnostních cílů, odhodlaných spolupracovat a zodpovědných sobě navzájem.“

Podle Forsytha (1999) „týmy byly definovány jako strukturované skupiny lidí pracujících na stanovených společných cílech, které vyžadují koordinované interakce splnit určité úkoly.“

Zahrádková (2005) uvádí, že „tým je jasně definovaný celek spolupracujících lidí s časově omezeným cílem, limitovanou velikostí, jasnými pravidly a rolami a s charakteristickým procesem práce.“

Porvazník a Ladová (2010) definují „pracovní tým je určitý, spíše malý, počet lidí. Vzájemně se doplňují způsobilostmi, vlastnostmi, znalostmi a dovednostmi. Tým je vytvořen se záměrem řešit určitý složitější projekt, úkol nebo problém.“

Posledně uvedená definice zdůrazňuje jeden z klíčových rysů týmu – všichni členové, kteří pracují na společném projektu, jsou za něj odpovědní. Dalším znakem je organizační příslušnost. Týmy jsou obvykle součástí větších organizací a jejich členové disponují odbornými znalostmi (VZ), praktickými dovednostmi (AZ) a sociální zralostí (SZ), to vše související s jejich úkoly (ibid.). Nicméně existují další charakteristiky, které mohou být použity k rozlišení mezi výrazy skupina a tým (Levi, 2001).

Jedno je však jisté. Pokud lidé vstupují do mezilidských vztahů, ztotožní se na společných cílech a přístupech, vynaloží úsilí na jejich zkvalitňování, pak je výsledek jejich společného snažení o mnoho větší, než kdyby se k němu chtěli dopracovat samostatně (Porvazník a Ladová, 2010; Stuchlík, 2008).

### 1.1.3 Funkce týmu

Tým má funkce formální, které směřují k naplnění úkolů, a neformální (individuální), které slouží k naplnění potřeb členů. Formální tým je nositelem řady funkcí, které by měly být vždy v souladu s posláním, strategickými cíli a vizí organizace. Mezi tyto funkce například patří:

- *Vyřešení složitého úkolu na základě závislé činnosti členů týmu.*
- *Vznik, podpora, rozvoj nových myšlenek a kreativního řešení.*
- *Možnost koordinace práce různých oddělení a kooperace mezi nimi.*
- *Hledání řešení a kritika různých alternativ.*
- *Učí, rozvíjí a vede své členy po stránce odborné i psychologické.* (Kolajová, 2006, s. 18-19)

Neformální (individuální) funkce týmu:

- *Uspokojuje potřebu přátelství.*
- *Rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení.*
- *Poskytuje členům možnost sdílet a ověřovat si chápání sociální reality.*
- *Omezuje úzkost jednotlivců, pocity bezmocnosti a nejistoty.*
- *Poskytuje mechanismy pro řešení osobních mezilidských problémů.* (Kolajová, 2006, s. 19)

### 1.1.4 Typy týmů

V ekonomické praxi se můžeme setkat s různými podobami týmů. Díky této rozmanitosti existuje mnoho způsobů, jak týmy členit. Známe týmy projektové, inovační, procesní, strategické, Hot Groups, částečně autonomní pracovní skupiny, virtuální týmy, týmy na zlepšování kvality apod. (Horváthová, 2008). Tyto týmy mají různé poslání a vyznačují se rozdílnými způsoby práce (Bělohlávek, Košťan a Šuleř, 2006 cit. podle Bělohlávek, 2008). Avšak ucelený, jednotný klasifikační systém pracovních týmů dosud neexistuje. V jeho současném pojetí nepanuje mezi odborníky shoda, podotýkají Devine, Clayton, Philips, Dunford a Melner (1999).

Týmy neexistují ve vzduchoprázdnu. Mají své pevné místo v organizaci, která výrazně působí na jejich fungování (viz Bay, 2000 a Hayes, 2005). Jeden z podstatných rozdílů představuje vztah týmů k organizacím (Levi, 2001), tj. závislost na tom, kolik moci a autonomie mu firma svěří (dle hierarchických

úrovni) a jaké poslání plní (dle účelu). S ohledem na tato kritéria lze pracovní týmy rozdělit do tří základních kategorií, které kopírují jednotlivé úrovně řízení (uvedeno v pořadí shora dolů): od *manažerských týmů*, přes *projektové týmy*, po *produkční týmy* (viz Sundstrom, DeMeuse a Futrell, 1990; Levi, 2001 a další).

Autor rozšiřuje zmíněné členění o další dvě podpůrné kategorie, a to *programové týmy* a *realizační týmy*, jež doplňují filosofii postupu k dosažení harmonie a synergického efektu. Nicméně, každý typ pracovního týmu vytváří svá rizika a příležitosti pro organizace (viz Tab. 1).

Tab. 1: Rizika a příležitosti pro pracovní týmy.

Typ týmu	Rizika	Příležitosti
<i>Manažerské týmy</i>	Provázanost pozic	Značné zdroje
<i>Programové týmy</i>	Absence organizačního kontextu	Vlastní návrh
<i>Projektové týmy</i>	Neustálá novost	Konkrétní cíl a termín plnění
<i>Produkční týmy</i>	Ovládání technologiemi	Zdokonalování týmu
<i>Realizační týmy</i>	Odolnost vůči vedení	Kontinuita práce

Zdroj: Vlastní zpracování.

#### *Manažerské/poradní týmy*

Tyto týmy jsou sestaveny z vrcholových manažerů (potažmo manažerů středního managementu) a ze zástupců vlastníků, členů představenstva, kteří společně plánují, rozhodují, organizují a koordinují strategické činnosti organizace. Jedná se o zvláštní případ interdisciplinárního týmů na pracovišti, který řeší určitý složitý úkol. Každý člen týmu představuje jednu odbornou oblast, např. jako technologie, finance, personalistika atd. Tyto týmy disponují značnou mírou moci, autority a nezávislosti. Mají mimořádný význam z hlediska plnění cílů a úspěšnosti organizace. Pokud nefungují efektivně, může to ohrozit samotnou existenci podniku (Levi, 2001; Bělohávek, 2008).

#### *Programové/business týmy*

Jedná se o multiprofesní týmy, které jsou pověřené vrcholovým vedením přijímat závazná opatření s cílem řešit nosné problémy, stanovit rozvojové programy, řídit a koordinovat operativní činnosti atd. Základním dokumentem je podnikatelský plán, který obsahuje základní informace, vize, programové cíle a další důležité informace (Vytlačil a Mašín, 1998).

### *Projektové/vývojové týmy*

Tento typ se skládá z vysoce specializovaných jedinců, z různých funkčních oblastí organizace, s malým přesahem dovedností a znalostí. Obvykle je vytvořen na dobu určitou za účelem splnění jednoho úkolu. Po jeho vyřešení se tým rozpadá. Proto by měl být tým pružný, tvůrčí, nezávislý a autonomní. Povaha úkolu, procesů, produktů a členů týmu je jedinečná a neopakovatelná (Levi, 2001; Hayes, 2005).

### *Produkční týmy/týmy poskytující služby*

Týmy tohoto typu představují základní týmové jednotky, aktivně zapojené do výroby produktů či poskytování služeb. Obvykle se sestávají z pracovníků na plný úvazek, kteří spolu pracují někdy i mnoho let. V zásadě je jejich práce rutinní, bez zvláštního požadavku na tvůrčí myšlení. Tyto týmy se řídí samy, nezávisle na zbytku instituce, takže si svou práci samy organizují a samy ji dokončují (Vytlačil a Mašín, 1998; Hayes, 2005).

### *Realizační/odbytové týmy*

Tento typ se skládá z vysoce specializovaných jedinců, kteří pracují na bázi zákaznického inženýrství za účelem splnění konkrétního organizačního úkolu. Jejich hlavním posláním je eliminování ztrát a plýtvání zdroji na straně jedné a zabezpečení plynulosti dodávání produkce či služeb zákazníkovi v potřebném množství, kvalitě, čase i místě na straně druhé. Cílem je poskytnout zákazníkovi vyšší komfort a nižší cenu (Vytlačil a Mašín, 1998).

Výzkumníci dále navrhují třídit týmy podle toho, (i) jak dlouho existují, (ii) kolik specializace a vzájemné závislosti vyžadují a (iii) kolik integrace a koordinace s ostatními je potřeba (Mohrman, 1993; Sundstrom, DeMeuse a Futrell, 1990 cit. podle Levi, 2001).

## **1.2 Budování manažerského týmu**

Tom Petters, guru v oblasti budoucnosti organizací, vidí tým jako základní kámen pro přežití společností v 21. století. Týmy všech typů se tak postupně stávají srdcem a duší v životě moderních organizací (Marquardt a Horvath, 2001). Právě budování týmu se jeví jako jedna z cest, jak podpořit větší angažovanost pracovníků v jejich úsilí, jak zvýšit odpovědnost lidí za odvedenou práci, za její kvalitu a efektivitu a jak nastavit jasná pravidla pro odměňování (Balušíková, 2008).

Nicméně utváření a následné řízení takovéto jednotky není snadné, jak se může na první pohled zdát. Porvazník a Ladová (2010) upozorňují, že se jedná o poměrně náročný a složitý manažerský problém s řadou organizačních, ekonomických, psychologických a dalších společenských projevů. Použije-li se analogické přirovnání, je to, jako kdyby manažer – kajakář přisedlal ze svého „domácího“ kajaku na řízení velké, „zaoceánské“ lodi (Stuchlík, 2008). To ovšem vyžaduje velice odlišný přístup, než je tomu u řízení dosavadního kajaku.

V tomto duchu Horváthová (2008) vybízí, že je potřeba při vytváření týmu vybrat takové členy, kteří nejen odpovídají svými osobnostními a odbornými kvalitami požadavkům směřujícím ke splnění předem vytyčeného cíle, ale také aby byli ochotni kvalitně a zodpovědně vykonávat týmovou práci, aby uznávali její smysl a přínosy. Proto by samotnému procesu utváření týmu mělo předcházet nalezení odpovědí na tyto otázky: *Z kolika členů se bude tým skládat? Kdo bude stát v čele týmu? Jakými kvalitami by měli budoucí členové týmu disponovat? Jakou týmovou roli budou jednotliví členové v týmu hrát?* (Krüger, 2004; Horváthová, 2008; Porvazník a Ladová, 2010)

### 1.2.1 Velikost týmu

Názory mnoha autorů na ideální velikost týmu se různí (viz Katzenbach a Smith, 1993; Levi, 2001; Krüger, 2004; Kolajová, 2006; Horváthová, 2008; Porvazník a Ladová, 2010 aj.). Jejich nejednotnost pramení hned z několika proměnných, zvláště pak z charakteru cíle – povahy úkolu, který má být činností týmu splněn, a z chování pracovníků. Velikost týmu pak ovlivňuje produktivitu týmu, jeho soudržnost a také požadavky, které jsou kladeny na manažera-vůdce a na jednotlivé členy týmu (Kolajová, 2006; Horváthová, 2008; Porvazník a Ladová, 2010)

V odborné literatuře se zpravidla uvádí za nevhodnější počet pět až jedenáct lidí v týmu (Horváthová, 2008). Někteří autoři však dávají přednost spíše menším týmům ve složení tří, maximálně pěti vzájemně se doplňujících osob (viz Katzenbach a Smith, 1993). Naproti tomu jiní předpokládají, že týmová práce ve větším počtu (čtyři až dvacet jednotlivců) přinese mnohem lepší výsledky než malé skupiny (Levi, 2001). Na základě posledních šetření se za ideální velikost považují čtyř až sedmi-členné týmy, uvádí Porvazník a Ladová (2010).

Zkušenosti z ekonomické praxe ukazují, že pokud má jít o kolektiv pověřený konkrétním projektem (úkolem), jsou nejefektivnější týmy, které mají v rozmezí pět, nejvýše sedm členů (Němec, 2008). Pokud by tým obsahoval méně členů, pravděpodobnost, že výsledné rozhodnutí je optimální, není vysoká. Pokud by tým obsahoval více členů, tak by jeho činnost nemusela být racionální (mohou nastat konflikty, vážné komunikace atd.), uzavírá Lánský (2007).

Lze konstatovat, že výhodnější je formovat týmy menší, ale zato efektivnější. Porvazník a Ladová (2010) zmiňují další přínosy pro utváření menších týmů, které vyplývají ze statistických zjištění: *Členové malých skupin významně více zdůrazňovali společenské pracovní hodnoty, například „vykonává dobrou, kvalitní práci“, „užitečnost vykonávané práce“ a skupinovou pracovní hodnotu „dobré jméno naší pracovní skupiny v organizaci“.* Naproti tomu individuální pracovní hodnotu *„možnost dobře vydělat“* uváděli až na předposledním místě. (ibid., s. 178)

Podle Stieglitze (in Khelerová, 1995) existuje sedm faktorů, které mají vliv na optimální počet pracovníků v týmu, a to: (i) stupeň podobnosti či rozdílnosti práce, (ii) fyzická vzdálenost členů týmu, (iii) složitost činnosti, (iv) kvalifikace členů týmu, (v) rozsah nutné koordinace mezi členy týmu, (vi) pracnost plánování práce týmu v jednotkách času, (vii) přítomnost pomocníků (asistentů).

## 1.2.2 Vůdce týmu

*„Manažer dělá věci správně, zatímco lídr dělá správné věci.“*

Warren Bennis

Vůdce není totéž co manažer (viz Levi, 2001; Drucker, 2002; Pichanič, 2004; Hayes, 2005 a další). I když se role manažera a vůdce mohou vzájemně prolínat, nejedná se o synonyma. Dědina a Obcházel (2007) vnímají manažera jako osobu odpovědnou za organizaci, resp. za dosažení předem stanovených organizačních cílů. Podle nich manažer vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchické struktuře zastává. Naproti tomu vůdce (lídr) je osoba, která má schopnost přimět členy týmu, aby sledovali jeho cestu ke splnění cíle týmu, potažmo organizačních cílů. Úloha lídra týmu pak vyjadřuje vlastnost toho, kdo vede.

Hayes (2005) upozorňuje, že úspěch týmu závisí do značné míry na jeho vedoucím, resp. jeho osobnosti a roli, kterou v týmu hraje. Jaký by měl vůdce být? Co všechno by měl umět? Odpovědi na tyto otázky přináší autorovo desatero, sestavené na základě poznatků Horváthové (2008) a Krügera (2004).

Tab. 2: Desatero úkolů efektivního vůdce.

<b>Klíčové úkoly vedoucího týmu</b>	
1.	Přimět všechny členy týmu podílet se při sjednávání cílů a úloh týmu.
2.	Podporovat, rozvíjet a usměrňovat týmovou diskuzi.
3.	Navodit klima důvěry a vzájemného porozumění mezi členy týmu.
4.	Vytvořit pozitivní atmosféru v týmu.
5.	Vhodně motivovat jednotlivé členy týmu při jejich činnosti.
6.	Přimět ostatní, aby plnili zadané úkoly.
7.	Povzbuzovat jednotlivce v týmu k efektivním výkonům a spolupráci.
8.	Mít velmi dobré komunikační dovednosti.
9.	Korigovat potenciální konflikty uvnitř týmu.
10.	Mít povinnost a zodpovědnost za zabezpečení zvyšování úrovně celostní kompetentnosti členů týmu jejich výchovou, studiem nebo tréninkem.

Zdroj: Upraveno dle Horváthové (2008) a Krügera (2004).

Jakou roli může vůdce v týmu zastat? Jak uvádí Bělohlávek (2008), R. M. Belbin definoval dvě vedoucí role:

- *Demokratický motivující koordinátor*, který je připraven vnímat potřeby všech členů v týmu a využívat jejich potenciálu pro dobro věci.
- *Autoritativní energický formovač*, který je silně orientován na výsledek a často prosazuje jen svá řešení bez ohledu na ostatní.

Který z těchto stylů vedení je pro tým ideální? Na otázku nelze jednoznačně odpovědět. Vždy bude záležet na konkrétní situaci, charakteru úkolu a povaze lidí, kteří úkol vykonávají, dodává Plamínek (2008).

### 1.2.3 Členové týmu

*„Zde leží člověk, který věděl, jak získat do svých služeb lepší lidi, než byl on sám.“*

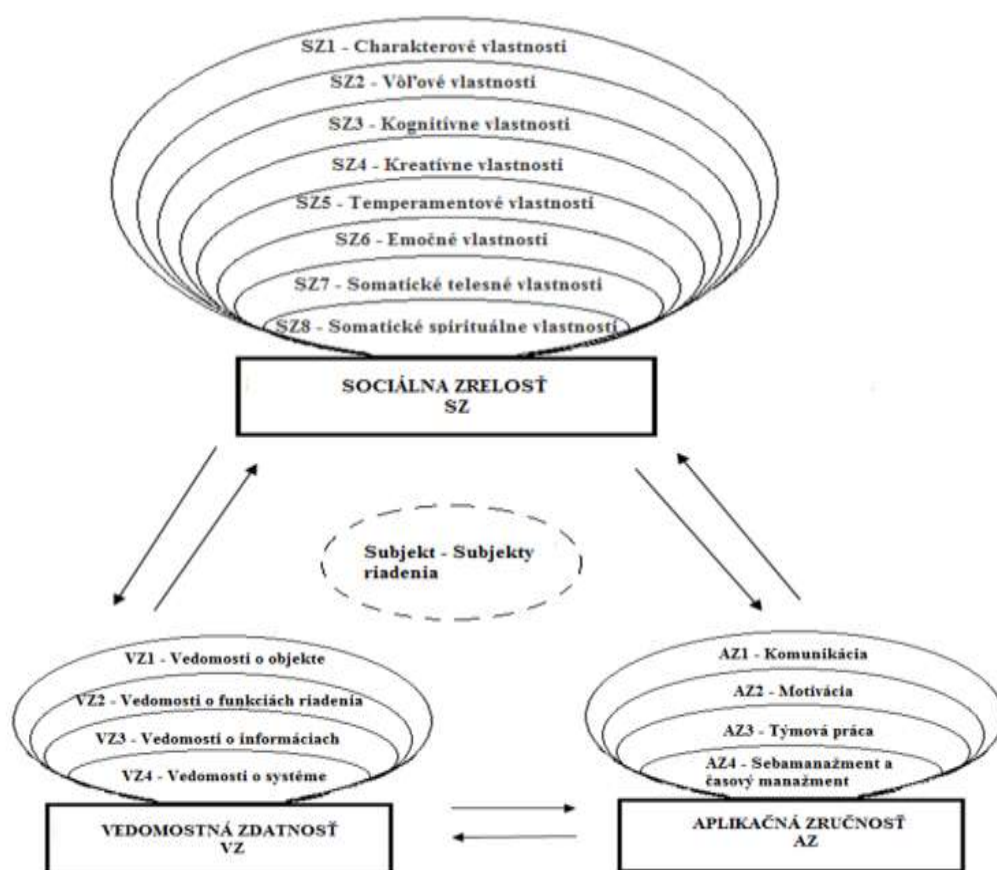
*Andrew Carnegie*

Jak již bylo zmíněno, na efektivnost a celkovou úspěšnost týmu má velký vliv jeho správné složení, tzn. jakou úroveň schopností, dovedností a znalostí mají členové týmu a zda jejich kvality odpovídají kladeným nárokům dané pozice. Zjednodušeně řečeno, zda jsou členové týmu dostatečně kompetentní k výkonu jim svěřené funkce.



Rozdíly mezi požadavky na jednotlivé týmové role (pozice) bývají někdy až příliš velké (Krüger, 2004; Horváthová, 2008). Proto při samotném poznávání kandidátů – potenciálních i současných členů týmu je nezbytné postupovat velmi důkladně a pečlivě. Gregar (2004) v této souvislosti poukazuje na opodstatněnost ohodnocování manažerské způsobilosti ve třech významových úrovních, a to:

- *Poznávací význam* spočívá v tom, že systematické a dlouhodobé sledování subjektu managementu a bilancování jeho výsledků umožňuje hodnotiteli objektivně poznat a hodnotit jeho výkonnost a kompetentnost.
- *Motivační význam* spočívá v tom, že výstižné, doložené a přiměřené hodnocení představuje silnou zpětnou vazbu a významný nástroj ovlivňování subjektů managementu. Silný motivační účinek dále vyplývá z jeho propojení se systémem odměňování.
- *Výchovný a rozvojový význam* spočívá v podnětech k sebehodnocení subjektu managementu a jeho sebezdokonalování ve vztahu k řízení svého rozvoje.



Zdroj: Porvazník (2014, s. 48).

Obr. 1: Model systému celostní kompetentnosti

Při ohodnocování jednotlivých osobnostních charakteristik subjektu (člověka) doporučuje Porvazník (2014, s. 48-49) vycházet z modelu systému celostní kompetentnosti (CK), přičemž jeho části tvoří tři pilíře, a to:

- *sociální zralost (SZ),*
- *vědomostní zdatnost (VZ),*
- *aplikační zručnost (AZ).*

Pilíř osobnostních vlastností (SZ – sociální zralosti) je rozhodujícím pilířem ovlivňujícím celostní pracovní a manažerskou způsobilost každého člověka. Základní vnitřní členění (strukturalizace) pilíře SZ uvádí osm složek v podobě: charakter (SZ1), vůle (SZ2), kreativita (SZ3), kognice (SZ4), temperament (SZ5), emoce (SZ6), somatika tělesná (SZ7) a duševní (SZ8), které je možné vzhledem k vnitřní provázanosti dekomponovat na čtyři dvouprvkové skupiny:

- *charakterové a volní vlastnosti (SZ1 + SZ2),*
- *kreativita a kognitivní vlastnosti (SZ3 + SZ4),*
- *temperament a emoční vlastnosti (SZ5 + SZ6),*
- *somatické tělesné a duševní vlastnosti (SZ7 + SZ8).*

Pilíř odborné zdatnosti (VZ) založený na všeobecných a odborných vědomostech (znanostech) subjektů managementu tvoří následující čtyři složky:

- *vědomosti o objektech řízení (VZ1),*
- *vědomosti o systémových vztazích (VZ2),*
- *vědomosti o funkcích řízení (VZ3),*
- *vědomosti o zdrojích a povaze informací (VZ4).*

Ve třetím, posledním pilíři, aplikační zručnosti (AZ), založeném na schopnostech využívat nashromážděné vědomosti v praktickém pracovním a osobním životě, se rozlišují čtyři kategorie složek, a to:

- *zručnost konstruktivně komunikovat (AZ1),*
- *zručnost účinně a vhodně motivovat (AZ2),*
- *zručnost aktivně pracovat v týmu a vést tým (AZ3),*
- *zručnost účinného sebeřízení a řízení využití času (AZ4).*

Celostní manažerská kompetentnost jednotlivce (subjektu) je vyjádřena vztahem  $CK = f(SZ, VZ, AZ)$ , viz obrázek 1.

Pro týmovou spolupráci s ohledem na sociální zralost (SZ) se hodí zejména lidé, kteří jsou zodpovědní, spolehliví, kreativní, loajální, výkonní, odolní vůči stresu, ..., a není jim cizí empatie (Horváthová, 2008). Některé vlastnosti jsou člověku vrozené a nedají se příliš měnit. Přitom vlastnosti jako temperament mají zásadní vliv na chování a konání jedince, podrobněji o tom pojednávají Porvazník a Ladová (2010).

Požadavky na odbornou zdatnost (VZ) se vždy odvíjejí od zadání konkrétního úkolu, který má tým splnit. Jedná se především o zjištění potřebné úrovně znalostní vybavenosti uchazečů, tj. všeobecný rozhled, specifické odborné znalosti, jazyková vybavenost aj. pro práci v kulturně rozmanitém prostředí (viz Krüger, 2004; Horváthová 2008 a další).

Z hlediska praktických dovedností (AZ) s ohledem na kladené tempo se jedná o schopnosti účinné komunikace, vnitřní a vnější motivace, sebeřízení a řízení využívání času, a zejména o schopnost efektivní týmové spolupráce (Porvazník a Ladová, 2010). Poznat úroveň těchto schopností lze nejlépe v extrémních podmínkách, dodává Němec, 2008.

Při formování týmu je třeba dbát nejen o to, aby jednotliví členové týmu disponovali odpovídající úrovní výše uvedených kvalit celostní kompetentnosti (míra základní a/nebo vyšší a/nebo rozvinutá), ale aby se vzájemně vědělo, kdo je jaký typ osobnosti a jaká je jeho role v týmu. Lze usuzovat, že jedni musí být tahouny, na nichž dobrý výsledek závisí, zatímco ostatní jsou v pozici obsluhy zabezpečující dobré „klima“ spolupráce (viz Porvazník a Ladová, 2010; Vytlačil a Mašín, 1998; Horváthová, 2008).

Vytlačil a Mašín (1998) zmiňují, že v každém týmu existují nezastupitelné role a že každá z těchto rolí je nutná k tomu, aby tým fungoval jako čínorodý organismus. Nutno však podotknout, že jednotlivec může ve své osobě zastávat i několik týmových rolí najednou. Většinou se jedná o jednu roli hlavní a jednu nebo dvě role vedlejší. Optimálně sestavený tým by měl být složen ze všech týmových rolí. Pokud mu některá role zcela chybí, tým je ochuzen a ztrácí výkonnost (Vytlačil a Mašín, 1998; Horváthová, 2008; Porvazník a Ladová, 2010).

Největší studii o týmových rolích provedl anglický profesor R. M. Belbin, který na základě experimentálního zkoumání skupin popsal devět týmových rolí, rozdělených do tří základních skupin:

*Role „mentální“, orientované na myšlení (symbol – hlava):*

- Myslitel – tvořivý, novátorský, řeší složité komplexní problémy.
- Specialista – vede v patrnosti jednu oblast dění v týmu a na tu se soustředí.
- Vyhodnocovatel – vážný, umí posoudit kvalitu odevzdané práce.

*Role „sociální“, orientované na lidi (symbol – srdce):*

- Vyhledávač zdrojů – extrovert, zapálený pro věc.
- Týmový pracovník – spolupracuje s druhými, mírný, diplomat.
- Koordinátor – zdravě sebevědomý, praktik, moderátor.

*Role „akční“, orientované na činnosti (symbol – ruce):*

- Formovač – dynamický, soutěživý, tlačí nás k výkonu.
- Realizátor – disciplinovaný, důvěryhodný, zavádí nové myšlenky.
- Dokončovatel – je opatrný, práci věnuje mnoho úsilí a pozornosti.

V tomto pojetí je týmová role z části projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností a zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti. Týmová role je tedy výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace (Schreckenderer, 2002; Bělohlávek, 2008; Němec, 2008).

Z výše uvedeného vyplývá, že vytvoření efektivního týmu je velmi citlivou záležitostí. Jakékoliv násilné a umělé zásahy při vytváření týmů vedou obvykle k neúspěchu (Mikuláščík, 2003).

### **1.3 Řízení manažerského týmu**

„Co je to řízení? V ekonomické literatuře existuje řada definic, jako: Řízení je proces koordinace zdrojů za účelem dosažení vytyčeného cíle, případně: *Řízení je usměrňování činností k dosažení cíle při nejlepší efektivnosti*, anebo velmi jednoduše: *Řízení je ovlivňování lidí k dosažení cíle*. Poslední, krátká definice je nejlépe vystihující, protože platí obecně, ať už historicky nebo věčně, bez ohledu na politické zřízení. Platí pro řízení vojsk, stejně jako pro řízení veřejné správy, neziskových organizací nebo výrobních podniků“ (Popovič, 2014 in Preclík, 2014, s. 153)

Podstatou účinného vedení lidí je tedy získat jednotlivce pro žádoucí změnu, ukázat jim směr, účinně je motivovat, otevřeně s nimi komunikovat, společně s nimi překonávat překážky a sdílet dosažená vítězství, zmiňuje Tureckiová (2007). Vágner (2004) dodává, že vedení pracovníků a účinná koordinace jejich činností se pokládá za základní součást náplně managementu organizace.

Úspěšné řízení týmu, stejně jako každá jiná forma managementu, není snadné. Neexistují jednoduchá pravidla zaručující úspěch a ani žádná kouzla, kterými lze dosáhnout sociální harmonie a vysoké produktivity v týmu (Hayes, 2005).

### 1.3.1 Principy vedení týmu

Pojímání zevšeobecňujících pravidel (principů) vedení týmů není v odborné literatuře jednotné. H. Koontz a H. Weihrich (in Porvazník a Ladová, 2010) považují za hlavní principy vedení jednotlivců tyto následující:

- *Princip souladu cílů* – čím více manažerů-vůdců dokáže harmonizovat cíle jednotlivců (členů týmu) s cíli organizace, tím efektivnější a výkonnější bude organizace.
- *Princip motivace* – čím důsledněji budou manažeři posuzovat systém odměn a čím důsledněji ho budou integrovat do uceleného systému řízení, tím bude motivační program efektivnější.
- *Princip vůdcovství* – čím více manažeři porozumějí tomu, co motivuje jejich podřízené a jak tyto motivy fungují, a čím více manažeři toto poznání odrazí ve výkonu svých funkcí, tím pravděpodobně efektivněji budou jako lídři působit.
- *Princip jasné komunikace* – čím bude jazyk a způsob přenosu sdělení příjemci srozumitelnější, tím bude komunikace jasnější.
- *Princip komunikace integrity* – čím vyšší bude integrita a konzistence sdělení všech druhů komunikace a morálního chování odesílatele, tím více budou akceptované příjemci.
- *Princip podpůrného použití neformální organizace* – čím více budou manažeři využívat pro šíření svých sdělení komunikačních kanálů neformální organizační struktury, tím bude komunikace efektivnější.

### 1.3.2 Metody vedení týmu

Při vedení členů týmu jsou důležité jednak základní principy a jednak metody, které vůdce při účinném ovlivňování jednotlivců využívá. Techniky vedení týmu lze podle Porvazníka a Ladové (2010) rozdělit na *metody donucování, příkazování, motivování, koučinku, poradenství a konzultace, metody zahrnuté v organizačně-řídící normě, metody potřeby vykonávat úlohu a mentoring.*

### 1.3.3 Styly vedení týmu

Základem klasifikace stylů vedení týmu se staly činnosti vedoucího, které se projevují ve vztahu k jeho podřízeným, a to při uplatňování moci – direktivnost, a při zapojování podřízených do vedení – participace (Tureckiová, 2007; Porvazník a Ladová, 2010). Pichanič (2004) zachycuje jedno z možných třídění stylů následovně:

- *Autoritativní styl* – direktivní, spočívá v jasném informování podřízených spolupracovníků: co se od nich očekává, jakými předpisy se mají řídit a jak bude jejich práce hodnocena.
- *Demokratický styl* – konzultativní, podněcuje podřízené k navrhování nových nápadů a řešení, jež se pak promítají v přijatých rozhodnutích.
- *Participativní styl* – týmový, je založen na vytvoření dobré atmosféry v pracovních týmech a věnuje velkou pozornost aspiracím a potřebám svých členů.
- *Cílově orientovaný* – využívá nedirektivních příkazů ke stanovení náročných cílů pro spolupracovníky.
- *Situační* – postaven na předpokladu, že manažeři najdou vždy nejvhodnější styl v dané situaci.

Porvazník a Ladová (2010) upozorňují, že k uvedeným stylům vedení není možné přistupovat jako k něčemu statickému. Úspěšní vůdci jako by míchali obě složky – direktivní a participativní v poměru, který je dán situační, věcnou a osobní rovinou (Plamínek, 2008).

## 1.4 Faktory úspěšnosti manažerského týmu a její indikátory

Co je to úspěšnost týmu? S jakými faktory se členové týmu potýkají, resp. kterým musí čelit? Jakými ukazateli lze nejlépe změřit a vyhodnotit úspěšnost týmu? Následující řádky budou postupně odkrývat odpovědi na vyřčené otázky.

Taylor a Haneberg (2011, s. 12) výstižně odpovídají na první část otázky. Podle nich (ibid.) „úspěšnost týmu je obecně dána schopnostmi dosahovat stanovených výsledků (např. růst tržního podílu, velmi dobré finanční výsledky a jiné) a žádoucích stavů (např. dodržování etického kodexu, ...) a rovněž schopnostmi jasně a srozumitelně formulovat své záměry (např. stanovení mise a vize) a způsoby, jakými má být cíle dosaženo (např. budování silných partnerských vztahů), a umět rozpoznat, jaké výstupy spolu úzce souvisí a jak je lze posilovat (např. zlepšení strategického myšlení).“

Aby byla týmová práce skutečně efektivní a účinná, musí se všichni členové týmu, zvláště toho, který působí v multikulturním prostředí, vyrovnat s mnoha vnitřními a vnějšími faktory (viz Bay, 2000; Halverson a Tirmizi, 2008; Horváthová, 2008 a další). Pojetí těchto hledisek je založeno na doporučení věnovat hlavní manažerskou pozornost těm faktorům, které mají až kritický význam z hlediska dosažení žádoucí výkonnosti a dlouhodobé prosperity (Vágner, 2004, s. 103).

Tyto klíčové aspekty, ovlivňující fungování a účinnost multikulturních týmů, názorně ilustruje obrázek 2, který vychází z případových studií a děl několika renomovaných, ve světě uznávaných odborníků a praktiků (viz Katzenbach a Smith, 1993; Marquardt a Horvath, 2001; Govindarajan a Gupta, 2001; Earley a Gibson, 2002; Halverson a Tirmizi, 2008; Wageman et al., 2008; Taylor a Haneberg, 2011; Porvazník, 2014 aj.) a zahrnuje proměnné na úrovni společenské, organizační a týmové.



Zdroj: Upraveno dle Halverson a Tirmizi (2008), Horváthové (2008) a Daly a Berk (c2014).

Obr. 2: Model tří úrovní klíčových vlivů na efektivnost multikulturního týmu

### ***Externí podmínky:***

- *Historický kontext.* Pro lepší porozumění problematice týmové spolupráce je potřeba vycházet z historických souvislostí, které s sebou přinesly celou řadu změn a zvratů. Od počátku moderní civilizace byla neustále hledána cesta k ekonomické prosperitě. Splnění tohoto cíle bylo dosahováno zejména prostřednictvím tří základních souborů aktivit. První skupina aktivit byla tvořena migrací kvalifikované pracovní síly. Do druhé skupiny se řadí obchod. Ve třetí skupině lze nalézt aktivity týkající se získání nových teritorií. Mimo jejich národní hranice působily zmiňované aktivity díky třem faktorům. První faktor se týkal požadavku podpory obchodních a finančních aktivit, předmětem druhého faktoru byl zájem na tvorbě nové hodnoty a nalézání nových lokalit a cílem třetího faktoru bylo nalezení nových cest k využití domácích úspor. Stručně řečeno, předpoklady pro výskyt mezinárodních, přidanou hodnotu vytvářejících aktivit daly podnět k uplatňování myšlenek týmové práce za účelem dosažení dlouhodobě udržitelného rozvoje podnikatelských organizací ve světě, a to již od konce sedmdesátých let minulého století. Tento trend se ani v 21. století nezměnil (Dvořáček et al., 2006; Porvazník a Ladová, 2010).
- *Kulturní diverzita.* Lidé prakticky denně přicházejí do kontaktu s podniky či institucemi, které mají svůj původ v zahraničí. Přirozeným důsledkem je vznik multikulturních týmů. Pracovníci různých národností a rozmanitých kultur jsou pak postaveni před konkrétní úkoly nebo obchodní jednání. Situace je často komplikována nedostatečným zvládnutím cizího jazyka, zvláště angličtiny jako společného pracovního jazyka (Křížová, 2007). Rovněž se musí vypořádat s existencí kulturních specifik jednotlivých národů, které mohou znamenat určité limity úspěchu spolupráce v multikulturním prostředí (Vytlačil a Mašín, 1998). Obecně však platí, že v podnikovém řízení existuje více podobností než rozdílů. Spíše než vnímat kulturní odlišnosti jako problém, existují důkazy, že kultura může být zdrojem konkurenčních výhod, podotýká Porter (1990). K odhalení a pojmenování kulturních rozlišností přispívá svou prací Hofstede (1991). Ten vytvořil teorii, podle které se národní kultury liší zejména ve čtyřech ohledech: vztah k autoritě, kolektivismus vs. individualismus, vyhýbání se riziku, maskulinita vs. feminita. Vyvinul také postupy, jak uvedené charakteristiky zjišťovat (Hermonchová, 2006). Při utváření a řízení multikulturních týmů je třeba na tyto kulturní rozlišnosti brát ohled a přizpůsobovat jim i výcvikové metody (ibid.).



- *Politicko-legislativní podmínky.* Politické faktory jsou významné zejména v transformujících se a v méně rozvinutých zemích, zvláště tam, kde systém demokracie selhává nebo dokonce není uplatňován vůbec. Zahraniční investoři jsou nesmírně citliví na nečekané změny vládních garnitur. Představují pro ně význačné riziko v podobě přerušení dosavadního stabilního vývoje a nastolení nové hospodářské politiky v zemi, uzavírá Dvořáček et al. (2006). Rovněž otázka korupce a její legislativní úprava se v posledním desetiletí dostává do popředí zájmu investorů. Index jejího vnímání, tzv. Corruption Perception Index – CPI, patří celosvětově k nejvíce populárním ukazatelům pro měření kvality podnikatelského prostředí. Od roku 1995 jej pravidelně zveřejňuje nezávislá organizace Transparency International se sídlem v Německu. Korupci lze chápat jako zneužívání pravomoci veřejného činitele k osobnímu obohacení, např. nárokování si provize za přidělené veřejné zakázky nebo zpronevěru veřejných prostředků aj. (Dvořáček et al., 2006).
- *Sociálně-ekonomický kontext.* Hrubý domácí produkt (HDP) je považován za nejdůležitější ekonomický ukazatel země. Je široce využíván a uznáván odbornou i laickou veřejností, a to nejen pro jeho absolutní výši, ale i pro jeho schopnost predikovat vývoj (tendenci) ekonomiky z hlediska času. Podle ČSÚ (in Dvořáček et al., 2006) HDP představuje souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích a činnostech považovaných v systému národního účetnictví za produktivní (tj. včetně služeb tržní i netržní povahy). Podle některých teorií platí, čím větší je růst HDP v dané zemi, tím dynamičtější a lákavější prostředí představuje pro investora. Další makroekonomickou veličinou je inflace (růst cenové hladiny), která charakterizuje míru znehodnocování měny za určité období. Je měřena pomocí přírůstku indexu spotřebitelských cen. Vysoká míra inflace nebo její nepředvídatelný vývoj značí vnitřní nestabilitu ekonomiky, neboť znesnadňují investorům odhadnout budoucí reálné hodnoty svých peněžních toků. Další faktor – míra nezaměstnanosti většinou nehraje zásadní roli při rozhodování investora vstoupit do dané země. Spíše indikuje skutečnost, že nezaměstnaní často bývají i nekvalifikovaní, a tudíž velmi těžko zaměstnatelní (Dvořáček et al., 2006).
- *Organizační činitelé.* Zavedením týmové práce jako nové formy organizace práce dochází k řadě významných změn. Jedná se o zavedení vhodné organizační struktury, určení statusu týmové práce, řešení problematiky delegování pravomoci a stanovení odpovědnosti pro týmy, vyjasnění role vůdce týmu apod. (Horváthová, 2008).

### ***Interní podmínky:***

- *Strukturální faktory.* Tvoří kostru týmu. Řadí se sem velikost, účel, typ, týmové role a prvky optimální výkonnosti. Jejich existence je nutnou podmínkou při uskutečňování týmových procesů, přičemž platí zásada nadřazenosti struktury nad procesem, zdůrazňují Bay (2000) a Horváthová (2008). Pokud tyto faktory v týmové práci chybí, může docházet k růstu napětí, zvláště v interpersonálních vztazích mezi členy týmu (ibid.).
- *Členství v týmu,* kopírující jednotlivé úrovně řízení, vyžaduje od členů nejen adekvátní pověření, ale zejména odpovídající úroveň rozvinutosti celostní kompetentnosti (znalostí, dovedností a schopností), určitou míru stability a individuální/vzájemné odpovědnosti, souhrnně zplnomocnění, stejně tak v otázce dodržování pravidel etiky a morálky (sdílet hodnoty, vytvářet sounáležitost s týmem, atd.). (Earley a Gibson, 2002; Wageman et al., 2008; Halverson a Tirmizi, 2008 a Porvazník, 2014)
- *Procesní faktory.* Úroveň těchto faktorů ovlivňuje tempo růstu týmu. Jedná se o celkový přístup k práci, způsobu řešení problémů a rozhodování, plnění a plánování si svých úkolů a povinností řádně a včas, zvládání konfliktů a další (flexibilita). V žádném případě není možné opomenout důležitost role mezilidských vztahů a komunikace, jež mají značný vliv na efektivní provádění týmové spolupráce. Obvykle jsou zdrojem mnoha konkrétních potíží a příčinou řady konfliktů. Vzájemné nepochopení a nedorozumění, odlišné vnímání a interpretace událostí, rozdílné způsoby řešení pracovních a osobních sporů představují jen malý výčet praktických problémů, s nimiž se setkávají členové (multikulturního) týmu, a které významně omezují výsledky jejich týmové práce (Nový a Schroll-Machl, 2007). Nezanedbatelnou podmínkou je i uznání a ocenění, tzn. spravedlivě hodnotit a odměňovat, umět sdílet úspěch i neúspěch, podporovat vzdělávání a osobní rozvoj členů týmu, zajistit týmu dostatečnou materiální a motivační podporu aj. (Taylor a Haneberg, 2011; Hawkings, 2011; Heidema a McKenzie, 2008; Raes, 2011; Horváthová, 2008).

A jak dostatečně měřit úspěšnost manažerského týmu? I přes skutečnost, že jednotlivé (nadmárodní) organizace mohou mít mírně odlišné způsoby měření ukazatelů úspěšnosti, odpověď na tuto otázku velmi dobře ilustruje obrázek 3. Ten nabízí seznam vhodných indikátorů, rozdělených do čtyř kategorií:

- *Výsledky společnosti.* Obchodní výsledky představují jádro strategického plánu a přirozeně patří k nejvýznamnějším ukazatelům vyhodnocující úspěšnost manažerských týmů. Tato kategorie je zastoupena třemi měřícími indikátory: finanční výkonnost, spokojenost zákazníků a strategické realizace. (Taylor a Haneberg, 2011, s. 20)

- *Každodenní činnost týmu.* Tato kategorie se snaží ohodnotit, jak tým využívá společně trávený čas a jak dobře odvádí svoji práci. V kategorii se pro účely měření využívají opětovně tři parametry, sledující úspěšnost vydaných rozhodnutí, budování silných vztahů a dobré pověsti týmu. (Taylor a Haneberg, 2011, s. 23)
- *Talent management.* Třetí kategorie se zaměřuje na to, jak tým pečuje o rozvoj svých členů v týmu. V dané kategorii se ohodnocují: konkurenční výhody, způsobilosti členů týmu a možnosti rozvoje jejich schopností a dovedností. (Taylor a Haneberg, 2011, s. 29-30)
- *Pracovní podmínky.* Poslední kategorie se zaměřuje na pracovní prostředí. Mezi její tři indikátory patří: organizační kultura, spokojenost zaměstnanců a organizační pružnost. (Taylor a Haneberg, 2011, s. 34)



Zdroj: Upraveno dle Taylor a Haneberg (2011, s. 20)

Obr. 3: Model skupinových indikátorů úspěšnosti manažerského týmu

## 1.5 Teoretická východiska práce

Globální prostředí a sílicí hyperkonkurence nutí společnosti k neustálému zdokonalování se (schopnosti inovovat) a hledání cest k budování synergie a násobení svých zdrojů (schopnosti zdroje propojovat, přeskupovat) a čerpat komparativní výhody z využívání rozmanitosti (Zadrazilová, 2004). Výkonnost, hospodárnost a konkurenceschopnost nadnárodních korporací, ale i ostatních podnikatelských subjektů působících v tržní ekonomice ovlivňuje řada faktorů. Mezi klíčové patří vyspělost technologií, firemní kultura, stupeň integrace podnikových procesů a mnohé další, ale tím rozhodujícím jsou *lidské zdroje* a schopnost podniku využít jejich potenciálu ve svůj prospěch (viz Hayes, 2005; Balušíková, 2008; Porvazník a Ladová, 2010 aj.).

Z toho důvodu je nutné věnovat zvýšenou pozornost *vedení lidí*, vytváření předpokladů pro *týmovou spolupráci*, motivování jednotlivců, týmů i celých pracovních skupin ke kvalitní a odpovědné práci, jejich participaci na řízení – to vše na pozadí rychle se měnícího vnějšího a vnitřního prostředí organizace (Jarošová et al., 2001).

Je známo, že *týmy* mají obrovský potenciál podílet se na moderním životě organizací. Tento potenciál spočívá v jejich rozmanitosti a skrytých lidských zdrojích, které může týmová práce odhalit. Týmy jsou schopné vysoké míry odpovědnosti a jejich zavedení se jeví jako cesta k proměně celých společností (viz Vytláčil a Mašín, 1998; Hayes, 2005; Mikuláščík, 2003 a jiní). Jak podotýká Stuchlík (2008), tento trend stojí na reálných skutečnostech. Prokazatelná zkušenost s akcelerací výkonů vynesla týmy a týmovou práci do popředí zájmu akademiků i praktiků celosvětově (např. Katzenbach a Smith, 1993; Adair, 1994; Marquardt a Horvath, 2001; Govindarajan a Gupta, 2001; Earley a Gibson, 2002; Halverson a Tirmizi, 2008; Wageman et al., 2008; Taylor a Haneberg, 2011 aj.). Hlavním důvodem je potřeba poznání, jakým způsobem se týmy formují, na jakých principech fungují, ... a v neposlední řadě co ovlivňuje jejich úspěšnost. Potom je třeba si rovněž položit otázku, co mají manažeři, zejména vrcholový management, vědět a činit pro to, aby se jejich týmy staly úspěšnými a současně byly prospěšné pro své organizace. To však vyžaduje nemalé úsilí a specifický přístup při výzkumu jednotlivých typů týmů s ohledem na prostředí, ve kterém působí.

Na základě uvedených teoretických poznatků z oblasti managementu týmů a konzultací s odborníky z praxe, kteří se danou tematikou dlouhodobě profesně zabývají, budou zformulovány cíle a základní výzkumné otázky, které budou ověřeny výzkumem. Výsledky výzkumu se pak stanou východiskem pro formulaci závěrů práce.

## 2 CÍLE A ZÁKLADNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY

### 2.1 Cíle práce

Realizace hlavního cíle disertační práce předpokládá naplnění vedlejších cílů disertační práce, a to konkrétně teoreticko-poznávacího cíle a výzkumného cíle.

**Hlavním cílem** disertační práce je na základě studia poznatků domácí a zahraniční odborné literatury v oblasti managementu týmů a terénního výzkumu *identifikovat klíčové atributy ovlivňující úspěšnost manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice a navrhnout model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého podnikatelského prostředí.*

**Teoreticko-poznávací cíl** práce spočívá v podrobné analýze a následné syntéze dostupných informačních zdrojů týkajících se zejména těchto oblastí:

- vymezení pojmu tým, týmová práce a multikulturní prostředí,
- definování procesu formování a řízení multikulturního týmu,
- určení skupin faktorů pro měření úspěšnosti multikulturního týmu.

**Výzkumný cíl** práce je zaměřen na zjištění klíčových faktorů ovlivňující dynamiku, fungování, produktivitu, efektivitu a rozvoj – souhrnně úspěšnost manažerských týmů v prostředí nadnárodních společností v České republice.

Hlavními oblastmi výzkumu jsou:

- zjištění preferencí a významnosti u konkrétních indikátorů měřících úspěšnost manažerských týmů,
- prověření úrovně celostní manažerské kompetentnosti řídicích pracovníků – členů manažerských týmů,
- zjištění významnosti u nejčastěji odborníky zmiňovaných atributů, které působí na úspěšnost manažerského týmu,
- zjištění projevů konkrétních klíčových atributů úspěšnosti manažerského týmu, jež převážně vedou buď k tenzi, nebo kohezi.

## 2.2 Základní výzkumné otázky

S ohledem na teoretická východiska disertační práce byly zformulovány následující výzkumné otázky:

### **VO 1: Pomocí jakých indikátorů se často měří úspěšnost manažerských týmů?**

Vrcholoví manažeři mají povinnost hájit zájmy akcionářů a řídit jejich společnosti finančně správným způsobem. Jejich platové dohody jsou často spojeny s finančními výsledky společnosti. Lze předpokládat, že finanční výsledky představují nejvýznamnější a nejčastější indikátor, jak ohodnocovat úspěšnost manažerského týmu, a to nejen pro akcionáře, ale i pro ostatní zainteresované strany. K ověření této výzkumné otázky bude využito dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s vrcholovými manažery.

### **VO 2: Na jakém stupni rozvinutosti je členy vrcholového vedení vnímána sociální zralost a aplikační zručnost jejich manažerských týmů?**

Úroveň celostní kompetentnosti subjektů managementu představuje pro organizaci významné referenční kritérium, jež vypovídá o jejich chování a výkonnosti. Potřeba ohodnocování manažerských způsobilostí přispívá jednak ke zkvalitnění procesu výběru členů vrcholového vedení a jednak k dosažení úspěšnosti manažerského týmu jako celku. Lze předpokládat, že 1/3 členů vrcholového vedení vnímá úroveň rozvinutosti sociální zralosti a aplikačních zručností svých manažerských týmů jako vyšší nebo rozvinutou. K ověření této výzkumné otázky bude využito dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s manažery.

### **VO 3: Co patří podle členů vrcholového vedení mezi klíčové, pozitivně orientované atributy k dosažení úspěšnosti manažerských týmů?**

Manažerské týmy se zpravidla zapojují do plnění svých závazků příliš rychle a velmi často dělají zásadní chybu tím, že nevěnují dostatečný čas k vytvoření týmové soudržnosti. Lze předpokládat, že jedním z nejvýznamnějších, pozitivně orientovaných klíčových atributů je důvěra, jež podněcuje k vysoké úrovni týmové sounáležitosti a vzájemné spolupráci mezi členy manažerského týmu. K ověření této výzkumné otázky bude využito dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s manažery.

**VO 4: Co je manažery vrcholového vedení považováno za nejčastěji se vyskytující důvod vedoucí k dysfunkci manažerských týmů?**

Střety ve stylu vedení jsou jedním z nejčastěji se vyskytujících důvodů, které vedou k selhání manažerského týmu. Lze předpokládat, že kolize ve stylu řízení týmu představují hlavní klíčový problém, jenž zásadním způsobem ovlivňuje členy vrcholového vedení při jejich participaci a angažovanosti směřující k dosažení úspěšnosti manažerského týmu. K ověření této výzkumné otázky bude využito dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s vrcholovými manažery.

### 3 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Tato kapitola si klade za úkol seznámit s volbou použitých vědeckých metod a představit postup při zpracování disertační práce. S přihlédnutím k vytyčeným cílům disertační práce a způsobu jejich naplňování, byl v průběhu celé práce uplatňován systémový přístup, který je standardně využíván z důvodů jeho chápání okolností v jejich vnějších i vnitřních souvislostech a využívá kombinaci různých metod a technik z různých vědeckých disciplín.

#### 3.1 Metody vědecké práce

Metody výzkumného procesu tvoří základ vědecké činnosti a jejich výběr má značný vliv na dosažení stanovených cílů. Vstupní etapou každé vědecké a výzkumné práce je analýza současného stavu zkoumané problematiky (Široký, 2010). Při formulování teoretického rámce disertační práce byla použita metoda sekundární analýzy relevantních dat. V souladu s tvrzením Suryňka, Komárkové a Kašpárkové (2001) se jedná o zpracování dat, v jehož rámci se navzdory původním předpokladům a zadáním získávají informace nové, přesnější nebo orientované na jiný předmět.

Metoda je nástroj nebo technika, která je použita k získání a analyzování dat. Mezi metody patří zejména dotazování, pozorování nebo rozhovory. Oproti tomu metodologie představuje teorii, jak má být výzkum proveden. Teorie provedení výzkumu zahrnuje teoretické a filozofické předpoklady daného výzkumu, na kterých je výzkum postaven, a jejich dopady na použitou metodu či metody. Aby bylo možné dělat kvalifikovaný výzkum, je důležité porozumět oběma termínům a správně rozlišovat rozdíly mezi nimi. (Saunders, Lewis a Thornhill, 2003, s. 3)

Jak uvádí Collis a Hussey (2003, s. 17), metoda představuje různé prostředky, kterými mohou být sbírána a analyzována data. Metodologie znamená přístup ke konkrétnímu výzkumu. (ibid.) Ve vědě se jedná o systematický postup, který je uplatňován při zkoumání vymezeného vědeckého problému a který je založen na určité teorii. Samotné slovo metoda pochází z řeckého *meta hodou* a v původním významu znamená „cesta kam“ (Pavlica et al., 2001, s. 109).

Metody představují celkový obecnější přístup ke zkoumanému problému nebo objektu. V základě každé vědecké poznání pracuje s postupy, jakými jsou například historická metoda, která sleduje proměny a vývoj problému v čase. Dalším postupem může být komparativní metoda, která sleduje proměny problému na různých objektech či typologická metoda, která sleduje výjimečnost problému na specifickém objektu. (Foret, 2008)



Volba metody a vědeckého postupu odborné práce je závažným rozhodnutím, které musí vždy provést sám řešitel. Při volbě výzkumných metod je vhodné zvážit jejich použitelnost a ověřit jejich vhodnost na nějakém modelu, jevu nebo vzorku. (Ochrana, 2009) Důležitá je i konzultace zvolené metody či více metod s vedoucím práce či dalšími odborníky. V odborné literatuře uváděné vědecké metody jsou analyticko-syntetická, induktivní, deduktivní, historická, logicko-systematická a analogická metoda. Výzkumná činnost vědecké práce probíhá pomocí výzkumných nástrojů, z nichž mezi hlavní patří především pozorování, pokus, měření, rozhovor a dotazníkový průzkum (Geršlová, 2009 a Pokorný, 2004).

## 3.2 Metody využití v disertační práci

Při zpracování disertační práce byly využity různé vědecké metody vzhledem k vhodnosti a charakteru konkrétního výzkumného problému. Jedná se o:

- *metody logické,*
- *grafické metody zobrazování dat,*
- *metody popisné statistiky,*
- *metody matematické statistiky používané při testování hypotéz,*
- *metody sběru empirických dat.*

### 3.2.1 Metody logické

Logické metody využívají pro dosažení cíle principy logiky a logické myšlení badatele. Podle Molnára (2009) se jedná o následujících šest metod, které jsou párově provázány: *abstrakce – konkretizace, analýza – syntéza, indukce – dedukce.*

- *Abstrakce – Konkretizace.* Abstrakce je chápána jako myšlenkový proces, v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neuvažují). Konkretizace je opačný proces, kdy se vyhledává konkrétní výskyt určitého objektu z určité třídy objektů. (Molnár, 2009, s. 6-7) Například abstrakce byla využita při formulaci výzkumného problému, konkretizace při návrhu souboru relevantních poznatků, jak posílit úspěšnost manažerských týmů.
- *Analýza – Syntéza.* Analýza je proces faktického nebo myšlenkového rozdělení celku (jevu, objektu) na jednotlivé dílčí složky, které umožňují odhalit strukturu objektu, oddělení podstatného od nepodstatného a složité redukovat na jednoduché. Syntéza znamená postupovat od části k celku. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků

získaných analytickým přístupem. Syntéza tvoří základ pro správná rozhodnutí. (Molnár, 2009, s. 7) Například analýza byla uplatněna při rozboru informací získaných ze sekundárních zdrojů a rovněž při rozboru výstupů z primárního šetření; naproti tomu syntéza při formulaci závěrů plynoucích z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů s vrcholovými manažery, především pak v samotném závěru práce.

- *Indukce – Dedukce.* Indukce umožňuje formulovat výzkumné otázky platné pro zkoumaný jev či objekt. Dedukce, též empirický nástroj kvantitativního výzkumu, pomocí níž se testuje platnost vyslovených premis. (Molnár, 2009, s. 7). Například induktivní přístup byl použit zejména při formulaci výzkumných otázek (hypotéz), jež budou ověřovány dalším zkoumáním; dedukce při jejich testování.

### 3.2.2 Grafické metody zobrazování dat

Pro názornější interpretaci zjištěných dat byly jednotlivé údaje zpracovány pomocí programu Microsoft Excel 2010 do podoby přehledných tabulek a grafů. V disertační práci jsou využívány následující typy grafů:

- *dvojměrný sloupcový graf,*
- *dvojměrný pruhový graf,*
- *dvojměrný výsečový graf,*
- *dvojměrný krabičkový graf.*

### 3.2.3 Metody popisné statistiky

Zpracování a správná interpretace výsledků výzkumné části disertační práce bylo prováděno tabulkovým editorem Microsoft Excel 2010 v kombinaci s programem STATISTICA 7 s využitím následujících metod popisné statistiky.

**Četnost.** Četnost je v matematické statistice veličina, která udává, kolik hodnot daného znaku se vyskytuje ve statistickém souboru. Jde buď o absolutní četnost, nebo o četnost relativní vzhledem k celkovému počtu prvků souboru. (Hindls et al., 2007, s. 17) „Abychom mohli porovnávat různá rozdělení četností a jejich struktury v různě velkých statistických souborech, používáme **relativní četnosti**  $p_i$ , které získáme jako poměr dílčích četností a rozsahu souboru“ (Souček, 2006, s. 14):

$$p_i = \frac{n_i}{n} . \quad (1)$$

„Pro analýzy struktury souboru z hlediska určité vlastnosti může být také užitečné zjistit, jaký podíl jednotek má hodnotu menší nebo rovnou příslušné variantě. K tomu používáme tzv. **kumulativní četnost**. Získáme ji postupným načítáním četností po sobě následujících tříd.“ (Souček, 2006, s. 14)

**Aritmetický průměr.** „Je neznámějším a nejpoužívanějším typem průměru. Ze zjištěných hodnot  $x_1, x_2, \dots, x_n$  za  $n$ -členný statistický soubor lze aritmetický průměr vypočítat takto:

$$x = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i . \quad (2)$$

Tuto formu aritmetického průměru nazýváme **prostý aritmetický průměr**. Výpočet předem nepředpokládá žádné předběžné uspořádání hodnot. Aritmetický průměr je použitelný tam, kde má nějaký informační smysl součet hodnot.“ (Souček, 2006, s. 17)

**Modus.** „Představuje hodnotu, která je v rámci šetřeného souboru nejtypičtější. Jinak řečeno, jde o nejčetnější hodnotu znaku. Také modus není ovlivněn extrémními hodnotami. V případě intervalového rozdělení četností se při stanovení modu spokojujeme buď s určením modálního (nejčetnějšího) intervalu, nebo v rámci tohoto intervalu modus odhadujeme, např. středem intervalu. Existují však i přesnější postupy, které vycházejí z rekonstrukce vrcholu souboru podle rozdělení četností v okolí modálního intervalu. Pokud se spokojíme jen s určením modálního intervalu, pak je třeba si uvědomit, že má smysl jej určovat pouze tehdy, jsou-li všechny intervaly stejně velké. Modus považujeme za důležitou doplňkovou charakteristiku k aritmetickému průměru. Pokud se obě míry úrovně významněji liší, pak to znamená, že aritmetický průměr nevyjadřuje dobře typickou úroveň hodnot souboru, např. pro existenci extrémních hodnot nebo pro asymetrické rozložení četností.“ (Souček, 2006, s. 19)

**Medián.** Medián je padesátiprocentním kvantilem, který charakterizuje hodnotu souboru co do velikosti prostředí. Odděluje polovinu hodnot menších od poloviny hodnot větších. Medián je na rozdíl od aritmetického průměru necitlivý k extrémním hodnotám, protože závisí pouze na jedné, nejvýše dvou prostředních hodnotách souboru. Nemůže být tedy zkreslen ani přítomností nějaké chybné extrémní hodnoty. Výhodou mediánu je i to, že jej můžeme stanovit i u intervalových rozdělení četností s otevřenými intervaly u minimálních a maximálních hodnot. Jednou z měr variability je rozpětí, což je rozdíl mezi maximální a minimální hodnotou v datech.“ (Souček, 2006, s. 19).

**Rozptyl a směrodatná odchylka.** Rozptyl je nejznámější a nejvyužívanější mírou variability. Je definován jako aritmetický průměr ze čtverců odchylek jednotlivých hodnot od poměru. Rozptyl sám o sobě není interpretovatelnou veličinou, protože výsledek je dán ve čtvercích měrných jednotek. Proto se při hodnocení variability dává přednost druhé odmocnině rozptylu, tzv. směrodatné odchylce  $s_x$  (bráno s kladným znaménkem). (Souček, 2006, s. 20-21)

**Variační koeficient.** Při srovnávání variability více souborů lze narazit na problém rozdílných měrných jednotek a rozdílné úrovně hodnot v souborech. V takových případech je pro potřeby srovnání nejvhodnější charakteristikou variability variační koeficient  $V_x$ .“ (Souček, 2006, s. 22)

$$V_x = \frac{sx}{x}. \quad (3)$$

### 3.2.4 Metody matematické statistiky

Kromě metod popisné statistiky byly při ověřování (či zamítnutí) základních výzkumných otázek, stanovených v disertační práci, použity následující testy matematické statistiky:

- *Test dobré shody chí kvadrát,*
- *Wilcoxonův test pro dva závislé výběry,*
- *Friedmanův test – k-závislých výběrů.*

Testování statistických hypotéz (zde výzkumných otázek) je rozhodovací postup, při němž se na základě výsledků získaných náhodným výběrem řešitel vysloví buď pro testovanou (nulovou) hypotézu nebo alternativní hypotézu. Statistická hypotéza je určité tvrzení o parametrech nebo tvaru rozdělení pozorované náhodné veličiny pocházejícího ze základního souboru. (Chráska, 2007)

Podle Žiakové (2003, s. 241-242) se postupuje následovně:

- 1) Formulace nulové hypotézy  $H_0$  a alternativní hypotézy  $H_1$ , která popírá nulovou hypotézu, a volba hladiny významnosti testu  $\alpha$ .
- 2) Stanovení kritického oboru  $W$  pro test hypotézy  $H_0$  proti hypotéze  $H_1$  na hladině významnosti  $\alpha$ .
- 3) Stanovení testové statistiky  $T$  pro test nulové hypotézy  $H_0$ . Z realizace náhodného výběru z  $X$  se vypočítá  $t$ .

4) Rozhodnutí o platnosti hypotézy:

$T \notin W$  přijímá se  $H_0$ , zamítá se  $H_1$ ,

$T \in W$  zamítá se  $H_0$  a přijímá se  $H_1$ .

**Test dobré shody chí-kvadrát.** Typické použití je v situaci, kdy  $H_0$  předpokládá, že v konečném základním souboru roztríděného podle kvantitativního nebo kvalitativního znaku do skupin jsou podíly jednotek rovny číslům  $\pi_{0,1}, \pi_{0,2}, \dots, \pi_{0,k}$ . (např. Klímek, Kasal a Stříž, 2006)

1)  $H_0$ : Platí předpoklady.

$H_1$ : Neplatí předpoklady.

2)  $\chi^2$  – test dobré shody

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha, \infty})$

4)  $\chi^2 = \sum_{i=1}^k \frac{(n_i - n\pi_{0,i})^2}{n\pi_{0,i}}$ , kde  $n_i$  jsou pozorované výběrové četnosti a  $\pi_{0,i}$  jsou teoretické četnosti v  $i$ -té skupině.  $\chi^2$  má za předpokladu dostatečně velkého výběru  $\chi^2$  rozdělení s  $k-1$  stupni volnosti. (ibid.)

**Wilcoxonův test pro dva závislé výběry.** Je testem dvou závislých výběrů (párová měření), ne parametrickou obdobou t-testu pro párová pozorování. Použijí se rozdíly hodnot, potom necht'  $X_1, X_2, \dots, X_n$  je náhodný výběr ze spojitého rozdělení s distribuční funkcí  $F(x)$ . Seřadí se  $X_1, X_2, \dots, X_n$  do rostoucí posloupnosti podle absolutní hodnoty, tj.:  $|X|^{(1)} < |X|^{(2)} < \dots < |X|^{(n)}$ . Necht'  $R_i$  je pořadí  $X_i$  při tomto uspořádání. Zavedou se veličiny:  $S^+ = \sum_{X_i \geq 0} R_i$ ,  $S^- = \sum_{X_i < 0} R_i$ . Přitom platí  $S^+ + S^- = \frac{n \cdot (n+1)}{2}$ .

1)  $H_0$ : oba soubory mají shodné rozdělení (mediány obou souborů jsou shodné).

$H_1$ : oba soubory nemají shodné rozdělení (mediány obou souborů nejsou shodné).

2) Wilcoxonův test pro dva závislé výběry.

3)  $W = (0, w_n)$ , kde  $w_n$  je tabelovaná hodnota (Klímek, Kasal a Stříž, 2006).

4)  $T = \min(S^+, S^-)$ . Pro větší hodnoty  $n$  lze využít toho, že za platnosti hypotézy má veličina  $U$  asymptoticky rozdělení  $N(0,1)$ .

$$U = \frac{S^+ - \frac{1}{4} \cdot n \cdot (n+1)}{\sqrt{\frac{1}{24} \cdot n \cdot (n+1) \cdot (2n+1)}}$$

(4)

**Friedmanův test – k-závislých výběrů.** Necht'  $X_{ij}$  ( $i=1,\dots,n$ ;  $j=1,\dots,k$ ) jsou nezávislé náhodné veličiny se spojitými distribučními funkcemi. Je nezbytné otestovat hypotézu, že distribuční funkce veličin  $X_{i1}, X_{i2}, \dots, X_{ik}$  jsou totožné.

1)  $H_0$ : Distribuční funkce jsou totožné.

$H_1$ : Distribuční funkce nejsou totožné.

2) Friedmanův test

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty)$ , kde  $\chi^2_{1-\alpha}(k-1)$  je  $1-\alpha$  procentní kvantil  $\chi^2$  rozdělení pro  $(k-1)$  stupňů volnosti.

4)  $T$  má za platnosti hypotézy  $\chi^2$  – rozdělení s  $(k-1)$  stupni volnosti.  $R_{ij}$  je pořadí hodnoty  $X_{ij}$  v dané  $i$ -té skupině. (Klímek, Kasal a Stríž, 2006).

$$T = Q = \frac{12}{nk(k+1)} \sum_{j=1}^k \left( \sum_{i=1}^n R_{ij} \right)^2 - 3n(k+1) \quad (5)$$

### 3.3 Metody sběru empirických dat

K dosažení stanovených cílů a ověření základních výzkumných otázek jsou v disertační práci využívány jak kvantitativní, tak i kvalitativní metody sběru empirických dat, které napomáhají přesnějšímu popisu konkrétních situací.

Kvalitativní výzkumné metody zkoumají motivace, postoje, představy, možné trendy apod. Často se jedná o klíčové údaje, které se nedají pomocí kvantitativních metod lehce popsat. (Tharenou, Donohue a Cooper, 2007) V rámci práce byly realizovány *polostrukturované rozhovory* se zástupci vrcholového vedení nadnárodních společností působících v České republice podpořené *konzultacemi s odborníky z praxe* jako jedna z metod kvalitativního přístupu.

Kvantitativní výzkum umožňuje hlubší poznání skutečnosti v její racionální všeobecnosti. K výhodám kvantitativního přístupu patří hlavně přehlednost, stručnost a systematičnost výsledků. (Chrásková, 2007, s. 237) V rámci disertační práce byl realizován *dotazníkový průzkum* mezi členy manažerských týmů v České republice jako jedna z metod kvantitativního výzkumu.

#### 3.3.1 Polostrukturované rozhovory

*Charakteristika metody.* „Výzkumný rozhovor se dá obecně vymezit jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace, potřebné k pochopení určité problémové oblasti.“ (Pavlica, 2001, s. 52) V nejjobecnější rovině je pro kvalitativní výzkum příznačná preference postupu označovaného jako *nestandardizovaný, kvalitativní, nestrukturovaný, částečně strukturovaný, případně hlubinný rozhovor.* (ibid.)

*Cílem* polostrukturovaných rozhovorů bylo zjistit, jak jednotlivci – manažeři konstruují a interpretují určité skutečnosti týkající se jejich členství ve vrcholovém vedení, jejich pohledu na úspěšnost manažerského týmu a které atributy jsou klíčové pro úspěch v jejich práci. Vedlejším cílem rozhovorů bylo navázat kontakt s manažery, kteří by mohli mít zájem se dále na výzkumu úspěšnosti manažerských týmů v prostředí nadnárodních společností podílet.

*Výzkumný soubor.* Výběrový soubor tvořilo 8 respondentů – manažerů, kteří pocházeli z 8 různých nadnárodních organizací typu akciová společnost nebo společnost s ručením omezením sídlící v České republice, jejichž hlavní převládající podnikatelská činnost je zařazena podle úrovně 1 do skupiny C – Zpracovatelský průmysl dle klasifikace CZ-NACE, při minimálním počtu 50 a více zaměstnanců a současně s ročním obratem přesahujícím 30 mil. Kč s majoritní, nebo úplnou účastí zahraničního kapitálu na základním kapitálu. Tito respondenti byli vybráni na základě záměrného výběru. O výběru zkoumaného prvku nerozhodla náhoda, ale úsudek autora. Kontrolním prvkem při tvorbě kvótního výběru bylo členství ve vrcholovém vedení nebo na řídicí manažerské pozici. Hlavním důvodem bylo zajištění různorodosti výzkumného souboru.

*Metodika sběru dat.* Pro manažery byly připraveny čtyři otevřené otázky sledující postup při formování manažerského týmu, požadavky na celostní kompetentnost členů manažerského týmu, funkci (role) manažerského týmu, charakteristiky definující úspěšnost manažerského týmu a klíčové atributy pro dosažení úspěšnosti manažerského týmu. Tyto otázky vycházely z návrhu Earleyeho a Gibsonové, jak vést rozhovor s týmy působícími v multikulturním prostředí (viz Příloha B). Respondentům navíc byly pokládány doplňující otázky k ujasnění jejich odpovědí.

*Sběr dat* proběhl v měsíci říjen až listopad 2014. Respondenti žádali o zachování anonymity, a proto ve výsledcích kvalitativního výzkumu jsou uvedeny pouze podstatné informace, a to bez jména oslovené osoby a názvu organizace.

*Způsob zpracování dat.* Odpovědi byly ihned doslovně zapisovány do záznamových archů, poté určeny obecnější kategorie, do nichž spadaly výroky manažerů, a následně bylo zjištěno, která tvrzení se v odpovědích respondentů opakují. Nakonec byla sepsána závěrečná zpráva z této části výzkumu.

*Zhodnocení metody.* Rozhovory byly hodnoceny jako přínosné. Hlavní výhodou této metody je kvalita získaných dat, uvedení respondenta do kontextu řešené problematiky a možnost pokládat doplňující otázky. Nevýhodou je časová náročnost přípravy, požadavky kladené na tazatele a náročnost při vyhodnocování otevřených otázek. (Foret, 2008)

*Limity metody.* V rámci zhodnocení vhodnosti použití této techniky je nutné uvést její nedostatky. Za hlavní omezení lze považovat nízký počet respondentů, s nimiž byly polostrukturované rozhovory realizovány. Nejčastějším důvodem odmítnutí účasti na výzkumu bylo vysoké pracovní vytížení a nedostatek času oslovených respondentů.

### 3.3.2 Konzultace s odborníky z praxe

Problematika disertační práce byla konzultována s odborníky z praxe, kteří se danou tématikou dlouhodobě profesně zabývají. Osloveny byly konkrétně:

- Mgr. Gabriela Králová, jednatelka Manažerského centra aplikované psychologie, s.r.o.
- PhDr. Blanka Nerudová, HR konzultant a jednatelka MITA THOR INTERNATIONAL, spol. s r.o.

*Cílem* bylo detailnější proniknutí do problematiky řízení lidských zdrojů, zejména v otázkách výběru vhodného kandidáta na vrcholovou manažerskou pozici, posuzování úrovně celostní kompetentnosti člena manažerského týmu, resp. jeho manažera – vůdce a definování úspěšnosti manažerských týmů. Konzultace autorovi poskytly náměty, jak lépe stanovit cíle disertační práce, a umožnily mu precizovat formulaci základních výzkumných otázek.

### 3.3.3 Dotazníkový průzkum

*Cílem* dotazníkového šetření mezi členy manažerských týmů v České republice bylo, obdobně jako u polostrukturovaných rozhovorů, zjistit, jak manažerský tým měří svoji úspěšnost, jak posuzuje celostní kompetentnost svých členů, jak vnímá důležitost jednotlivých charakteristik úspěšnosti manažerského týmu, resp. jak určí klíčové atributy, jež jsou důležité pro posílení úspěšnosti, a které naopak ne.

*Výzkumný soubor.* Základní soubor dotazovaných manažerů v kvantitativním výzkumu byl vymezen následujícími podmínkami:

- *teritorium* – společnosti se sídlem v České republice.
- *velikost* – společnosti s 50 a více zaměstnanci a zároveň s ročním obrátem 30 mil. Kč a vyšším,
- *právní forma* – akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným,
- *původ základního kapitálu* – společnosti s majoritní, nebo úplnou účastí zahraničního kapitálu na základním kapitálu.



- *hlavní převládající činnosti* – společnosti zařazené dle klasifikace činností CZ-NACE podle úrovně 1, do skupiny C – Zpracovatelský průmysl (Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE): Zpracovatelský průmysl, c2010-2011).

K zjištění počtu dotazovaných základního souboru byla využita databáze členské základny Svazu průmyslu a dopravy ČR (Svaz průmyslu a dopravy ČR, c2009). Na základě výše uvedených podmínek bylo vyhledáno 528 výrobních podniků, jež splňovaly stanovená omezující kritéria.

S ohledem na zvolenou formu dotazování e-mailem byl výběrový soubor stanoven na základě uvedené kontaktní e-mailové adresy za poslední dostupné, v databázi uveřejněné období. Výsledný počet dotazovaných manažerů z předmětných společností činil 200 (výběrový soubor), v nichž byl osloven a požádán o vyplnění přiloženého dotazníku právě jeden vrcholový manažer.

*Metodika sběru dat.* Dotazník byl zpracován v dokumentu souboru Microsoft Word a rozeslán prostřednictvím elektronické pošty. Kromě úvodního textu se zdůvodněním účelu dotazníkového šetření, instrukcemi k vyplnění a závěrečným poděkováním obsahoval 7 identifikačních otázek (pohlaví, věková kategorie, nejvyšší dosažené vzdělání, obor vzdělání, počet let celkové a současné praxe na manažerské pozici a určení činnosti dle klasifikace CZ-NACE), a 61 uzavřených otázek. U 43 z nich mohli respondenti vybírat z pětistupňové škály, u 12 ze šestistupňové škály a u 6 ze třístupňové škály.

U uzavřených otázek se jednalo jednak o polytomické výběrové otázky, kdy respondenti mohli volit vždy jen jednu odpověď z uvedené škály, a jednak o polytomické výčtové a stupnicové otázky (kombinace), u nichž respondent vybírá současně několik odpovědí s tím, že je má následně seřadit podle určitého kritéria. (Chrásková, 2007, s. 166-167) Rozsah dotazníku byl takový, aby jeho vyplnění trvalo 20 minut. Dotazník je obsažen v příloze A.

Při výběru identifikátorů měřících úspěšnost manažerských týmů (viz Obr. 2) autor vycházel z výzkumu MPI Consulting (Taylor a Haneberg, 2011, s. 20–39). Tato poradenská společnost výzkumem analyzovala více než 300 manažerských týmů a navrhla systém hodnocení dokonalosti manažerských týmů, jenž je založen na 12 druzích měření napříč 4 kategoriemi ohodnocujícími úspěšnost manažerských týmů (bližší Kapitola 1.4). Vzorem pro vytvoření formulací pro jednotlivá tvrzení vztahující se k úrovni celostní manažerské kompetentnosti členů týmu (viz Otázka 2) byl použit hodnotící formulář pro vysoce výkonné cross-funkční týmy od Daly a Berk [c2014, s. 27-28], doplněný o vybraná tvrzení Taylora a Haneberg (2011, s. 233-235). Přehled záměrného rozložení tvrzení je uveden v tabulce 3.

Tab. 3: Rozložení tvrzení v dotazníku podle jednotlivých kompetencí

Pilíře celostní kompetentnosti (CK)		Čísla tvrzení v dotazníku
<b>P1: Sociální zralost (SZ)</b>		
SZ1+ SZ2	Charakterové a volní vlastnosti	9, 36, 7, 13
SZ3+ SZ4	Kreativní a kognitivní vlastnosti	27, 16, 12, 15
SZ5+ SZ6	Temperament a emoční vlastnosti	20, 35
SZ7+ SZ8	Somatické tělesné a duševní vlastnosti	25, 33
<b>P2: Vědomostní zdatnost (VZ)</b>		
VZ1	Vědomosti o objektech řízení	2, 3
VZ2	Vědomosti o systémových vztazích	4
VZ3	Vědomosti o funkcích řízení	17, 18
VZ4	Vědomosti o zdrojích a povaze informací	5, 6, 26
<b>P3: Aplikační zručnost (AZ)</b>		
AZ1	Zručnost konstruktivně komunikovat	8, 10, 11
AZ2	Zručnost účinně a vhodně motivovat	34, 31, 32
AZ3	Zručnost aktivně pracovat v týmu a vést tým	1, 21, 22, 27, 23, 19, 29, 30
AZ4	Zručnost účinného sebeřízení a řízení využití času	14, 24

Zdroj: Vlastní zpracování.

Přehled 28 dílčích, klíčových atributů, účelově setříděných do 7 základních kategorií charakteristik: *účel, zplnomocnění, mezilidské vztahy a komunikace, flexibilita, optimální výkonnost, ocenění a uznání a morálka a etika* podle vzoru Daly a Berk [c2014, s. 27-28], které zásadním způsobem působí na úspěšnost manažerského týmu, vychází z úvah a poznání několika renomovaných, světově uznávaných odborníků a praktiků, jež se problematikou týmů a týmové spolupráce dlouhodobě zabývají (viz Katzenbach a Smith, 1993; Marquard a Horvath, 2001; Earley a Gibson, 2002; Wageman et al., 2008 aj.).

*Sběr dat.* Dotazníkové šetření probíhalo po dobu 6 měsíců od 15. 7. 2014 do 15. 12. 2014. Vrcholovým manažerům, kteří splňovali omezující podmínky, bylo rozesláno 200 osobních e-mailů s žádostí o vyplnění přiloženého dotazníku. Z rozeslaných 200 e-mailů se vrátilo 5 jako nedoručitelných (z toho 4 z důvodu přehlcení e-mailové schránky a 1 z důvodu neexistující

e-mailové adresy) a 195 bylo doručeno. Z doručených 195 e-mailů došlo potvrzení o přečtení od 94 dotazovaných, potvrzení o smazání e-mailu bez přečtení došlo od 29 dotazovaných a od zbývajících 72 dotazovaných nedošlo potvrzení žádné. Ve stanoveném období šetření bylo přijato 69 kompletně vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 35,38 %.

Tab. 4: Přehled klíčových atributů působí na úspěšnost manažerského týmu

Základní kategorie atributů	Klíčový atribut
<b>A. Účel</b>	1. Jasnost vize a cílů 2. Sdílení poslání týmu 3. Porozumění strategie organizace 4. Odhodlání plnit úkoly a závazky
<b>B. Zplnomocnění</b>	5. Pověření 6. Potřebné znalosti, dovednosti a vlastnosti 7. Individuální a vzájemná odpovědnost 8. Stabilita
<b>C. Mezilidské vztahy a komunikace</b>	9. Vzájemná důvěra 10. Budování vztahů 11. Konstruktivní komunikace a zpětná vazba 12. Respektování sebe a ostatních
<b>D. Flexibilita</b>	13. Individuální a týmová agilnost 14. Kritické myšlení 15. Time management a self management 16. Řízení konfliktů
<b>E. Optimální výkonnost</b>	17. Role a styly vedení 18. Informace 19. Týmová práce a kreativita 20. Kvalita, produktivita, efektivita
<b>F. Uznání a ocenění</b>	21. Hodnocení a odměňování 22. Sdílení úspěchu a neúspěchu 23. Vzdělávání se 24. Materiální a motivační podpora
<b>G. Morálka</b>	25. Sdílení hodnot 26. Dodržování norem 27. Soudržnost a týmový duch 28. Etika a morální charakter

Zdroj: Vlastní zpracování.

*Způsob zpracování dat.* Dotazník byl vyhodnocen pomocí vybraných metod popisné statistiky. Zjištěné výsledky byly poté zpracovány do grafické podoby a následně vhodně okomentovány. V dalším logickém kroku byly na základě metod matematické statistiky testovány výzkumné otázky disertační práce.

*Zhodnocení metody.* Účelem dotazníku je získání dostatečného množství dat, které by umožnily splnit cíle výzkumu a ověřit jednotlivé výzkumné otázky. Za této podmínky se jedná o použitelnou metodu, jejímiž hlavními přínosy jsou snížení nákladů spojených s pořizováním potřebných dat, stejně tak relativně nízká časová náročnost výzkumu a možnost pokrytí velkého vzorku respondentů. (Žiaková, 2003, s. 129-130) Dotazník byl vytvořen tak, aby pomocí něj bylo získáno dostatečné množství informací a aby přitom respondenty příliš časově nezatížil. Do úvahy bylo bráno i to, aby rozsah dotazníku nepřesáhl čtyři strany formátu A4 (dva listy).

*Limity metody.* Pro úspěšnost dotazníkového průzkumu bylo nutné zajistit, aby byli respondenty pouze členové manažerských týmů. S tím souvisí i nižší počet vyhodnocovaných dotazníků, protože se jedná o specifickou problematiku a potenciální respondenti výzkumu jsou značně pracovní a časově vytíženi a jejich postoj k dotazníkovému šetření byl převážně odmítavý.

### **3.4 Realizace výzkumu sekundárních dat**

Výzkum sekundárních dat byl prováděn průběžně při zpracovávání disertační práce s cílem získání nových poznatků o stavu současného vědeckého poznání řešené problematiky. Při realizaci byla použita především analyticko-syntetická metoda, jejímž výstupem bylo formulování teoretických východisek disertační práce.

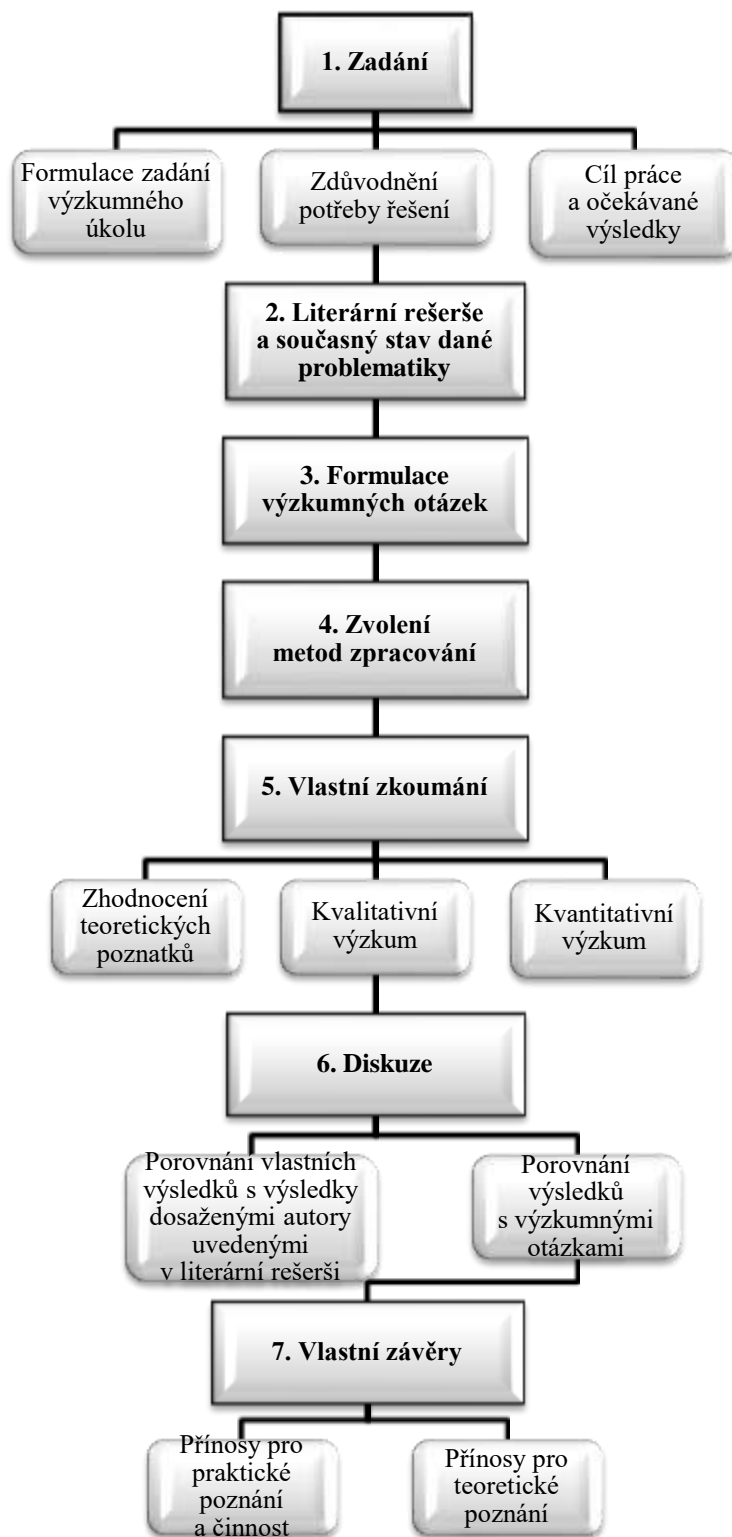
Při sběru sekundárních dat byly studovány a analyzovány odborné vědecké monografie, články ve vědeckých časopisech, odborné databáze univerzitních knihoven a dalších profesních organizací, vědecké příspěvky v konferenčních sbornících, elektronických časopisech a jiných elektronických médiích. Sekundární data byla získávána z domácích a zahraničních informačních zdrojů.

Informace získané rozborem literatury a ze sekundárních dat byly využity jako základ pro výzkum i jeho části.

### **3.5 Struktura a postup řešení disertační práce**

Struktura disertační práce odpovídá východisku:

- *Cíl* = Jaký problém bude řešen?
- *Východiska* = Co už o problému víme?
- *Metodologie* = Jak bude problém řešen?
- *Výsledky* = Co jsme o problému zjistili?
- *Diskuze a závěr* = Jaký je přínos zjištění? (Foret a Stávková, 2003)



Zdroj: Upraveno podle Trnky a kol. (2001).

Obr. 4: Postup zpracování vědecké práce

Obvykle by měla mít disertační práce následující strukturu: *úvod, teoretická východiska, cíl práce a pracovní hypotézy (základní výzkumné otázky), použité metody vědeckého zkoumání, vlastní výsledky, přínosy, závěr, použitá literatura a vlastní publikace*. Doporučuje se uvést i *seznam obrázků, tabulek a příloh*, které obsahují doplňující informace. (Molnár, 2009, s. 3-4)

Postup použitý při zpracování disertační práce vychází ze zásad zpracování vědecké práce (viz Obr. 4), který se skládá z následujících kroků:

- *Zadání*. Formulace zadání výzkumného úkolu, zdůvodnění potřeby řešení, cíl práce a očekávané výsledky.
- *Literární rešerše a současný stav dané problematiky*.
- *Formulace výzkumných otázek*.
- *Zvolení metod zpracování*.
- *Vlastní zkoumání*.
- *Diskuse*. Porovnání výsledků s výzkumnými otázkami.
- *Vlastní závěry*. Přínosy pro teoretické a pro praktické poznání. (Upraveno podle Trnky a kol., 2001)

## 4 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

V této kapitole je provedeno vyhodnocení výsledků výzkumného šetření. Nejprve jsou uvedena zjištění vyplývající z rozhovorů s manažery, poté data získaná z dotazníkového šetření, u kterých byla testována jejich statistická významnost, následně byly získané výsledky shrnuty a současně konfrontovány se soudobými vědeckými poznatky. Na jejich základě byl navržen model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních korporacích působících v České republice.

### 4.1 Výsledky kvalitativního výzkumu

Kvalitativní část výzkumu byla realizována formou polostrukturovaných rozhovorů. Jeho záměrem bylo provedení zjištění, jak jednotlivci – manažeři konstruují a interpretují určité skutečnosti týkající se jejich členství ve vrcholovém vedení, především jejich pohledu na úspěšnost manažerského týmu a atributy, které jsou klíčové pro úspěch jejich práce.

Náhodným výběrem bylo v období od října do listopadu 2014 osloveno 8 respondentů, kteří pocházeli z 8 různých nadnárodních organizací a splňovali omezující podmínky (blíže Kapitola 3.3.1)

Manažerům byly pokládány čtyři otevřené otázky. První otázka zněla: „*Kdo je členem manažerského týmu? Jak jsou jeho členové vybíráni?*“, druhá otázka: „*Jakou funkci (role) plní manažerský tým?*“, třetí otázka: „*Jak víte, kdy jste odvedli jako tým dobrou práci? Jak je monitorována úspěšnost manažerského týmu?*“ a čtvrtá otázka: „*Jaké klíčové atributy přispívají k dosažení úspěšnosti týmu (posilují jej), resp. které mu v ní naopak brání (oslabují jej)?*“

Získané odpovědi manažerů byly při rozhovoru zaznamenány a následně transformovány do elektronické podoby. Při vyhodnocení získaných dat nebyly odpovědi manažerů rozlišovány například podle věku, pohlaví, pozice či délky praxe z důvodu jejich výslovného požadavku o zachování anonymity. Proto ve výsledcích kvalitativního výzkumu figurují pouze podstatné informace, a to beze jména oslovené osoby a názvu organizace aj.

#### 4.1.1 Výběr člena manažerského týmu s důrazem na jeho kompetentnost

Faktem zůstává, že vrcholové týmy představují určitou exkluzivitu a členství v nich není právem nebo výsadou, ale záleží na tom, co a koho tým potřebuje, aby byl úspěšný. Na první dílčí část otázky č. 1: „*Kdo je členem manažerského týmu?*“ byl respondenty shodně uváděn termín profesionální manažer, jenž by byl plně kompetentní vykonávat svoji funkci individuálně a stejně tak ve spolupráci s ostatními členy manažerského týmu.

Jeden z respondentů zhodnotil současnou situaci následujícím výrokem: „Otázkou je, zda jedinec dokáže zvládnout obě části manažerské práce současně, a to odpovědnost za pozici, kterou on nebo ona zastává, a účast v týmu, jež přináší podniku určitou perspektivu na každý problém.“

Mezi základní charakteristiky profesionálního manažera, jež byly vymezeny z odpovědí oslovených manažerů, patří: *velký vizionář, respektovaný, odborník, charismatický, vůdce, aktivní, odpovědný, odolný vůči stresu, komunikativní, vzdělávající se, etický a poučitelný z vlastních chyb.*

Z výsledků šetření lze vyvodit následující závěry. Za osobu profesionálního manažera považují respondenti především odborníka či experta ve své profesi, který dokonale ovládá svůj obor činnosti, společně se schopnostmi být dobrým vůdcem či koučem, který účinně řídí nejen sebe, ale zejména svůj tým. Dále z jejich odpovědí vyplývá, že profesionální manažer by měl být charismatická osobnost, která má vize, stanovuje jasné cíle a dokáže k nim motivovat i ostatní členy manažerského týmu. Je aktivní, ve smyslu neustálého drivu a udržování dostatečné pozornosti, projevující se ve schopnosti predikování budoucího stavu dalšího vývoje, jelikož konkurence je tvrdá. Další význačnou charakteristikou je schopnost konstruktivní komunikace a zpětné vazby, jež podporuje budování a rozvoj kvalitních mezilidských vztahů. Profesionální manažer je rovněž odolný vůči stresu, emocím a krizovým situacím, jelikož schopnost efektivního rozhodování považuje skoro každý oslovený manažer za nezbytné. Za důležité, ale již v jednotlivě se vyskytujících případech odpovědí, považují respondenti u profesionálního manažera dodržování organizačně právních pravidel a norem, jakož i etické a morální chování, stejně tak být respektován a mít vlastní odpovědnost za své činy, umět uznat a poučit se z vlastních chyb a potřebu sebe-rozvoje formou celoživotního vzdělávání.

Na druhou dílčí část otázky č. 1: „Jak jsou členové do týmu vybíráni?“ se respondenti v odpovědích shodli, že téměř všechna výběrová řízení týkající se obsazování vrcholových pozic probíhají prostřednictvím assessment centra (AC). Jedná se dnes o velmi běžnou personální techniku, která umožní odhalit profil uchazeče. Cílem AC je to, aby se profil uchazeče co nejvíce přiblížil profilu, který má být vždy nadefinován dopředu pro danou pozici. AC probíhá většinou celý den, zájemci například ve skupině řeší modelový příklad z praxe (případovou studii) a výsledek pak prezentují před komisí. Při řešení úkolu jsou uchazeči pozorováni a hodnotí se u nich různé kompetence.



#### 4.1.2 Funkce (role) manažerského týmu

Členové manažerského týmu vědí, že tým by měl hrát nezastupitelnou roli v organizaci. Jen to, co je myšleno tou rolí, není přesně jasné. Na otázku č. 2: „Jakou funkci (role) plní manažerský tým?“ respondenti uváděli celou řadu odpovědí, které byly účelově seříděny do čtyř kategorií: *správa externích vazeb, vytyčení směru, řízení týmové agendy a zajištění odpovídajících zdrojů a organizační podpory* (blíže Tab. 5).

Tab. 5: Čtyři kategorie funkcí (rolí) manažerských týmů

<b>Funkce (role) manažerských týmů</b>
<b>Správa externích vazeb</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Vytváření sítí</i>, např. shromažďování informací od zákazníků, klientů a kolegů.</li><li>– <i>Smysl pro rozhodování</i>, např. rozvíjení kompetentního rámce pro každodenní činnost týmu.</li><li>– <i>Zastupování</i>, např. vytvoření vhodného pracovního organizačního prostředí za účelem maximální podpory pro tým.</li></ul>
<b>Vytyčení směru</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Stanovení jasné vize</i>, např. shromažďování informací od členů manažerského týmu, pokud jde o jejich porozumění vize.</li><li>– <i>Pomoc týmu převést tuto vizi do dlouhodobých strategií, krátkodobých provozních taktik, operačních plánů, cílů a úkolů</i>, např. realizace týmových cílů (metoda SMART).</li></ul>
<b>Řízení každodenní agendy</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Stanovení motivujícího úkolu pro tým</i>, např. revize struktury úkolů členů týmu tak, aby byla jejich práce smysluplnější.</li><li>– <i>Budování solidní struktury týmu</i>, např. realizace vzdělávacího programu, který pomůže členům týmu rozvíjet potřebné kompetence.</li><li>– <i>Stanovení závazných norem chování</i>, např. stanovení základních pravidel pro to, co lze a nelze provádět.</li></ul>
<b>Zajištění odpovídajících zdrojů a organizační podpory</b> <ul style="list-style-type: none"><li>– <i>Vytvoření spravedlivého systému odměňování</i>, např. zjišťování spokojenosti členů týmu se současným systémem odměn.</li><li>– <i>Poskytování systému vzdělávání a pravidelného školení</i>, např. Realizace vzdělávacího programu pro rozvoj interpersonálních schopností členů týmu.</li><li>– <i>Zajištění informační a technické podpory pro plánování</i>, např. Průzkum informačních potřeb pro splnění budoucích úkolů.</li><li>– <i>Zajištění dostatečných materiálních zdrojů</i>, např. Požadavek o rozšíření týmu o další manažerské pracovníky vzhledem k náročnosti a složitosti úkolu.</li></ul>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků šetření lze vyvodit následující závěr. V obecné rovině plní tým formální funkce, tzn. aktivity, které jsou v souladu s posláním organizace a představují prostředek ke splnění úkolů a závazků. Formální funkce umožňují vznik, rozvoj a řešení nových myšlenek; mohou usnadnit složité rozhodování, zefektivnit individuální a týmovou práci, stejně tak způsob koordinace rolí a interakcí mezi členy manažerského týmu.

K neformálním funkcím manažerských týmů patří uspokojování potřeb jeho členů, tj. uspokojuje individuální potřebu sociálních vztahů, jako jsou přátelství a sounáležitost; rozvíjí, zvyšuje a upevňuje potřebu uznání a sebeurčení jedince a poskytuje jednotlivci mechanismy k řešení osobních a interpersonálních problémů.

#### 4.1.3 Monitorování úspěšnosti manažerského týmu

Úspěšnost manažerského týmu se měří podle shody mezi cíli organizace a objektivně prokazatelnými výsledky činnosti týmu. Na otázku č. 3 „Jak víte, kdy jste odvedli jako tým dobrou práci a jak je monitorována úspěšnost manažerského týmu?“ respondenti shodně vyjmenovali čtyři základní kategorie indikátorů měřící úspěšnost manažerského týmu, jako jsou *pro-zákaznická orientace*, *spokojenost zaměstnanců*, *organizační závazky* a *finanční výkonnost a růst* (blíže viz Tab. 6).

Tab. 6: Čtyři kategorie identifikátorů měřících úspěšnost manažerských týmů

Indikátor	Způsob monitorování
<i>Orientace na zákazníka</i>	Povědomí o značce; Tržní podíl; Loajalita zákazníků; Zákaznický servis.
<i>Spokojenost zaměstnanců</i>	Organizační kultura, Spokojenost zaměstnanců; Mobilita zaměstnanců; Reputace týmu.
<i>Organizační závazky</i>	Vzdělávání; Strategická rozhodnutí; Systém integrace, koordinace a kontroly; Komunikace
<i>Finanční výkonnost a růst</i>	Tradiční ukazatele typu ROE a ROA; Moderní měřítko typu MVA, EVA a CFROI; Koncept řízení typu Balanced Scorecard; Nástroje hodnotového řízení typu Benchmarking

Zdroj: Vlastní zpracování.

Z výsledků šetření lze vyvodit následující závěr. Monitorování úspěšnosti manažerského týmu je nesmírně důležitý nástroj při rozhodování o míře shody mezi cíli a dosaženými výsledky, jenž napomáhá nejen akcionářům, ale i ostatním zainteresovaným stranám posoudit, jak dobře tým funguje, a zda dosahuje svých zamýšlených výsledků.

#### 4.1.4 Klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu

Na otázku č. 4: „Jaké klíčové atributy přispívají k dosažení úspěšnosti týmu (posilují jej), resp. které mu v ní naopak brání (oslabují jej)?“ respondenti uváděli celou řadu odpovědí, které byly pro názornější přehlednost a snadnější porozumění účelově seříděny do 7 základních kategorií charakteristik podle vzoru Daly a Berk [c2014, s. 27-28]: *účel, zplnomocnění, mezilidské vztahy a komunikace, flexibilita, optimální výkonnost, ocenění a uznání, morálka a etika* (blíže Tab. 7).

Tab. 7: Klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu

Posilující klíčový atribut	Základní kategorie	Oslabující klíčový atribut
Jasný, přesvědčivý směr a cíl	<i>Účel</i>	Nejasnost poslání, vize a cílů
Vysoká angažovanost		Nedostatek iniciativy
Vizionářství	<i>Zplnomocnění</i>	Neschopnost inspirovat ostatní
Potřebná úroveň způsobilostí		Nekompetentnost
Vzájemná důvěra	<i>Mezilidské vztahy a komunikace</i>	Absence důvěry
Respektování sebe a ostatních		Obavy z konfliktů
Individuální a týmová agilnost	<i>Flexibilita</i>	Chybné načasování a chaos
Schopnost kritického myšlení		Neotevřenost k novým ideám
Rozdělení rolí a pravomocí	<i>Optimální výkonnost</i>	Kolize ve stylu řízení
Schopnost týmové spolupráce		Nezdravá soutěživost
Sdílení úspěchu a neúspěchu	<i>Uznání a ocenění</i>	Sobectví
Materiální a motivační podpora		Nedostatečné ohodnocení
Dodržování pravidel a norem	<i>Morálka a etika</i>	Morální selhání
Soudržnost a týmový duch		Nejednotnost v postojích

Zdroj: Vlastní zpracování.

## 4.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

Vyhodnocování a interpretace získaných dat primárního výzkumu byla rozdělena do šesti základních částí, a to:

- *statistické údaje o respondentech,*
- *indikátory využívané při měření úspěšnosti manažerských týmů,*
- *úroveň celostní manažerské kompetentnosti členů manažerského týmu,*
- *důležitost základních charakteristik působících na úspěšnost manažerských týmů,*
- *klíčové, pozitivně orientované atributy úspěšnosti manažerského týmu,*
- *klíčové, negativně orientované atributy úspěšnosti manažerského týmu.*

Zpracování a vyhodnocování získaných dat z dotazníkového šetření bylo prováděno v statistickém programu STATISTICA CZ ve verzi 7 v kombinaci s tabulkovým editorem Microsoft Office Excel 2010. Odpovědi z dotazníku byly transformovány do elektronické podoby ve formě datové tabulky, aby bylo možné aplikovat statistické metody. Vytvořená základní datová matice společně s popisem jednotlivých proměnných a kódováním jejich hodnot je uvedena v Příloze C a D.

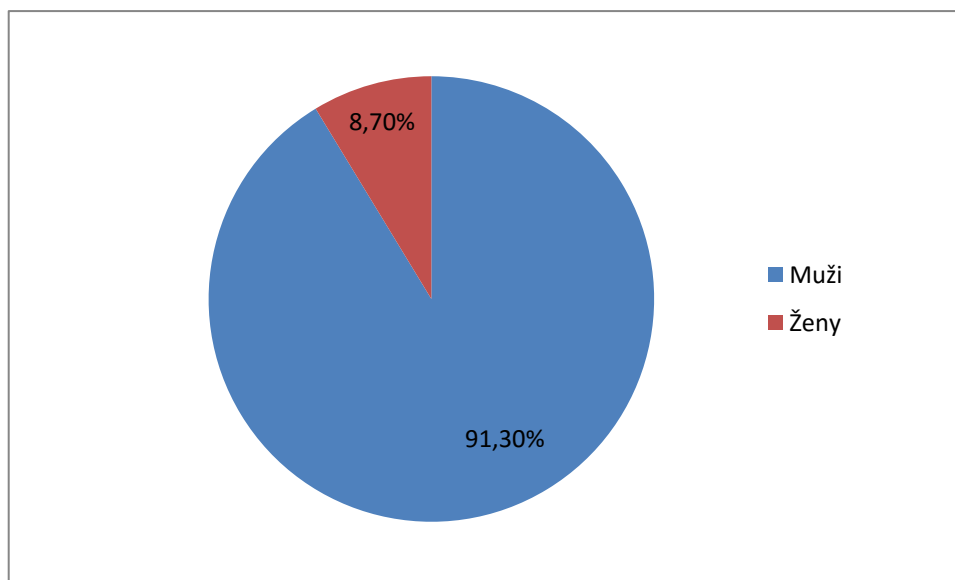
Statistické zpracování dat bylo prováděno podle teoretické základny vědomostí, získané z publikací Chráska (2007) a Součka (2006). V rámci analýzy dat byly vypočítány u proměnných (dovoloval-li to typ proměnné) základní statistické charakteristiky jako průměr, modus, medián, výběrová směrodatná odchylka, variační rozpětí, minimum, maximum a dolní a horní kvartil. Pro prezentaci zjištěných výsledků byly vhodně použity četnostní tabulky a výsečové i sloupcové grafy – obrázky.

### 4.2.1 Statistická data o respondentech

Získané statistické údaje od 69 respondentů byly zpracovány podle základních proměnných, mezi něž patří pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, oblast vzdělání, délka současné a celkové manažerské praxe a převládající ekonomická činnost podniku podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Pro lepší přehlednost byly údaje o oblasti vzdělání, délce současné a celkové manažerské praxe kategorizovány.

### *Rozdělení respondentů podle pohlaví*

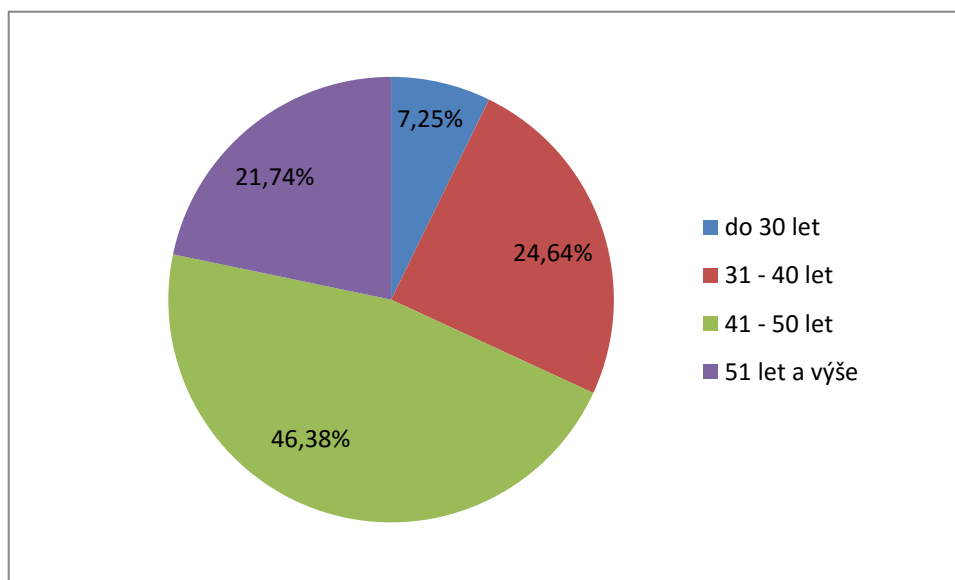
Dotazovaní manažeři, kteří splnili všechny omezující podmínky výzkumného souboru a vyplnili všechny povinné údaje v dotazníku, čítali skupinu 69 osob, z toho bylo 63 mužů (91,30 %) a 6 žen (8,70 %).



Zdroj: Zpracováno autorem.

Obr. 5: Podíl respondentů podle pohlaví

### *Rozdělení respondentů podle věkové kategorie*

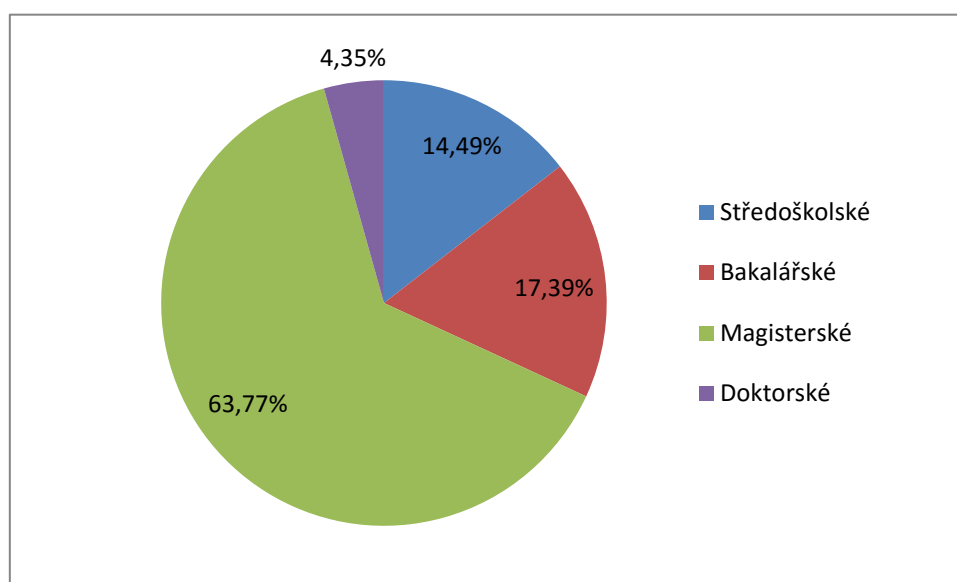


Zdroj: Zpracováno autorem.

Obr. 6: Podíl respondentů podle věkových kategorií

Věk dotazovaných manažerů byl kategorizován do 4 základních skupin. Ve věku 18 – 30 let bylo 5 manažerů (7,25 %), ve věku 31 – 40 let bylo 17 manažerů (24,64 %), ve věku 41 – 50 bylo 32 manažerů (46,38 %) a 15 manažerů (21,74 %) bylo ve věku 51 a více let. Graficky vyjádřený podíl jednotlivých věkových kategorií je znázorněn na obrázku 6.

### ***Rozdělení respondentů podle nejvyššího dosaženého vzdělání***



Zdroj: Vlastní zpracování.

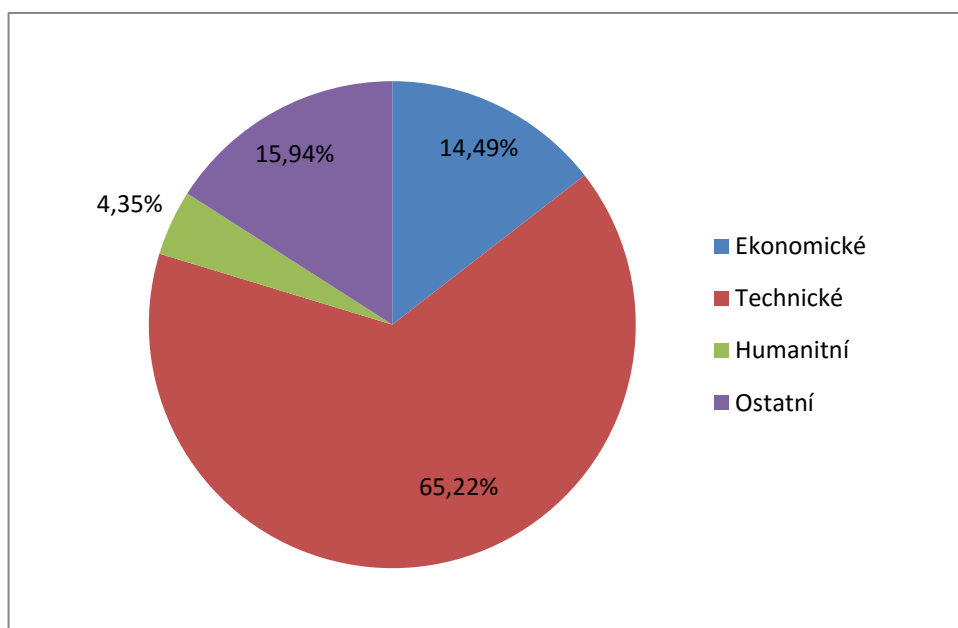
Obr. 7: Rozdělení respondentů podle nejvyššího vzdělání

Rozdělení respondentů podle kategorie „Nejvyšší dosažené vzdělání“ je zobrazeno na obrázku 7. Největší skupina – 44 manažerů uvádí dosažení úplného vysokoškolského vzdělání, tj. magisterského stupně (63,77 %). Druhou, nejčetněji zastoupenou skupinou, bylo 12 manažerů s ukončeným VŠ vzděláním na bakalářském stupni (17,39 %), následováno 10 manažery s ukončenou střední školou (14,49 %). Nejmenší skupinu představují 3 manažeři, kteří dosáhli postgraduálního vysokoškolského studia, tzv. doktorského stupně (4,35 %). Žádný z manažerů neoznačil odpověď „jiné“, tj. že nedosáhl například vyššího odborného vzdělání, popřípadě pouze základního vzdělání.

### ***Rozdělení respondentů podle oblasti vzdělání***

Oblast vzdělání respondentů byla pro názornější přehlednost kategorizována do 4 základních oborových zaměření, a to na *oblast ekonomickou*, jež byla zastoupena 10 manažery (14,49 %), *oblast technickou*, k níž se hlásilo 45 dotazovaných (65,22 %), *oblast humanitní* jako psychologie, právo,

pedagogika uvádí 3 respondenti (4,35 %) a 11 manažerů (15,94 %) bylo zařazeno do kategorie „ostatní“, jež představuje obory jako biologie, chemie, medicína a zemědělství. Graficky vyjádřený podíl jednotlivých oblastí vzdělávání je znázorněn na obrázku 8.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 8: Rozdělení respondentů podle oblasti vzdělání

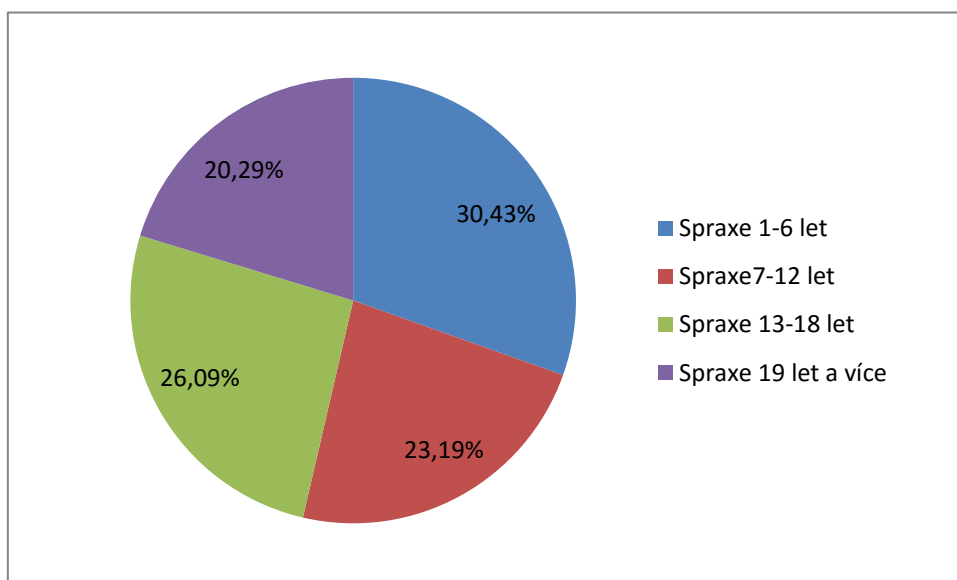
### ***Rozdělení respondentů podle délky praxe***

Délka manažerské praxe byla posuzována na základě dvou proměnných, a to délky současné manažerské praxe a délky celkové manažerské praxe v letech (rocích). Následně porovnáním obou délek byli respondenti rozřazeni do dvou skupin, a to do skupiny:

- *manažerů, kteří vykonávají svou první manažerskou praxi, nebo*
- *manažerů, kteří vykonávají druhou nebo několikátou manažerskou praxi.*

Podmínkou pro zařazení do první skupiny bylo splnění rovnosti délky současné a délky celkové manažerské praxe, naopak v případě nerovnosti obou délek byli manažeři zařazeni do druhé skupiny.

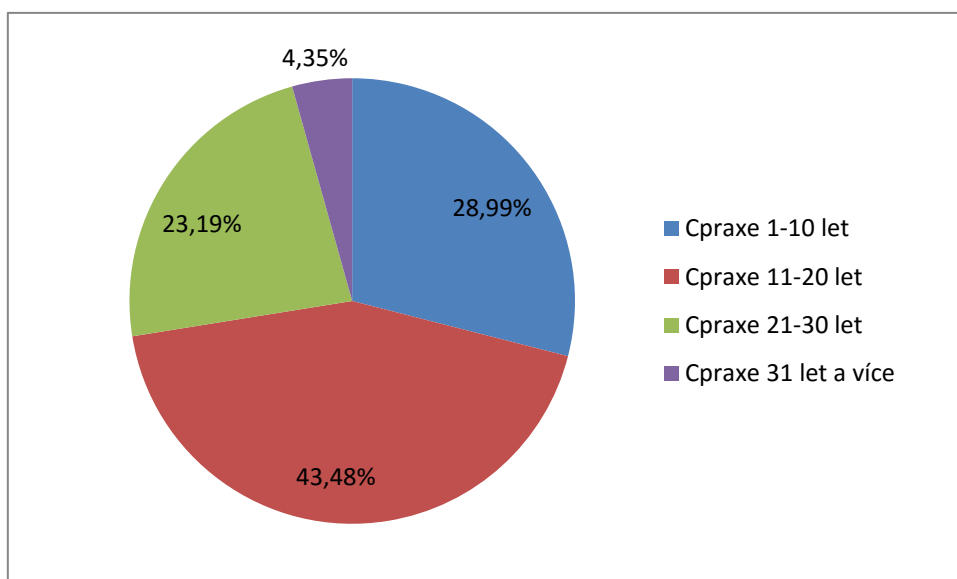
Rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe je zobrazeno na následujícím obrázku 9. Nejpočetnější skupina – 21 manažerů (30,43 %) setrvává na současné manažerské pozici 1 - 6 let, 16 manažerů (23,19 %) v délce 7 – 12 let, 18 manažerů (26,09 %) v délce 13 – 18 let a 14 manažerů (20,29 %) pracuje na současné pozici 19 a více let.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 9: Rozdělení respondentů podle délky současné manažerské praxe

V porovnání rozdělení respondentů podle délky celkové manažerské praxe bylo 20 z nich (28,99 %) s délkou do 1 - 10 let praxe, 30 manažerů (43,48 %) s délkou 11 – 20 let praxe, 16 manažerů (23,19 %) s délkou 21 – 30 let praxe a 3 manažeři (4,35 %) vykonávali svou celkovou praxi na manažerské pozici 31 a více let. Grafické znázornění je uvedeno na následujícím obrázku 10.

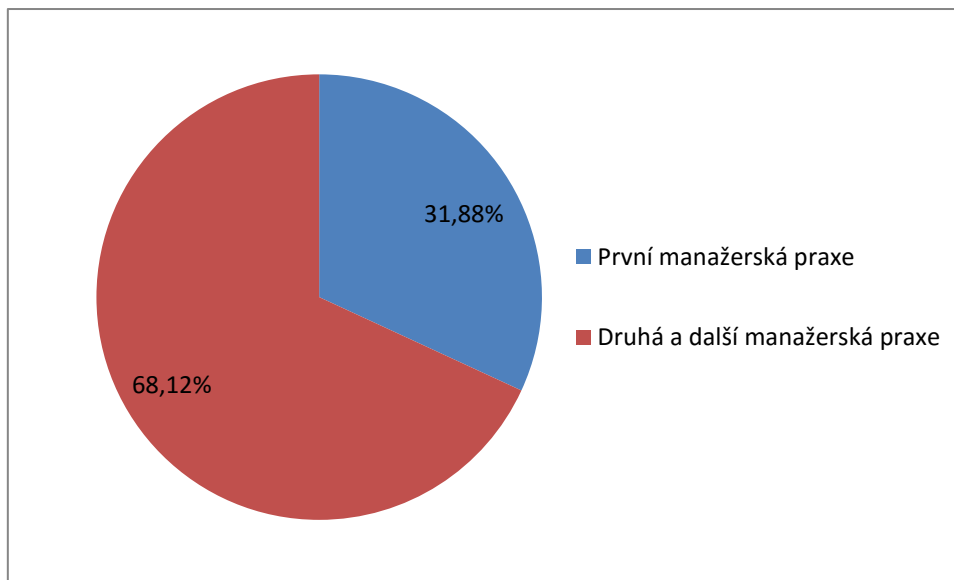


Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 10: Rozdělení respondentů podle délky celkové manažerské praxe



Porovnáním obou délek praxe byly zjištěny podíly manažerů, kteří svou celkovou manažerskou praxi vykonávají jako první (skupina 22 manažerů, resp. 31,88 %). Zbývajících 47 manažerů (68,12 %) vykonává manažerskou praxi minimálně druhou v pořadí. Podíly jsou graficky znázorněny na obrázku 11.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 11: Podíl respondentů s první praxí a několikatou praxí

Mnohem významnější vypovídací hodnotu mají statistické charakteristiky obou proměnných uvedené v tabulce 8. Minimální délka současné manažerské praxe je 1 rok, maximální je 33 let. Variační rozpětí mezi délkami současné manažerské praxe je 32 let. Průměrná délka současné praxe přepočtená na jednoho manažera představuje 11,91 roků. Polovina manažerů pracuje na současné pozici do 12 let praxe, přičemž nejvíce manažerů vykonává současnou pozici právě 12 roků. 50 % dotazovaných se nachází v rozmezí 5 – 17 let své současné manažerské praxe, 25 % respondentů setrvává na současné manažerské pozici maximálně do 4 let, naproti tomu zbývajících 25 % více jak 17 let.

Minimální délka celkové manažerské praxe je 1 rok, maximální délka 35 let. Variační rozpětí mezi délkami celkové praxe odpovídá 34 roků. Průměrná délka celkové manažerské praxe činí 15,86 roku. Polovina manažerů má celkovou praxi na manažerském postu nejvýše 16 let. Nejčastěji respondenty uváděná délka celkové praxe je 18 let. 50 % dotázaných se pohybuje s délkou své celkové manažerské praxe v rozmezí 10 – 22 let, 25 % respondentů má nižší než 10letou celkovou délku praxe a zbývajících 25 % vykonává manažerskou profesi 23 a více let.

Tab. 8: Charakteristiky proměnných délek současné a celkové praxe

Charakteristika	Délka manažerské praxe	
	Současná	Celková
<i>Průměr</i>	11,91	15,86
<i>Medián</i>	12	16
<i>Modus</i>	12	18
<i>Variační rozpětí</i>	29	34
<i>Minimum</i>	1	1
<i>Maximum</i>	30	35
<i>Dolní kvartil</i>	5	10
<i>Horní kvartil</i>	17	22

Zdroj: Vlastní zpracování.

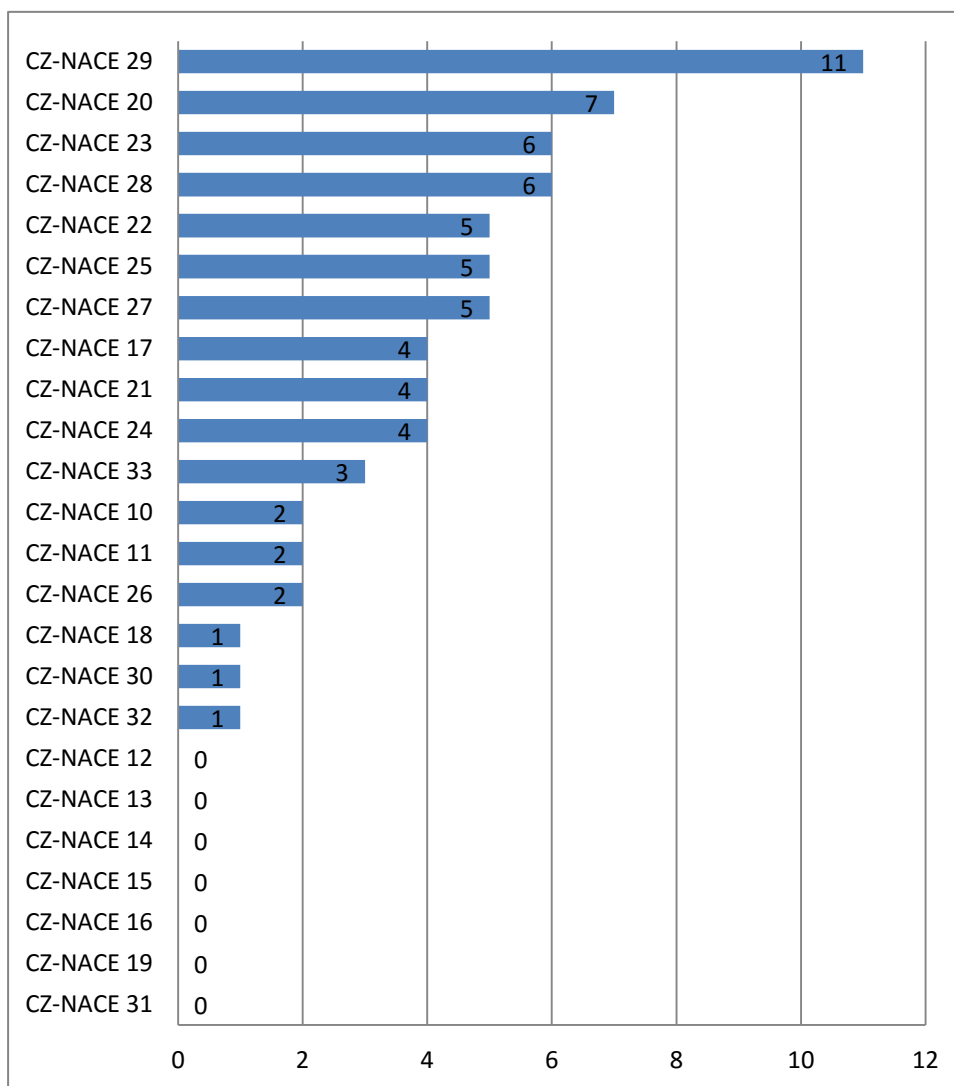
### ***Rozdělení respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku***

Při rozdělení dotázaných manažerů podle převládající ekonomické činnosti podniku bylo zjištěno, že výzkumného šetření se nejčastěji účastnili manažeři působící v oblasti „Výroby motorových vozidel, přívěsů a návěsů, kromě motocyklů“ (kód 29), a to v 15,94 %, následováni manažery z oblasti „Výroby chemických látek a chemických přípravků“ (kód 20) s 10,14 %.

V pořadí třetí a čtvrtou nejpočetněji zastoupenou skupinu respondentů (shodně po 8,70 %) představují zástupci z oblastí „Výroby ostatních nekovových minerálních výrobků“ (kód 23) a „Výroby strojů a zařízení j. n.“ (kód 28). První pěti dotázaných uzavírají manažeři působící v oblasti „Výroby pryžových a plastových výrobků“ (kód 22) se 7,25 %.

Mezi respondenty nebyli žádní manažeři, v jejichž podnicích by převládala „Výroba tabákových výrobků“ (kód 12), „Výroba textilií“ (kód 13), „Výroba oděvů“ (kód 14), „Výroba usní a souvisejících výrobků“ (kód 15), „Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku“ (kód 16), „Výroba koksu a marinovaných chemických látek“ (kód 19) nebo „Výroba nábytku“ (kód 31).

Podrobnější rozdělení respondentů dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE: C – Zpracovatelský průmysl je znázorněno na obrázku 12.

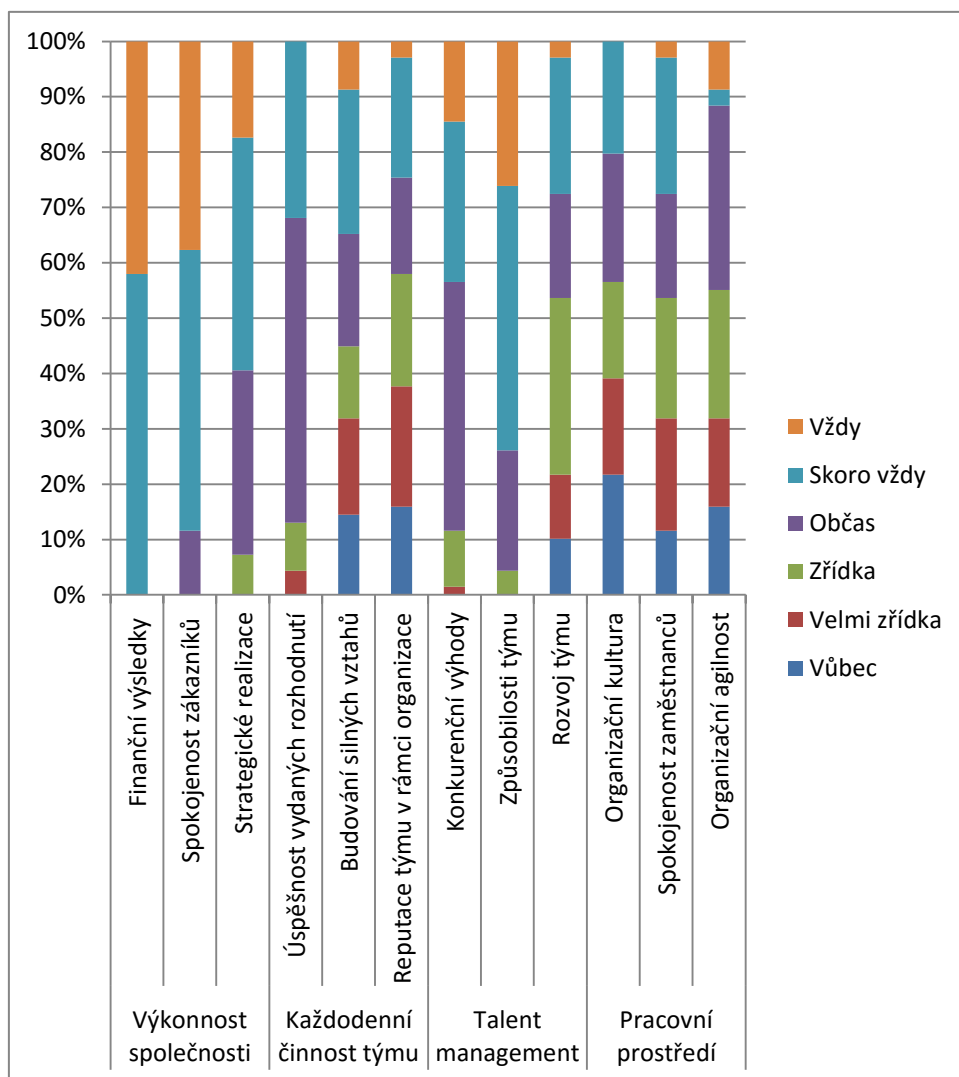


Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 12: Počet respondentů podle převládající ekonomické činnosti podniku

#### 4.2.2 Indikátory měřící úspěšnost manažerského týmu

Ohodnocování úspěšnosti manažerského týmu je nesmírně důležitý nástroj při rozhodování o míře shody mezi cíli a dosaženými výsledky, jenž napomáhá posoudit, jak úspěšně manažerský tým funguje, a zda dosahuje plánovaných výsledků. V dotazníku byla zařazena otázka, na základě které měli dotazovaní manažeři výběrem ze šestibodové stupnice odpovědí (0 – vůbec, 1 – velmi zřídka, 2 – zřídka, 3 – občas, 4 – skoro vždy a 5 – vždy) vyjádřit svůj názor na míru (stupeň) využívání jednotlivých ukazatelů při měření úspěšnosti manažerského týmu ve své organizaci. Grafické znázornění podílů odpovědí, seřazených do čtyř kategorií, je uvedeno na obrázku 13.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 13: Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé kategorie ukazatelů měřící úspěšnost manažerského týmu

Kategorie „Výkonnost podniku“ je zastoupena třemi složkami ukazatelů: *firemní výsledky*, *spokojenost zákazníků*, *strategické realizace*. U indikátoru „Firemní výsledky“ odpovědělo vždy 29 respondentů (47,03 %) a skoro vždy 40 respondentů (52,97 %). Ani jeden respondent neuvedl odpověď vůbec, velmi zřídka, zřídka a ani občas. U indikátoru „Spokojenost zákazníků“ odpovědělo 26 respondentů (37,68 %) vždy, 35 respondentů (50,72 %) skoro vždy a 8 respondentů (11,59 %) občas. Žádný respondent neuvádí odpověď vůbec, velmi zřídka a zřídka. U indikátoru „Strategické realizace“ odpovědělo 12 respondentů (17,39 %) vždy, 29 respondentů (42,03 %) skoro vždy, 23 respondentů (33,33 %) občas a 5 respondentů (7,25 %) zřídka. Žádný respondent neoznačil odpověď velmi zřídka či vůbec.

V kategorii „Každodenní činnost týmu“ se nachází hodnotící indikátory jako *úspěšnost vydaných rozhodnutí, budování silných vztahů a reputace týmu v rámci organizace*. U indikátoru „Úspěšnost vydaných rozhodnutí“ odpovědělo skoro vždy 22 respondentů (31,88 %), občas uvádí 38 respondentů (55,07 %), zřídka odpovědělo 6 respondentů (8,70 %) a jen 3 respondenti označili odpověď velmi zřídka (4,35 %). Ani jeden respondent neuvedl odpověď vždy a vůbec. U indikátoru „Budování silných vztahů“ jen 6 respondentů (8,70 %) odpovědělo vždy, 18 respondentů (26,09 %) skoro vždy, 14 respondentů (20,29 %) občas, 9 respondentů (13,04 %) zmiňuje zřídka, 12 respondentů velmi zřídka a zbylých 10 respondentů označilo odpověď vůbec. U indikátoru „Reputace týmu v rámci organizace“ odpověděli pouze 2 respondenti (2,90 %) vždy, 15 respondentů (21,74 %) uvádí skoro vždy, 14 respondentů (20,29 %) občas, 12 respondentů (17,39 %) zmiňuje zřídka, 15 respondentů (21,74 %) velmi zřídka a zbylých 11 dotazovaných (15,94 %) odpovědělo vůbec.

Kategorie „Talent management“ se skládá rovněž ze tří složek, a to z ukazatele *konkurenční výhody, způsobilosti týmu a rozvoje týmu*. U indikátoru „Konkurenční výhody“ odpovědělo vždy 10 respondentů (14,49 %) a skoro vždy 20 respondentů (28,99 %). 31 respondentů (44,93 %) uvádí občas, 7 dotazovaných (10,14 %) zřídka a pouze 1 respondent (1,45 %) odpověděl velmi zřídka. Žádný respondent neuvedl odpověď vůbec. U indikátoru „Způsobilosti týmu“ odpovědělo 18 respondentů (26,09 %) vždy, 33 respondentů (47,83 %) skoro vždy, 15 respondentů (21,74 %) občas a jen 3 dotazovaní (4,35 %) odpověděli zřídka. Žádný respondent neuvádí odpověď vůbec a velmi zřídka. U indikátoru „Rozvoj týmu“ odpověděli 2 respondenti (2,90 %) vždy, 17 respondentů (24,64 %) skoro vždy, 13 respondentů (18,84 %) občas a 22 respondentů (31,88 %) zřídka. 8 respondentů (11,59 %) odpovědělo velmi zřídka a zbylých 7 (10,14 %) označilo odpověď vůbec.

Poslední kategorie „Pracovní prostředí“ je tvořeno následujícími složkami: *organizační kultura, spokojenost zaměstnanců a organizační agilnost*. U indikátoru „Organizační kultura“ nikdo neodpověděl vždy. 14 respondentů (20,29 %) uvádí skoro vždy, 16 respondentů (23,19 %) občas, 12 respondentů (17,39 %) zřídka a shodně tak i velmi zřídka. Zbylých 15 respondentů (21,74 %) odpovědělo vůbec. U indikátoru „Spokojenost zaměstnanců“ odpověděli pouze 2 respondenti (2,90 %) vždy, 17 respondentů (24,64 %) skoro vždy, 13 respondentů (18,84 %) občas. 15 respondentů (21,74 %) odpovědělo zřídka, 14 respondentů (20,29 %) velmi zřídka a zbylých 8 dotazovaných (11,59 %) uvádí odpověď vůbec. U indikátoru „Organizační agilnost“ odpovědělo 6 respondentů (8,70 %) vždy, pouze 2 respondenti (2,90 %) skoro vždy a 23 respondentů (33,33 %) občas. 16 respondentů (23,19 %) zmiňuje zřídka, 11 respondentů (15,94 %) velmi zřídka a zbylých 11 dotazovaných (15,94 %) odpovědělo vůbec. Jednotlivé četnostní tabulky jsou uvedeny v Příloze E.

Tab. 9: Charakteristiky proměnných za jednotlivé indikátory měřící úspěšnost manažerských týmů

Indikátor	Charakteristika							
	Průměr	Medián	Modus	Var. Rozpětí	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil
<i>Finanční výsledky</i>	4,42	4	4	1	4	5	4	5
<i>Spokojenost zákazníků</i>	4,26	4	4	3	2	5	4	5
<i>Strategické realizace</i>	3,70	4	4	2	3	5	3	4
<i>Úspěšnost rozhodnutí</i>	3,14	3	3	3	1	4	3	4
<i>Budování vztahů</i>	2,52	4	3	5	0	5	1	4
<i>Reputace týmu</i>	2,16	1	2	5	0	5	1	4
<i>Konkurenční výhody</i>	3,45	3	3	4	1	5	3	4
<i>Způsobnosti týmu</i>	3,96	4	4	3	2	5	3	5
<i>Rozvoj týmu</i>	2,45	2	2	5	0	5	2	4
<i>Organizační kultura</i>	2,03	3	2	4	0	4	1	3
<i>Spokojenost zaměstnanců</i>	2,33	4	2	5	0	5	1	4
<i>Organizační agilnost</i>	2,17	3	2	5	0	5	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě analýzy dostupných informačních zdrojů z oblasti managementu týmů a konzultací s odborníky z praxe bylo předpokládáno, že nejvýznamnějším indikátorem měřícím úspěšnost manažerského týmu jsou *finanční výsledky*. Tento předpoklad byl testován pomocí Friedmanova testu pro čtyři závislé výběry, zda distribuční funkce 4 kategorií indikátorů jsou totožné (viz Tab. 10).

*Testování statistických hypotéz:*

1)  $H_0$ : Distribuční funkce všech čtyř výběrů jsou totožné (všechny čtyři soubory mají shodné rozdělení, mediány čtyř souborů jsou shodné).

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2) Friedmanův test pro čtyři závislé výběry.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(3), \infty) = (7,81; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=4$ .

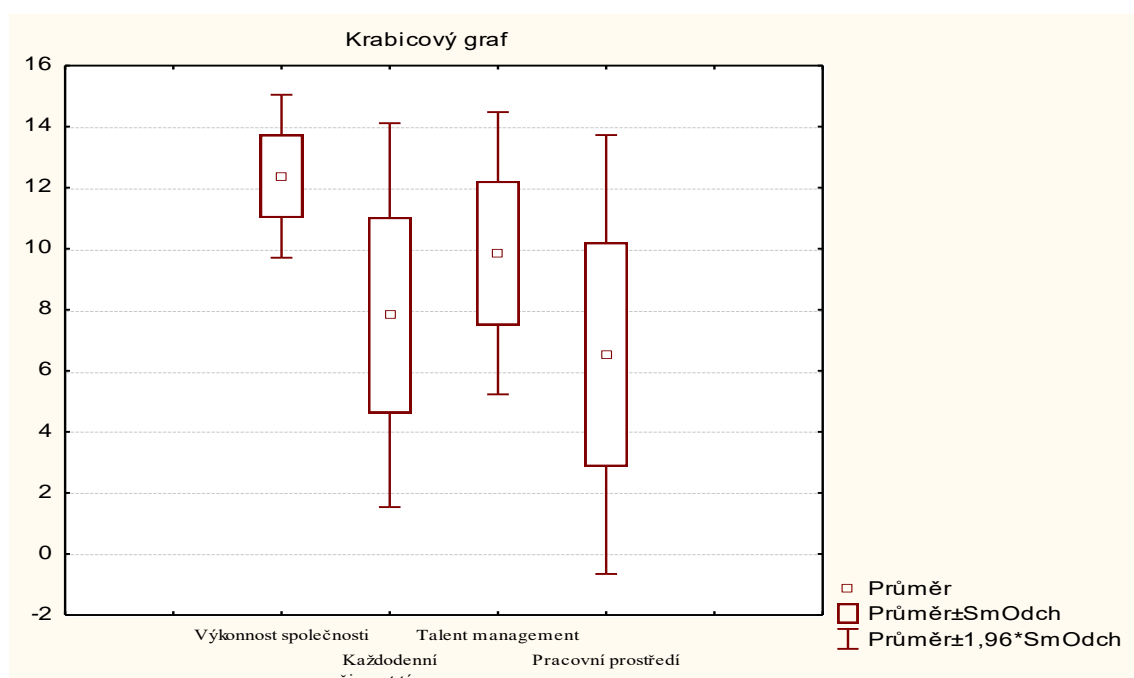
4)  $T=145,16$ .

$T \in W$  se zamítá  $H_0$  a přijímá se  $H_1$ .

Tab. 10: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 1

Statistická veličina	Výkonnost společnosti	Každodenní činnost týmu	Talent management	Pracovní prostředí
<i>Průměr</i>	12,38	7,826	9,855	6,536
<i>Modus</i>	12	11	10	7
<i>Medián</i>	12	7	10	7
<i>Sm. odchylka</i>	1,362	3,208	2,359	3,669
<i>Šikmost</i>	0,214	0,126	-0,12	0,098
<i>Špičatost</i>	-0,02	-1,25	-0,22	-1,18
<i>Var.koeficient</i>	0,11	0,41	0,239	0,561

Zdroj: Vlastní zpracování.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 14: Krabicový graf pro čtyři závislé výběry

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Na hladině významnosti  $\alpha = 5\%$  byla zamítnuta hypotéza o rovnosti distribučních funkcí a byla přijata její alternativa. **Distribuční funkce nejsou stejné.**

Tab. 11: Výsledky Friedmanova testu pro čtyři závislé výběry

Proměnná	Friedmanova ANOVA a Kendallův koeficient shody (Krenar 01)				
	Průměrné pořadí	Součet pořadí	Průměr	Sm.Odch.	
Výkonnost společnosti	3,789855	261,5000	12,37681	1,362323	
Každodenní činnost týmu	1,971014	136,0000	7,82609	3,208245	
Talent management	2,840580	196,0000	9,85507	2,359433	
Pracovní prostředí	1,398551	96,5000	6,53623	3,668546	

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pro podporu vysloveného závěru plynoucího z Friedmanova testu pro čtyři závislé výběry byl navíc proveden párový Wilcoxonův test pro „nejpodobnější“ skupiny, a to jsou výkonnost společnosti a Talent management.

*Testování statistických hypotéz:*

1)  $H_0$ : Oba soubory mají shodné rozdělení (mediány obou souborů jsou shodné).

$H_1$ : neplatí  $H_0$ .

2) Wilcoxonův test pro dva závislé výběry.

$$3) W = \left(-\infty, -u_{1-\frac{\alpha}{2}}\right) \cup \left(u_{1-\frac{\alpha}{2}}, \infty\right),$$

$$W = \left(-\infty, -u_{0,975}\right) \cup \left(u_{0,975}, \infty\right),$$

$$W = \left(-\infty, -1,96\right) \cup \left(1,96; \infty\right) \text{ pro veličinu } U.$$

4)  $T=27$ .

$$U=6,095.$$

Na základě realizovaného Wilcoxonova párového testu lze vyvodit následující závěr: Bylo prokázáno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  zamítnutí hypotézy o rovnosti distribučních funkcí a byla přijata její alternativa. **Distribuční funkce nejsou stejné.**

Tab. 12: Výsledky Wilcoxonova párového testu pro dva závislé výběry

Dvojice proměnných	Wilcoxonův párový test (Krenar 01)			
	Počet platných	T	Z	Úroveň p
Výkonnost společnosti & Talent management	69	27,00000	6,095128	0,000000

Zdroj: Vlastní zpracování.



Na základě výsledků obou testů lze potvrdit předpoklad, že *finanční výsledky jsou nejvýznamnějším a nejčastěji uváděným indikátorem měřícím úspěšnost manažerského týmu.*

#### 4.2.3 Úroveň celostní manažerské kompetentnosti členů manažerského týmu

Úroveň celostní manažerské kompetentnosti subjektů managementu, zvláště členů manažerského týmu, představuje pro organizaci významné referenční kritérium, jež vypovídá o jejich chování a výkonnosti. Nutnost ohodnocování manažerských způsobilostí přispívá jednak ke zkvalitnění procesu výběru členů působících ve vrcholovém vedení společnosti a jednak k dosažení úspěšnosti manažerského týmu jako celku.

Podle koncepce celostního managementu, rozpracované prof. Porvazníkem (blíže Kapitola 1.2.3), by měly být posuzovány vědomosti (VZ) a zručnosti (AZ) potřebné pro výkon manažerských funkcí, které jednotlivci (členové týmů) získávají kontinuálním vzděláváním a zkušenostmi z praxe, a v neposlední řadě by je výchova měla směřovat k jedinému cíli – sociální zralosti (SZ) pro zajištění dlouhodobého udržitelného rozvoje civilizace.

Jednotlivé pilíře celostní manažerské kompetentnosti byly zkoumány v rámci druhé otázky (viz Příloha A). Respondenti při hodnocení současné úrovně SZ, VZ a AZ členů manažerského týmu měli na pětibodové stupnici odpovědí (1 – plně nesouhlasím až 5 – plně souhlasím) označit míru, do jaké je uvedená tvrzení v dotazníku nejlépe vystihují. Pro každou složku, resp. pilíř celostní inteligence, je použito stejné označení míry hodnocení (viz Tab. 13).

V následujících bodech je vždy posuzován každý pilíř kompetentnosti zvlášť (uvedením jednotlivých podílů odpovědí setříděných podle převažující míry souhlasu, jež odpovídají třem úrovním celostní manažerské kompetentnosti, a to: základní, vyšší a rozvinuté, jak u složek, tak i u celé způsobilosti). Přehled záměrného rozložení tvrzení pro jednotlivé pilíře inteligence je uveden v Tab. 3. Výsledné hodnoty podílů jednotlivých úrovní jsou dále slovně popsány a graficky zobrazeny. V závěru podkapitoly je uvedeno celkové zhodnocení.

Tab. 13: Míry způsobilostí pro jednotlivé pilíře celostní kompetentnosti

Úroveň způsobilosti pro jednotlivé pilíře celostní manažerské kompetentnosti (CK)	Převažující míra souhlasu v každé složce CK
1. Základní míra kompetentnosti SZ, VZ a AZ	1 + 2
2. Vyšší míra kompetentnosti SZ, VZ a AZ	3
3. Rozvinutá míra kompetentnosti SZ, VZ a AZ	4 + 5

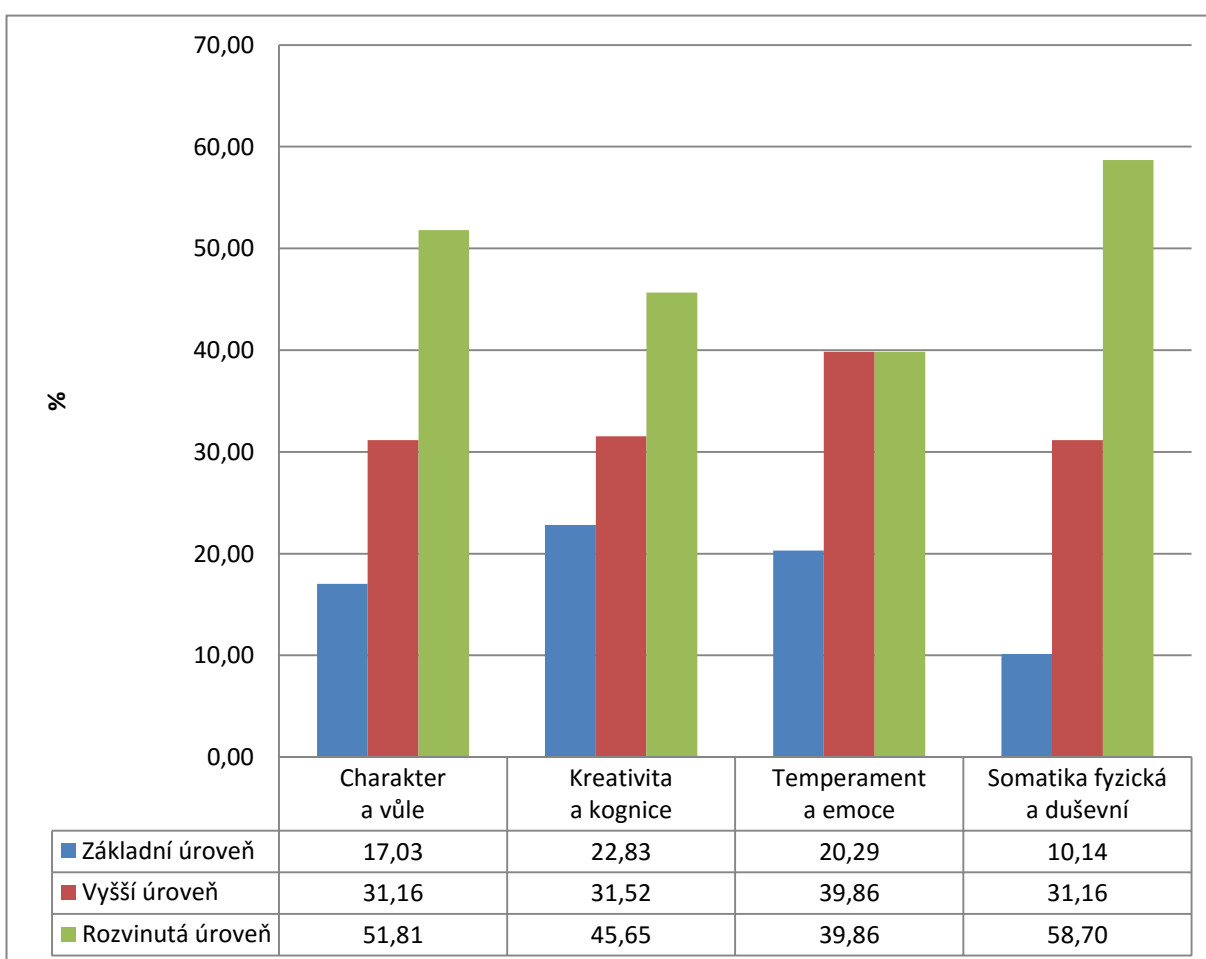
Zdroj: Vlastní zpracování.

## Úroveň sociální zralosti u členů manažerského týmu

Pilíř osobnostních vlastností (sociální zralosti, SZ) je rozhodujícím pilířem ovlivňujícím celostní pracovní a manažerskou způsobilost každého člověka. Při zjištění současné úrovně SZ u členů manažerského týmu byla vyslovená tvrzení záměrně rozřazena do čtyř zkoumaných oblastí, a to na:

- *charakterové a volní vlastnosti (SZ1 + SZ2),*
- *kreativita a kognitivní vlastnosti (SZ3 + SZ4),*
- *temperament a emoční vlastnosti (SZ5 + SZ6),*
- *somatické tělesné a duševní vlastnosti (SZ7 + SZ8).*

Následně pro každou složku utvářející SZ byly posuzovány jednotlivé podíly odpovědí respondentů (viz Příloha F), seříděné podle převažující míry jejich souhlasu, odpovídající třem úrovním SZ, a to základní, vyšší a rozvinuté.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 15: Úrovně způsobilostí pro čtyři zkoumané oblasti složek SZ

Z údajů uvedených na Obr. 15 vyplývá, že za *základní úroveň SZ* členů manažerského týmu je dotazovanými považována kombinace čtyř dvojsložek, utvářející SZ, uspořádaných dle jejich rozvinutosti od největší po nejmenší: kreativita a kognice (22,83 %), temperament a emoce (20,29 %), charakter a vůle (17,03 %) a somatika fyzická a duševní (10,14 %). Dále lze vyvodit, že téměř vždy jedna třetina respondentů (v jednom případě i více) se ztotožňuje s tvrzením, že členové manažerských týmů oplývají *vyšší úrovní SZ*; konkrétněji pro jednotlivé dvojsložky platí, že charakter a vůle a stejně tak somatika fyzická a duševní dosahují shodně po 31,16 %, kreativita a kognice po 31,52 % a temperament a emoce po 39,89 %. Nejvyšší, *rozvinuté úrovní SZ* dominuje fyzické a duševní zdraví (58,70 %), následováno charakterem a vůlí (51,81 %), třetí v pořadí je kreativita a kognice (45,65 %) a čtvrtou pozici uzavírá temperament a emoce (39,86 %). Další, detailnější charakteristiky sledovaných proměnných jsou uvedeny v Tab. 14.

Tab. 14: Charakteristiky proměnných pro jednotlivé složky SZ

Složky SZ	Charakteristika								
	Kód otázky	Průměr	Medián	Modus	Var. Rozpětí	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil
<i>Charakter</i>	tv9	3,46	3	3	3	2	5	3	4
	tv36	3,52	4	4	3	2	5	3	4
<i>Vůle</i>	tv7	3,71	4	4	4	1	5	3	5
	tv13	3,17	4	3	4	1	5	3	4
<i>Kreativita</i>	tv28	3,28	3	3	4	1	5	3	4
	tv16	3,36	4	4	3	2	5	2	4
<i>Kognice</i>	tv12	3,19	3	3	4	1	5	3	4
	tv15	3,41	4	3	4	1	5	3	4
<i>Temperament</i>	tv20	3,12	3	3	3	2	5	3	4
<i>Emoce</i>	tv35	3,39	4	3	3	2	5	3	4
<i>Fyzická somatika</i>	tv25	3,48	4	4	4	1	5	3	4
<i>Duševní somatika</i>	tv33	3,80	4	4	3	2	5	3	4

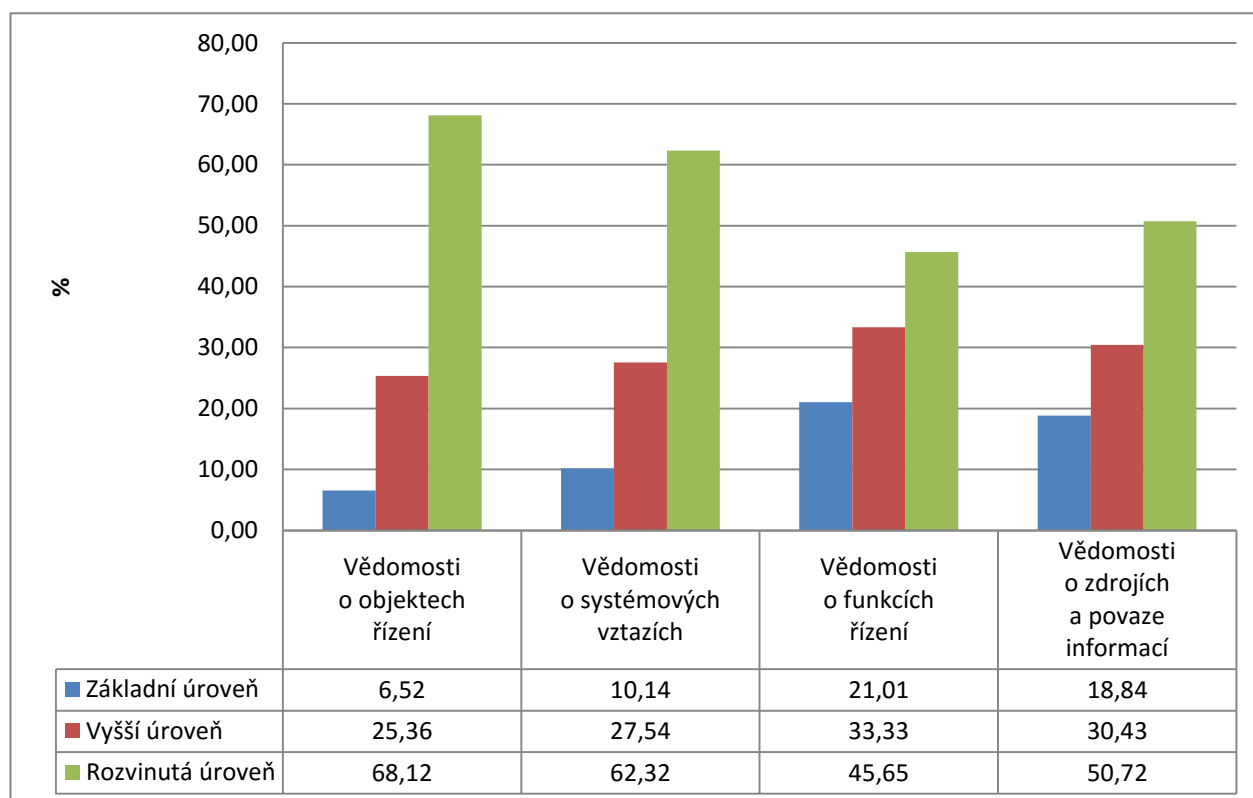
Zdroj: Vlastní zpracování.

## Úroveň vědomostní zdatnosti u členů manažerského týmu

Aby mohli členové manažerského týmu kompetentně vykonávat své funkce, je potřebné, aby disponovali určitým penzem odborných vědomostí, zvláště v oblasti strategického, celostního a znalostního managementu. S ohledem na vnitřní členění (strukturalizaci) pilířů celostní inteligence byly v rámci výzkumu odborné zdatnosti (VZ) vymezeny následující čtyři složky:

- vědomosti o objektech řízení (VZ1),
- vědomosti o systémových vztazích (VZ2),
- vědomosti o funkcích řízení (VZ3),
- vědomosti o zdrojích a povaze informací (VZ4).

Pro každou kategorii složek VZ byly posuzovány jednotlivé podíly odpovědí respondentů (viz Příloha F), seříděné podle převažující míry jejich souhlasu, odpovídající třem úrovním VZ, a to základní, vyšší a rozvinuté.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 16: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky VZ

Z Obr. 16 vyplývá, že *základní úroveň VZ* členů manažerského týmu nejlépe vystihuje kombinace čtyř složek utvářející VZ, seřazených podle výše jejich procentního zastoupení v dané kategorii: vědomosti o funkcích řízení (21,01 %), vědomosti o zdrojích a povaze informací (18,84 %), vědomosti o systémových vztazích (10,14 %) a vědomosti o objektech řízení (6,52 %). Dále lze vyvodit, že více než jedna čtvrtina dotazovaných se plně ztotožňuje s tvrzením, že členové manažerských týmů oplývají *vyšší úrovní VZ*; přesněji vědomostmi o objektech řízení (25,36 %), vědomostmi o systémových vztazích (27,54 %), vědomostmi o funkcích řízení (33,33 %) a v neposlední řadě vědomostmi o zdrojích a povaze informací (30,43 %). Nejvyšší, *rozvinuté úrovní VZ* dominuje rozvinutost vědomostí o objektech řízení (68,12 %), následují vědomosti o systémových vztazích (62,32 %), třetí v pořadí jsou vědomosti o zdrojích a povaze informací (50,71 %) a čtvrtou pozici uzavírají vědomosti o funkcích řízení (45,65 %). Detailnější charakteristiky sledovaných proměnných jsou uvedeny v Tab. 15.

Tab. 15: Charakteristiky úrovně VZ a jejich složek

Složky VZ	Charakteristika								
	Kód otázky	Průměr	Medián	Modus	Var. Rozpětí	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil
Vědomosti o objektech řízení	tv2	4,28	4	4	3	2	5	4	5
	tv3	3,72	3	3	3	2	5	3	5
Vědomosti o systémových vztazích	tv4	3,96	5	4	3	2	5	3	5
Vědomosti o funkcích řízení	tv17	3,36	4	4	4	1	4	3	4
	tv18	3,28	3	3	4	1	4	3	4
Vědomosti o zdrojích a povaze informací	tv5	3,70	4	4	3	2	5	3	5
	tv6	3,04	4	3	3	1	4	2	4
	tv26	3,65	3	4	3	2	4	3	4

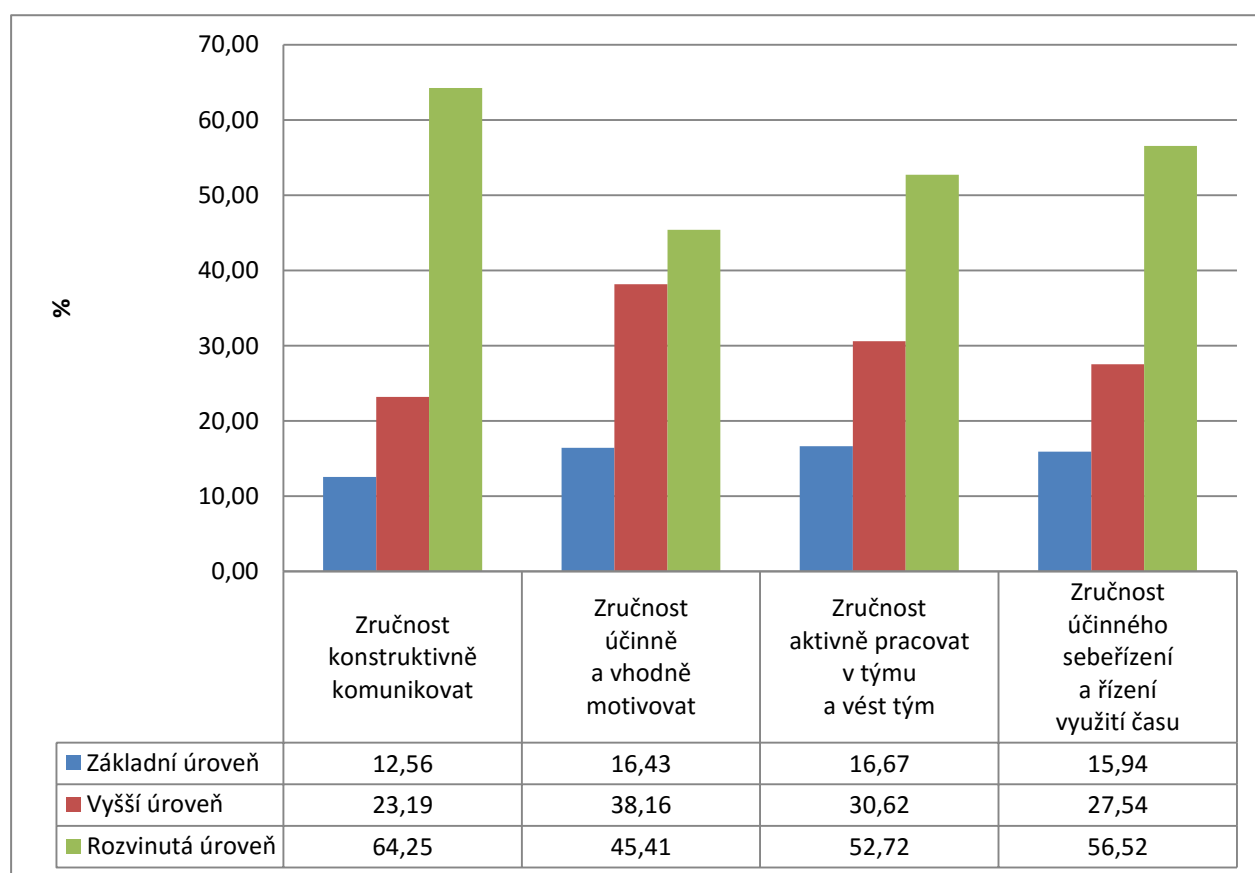
Zdroj: Vlastní zpracování.

### Úroveň aplikační zručnosti u členů manažerského týmu

V rámci výzkumu aplikačních zručností (AZ) byly vymezeny čtyři kategorie složek, jež vychází z pojetí celostní manažerské kompetentnosti, a to:

- zručnost konstruktivně komunikovat (AZ1),
- zručnost účinně a vhodně motivovat (AZ2),
- zručnost aktivně pracovat v týmu a vést tým (AZ3),
- zručnost účinného sebeřízení a řízení využití času (AZ4).

Následně pro každou složku utvářející AZ byly posuzovány jednotlivé podíly odpovědí respondentů (viz Příloha F), seříděné podle převažující míry jejich souhlasu, odpovídající třem úrovním AZ, a to základní, vyšší a rozvinuté.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 17: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky AZ

Z výsledků na Obr. 17 vyplývá, že základní úroveň AZ u členů manažerského týmu nejlépe vystihuje čtveřice složek utvářející AZ, které mezi sebou vykazují velmi malé nebo nepatrné rozdíly: komunikační zručnosti (12,56 %), motivační zručnosti (16,43 %), týmové zručnosti (16,67 %) a zručnost sebeřízení a řízení využití času (15,97 %). Vyšší úroveň AZ vypovídá o nárůstu významnosti

jednotlivých složek AZ; konkrétně došlo téměř ke zdvojnásobení všech hodnot oproti základní úrovni AZ. U zručnosti konstruktivně komunikovat vzrostla míra důležitosti na 23,19 %, u zručnosti účinně a vhodně motivovat na 38,16 %, u týmové aplikační zručnosti na 30,62 % a zručnosti účinného sebeřízení a řízení využití času na 27,54 %. Nejvyšší, *rozvinuté úrovni AZ* dominuje zručnost konstruktivně komunikovat (64,25 %), s mírným odstupem následuje zručnost účinného sebeřízení a řízení využití času (56,52 %), v jejímž těsném závěsu se nachází zručnost aktivně pracovat v týmu a vést tým (52,72 %).

Tab. 16: Charakteristiky úrovně AZ a jejich složek

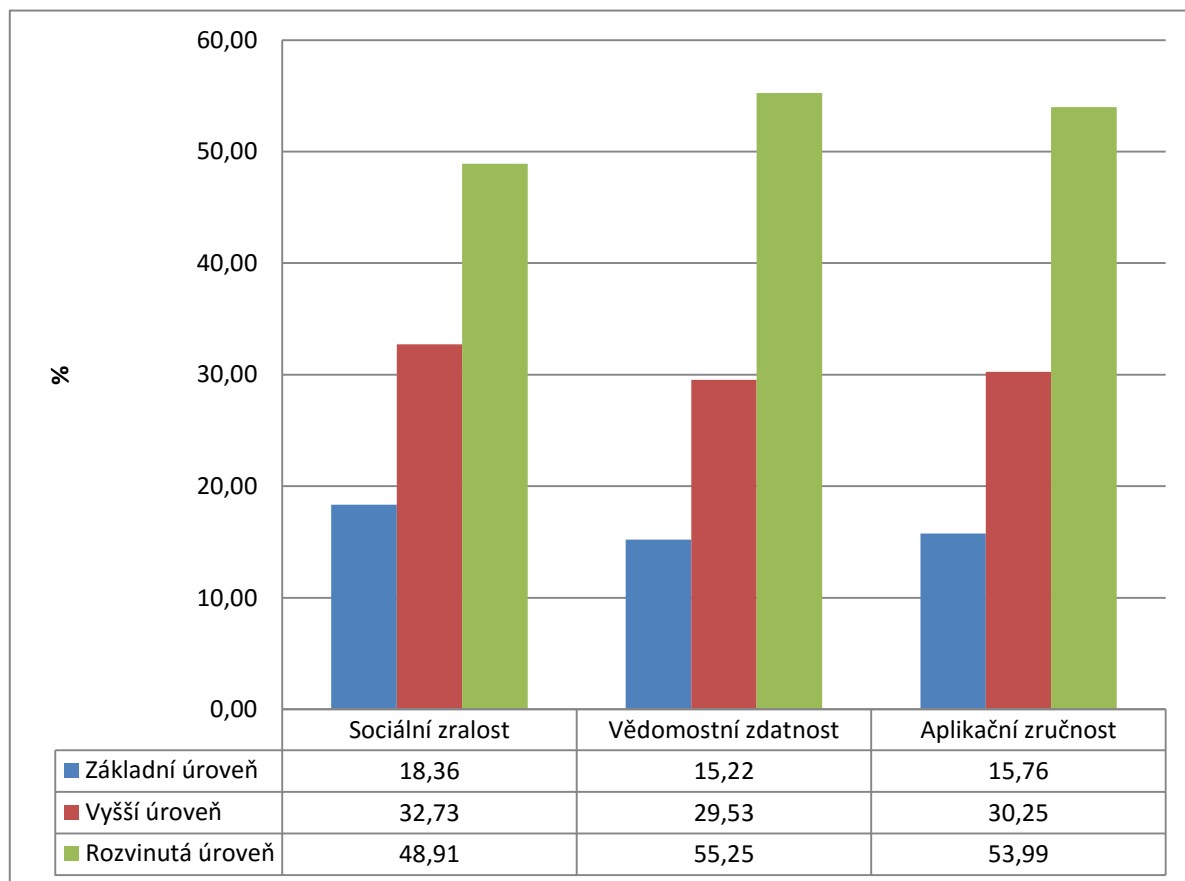
Složky AZ	Charakteristika								
	Kód otázky	Průměr	Medián	Modus	Var. Rozpětí	Minimum	Maximum	Dolní kvartil	Horní kvartil
<i>Zručnost konstruktivní komunikace</i>	tv8	3,71	4	4	3	2	5	3	5
	tv10	3,83	4	4	3	2	5	3	4
	tv11	3,62	4	4	4	1	5	3	4
<i>Zručnost účinně a vhodně motivovat</i>	tv34	3,32	3	3	4	1	5	3	4
	tv31	3,39	4	3	4	1	5	3	4
	tv32	3,42	4	4	4	1	5	3	4
<i>Zručnost aktivně pracovat v týmu a vést tým</i>	tv1	4,19	5	4	3	2	5	4	5
	v21	3,59	4	4	3	2	5	3	4
	tv22	3,71	4	4	3	2	5	3	4
	tv27	3,33	3	3	4	1	5	3	4
	tv23	3,58	3	4	3	2	5	3	4
	tv19	2,97	3	3	4	1	5	2	4
	tv29	3,43	4	4	4	1	5	3	4
	tv30	3,09	3	3	4	1	5	2	4
<i>Zručnost účinného sebeřízení a řízení využití času</i>	tv14	3,62	4	4	4	1	5	3	4
	tv24	3,41	3	3	4	1	5	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování.

Poslední, nejrozvinutější složkou utvářejí AZ je zručnost účinně a vhodně motivovat s 45,41 %. Podrobnější charakteristiky sledovaných proměnných jsou uvedeny v Tab. 16.

### **Úroveň celostní kompetentnosti u členů manažerského týmu**

Jak již bylo na počátku kapitoly zmíněno, potřeba ohodnocovat manažerské způsobilosti představuje (nejen) pro podnikatelské subjekty význačné referenční kritérium, jenž mnohé o jednotlivci napoví.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 18: Úrovně způsobilostí pro jednotlivé pilíře CK

Na základě analýzy dostupných informačních zdrojů z oblasti managementu týmů a konzultací s odborníky z praxe bylo předpokládáno, že více jak 1/3 členů manažerských týmů disponuje vyšší a/nebo rozvinutou úrovní sociální zralosti a aplikačních zručností. Jak dokazuje souhrnné grafické znázornění pro jednotlivé pilíře celostní kompetentnosti (Obr. 18), stejně tak i provedené testování významnosti dat pomocí Chí-kvadrát testu dobré shody (viz dále), tento předpoklad byl potvrzen.



Tab. 17: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 2

Úroveň způsobilosti	Míra souhlasu	Sociální zralost (SZ)	Vědomostní zdatnost (VZ)	Aplikační zručnost (AZ)
Základní úroveň	Plně N	17	10	31
	Spíše N	135	74	143
Vyšší úroveň	Ani S ani N	271	163	334
Rozvinutá úroveň	Spíše S	304	172	420
	Plně S	101	133	176
<b>Celkem</b>		<b>828</b>	<b>552</b>	<b>1104</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

*Testování statistických hypotéz pro vyšší úroveň SZ:*

1)  $H_0$ : Vyšší úroveň SZ má třetina respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

4)  $\chi^2 = \frac{(271-276)^2}{276} + \frac{(557-552)^2}{552} = 0,1358$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Bylo prokázáno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ , že více jak 1/3 respondentů nedisponuje vyšší úrovní sociální zralosti, je to přibližně jedna třetina (32,73 % dotázaných).

*Testování statistických hypotéz pro rozvinutou úroveň SZ:*

1)  $H_0$ : Rozvinutou úroveň SZ má třetina respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

4)  $\chi^2 = \frac{(405-276)^2}{276} + \frac{(423-552)^2}{552} = 90,44$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  bylo prokázáno, že 1/3 respondentů nedisponuje rozvinutou úrovní sociální zralosti, je to více – přibližně polovina (48,91 % dotázaných).

*Testování statistických hypotéz pro vyšší a rozvinutou úroveň SZ:*

1)  $H_0$ : Vyšší a rozvinutou úroveň SZ mají dvě třetiny respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

$$4) \chi^2 = \frac{(676-552)^2}{552} + \frac{(152-276)^2}{276} = 0,1358$$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Bylo prokázáno významnosti  $\alpha = 5 \%$ , že 2/3 respondentů nedisponují vyšší a rozvinutou úrovní sociální zralosti, je to mnohem více (81,64 % dotázaných).

*Testování statistických hypotéz pro vyšší úroveň AZ:*

1)  $H_0$ : Vyšší úroveň AZ má třetina respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

$$4) \chi^2 = \frac{(334-368)^2}{368} + \frac{(770-736)^2}{736} = 4,71$$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Bylo prokázáno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ , že více jak třetina respondentů nedisponuje vyšší úrovní aplikační zručnosti, je to méně (30 % dotázaných).

*Testování statistických hypotéz pro rozvinutou úroveň AZ:*

1)  $H_0$ : Rozvinutou úroveň AZ má třetina respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

$$4) \chi^2 = \frac{(596-368)^2}{368} + \frac{(508-736)^2}{736} = 211,89$$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$  bylo prokázáno, že třetina respondentů nedisponuje rozvinutou úrovní aplikační zručnosti, je to více (53,99 % dotázaných).

*Testování statistických hypotéz pro vyšší a rozvinutou úroveň AZ:*

1)  $H_0$ : Vyšší a rozvinutou úroveň AZ mají dvě třetiny respondentů.

$H_1$ : Neplatí  $H_0$ .

2)  $\chi^2$ - test dobré shody.

3)  $W = (\chi^2_{1-\alpha}(k-1), \infty) = (\chi^2_{0,95}(2), \infty) = (3,84; \infty)$ , protože  $\alpha=0,05$  a  $k=3$ .

$$4) \chi^2 = \frac{(930-736)^2}{736} + \frac{(174-368)^2}{368} = 153,41$$

5)  $H_0$  se zamítá.

Na základě realizovaného testu lze vyvodit následující závěr: Bylo prokázáno na hladině významnosti  $\alpha = 5 \%$ , že dvě třetiny respondentů nedisponují vyšší a rozvinutou úrovní aplikační zručnosti, je to více (84,24 % dotázaných).

*Závěrem. Z výsledků dílčích testů je možné tvrdit, že více jak 1/3 členů manažerských týmů disponuje vyšší nebo rozvinutou úrovní sociální zralosti (SZ) a aplikačních zručností (AZ).*

#### **4.2.4 Důležitost základních charakteristik úspěšnosti manažerského týmu**

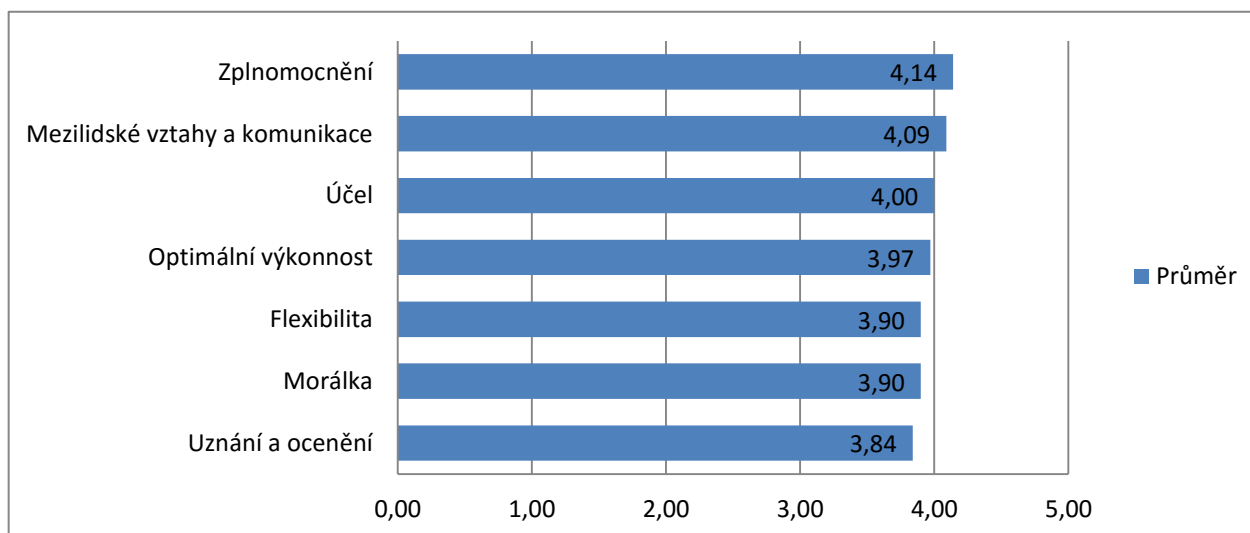
Ve třetí otázce dotazníkového šetření bylo zjišťováno, jakou míru důležitosti přikládají respondenti skupině sedmi základních rysů, jež významně působí na úspěšnost manažerského týmu jako celku. Pro účely výzkumu, ale i pro lepší ilustraci byly jednotlivé elementární charakteristiky dekomponovány vždy na čtyři klíčové atributy (projevy), vystihující význam a obsah dané kategorie, jak je uvedeno v Tab. 4. Dotazovaní manažeři měli výběrem z pětibodové stupnice odpovědí (1 – velmi nízká, 2 – nízká, 3 – střední, 4 – vysoká a 5 – velmi vysoká) ohodnotit stupeň významnosti pro jednotlivou kategorii zvlášť. Pro jednotlivé zkoumané charakteristiky byly vypočítány průměrné škálové hodnoty, jež byly následně seřazeny podle velikosti od nejvyšší po nejnižší (Obr. 19).

Z výsledků uvedených v Tab. 18 a na Obr. 18 vyplývá, že v obecnější rovině respondenti kladou největší důraz na úroveň zplnomocnění (4,14), jimiž členové manažerských týmů disponují nebo by měli disponovat, poté úloze mezilidských vztahů a komunikace (4,09) a v pořadí třetí, nejdůležitější charakteristiku představuje patřičná znalost účelu, jenž má manažerský tým, resp. jeho členové splnit. O něco menší důraz, i když stále pro respondenty dost významný, věnují otázkám dosažení optimální výkonnosti (3,97), flexibility (3,90) morálce (3,90) a v neposlední řadě uznání a ocenění (3,84).

Tab. 18: Charakteristiky elementárních skupinových charakteristik úspěšnosti manažerského týmu

Charakteristika úspěšnosti	Charakteristika							
	Průměr	Medián	Modus	Var. Rozpětí	Mini-mum	Maxi-mum	Dolní kvartil	Horní kvartil
<i>Účel</i>	4,00	4	5	4	1	5	3	5
<i>Zplnomocnění</i>	4,14	4	4	3	2	5	4	5
<i>Mezilidské vztahy a komunikace</i>	4,09	4	4	4	1	5	4	5
<i>Flexibilita</i>	3,90	4	4	3	2	5	3	4
<i>Optimální výkonnost</i>	3,97	4	4	2	3	5	4	4
<i>Uznání a ocenění</i>	3,84	4	4	4	1	5	3	5
<i>Morálka</i>	3,90	4	4	3	2	5	3	4

Zdroj: Vlastní zpracování.



Zdroj: Vlastní zpracování.

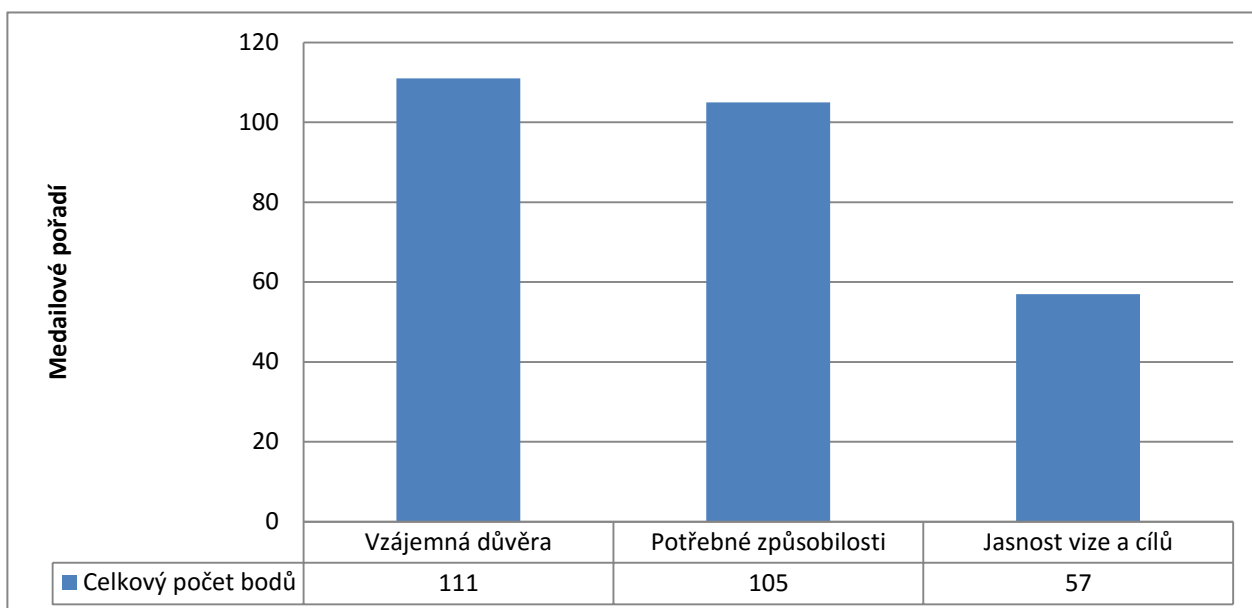
Obr. 19: Průměrné hodnoty pro jednotlivé elementární charakteristiky úspěšnosti manažerského týmu

Grafické znázornění podílů odpovědí, setříděných podle výše důležitosti, je uvedeno v Příloze F.

#### 4.2.5 Nejvýznamnější posilující klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů

V návaznosti na třetí otázku, týkající se důležitosti základních charakteristik úspěšnosti manažerského týmu, měli respondenti vybrat 3 nejvýznamnější, pozitivně působící klíčové atributy, které mají podle nich největší posilující vliv na úspěšnost manažerského týmu. Těmto silám poté měli přiřadit priority včetně komentáře zdůvodňující jejich volbu. Grafické znázornění podílů odpovědí, seřazených podle výše vlivu, jsou uvedeny v Příloze F.

Pro názornější přiblížení výsledků šetření bylo respondenty určené pořadí pretransformováno na bodové, a to velmi jednoduchým způsobem, který je srovnatelný s metodou váženého pořadí v manažerském rozhodování. To například znamená, že pokud dotazovaný při třech možných alternativách určil výši vlivu v pořadí 1, bylo odpovědi přiděleno 5 bodů, pro druhé místo 3 body a třetí výše vlivu v pořadí byla ohodnocena 1 bodem. Díky součtu bodování jednotlivých respondentů lze snadněji určit preference, jakož i měnit výsledné hodnoty na procenta či podíly na celku. Transformování dat na bodovací systém má i význam pro grafické znázornění, když nejlepší hodnocení je zobrazeno v grafu jako nejvyšší sloupec (Obr. 20).



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 20: Tři nejvýznamnější, pozitivně orientované klíčové atributy

Z výsledků šetření vyplývá, že *vzájemná důvěra* (celkem 111 bodů, které odpovídají vlivu 17,87 %) patří mezi 3 nejvýznamnější, pozitivně orientované klíčové atributy. Mezi nejčastěji se opakující argumenty, jež byly respondenty právě pro tento atribut zmiňovány, patří následující tvrzení. „Otevřenost a vzájemná důvěra mezi členy týmu a manažerem-vůdčem tvoří úplný základ,

bez něhož je takřka nemožné vybudovat dlouhodobě úspěšný tým. Vzájemná důvěra, podpořená konstruktivní komunikací, napomáhá při vytváření a posilování dobré atmosféry na pracovišti, ale i mimo něj. Tento faktor slouží k pozitivnímu ovlivňování produktivity a týmové práce a motivačně působí na členy týmu při jejich angažovanosti do práce.“

Na další medailové pozici, v pořadí druhé, se umístily *potřebné způsobilosti* (SZ, VZ a AZ) s celkovým počtem 105 bodů (16,91 %). Dotazovaní manažeři v této souvislosti uvádí hned několik vysvětlení, jež vystihují důležitost jejich volby: „Manažerský tým, zaměřený na určitý cíl, musí být tvořen kompetentními osobami, aby úspěšně svého cíle dosáhnul. Rozvinuté praktické dovednosti, dostatek energie a emocionální stabilita jsou pro tým jako celek nepostradatelné. Kvalifikovanost (myšleno dostatečná praxe a odpovídající úroveň vzdělání) + sociabilita jsou u členů vrcholového týmu vyžadovány“.

Třetí, nejdůležitější atribut představuje *jasnost vize a cílů* (57 bodů odpovídá vlivu 9,18 %). Z komentářů respondentů jednoznačně vyplývá, že „pro tým i samotného manažera je velmi důležité, jak je definován cíl a vize, ke kterému má organizace směřovat, a zda jí z dlouhodobého hlediska přinesou perspektivu pro budoucnost. Oba dva prvky souvisí nejen se směřováním firmy, ale rovněž s udržením motivace členů týmů, jejich jednotou a úsilím pracovat týmově.“

Podrobnější přehled o získaném počtu bodů pro jednotlivé klíčové, pozitivně orientované atributy, je graficky znázorněn v Příloze G.

Tab. 19: Tabulka pro verifikaci výzkumné otázky VO 3

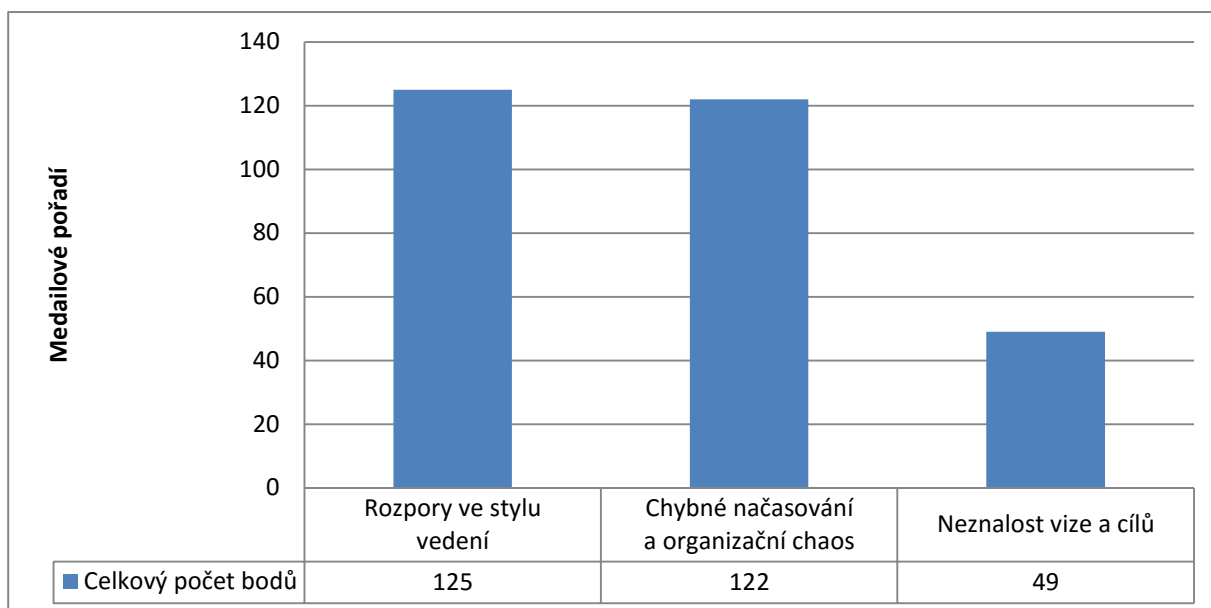
Medailová pozice	Pozitivně posilující atribut	Počet bodů
1. místo	Vzájemná důvěra	111
2. místo	Potřebné způsobilosti	105
3. místo	Jasnost vize a cílů	57

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě analýzy dostupných informačních zdrojů z oblasti managementu týmů a konzultací s odborníky z praxe bylo předpokládáno, že důvěra je jedním z 3 nejvýznamnějších klíčových atributů, pozitivně působících na úspěšnost manažerských týmů. Jak dokazuje tabulka 19 a souhrnné grafické znázornění pro jednotlivé klíčové, pozitivně orientované atributy, seříděné pomocí metody medailového pořadí podle získaného celkového počtu bodů (viz Příloha G), vyslovený předpoklad byl nejen prokázán, ba dokonce se ukázalo, že důvěra je tím nejdůležitějším klíčovým atributem, posilujícím úspěšnost manažerských týmů. To znamená, že *výzkumná otázka VO 3 byla potvrzena*.

#### 4.2.6 Nejkritičtější oslabující klíčové atributy úspěšnosti manažerského týmu

V dotazníku byla zařazena otázka, na základě které měli dotazovaní manažeři vybrat 3 nejkritičtější, v záporném významu projevující se klíčové atributy, které mají podle nich největší oslabující vliv pro dosažení úspěšnosti manažerského týmu. Těmto faktorům měli respondenti přiřadit priority včetně komentáře zdůvodňujícího jejich volbu. Princip převodu odpovědí na bodové hodnocení byl popsán v předchozí podkapitole. Grafické znázornění medailového umístění je uvedeno v Příloze G.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 21: Tři nejkritičtější, negativně orientované klíčové atributy

Z obrázku 21 je zřejmé, že *rozpory ve stylu vedení* (celkem 125 bodů, které odpovídají vlivu 20,13 %) patří mezi 3 nejrizikovější, negativně se projevující klíčové atributy, jež vedou k dysfunkci manažerských týmů. Dotazovaní manažeři v této souvislosti uvádí několik pádných důvodů, a to: „Špatné vedení týmu, při kterém dochází k výrazným střetům ve stylu vedení, znamená pro tým nulový přínos, stejně tak zvýšené riziko poškození samotné organizace v podobě, např. učinění chybných rozhodnutí a jiných selhání.“ „Leadership je tahounem kreativity a produktivity jednotlivých členů týmu. Proto tým potřebuje správné vedení pro usměrňování svých kroků.“ Na další, v pořadí druhé, pozici je nejčastěji skloňováno *chybné načasování a organizační chaos* s celkovým počtem 122 bodů (19,65 %). Mezi nejčastěji se opakující argumenty, jež byly respondenty právě pro tento atribut zmiňovány, patří následující tvrzení. „Přelétavost v prioritách, nestíhání úkolů či upřednostňování nevhodných úkolů apod. způsobují chaos a výrazně narušují fungování týmu, jenž potom nedokáže

rychle reagovat na požadavky zákazníků a aktivovat tým k práci ve správném směru. Pro tým, resp. celou organizaci to může mít až fatální následky.“ Třetí, klíčový negativně působící atribut představuje *neznalost vize a cílů* (49 bodů odpovídá vlivu 7,89 %). Z komentářů dotazovaných vyplývá, že „pro tým/organizaci je velmi podstatné, aby každý člen vrcholového týmu znal vizi a cíl, pochopil je, vhodným způsobem je uměl komunikovat uvnitř i vně týmu, naplňovat je a řídit se jimi.“ „Nevědomost vize a cílů členy vrcholových týmů společnosti zapříčiňuje strnulost až ztrátu firemního směřování, náchylnost činit nesprávná rozhodnutí a nemožnost optimálně vykonávat svoji funkci.“

Tab. 20: Tabulka pro ověření výzkumné otázky VO 4

Medailová pozice	Negativně oslabující atribut	Počet bodů
1. místo	Kolize ve stylu vedení	125
2. místo	Chybné načasování a organizační chaos	122
3. místo	Neznalost vize a cílů	49

Zdroj: Vlastní zpracování.

Na základě analýzy dostupných informačních zdrojů z oblasti managementu týmů a konzultací s odborníky z praxe bylo předpokládáno, že kolize ve stylu vedení představují hlavní klíčový problém k dosažení úspěšnosti manažerského týmu. Toto tvrzení bylo testováno s využitím metody medailového pořadí, a jak dokládá tabulka 20 anebo souhrnný přehled o celkovém počtu získaných bodů za jednotlivé kritické, negativně orientované klíčové atributy (viz Příloha G), vyslovený předpoklad byl prokázán. To znamená, že *výzkumná otázka VO 4 byla potvrzena.*

### 4.3 Shrnutí hlavních výsledků plynoucí z výzkumných otázek

Statistickým zpracováním dat a provedením testu byly zjištěny následující výsledky plynoucí ze čtyř stanovených výzkumných otázek.

V rámci výzkumné otázky VO1 bylo předpokládáno, že *finanční výsledky organizace představují nejvýznamnější a nejčastěji uváděný indikátor, jak ohodnocovat úspěšnost manažerského týmu*, a to nejen pro akcionáře, ale i pro ostatní zainteresované strany.

Vlastník, zejména akcionář, zcela zdířka řídí organizaci sám. Zpravidla si na to najímá řídicí pracovníky – management, který jeho vůli vykonává (Porvazník a Ladová, 2010; Popovič, 2014 in Preclík, 2014 aj.). Každý vrcholový manažer musí od nástupu do funkce poté počítat s tím, že se bude za svá rozhodnutí přímo zodpovídat představenstvu společnosti.



Takřka nepřetržitě bude muset on, resp. manažerský tým předkládat důkazy o tom, že se firma posouvá kupředu a že plní své závazky a předsevzetí (Novotný, 2013). Nejzřetelnějším indikátorem měřícím úspěšnost manažerského týmu, resp. organizace jako celku, představují *obchodní výsledky* (Carmeli a Schaubroeck, 2006). Tato kategorie je mezi mnoha výzkumníky považována za nejpřirozenější (Taylor a Haneberg, 2011), jelikož platové dohody členů vrcholového vedení jsou často spojeny právě s plněním finančních ukazatelů společnosti (Carperter a Sanders, 2004; Raes, 2011).

**Tato skutečnost byla potvrzena.** Jednak je ve shodě s vědeckými poznatky plynoucími z literární rešerše a jednak vyslovené tvrzení dokládají provedená výzkumná šetření v rámci této disertační práce i příklady výroků od respondentů vztahující se k této otázce:

*V naší společnosti představují firemní výsledky klíčovou roli při hodnocení celkové úspěšnosti manažerského týmu.*

*Jednoznačně firemní výsledky jsou jedny z nejdůležitějších indikátorů pro měření úspěšnosti nejen pro tým, zvláště pro organizaci jako celku.*

V rámci výzkumné otázky VO 2 bylo předpokládáno, že *jedna třetina členů manažerských týmů disponuje vyšší anebo rozvinutou úrovní sociální zralosti a aplikačních zručností.*

Podle koncepce celostního managementu, rozpracované prof. Porvazníkem, by měly být posuzovány vědomosti (VZ) a zručnosti (AZ) potřebné pro výkon manažerských funkcí, které jednotlivci (členové týmů) získávají kontinuálním vzděláváním a zkušenostmi z praxe, a v neposlední řadě by je výchova měla směřovat k jedinému cíli – sociální zralosti (SZ) pro zajištění dlouhodobého udržitelného rozvoje civilizace.

Stupeň rozvinutosti celostní manažerské kompetentnosti členů manažerského týmu představuje pro podnikatelské subjekty významné referenční kritérium, jež vypovídá o jejich chování, žádoucích postojích a výkonnosti (viz Katzenbach a Smith, 1993; Grove, 1998; Gregar, 2004; Plamínek a Fišer, 2005 aj.). Nutnost ohodnocování manažerských způsobilostí přispívá jednak ke zkvalitnění procesu výběru členů působících ve vrcholovém vedení společnosti a jednak k dosažení úspěšnosti manažerského týmu jako celku (viz Porvazník, 2014, Šuleř a Gregar, 2002; Armstrong, 2008 a další).

Příklad výroku respondenta v souvislosti s vyřčenou výzkumnou otázkou:

*Úspěchem pro mě osobně je, že mám kolem sebe vysoce kompetentní, schopné kolegy. Dá to sice hodně práce, ale investovat energii, svůj čas, úsilí a nasazení pro jejich získání do svého týmu, to je něco, co se Vám vždy vrátí.*

Na základě výsledků v rámci provedených výzkumných šetření je možné tvrdit, že více jak 1/3 členů manažerských týmů disponuje vyšší nebo rozvinutou úrovní sociální zralosti a aplikačních zručností. **Předpoklad byl potvrzen.**

V rámci výzkumné otázky VO 3 bylo předpokládáno, že *vzájemná důvěra je jedním z klíčových, pozitivně působících faktorů na úspěšnost manažerských týmů*, jež vede k vysoké úrovni spolupráce.

Manažerské týmy se zpravidla zapojují do plnění svých závazků příliš rychle a velmi často dělají zásadní chybu tím, že nevěnují dostatečný čas k seznámení se a vytvoření týmové soudržnosti (viz Covey, 1997 in Gibson, 2000; Halverson a Tirmizi, 2008; Marquardt a Horvath, 2001 a další). Budování důvěry mezi členy týmu má (nejen) pro tento účel zcela zřejmý, neoddiskutovatelný význam (Klčová a Vytásková, 2006). Vzájemná důvěra usnadňuje otevřenost, kreativitu a komunikaci. Manažeři, kteří si vzájemně důvěřují, se stanou pro ostatní členy týmu mnohem cennějšími partnery (Taylor a Haneberg, 2011; Raes, 2011 aj.).

Příklad výroku respondenta v návaznosti na vyslovenou výzkumnou otázku:

*Lidé by si měli více důvěřovat. Když totiž věříte, můžete společně dosáhnout lepších výsledků.*

Na základě výsledků získaných v rámci výzkumných šetření bylo prokázáno, že důvěra patří mezi 3 nejvýznamnější, pozitivně orientované klíčové atributy, ba dokonce je tím nejdůležitějším. To znamená, že **předpoklad byl potvrzen.**

V rámci výzkumné otázky VO 4 bylo předpokládáno, že *střety ve stylu vedení jsou jedním z nejčastěji se vyskytujících důvodů, jež vedou k selhání manažerského týmu*, a které mohou způsobit problém pro jednoho nebo více členů týmu.

Kolize ve stylu řízení představují výrazné rozdíly v přístupu (postojích), které dají vzniknout zámince (příčinám), a tím způsobit problém (bariéry) ne jednomu, ale i ostatním členům v týmu (Taylor a Haneberg, 2011). Tyto rozdíly způsobují, že členové týmu se chovají odmítavě až vyhýbavě, jsou hádaví, netrpěliví anebo zcela odtrženi od reality. Důsledkem je nízká úroveň souhlasu (zapojení se), doprovázená nízkou úrovní výstupů (efektivitou) týmové spolupráce. (viz Heidema a McKenzie, 2008; Earley a Gibson, 2002 aj.).

Na základě výsledků v rámci provedených výzkumných šetření se prokázalo, že střety ve stylu vedení patří mezi 3 nejkritičtější, negativně orientované klíčové atributy, ba dokonce je tím hlavním důvodem, jež vedou k dysfunkci manažerských týmů. To znamená, že **tato skutečnost byla potvrzena.**

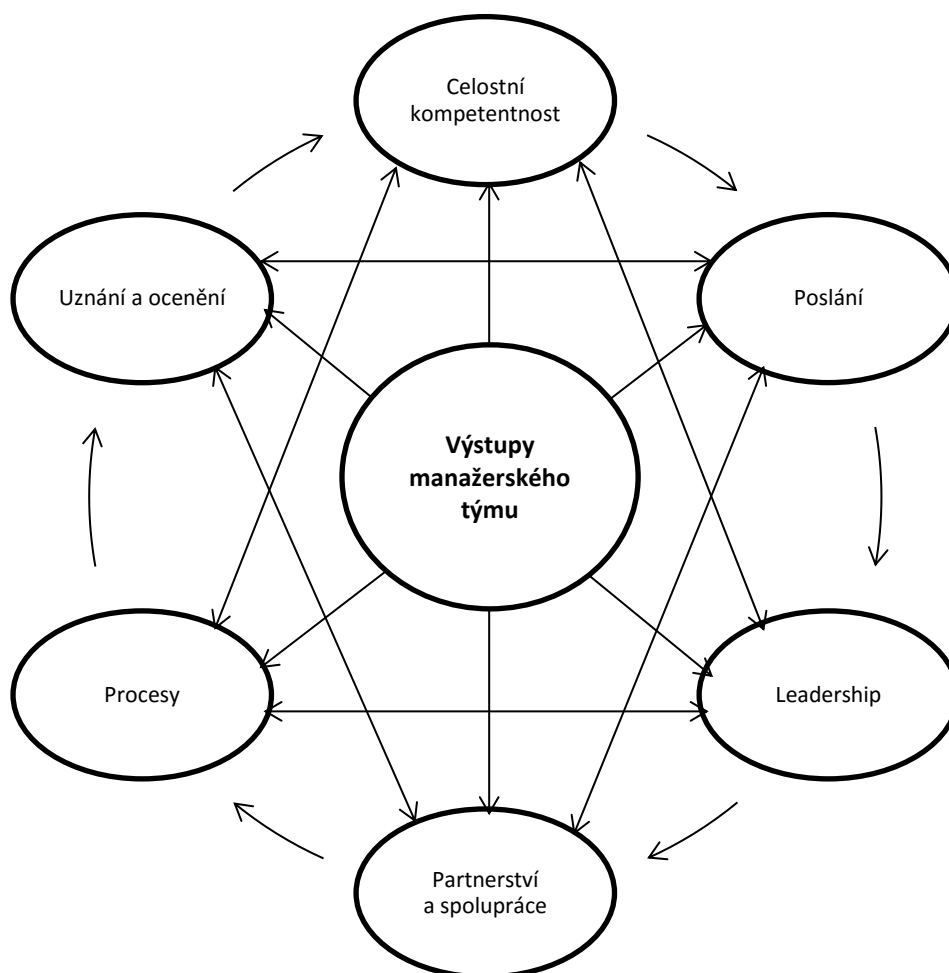
Příklad výroku respondenta v souvislosti s vyřčenou výzkumnou otázkou:

*Káže vodu, pije víno! Tímto rčením je výstižně řečeno vše podstatné.*

## 4.4 Model a návrhy k posílení úspěšnosti manažerských týmů

V této kapitole je uveden model, který zobecňuje výsledky primárního výzkumu realizovaného v rámci zpracování disertační práce (viz Příloha H). Model je výchozím podkladem pro formulování doporučení, jež se odkazují na výsledky získané z primárních výzkumných šetření a výzkumu sekundárních dat, které přispějí ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech v podmínkách českého podnikatelského prostředí.

Model znázorňuje šestici determinantů (kritických hnacích sil), které mají statisticky významný vliv na úspěšnost manažerských týmů a na které by se měli členové vrcholových týmů, zejména manažeři-vůdci, zaměřit. Zjednodušenou podobu tohoto modelu ukazuje obrázek 22.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Obr. 22: Zjednodušený model šestice determinantů ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů

Model vznikl průnikem výsledků získaných z primárních výzkumných šetření pro různě orientované klíčové atributy, které mají statisticky významný až kritický vliv na úspěšnost manažerských týmů.

Úspěšnost manažerských týmů je dána výstupy, kterých mají členové týmu společně s manažerem-vůdcem dosáhnout. Za **výstupy manažerského týmu** se podle Halversona a Tirmizi (2008) považují tři kategorie kritérií: *pracovní spokojenost, výkonnost a průběžné učení se a rozvoj*.

*Spokojenost.* Pracovní spokojenost představuje významný indikátor motivace a jako taková je rovněž vyjádřením postoje jednotlivce i celé skupiny/týmu k práci (Tureckiová, 2007). Jsou-li členové týmu spokojeni, má jejich práce výsledky. Z pozitivních výsledků je potěšen jednak vlastník (akcionář) a jednak zpětně motivuje členy týmu k tomu, aby svou práci měli rádi.

*Výkonnost.* Druhá kategorie se týká výsledků, kterých v porovnání s přijatým business plánem členové týmu jako celek dosáhnou. Když tým odvede svoji práci dobře a splní si své závazky řádně a včas, je účinný a efektivní.

*Učení se a rozvoj.* Tým poskytuje pro všechny členy týmu individuální i kolektivní (týmové) vzdělávání, stejně tak se stará o průběžné zvyšování jejich způsobilostí. Procesy učení napomáhají k tomu, aby se členové týmu mohli rozvíjet (individuálně i kolektivně), sdílet znalosti, obohatit se o nové poznatky, resp. permanentně usilovat o zvyšování jejich celostní kompetentnosti.

### ***1. determinant: Celostní kompetentnost***

První determinant úspěšnosti manažerských týmů se zaměřuje na jednotlivce – členy vrcholového vedení, přesněji na úroveň jejich celostní kompetentnosti, tj. rozvinutost jejich znalostí, dovedností a osobnostních vlastností.

Podle Klčové a Vytáskové (2006, s. 67) „má-li manažerský tým dlouhodobě úspěšně fungovat, pak by v něm měli ve vyvážené míře působit jednotlivci různých osobnostních typů a charakteristik, z nichž každý přispívá svým unikátním, nezastupitelným způsobem k dosažení cíle.“ To platí nejen pro fázi vzniku a formování (sestavování) vrcholového týmu, ale i pro jeho ostatní vývojové fáze (viz Hayes, 2005; Halverson a Tirmizi, 2008 a Hawkins, 2011), jež ovlivňují každodenní činnost a „správné“ fungování manažerského týmu.

V této souvislosti poukazuje Gregar (2004) na opodstatněnost a naléhavost ohodnocování manažerských způsobilostí ve třech významných rovinách: *poznávací, motivační a výchovný a rozvojový význam* (blíže Kap. 1.2.3).

Vhodným nástrojem pro ohodnocení jednotlivých osobnostních charakteristik vrcholového manažera je model celostní kompetentnosti (CK) prof. Porvazníka (2014, s. 48-49), jehož částí tvoří tři pilíře, a to:

- *sociální zralost (SZ)*,
- *vědomostní zdatnost (VZ)*,
- *aplikační zručnost (AZ)*.

„Lidé s rozvinutou celostní kompetentností, s vysokou mírou sociální zralosti, odborné zdatnosti a praktických dovedností věří, že 21. století může přinést civilizaci dlouhodobý udržitelný rozvoj.“ (ibid.)

„Především na význam, potřebu a nutnost zvyšovat celostní způsobilost subjektů managementu jejich přípravou, vzděláváním (výchovou, výukou a výcvikem) na život a práci v globalizovaném ekonomickém a společenském prostředí.“ (Porvazník, 2014, s. 55)

Proto by měli manažeři-vůdci, ale i ostatní členové vrcholového vedení usilovat o permanentní zvyšování své celostní manažerské kompetentnosti, zejména poznáním a využíváním moderních forem a metod vzdělávání.

Tab. 21: Postup pro zvýšení úrovně manažerských kompetencí

<b>5 kroků ke zvyšování manažerských kompetencí</b>
1) Uvědomění si motivů vedoucích k potřebě zvýšit vlastní kompetence.
2) Zvolit si vhodnou metodu a způsob pro zjištění úrovně svých kompetencí.
3) Na základě zjištěných výsledků posoudit potřebu rozvoje.
4) Vypracovat plán rozvoje vlastních kompetencí.
5) Začít plnit plán a průběžně ověřovat pokroky v plnění plánu.

Zdroj: Upraveno podle Nováka (2012, s. 135).

Vedle koučování a školení manažerů v klíčových dovednostech je zásadní se zaměřit na měření jejich výsledků a dle toho nastavit odměňovací schéma. Jako velmi efektivní způsob se osvědčila 360stupňová zpětná vazba s nastaveným odpovídajícím kompetenčním modelem, který dokáže komplexně měřit, nakolik manažeři úspěšně posouvají firmu kupředu a že plní své závazky a předsevzetí, doplňuje Hassairi (2013, s. 24)

*„Každý manažer prochází výběrovým řízením, na základě kterého je doporučen nebo nikoli. K zastávání dané pozice v týmu je rozhodující v zásadě něco více než jen odpovídající kvalifikovanost (odbornost a praktické zkušenosti), je to výjimečnost, klíčová odlišnost mezi špičkovými osobnostmi v podobě charisma, které vystupuje do popředí.“*

*Josef Piska, manažer TOYOTA Material Handling CZ*

## **2. determinant: Poslání**

Je důležité, aby se všichni členové manažerského týmu podíleli na vytvoření a šíření svého poslání společně. I přesto, že se jejich názory a stanoviska mohou od sebe výrazně lišit, pokud všichni členové týmu usilují o stejný cíl, mohou najít společnou řeč. Budou-li společný cíl sdílet, jejich práce jim dá skutečný význam a smysl. Sdílené poslání je základem partnerství.

### ▪ *Vize*

Manažeři-vůdci by měli vytvářet takovou vizi – představu o společném směřování, která se stane základem pro formulaci poslání a strategie činností celé organizace. Je ovšem nezbytně nutné danou vizi jasně a smysluplně definovat, jednoduše ale zároveň velice přitažlivě ji komunikovat. „Sdílená vize je zárukou vítězství.“(Bennis, 1997 in Gibson, 2000, s. 157)

*„Nejdůležitější je mít vizi, které stoprocentně věříte a dokážete za ní jít i ve chvíli, kdy vám nic kolem nehraje do karet.“*

*Leoš Novotný, majitel společnosti LEO Express*

### ▪ *Cíl*

„Každý jedinec v týmu je orientován na konečný cíl. Znamená to spolupráci s ostatními členy při současném plnění vlastních konkrétních povinností.“ (Hammer, 1997 in Gibson, 2000, s. 109) Při stanovení cíle by měly být splněny základní parametry, a to: specifická, měřitelná, akceptovatelná, časová ohraničenost a reálnost, které odpovídají tzv. principu SMART vycházejícího z motivační teorie Locka a Lathama (1990). Balušíková (2008, s. 42) v této souvislosti dodává: „Práce v týmu, kde není jasně definovaný cíl, může být jen těžko efektivní.“ Je taktéž žádoucí, aby se všichni členové týmu podíleli přímo na definování svého cíle. Zvyšuje se tím pravděpodobnost, že se s cílem plně ztotožní a udělají všechno pro to, aby jej dosáhli.

- *Strategie*

Strategie plní poslání týmu. Proto by jim měli vrcholoví manažeři věnovat náležitou pozornost, zvláště na začátku procesu, při jejich definování, které povedou ke splnění cílů, a dosáhnout tím požadovaného výkonu. Podle Borovana (2015, s. 8) „cesty a způsoby k dosažení zvolených cílů firmy však nemohou být specifikovány jako jediné možné řešení, aby se nedosáhlo podvázání iniciativy. Přijatá řešení jsou nejlepším motivačním prvkem, ale ne každý návrh, v dobré víře podaný, lze po komplexní analýze přijmout.“

- *Základní hodnoty*

Tento aspekt představuje, do jaké míry si tým udržuje a rozvíjí vstřícné vztahy uvnitř a mimo organizaci. Společné základní hodnoty a vnímání priorit jsou nedílnou součástí práce vrcholového manažera, které mu umožní budovat skutečně cílevědomé a účelné vztahy s partnery, dodavateli, distributory a zákazníky. Potřeba navazovat a udržovat dobré vztahy s ostatními členy týmu a mimo tým je manažery nesmírně důležitá. Skutečná angažovanost je funkcí kvality vztahů.

### **3. determinant: Leadership**

„Řídit jakékoliv procesy znamená řídit lidi, a to znamená respektovat jejich osobnosti, rozumět jejich potřebám a využít jejich potenciálu ke splnění cílů.“ (Popovič, 2014 in Preclík, 2014, s. 156)

Vůdčovství jako druh vysoce sofistikovaného manažerského umění představuje soubor a průnik mnoha vědních oborů (psychologie, sociologie, ...), osobních vlastností (charisma, nadšení, zdravá ctižádostivost, ...), špičkových odborných znalostí a zkušeností z praxe (souhrnně možno označit jako vysoce rozvinutou celostní kompetentnost), ale jen ti, kterým je dáno do vínku něco navíc, tj. nadání k vedení, se mohou stát vynikajícími manažery-vůdci. (viz Porvazník, 2014; Grégr, 2014 in Preclík, 2014 aj.)

- *Role a styly vedení*

S ohledem na konkrétní potřeby týmu a specifickosti prostředí, ve kterém se tým nachází (např. nadnárodní společnosti) se manažeři-vůdci vyzývají k tomu, aby při vedení týmu dostatečně využívali širokou škálu vhodných strategií a technik, jež patří mezi jedny z nejkritičtějších klíčových atributů působících na úspěšnost manažerských týmů. Jedná se o využívání: (1) *Správy externích vazeb*, (2) *Vytyčení směru*, (3) *Řízení každodenní agendy* a (4) *Zajištění odpovídajících zdrojů a organizační podpory* (viz Tab. 5). Prostřednictvím těchto čtyř rolí/stylů vedení provádí manažer-vůdce řadu důležitých funkcí k dosažení týmové efektivity.

- *Přirozená autorita*

Manažer-vůdce je charismatický nejen tím, co z něj vyzařuje, ale především tím, co vyvolává v druhých lidech (členech týmu). Nakolik jsou v tomto ohledu manažeři-vůdci úspěšnými vzory lze zachytit 360stupnovou zpětnou vazbou, která prokáže, nakolik chování manažerů koreluje a je konzistentní s tím, co komunikují (Hassari, 2013, s. 24).

*„Manažer uznání své mocenské pozice zakládá na autoritě své osobnosti, nikoliv na formální autoritě svého mocenského statusu.“*

*František Jezdinský*

#### **4. determinant: Partnerství a spolupráce**

Členové týmu si uvědomují, že zvítězit mohou pouze tehdy, když začnou spolupracovat a stanou se z nich rovnocenní partneři. Partnerství a dobrá spolupráce vychází z předpokladu vzájemně se doplňujících prvků. Těmi se rozumí: dobré mezilidské vztahy, vzájemná důvěra a kreativní myšlení. Jejich výsledkem je směřování k jednomu cíli, pozitivní atmosféra, vzájemná otevřenost, čestnost, vzájemný respekt. (Balušíková, 2008) To vše dohromady přispívá k podávání špičkových pracovních výkonů a dosahování pozitivních výsledků.

- *Vzájemná důvěra*

Vzájemná důvěra má v týmu zcela zřejmý a nepopíratelný význam. Je postavena na procesu aktivní, zdravé spolupráce a společném vedení (partnerství). Vzájemná důvěra usnadňuje otevřenost, kreativitu a komunikaci, jež umožňuje uvnitř organizace i mimo ni navazovat účelné vztahy. Podle Coveyho (1997, in Gibson, 2000, s. 49-50) „důvěra je produktem principů. K principům, které nám na mysli, patří základní a univerzální principy týkající se veškerých lidských vztahů a organizací, například princip poctivosti, spravedlnosti, upřímnosti, integrity a důvěry. Jsou to principy zcela samozřejmé, nevyžadující žádné zdůvodňování. Podobají se přírodním zákonům, které platí bez ohledu na to, zda se jimi rozhodneme nebo nerozhodneme řídit. Dávají našim životům a našim organizacím zcela neomylný směr. Jsou to také principy, které nikdo nezpochybnuje. Hlásí se k nim všichni. Jsou výsledkem jakéhosi univerzálního zdravého rozumu.“



- *Vstřícné mezilidské vztahy*

Navození vzájemné důvěry je základem, který lidem umožní budovat skutečně cílevědomé a účelné vztahy (partnerství). Potřeba navazovat a udržovat pozitivní vztahy s ostatními členy týmu pomáhá jednotlivcům pěstovat pocit sounáležitosti s týmem. Podle Senge (1997, in Gibson, 2000, s. 140) „skutečná angažovanost je funkcí kvality vztahů.“

- *Kreativní myšlení*

Bez kreativního myšlení lze o partnerství a dobré týmové spolupráci jen stěží mluvit (Taylor a Haneberg, 2011). Členové týmu jako partneři čelí řadě problémových situací a pomocí technik kreativního myšlení (brainstorming, banka nápadů, myšlenkové mapy atd.) jsou schopni generovat a rozvíjet více nových nápadů k úspěšnému zvládnutí týmových úkolů, vztahů či procesů.

*„Nehledat, podle jakých národností sestavovat tým, ale hledat cesty a způsoby, jak efektivně sdílet znalosti a zkušenosti, a být otevřený k inovacím.“*

*Igor Laštůvka, ředitel SITA, divize JIH a VÝCHOD*

## **5. determinant: Procesy**

Předposledním, pátým determinantem jsou procesy odkazující se na efektivní fungování týmu, ve kterém všichni jeho členové spolupracují. Ty obsahují řadu důležitých oblastí, jako jsou konstruktivní (věcná) komunikace, řešení problémů a rozhodování a zvládání konfliktů. Všechny tyto procesy hrají velmi důležitou roli v činnostech a úspěšnosti multikulturních (manažerských) týmů.

*„Tým funguje nejlépe, když si projde krizí, než super tým, který stojí před zásekem.“*

*Petr Maňas, ředitel LCS International*

- *Konstruktivní komunikace*

„Má-li tým fungovat bezproblémově a generovat vysokou hodnotu práce plynoucí ze synergického efektu, pak nestačí jen vhodně formulovat cíle, poslání a spojit dohromady jednotlivce, kteří se vzájemně odborně i lidsky doplňují. Tým musí být i akceschopnou, rozvíjející se jednotkou, k čemuž je zapotřebí ovládat „umění komunikace.“ (Klčová a Vytásková, 2006, s. 68) Konstruktivní komunikace je rozhodující pro týmy, a to jak v rámci týmu, tak zbytkem organizace, a má vliv na všechny funkční oblasti týmu. Proto více mluvit, více naslouchat a dávat prostor druhým.

### ▪ *Řešení problémů a rozhodování*

Základní problém tkví v přístupu týmu. Jednotliví členové mohou zcela odlišně definovat problém, než tomu tak bude u vymezení definice společné. Ovšem jakmile je problém stanoven, musí být generovány alternativní řešení a jejich výhody a nevýhody diskutovali. Existuje řada metod pro účinné rozhodování, jako je hlasování, konsensus, aj., na které je nutné se zaměřit. Nicméně je třeba poukázat rovněž na faktor času a systém organizace práce. Není žádoucí, aby došlo k chybnému načasování a organizačnímu chaosu.

### ▪ *Zvládání konfliktů*

Otázka konfliktu je mnohem běžnější, než se může na první pohled zdát. Souvisí např. s otázkami existence rozdílnosti v obsahu důležitých rozhodnutí, které ovlivňují práci týmu, alokaci zdrojů a nejasnosti rolí. Tyto otázky mohou být obecně vyřešeny prostřednictvím diskuse. (Halverson a Tirmizi, 2008)

## **6. determinant: Uznání a ocenění**

Posledním a podle autora neméně důležitým determinantem je uznání a ocenění členů týmu. Tato kritická hnací síla může podle slov Strachoty a Strachotové (2010, s. 12) zásadním způsobem ovlivnit celkový dojem z výsledků odvedené práce, který dá všem zúčastněným pocit mimořádného prožitku, dá zapomenout na všechny trable, které akci provázely, vnukne všem pocit spravedlnosti v odměňování a touhu zapojit se do týmové práce znovu a znovu.

### ▪ *Systém odměňování*

Pravidelná a objektivní hodnocení výkonnosti prováděná na základě jasně definovaných, jednoduchých a přehledných podmínek v systému odměňování, jsou velmi důležitá na podporu a posílení spolupráce v týmu. K tomuto závěru se připojuje i Balušíková (2008, s. 42), která výstižně dodává: „To, jaká pravidla nastavíme v systému odměňování, se bude odrážet v chování jednotlivých týmů. Základem odměňování při týmové práci je týmová odměna. Tým jako celek dostane určitou odměnu za určité výsledky. Musíte si vyjasnit, co od týmu požadujeme – zvýšit produktivitu, zlepšit kvalitu, zkrátit termín dodávky, plnit plán? Pro propojení na tyto ukazatele s odměnou týmu zvolme tři, maximálně pět ukazatelů, abychom dokázali zabezpečit přehlednost, jednoduchost výpočtu a transparentnost.“ Po nějakém čase však může vyvstat problém. Odměňovací systémy přestanou plnit svoji funkci, protože si na ně členové týmu zvyknou a splňují dané nároky pasivně a bez zájmu (Hassairi, 2013). Proto je třeba pravidelně revidovat odměňovací schémata.

*„Lidé musí vědět a být skutečně přesvědčeni o tom, že se na úspěchu firmy podílí, že jejich náměty jsou brány v úvahu a nezapadnou. A když se podaří takový nápad uskutečnit, měl by být jeho tvůrce odměněn.“*

*Evžen Varadinek, majitel společnosti SWS*

#### ▪ *Zpětná vazba*

Další významnou podmínkou efektivního fungování týmu je poskytování pravidelné zpětné vazby v průběhu plnění úkolu, avšak naprosto nezbytná je na konci každého projektu. Zahrnuje hodnocení práce z hlediska odbornosti, praktických dovedností, stejně tak i hodnocení rolí a osobnostních charakteristik jednotlivých členů týmu, aby poskytovala komplexní přehled o jejich činnosti. Výsledkem je otevřená pracovní atmosféra. Klčová a Vytásková (2006, s. 68) k metodě zpětné vazby doplňují: „Ve chvíli, kdy nejsme spokojeni s výkonem některého z kolegů, se pak i negativní hodnocení či přerušování spolupráce realizuje lépe. Není totiž založeno na jednom osamoceném úsudku, ale je výsledkem více kritických zpětných vazeb, a tedy v maximální možné míře objektivizováno.“

*„Základní heslo je prověřovat. Lidé mají ve větší míře tendenci zamlčovat nepopulární věci a přikrášlovat realitu.“*

*Aleš Rozmanitý, manažer společnosti ČEZ*

#### ▪ *Sdílení úspěchu a neúspěchu*

„Nechme týmům vychutnat si pocit vítězství, ale i porážky, pomůže jim to zlepšit vztahy, atmosféru, otevřenost, (opětovně) nastartovat spolupráci.“ (Balušíková, 2008, s. 42) Týmy si budují silnější partnerství tím, když dokáží společně sdílet výhru i prohru. V případě, že je projekt úspěšný, všichni členové týmu slaví společně, což posiluje pozitivní aspekty týmové spolupráce. Dojde-li k selhání, tým by měl táhnout za jeden provaz, poučit se z chyb a obrátit svoji pozornost na nové akce.

*„Pochopení úspěchu je stejně důležité jako pochopení neúspěchu. Čím dříve se z omylů poučíte, tím rychleji a dále se posunete.“*

*Duncan Mc Culloch, generální manažer Wrigley, divize CZ a SK*

## 5 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Disertační práce je zaměřena na problematiku úspěšnosti manažerských týmů v prostředí nadnárodních korporací působících v českém podnikatelském prostředí. Její přínosy lze zvažovat jednak v rovině teoretické a jednak v rovině ekonomické praxe.

Dílčí výsledky výzkumu byly autorem využity při řešení dvou projektů interní grantové agentury Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Závěrečné výsledky disertační práce budou publikovány v odborných časopisech a na odborných konferencích v České republice i v zahraničí.

### 5.1 Přínosy pro teorii

Literární rešerše dokládá významnost a vysokou aktuálnost problematiky managementu týmů v organizacích, což je jedna z mála možností, jak reagovat na proces globalizace a stále globálnější problémy. Dané tvrzení již bylo vyřčeno z úst několika odborníků z domova i zahraničí (viz např. Tjosvold, 1991; Vytlačil a Mašín, 1998, Zadražilová, 2004), kteří vyzývají ke změně klasického pojetí společnosti v pojetí „týmové“ (tj. systémově využívat všech předností týmové spolupráce v organizacích).

Z hlediska teorie se výzkum klíčových faktorů úspěšnosti manažerských týmů v multikulturním prostředí dotýká oblastí celostního, strategického i znalostního managementu.

Hlavním teoretickým přínosem disertační práce je vytvoření modelu 6 kritických hybných sil (determinantů), který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v prostředí multikulturních organizací (kapitola 4.4). Za další přínosy pro vědu lze považovat:

- *provedení hlubší analýzy současného stavu poznání v oblasti managementu týmů a týmové spolupráce v prostředí multikulturních organizací obecně, jelikož v Česku se tomuto specifickému tématu věnuje velmi omezené množství literatury,*
- *uvedení 12 skupinových indikátorů účelově rozdělených do 4 kategorií, které jsou relevantní k měření úspěšnosti manažerských týmů,*
- *identifikování 28 klíčových atributů, které zásadním způsobem ovlivňují úspěšnost manažerských týmů, účelově seřazených do 7 základních kategorií.*

Z hlediska teorie mohou výsledky výzkumu a ověření výzkumných otázek rovněž představovat další, neméně důležitý přínos pro vědu, a znamenat tak posun ve vnímání a porozumění zkoumané problematiky.

## 5.2 Přínosy pro praxi

Provedený empirický výzkum přinesl cenné poznatky a náměty využitelné v každodenní činnosti (nejen manažerských) týmů, ale rovněž svými zjištěními přispěl k prohloubení poznání v oblasti fungování nadnárodních společností, zvláště jejich manažerských týmů v českém podnikatelském prostředí.

Významný přínos pro praktické využití představuje navržený model 6 determinantů (kritických hybných sil) ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v prostředí multikulturních organizací. Tento model budou moci využít jednak velké, nadnárodní korporace, přesněji řečeno jejich dceřiné společnosti provozující svoji činnost na území České republiky, a stejně tak mohou být užitečné pro české podnikatelské subjekty k obohacení jejich vědomostí a znalostí, jak vytvářet a kvalifikovaně vést své týmy na pozadí kulturně rozličného prostředí z pohledu celostní manažerské kompetentnosti.

Dílním praktickým přínosem disertační práce je zpětná vazba pro manažery, kteří se empirického výzkumu účastnili. Lze předpokládat, že nejen řešerše dostupných českých a zahraničních informačních zdrojů, ale rovněž i výsledky výzkumu realizovaného v rámci zpracování disertační práce mohou být využity těmi, které tato problematika zajímá, či se jí věnují nebo budou pokračovat v dalším výzkumu této oblasti.

Na důležitost specifického přístupu k této problematice a na nové poznatky získané v disertační práci je vhodné upozornit i v rámci pedagogické činnosti (např. úpravou a rozšířením obsahové náplně v předmětech Management I a II, Řízení lidských zdrojů, nebo Podniková ekonomika, jejichž výuka je realizovaná na Fakultě managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně, ale i na jiných vysokých školách ekonomického zaměření a speciálních institucích zabývajících se edukací manažerů v České republice). Promítnutí vybraných zjištění ohledně manažerských týmů ve výuce může posloužit studentům – potenciálním vrcholovým manažerům – k doplnění si jejich představ o nezbytném teoretickém a praktickém základu pro výkon manažerské profese. Je také žádoucí o nové poznatky obohatit příslušnou studijní literaturu, jako jsou učební texty, učebnice, případové studie a možné další formy studijních opor. Tato problematika by mohla být rovněž přednášena např. jako součást některého z tematicky specializovaných kurzů v rámci celoživotního vzdělávání.

# ZÁVĚR

Již Tomáš Baťa považoval člověka a jeho schopnost (týmové) spolupráce za nejcennější a nejproduktivnější zdroj a prostředek, který významným způsobem ovlivňuje míru úspěšnosti veškeré podnikatelské činnosti (Lešingerová, 2001). Aktuálnost tohoto poselství je nepopíratelně platné i dnes.

Tato disertační práce pojednává o fenoménu týmů a týmové spolupráce v prostředí multikulturních organizací, zaměřující se na klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech, které působí v českém podnikatelském prostředí.

V úvodu práce je zvolená problematika představena v širších souvislostech dokládajících aktuálnost a relevantnost zkoumaného tématu. V první kapitole je popsán současný stav řešené problematiky, která mj. vymezuje základní pojmosloví jako tým, týmová práce a multikulturní prostředí, charakteristické rysy tvorby a vedení multikulturního týmu včetně definování úspěšnosti týmu, měřítek pro její ohodnocování a faktorů, které mají značný vliv na její dosažení. V závěru této kapitoly byla definována základní teoretická východiska pro výzkumnou část práce. Ve druhé kapitole jsou uvedeny základní cíle výzkumu.

Hlavním cílem disertační práce je *identifikovat klíčové atributy ovlivňující úspěšnost manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice a navrhnout model, který přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v podmínkách českého podnikatelského prostředí*. K dosažení hlavního cíle byly stanoveny dva podpůrné, dílčí cíle: teoreticko-poznávací a výzkumný cíl, včetně čtyř základních výzkumných otázek.

Ve třetí kapitole byly ve stručnosti vymezeny metody vědecké práce a popsán postup a použitá metodika při zpracování disertační práce. Pro sběr dat byly použity následující metody:

- *analýza dostupných informačních zdrojů,*
- *konzultace s odborníky z praxe,*
- *polostrukturované rozhovory s manažery,*
- *dotazníkové šetření.*

Následuje kapitola s hlavními výsledky práce. Získané údaje byly podrobně analyzovány a s využitím aparátu relevantních matematicko-statistických metod rovněž testovány.

Z výsledků provedeného primárního výzkumu vyplývá, že *finanční výsledky organizace* (s ohledem na plnění schváleného business plánu) představují nejvýznamnější a nejčastěji uváděný indikátor, jak ohodnocovat úspěšnost manažerského týmu, a to nejen pro akcionáře, ale i pro ostatní zainteresované strany. Vzhledem k faktu, že výstupy týmové práce jsou těsněji spjaty s týmem než s výkonností organizace, pozitivní závislost mezi týmem a produktivitou organizace existuje. Včasné sledování produktivity manažerských týmů, ale i účinnosti a efektivity jejich činností mohou fungovat jako varovný signál pro následné (ne) příznivé dopady na dané organizační úrovni.

Dále bylo zjištěno, že více jak 1/3 členů manažerských týmů disponuje vyšší nebo rozvinutou *úrovní sociální zralosti (SZ) a aplikačních zručností (AZ)*. Je pozitivní, že úroveň rozvinutosti celostní kompetentnosti (CK), jimiž členové manažerského týmu disponují, vykazuje příznivě vysoké hodnoty pro každý jednotlivý pilíř. Avšak je třeba mít neustále na paměti významnost složky SZ s ohledem na trvale udržitelný rozvoj celé společnosti. Poslední zjištění se týkají významnosti až kritičnosti identifikovaných klíčových atributů, které mají podle respondentů největší kladný či záporný vliv na úspěšnost manažerského týmu.

K top 3 nejvýznamnějším, pozitivně orientovaným klíčovým atributům patří *důvěra, potřebné způsobilosti a jasnost vize a cílů*. Otevřenost a vzájemná důvěra mezi všemi členy týmu tvoří úplný základ, bez něhož je takřka nemožné vybudovat dlouhodobě úspěšný tým. Podmínkou úspěchu jsou kompetentní a motivovaní spolupracovníci, schopni samostatného a cílevědomého uvažování. Tito členové jsou pro tým i celé organizace nepostradatelní. *Jasnost vize a cílů* nastavují nejen dlouhodobé směřování subjektů managementu v jejich poslání, ale taktéž se významně se podílejí na stimulaci a motivaci členů týmu v jejich úsilí spolupracovat týmově.

Mezi top 3 nejrizikovější, negativně se projevující klíčové atributy patří *rozpory ve stylu vedení, chybné načasování a organizační chaos a neznalost vize a cílů*, jež výrazně násobí pravděpodobnost selhání manažerských týmů. Leadership je tahounem kreativity a produktivity týmu. Podílí se mj. na koordinaci vztahů mezi členy týmu a podpoře soudržnosti s týmem. Proto tým vyžaduje správné vedení pro usměrňování svých kroků žádoucím směrem. Přelétavost v prioritách či upřednostňování nevhodných úkolů až jejich nestíhání způsobují organizační chaos a chybné načasování. Výrazně tím narušují řádné a včasné plnění závazků a povinností týmu. V konečném důsledku to může mít pro organizaci fatální následky. Nízké povědomí až neznalost vize a cílů členy vrcholových týmů zapříčiňuje strnulost a ztrátu firemního směřování, náchylnost činit nesprávná rozhodnutí a nemožnost optimálně vykonávat svoji funkci.

Stanovený cíl disertační práce byl zcela naplněn vytvořením modelu, jenž přispěje ke zvýšení úspěšnosti manažerských týmů v prostředí multikulturních (nadmárodních) společností, které působí v českém podnikatelském prostředí. Jedná se o vymezení šestice determinantů (kritických hnacích sil), které mohou manažeři využít minimálně jako vodítko, jak posílit úspěšnost svých týmů, např. permanentně usilovat o zvyšování manažerských způsobilostí z pohledu celostní manažerské kompetentnosti, vést jednotlivce i celé skupiny (týmy) k uvědomění si své společenské odpovědnosti a jiné.

Závěrečná část vymezuje přínosy disertační práce pro teorii, ekonomickou praxi a oblast vzdělávání. Výsledky práce rozšiřují teoretické poznání v oblasti managementu týmů v prostředí multikulturních (nadmárodních) společností. Získané poznatky mohou být využity vlastníky, vrcholovými manažery i ostatními zájmovými skupinami, které tato problematika zajímá, či se jí věnují nebo budou pokračovat v dalším výzkumu této oblasti. Výsledky mohou rovněž přispět ke zlepšení přípravy studentů – potenciálních vrcholových manažerů pro výkon jejich profese.



## LITERATURA

ADAIR, John E., 1994. *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press. 199 s. ISBN 80-8560-370-5.

ARMSTRONG, Michael, 2008. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. dotisk. Praha: Grada, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARNOLD, John, 2007. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3.

BALUŠÍKOVÁ, Jana, 2008. *Exekutivní management: Spolupráce a soutěživost při práci týmu*. Moderní řízení, roč. XLIII., č. 6, s. 40-42. ISSN 0026-8720.

BAY, Rolf H., 2000. *Účinné vedení týmů*. Praha: Grada. 152 s. ISBN 80-2479-068-8.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada. 142 s. ISBN 978-80-247-1975-7.

BOROVAN, Petr. Seriál: Snižování výrobních nákladů bez velkých investic (13): Lidské zdroje. *Technický týdeník*, 13. – 26. 1. 2015, č. 01, s. 8. ISSN 0040-1064.

BUREŠ, Ivan, 2004. *Jak úspěšně řídit svůj prodejní tým*. Praha: Management Press. 144 s. ISBN 80-7261-109-7.

CARMELI, Abraham a John SCHAUBROECK, 2006. Top management team behavioral integration, decision quality, and organizational decline. *Leadership Quarterly*, roč. 17, č. 5, s. 441-453.

CARPERTER, Mason A. a W. Gerard. SANDERS, 2004. The effects of top management team pay and firm internationalization on MNC performance. *Journal of Management*, roč. 30, č. 4, s. 509-528.

COLLIS, Jill a Roger HUSSEY, 2003. *Business research: A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2. vyd. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan, 374 s. ISBN 0-333-98325-4.

Klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE) : Zpracovatelský průmysl. Český statistický úřad: *Statistický metainformační systém* [online databáze]. Český statistický úřad, c2014 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/iSMS/klaspol.jsp?kodklas=80004&kodcis=5103&ciselid=294356>.

DALY, Dennis a Richard BERK. Managing Cross-Functional Teams. In *Imanet.org* [online]. ©1994 [cit. 2014-04-07]. Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Managing%20Cross%20Functional%20Teams.pdf>.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL, 2007. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DEVINE, Dennis J. et al., 1999. Teams in organizations: Prevalence, characteristics, and effectiveness. *Small Group Psychology*, roč. 51, s. 629-636.

DRUCKER, Peter F., 2002. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.

DRUCKER, Peter F., 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. 187 s. ISBN 80-7261-021-X.

DVOŘÁČEK, Jiří a kol., 2006. *Společné a nadnárodní podniky*. Praha: VŠE v Praze, Nakladatelství Oeconomia. 200 s. ISBN 80-245-1029-4.

EARLEY, Christopher P. a Cristina B. GIBSON, 2002. *Multinational work teams: a new perspective*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. 332 s. ISBN 0-8058-3464-8.

FORET, Michal, 2008. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: Computer Press. 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.

FORET, Michal a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0358-8.

GERŠLOVÁ, Jana, 2009. *Vádemékum vědecké a odborné práce*. Praha: Professional Publishing. 148 s. ISBN 978-80-7431-002-7.

GIBSON, Rowan, 2000. *Nový obraz budoucnosti: Rethinking the Future*. 2. vyd. Praha: Management Press. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.

GOVINDARAJAN, Vijay a Ashwani K. GUPTA, 2001. Building an Effective Global Business Team, *MIT Sloan Management Review*, roč. 42, č. 4, s. 63-71.

GREGAR, Aleš, 2004. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 3. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-7318-198-3.

GROVE, Andrew S., 1998. *High Output Management: Řízení orientované na výkon*. Praha: Management Press. 221 s. ISBN 80-85943-60-3.

HALVERSON, Claire B. a S. Ageel TIRMIZI, 2008. *Effective multicultural teams: theory, practice*. New York: Springer. 291 s. ISBN 978-1-4020-6956-7.

HAMMER, Michael, 2002. *Agenda 21*. Praha: Management Press. 258 s. ISBN 80-7261-074-0.

HASSAIRI, Munir. Vedení a tým: Jak úspěšně provádět change management. *HR forum: odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést druhé i sami sebe*, 10. 12. 2013, č. 13, s. 24. ISSN 1212-690X.

HAWKINS, Peter, 2011. *Leadership team coaching: developing collective transformational leadership*. London: Kogan Page, xiv, 232 s. ISBN 978-0-7494-5883-6.

HAYES, Nicky, 2005. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, s. r. o. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

HEIDEMA, James M. a Carol A. McKENZIE, 2008. *The passionate team: praktická příručka pro vedoucí týmu a členy týmu*. Praha: ASPI. 279 s. ISBN 978-80-7357-361-4.

HENDL, Jan, 2009. *Přehled statistických metod: analýza a metaanalýza dat*. 3., přeprac. vyd. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-482-3.

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 5. vyd. Praha: Professional publishing. 415 s. ISBN 978-808694-643-6.

HERMOCHOVÁ, Soňa, 2006. *Teambuilding*. Praha: Grada. 116 s. ISBN 80-247-1155-9.

HERTZOVÁ, Noreena, 2003. *Plíživý převrat, globální kapitalismus a smrt demokracie*. Praha: Dokořán. 255 s. ISBN 80-86569-46-2.

HOFSTEDE, Geert, 1991. *Cultures and Organizations*. London: McGraw-Hill.

HORVÁTHOVÁ, Petra, 2008. *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.

CHANG, Rachel, 2007. *Successful cross-cultural teamwork: definitions, structures, conclusions*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller. 70 s. ISBN 978-3-8364-1253-7.

CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. 272 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

JAROŠOVÁ, Eva, Růžena KOMÁRKOVÁ, Daniela PAUKNEROVÁ a Karel PAVLICA, 2001. *Trénink sociálních a manažerských dovedností: metodický průvodce*. Praha: Management Press. 223 s. ISBN 80-7261-048-1.

JENÍČEK, Vladimír, 2002. *Globalizace světového hospodářství*. Praha: C. H. Beck. 152 s. ISBN 80-7179-787-1.

KATZENBACH, Jon R. a Douglas K. SMITH, 1993. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 291 s. ISBN 0-87584-367-0.

KERLINGER, Fred N., 1972. *Základy výzkumu chování: Pedagogický a psychologický výzkum*. Praha: ACADEMIA. 705 s.

KISLINGEROVÁ, Eva, Ivan, NOVÝ, a kol., 2005. *Chování podniku v globalizujícím se prostředí*. Praha: C. H. Beck. 422 s. ISBN 80-7179-847-9.

KHELEROVÁ, Vladimíra, 1995. *Komunikační dovednosti manažera*. Praha: Grada. 141 s. 80-7169-223-9.

KLČOVÁ, Hana a Lucie VYTÁSKOVÁ. Budování pracovních týmů: systémová integrace se neobejde bez týmové práce. *BIZ: Opravdový byznys*, Duben 2006, s. 65-68. ISSN 1214-8431.

KLÍMEK, Petr, Roman KASAL a Pavel STRÍŽ, 2006. *Počítačové zpracování dat v programu Statistica: analýza rozptylu a neparametrické testy – 2. díl: studijní pomůcka pro distanční studium*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. 92 s. ISBN 80-73183-79-X.

KOLAJOVÁ, Lenka, 2006. *Týmová spolupráce: Jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. Praha: Grada. 105 s. ISBN 80-247-1764-6.

KOTTER, John P., 2000. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 190 s. ISBN 80-7261-015-5.

KRÜGER, Wolfgang, 2004. *Vedení týmů*. Praha: Grada. 112 s. ISBN 80-247-0780-2.

KŘÍŽOVÁ, Kristýna, 2007. *Management HR: Teambuilding v multikulturním týmu*. Trend marketing, roč. III., č. 3, s. 48. ISSN 1214-9594.

LEŠINGROVÁ, Romana, 2007. *Bařova soustava řízení*. 2. vyd. Uherské Hradiště: Lešingrová Romana. 143 s. ISBN 978-80-903808-4-4.

LEVI, David, 2001. *Group Dynamics for Teams*. Thousand Oaks: Sage Publications. 362 s. ISBN 0-7619-2254-7.

LIŠKA, Václav a kolektiv. Pracovní sešity: Vědecké metody ve společenských vědách. *Doctorandus.info* [online]. 2010 [cit. 2011-07-20]. Dostupné na [www: <http://www.doctorandus.info/info/e\\_kapitoly/vedecke\\_metody.doc>](http://www.doctorandus.info/info/e_kapitoly/vedecke_metody.doc).

LOCKE, Edwin A. a Gary P. LATHAM, 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 544 s. ISBN 978-0139131387.

MARQUARDT, Michael J. a Lisa HORVATH, 2001. *Global teams: how top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo Alto: Davies-Black Pub. 246 s. ISBN 0-89106-157-6.

MAZNEVSKI, Martha a Joseph J. DiSTEFANO, 2000. Global teams are team players: Developing global leaders through membership on global teams. *Human Resource Management*, roč. 39, č. 2-3, s. 195-208.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2003. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada. 368 s. ISBN 80-247-0650-4.

MOLNÁR, Zdeněk. Základy vědecké práce, aneb jak napsat doktorskou disertační práci. *Web.fame.utb.cz* [online]. 2009 [cit. 2011-07-20]. Dostupné na [www: <http://web.fame.utb.cz/cs/docs/Z\\_klady\\_v\\_deck\\_pr\\_ce.doc>](http://web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc).

NĚMEC, Petr, 2008. *Teambulding: Jak poznat schopnosti jednotlivých členů týmu*. Ekonom, roč. LII, č. 10, s. 80-83. ISSN 12-10-0714.

NOVÁK, Petr. Manažerské kompetence v malých podnicích. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu, 2012. Disertační práce. Vedoucí práce Anna Putnová.

NOVOTNÝ, Petr. Zaměstnání: Kdo je tady šéf?! I ředitel musí poslouchat. *Finanční magazín – první skutečně investiční časopis v ČR*. 2013, č. 12, s. 21. ISSN 1804-9753.

NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL, 2007. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press. 161 s. ISBN 978-80-7261-158-4.

OCHRANA, František, 2009. *Metodologie vědy. Úvod do problému*. Praha: Karolinum. 156 s. ISBN 978-80-246-1609-4.

O'HARA-DEVEREAUX, Mary a Robert JOHANSEN, 1994. *GlobalWork: Brindging Distance, Culture and Time*. San Francisco: Jossey-Bass. 245 s. ISBN 0-8186-7330-3.

OLECKÁ, Ivana, 2010. *Metodologie vědeckovýzkumné práce*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s. 50 s. ISBN 978-80-87240-76-2.

PAVLICA, Karel et al., 2001. *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Praha: Ekopress. 161 s. ISBN 80-86119-25-4.

PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. 176 s. ISBN 80-7179-886-X.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.

PLAMÍNEK, Jiří a Roman FIŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.

POKORNÝ, Jiří, 2004. *Úspěšnost zaručena: Jak efektivně zpracovat a obhájit diplomovou práci*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. 207 s. ISBN 80-7204-348-X.

PRECLÍK, Jan a kol. *Manažeři se hvíčkem III: Jak řídí úspěšní čeští manažeři*. Praha: Management Press, 2014. 202 s. ISBN 978-80-7261-247-5.

PORTER, Michael, 1990. The competitive advantage of nations, *Harvard Business Review*. March/April, s. 73-93.

PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

RAES, Anneloes M. L., 2011. *Top management teams: how to be effective inside and outside the boardroom*. New York: Business Expert Press, x, 95 s. ISBN 978-1-60649-179-9.

ŘEZÁNKOVÁ, Hana, 2007. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. Praha: Professional Publishing. 214 s. ISBN 978-80-86946-49-8.

SAUNDERS, Mark, Philip LEWIS a Adrian THORNHILL, 2009. *Research methods for business students*. 5. vyd. New York: Prentice Hall, xxi, 614 s. ISBN 978-027-3716-860.

SHAPIRO, Alan C., 2004. *Foundations of multinational financial management*. 5. vyd. New York: John Wiley & Sons, Inc. 640 s. ISBN 0-471-56337-4.

SCHNEIDER, Susan C. a Jean-Luis BARSOUX, 2003. *Managing across cultures*. 2. vyd. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall. 330 s. ISBN 0-273-64663-X.

SCHRECKENEDER, Berta C., 2002. *Projekte managen: Top-Tools für starke Teams*. München: Financial Times. 96 s. ISBN 3-8272-7065-0.

SOUČEK, Eduard, 2006. *Statistika pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 267 s. Edice učebních textů. Kvantitativní metody. ISBN 80-867-3006-9.

STRACHOTA, Svatopluk a Dana STRACHOTOVÁ. *Týmová práce – dobrý sluha, zlý pán. Úspěch: produktivita & inovace v souvislostech*. 2010, č. 2, s. 10-12. ISSN 1803-5183.

STUHLÍK, Robert, 2008. *Tým snů*. Praha: Grada. 160 s. ISBN 978-80-247-1776-0.

SUNDSTROM, Eric, Kenneth DeMEUSE, a David FUTRELL, 1990. Work teams. *American Psychologist*, roč. 45, s. 120-133.

SURYNEK, Alois, Růžena KOMÁRKOVÁ a Eva KAŠPAROVÁ, 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press. 160 s. ISBN 80-726-1038-4.

Členská základna: Členské firmy. *Svaz průmyslu a dopravy ČR: Abecední seznam členů* [online databáze]. Svaz průmyslu a dopravy ČR, c2009 [cit. 2014-10-12]. Dostupné z: <http://www.spcr.cz/clenske-firmy-3>.

ŠIROKÝ, Jan, 2010. *Publikování a presentace výsledků vědy a výzkumu*. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o. p. s. 54 s. ISBN 978-80-87240-41-0.

ŠULER, Oldřich a Aleš GREGAR, 2002. *Zvládáte své manažerské role?: jak rozhodovat, předávat informace, organizovat a motivovat své podřízené: testy*. Praha: Computer Press. 187 s. ISBN 80-722-6702-7.

TAYLOR, Jim a Lisa HANEBERG, 2011. *Connecting top managers: developing executive teams for business success*. Upper Saddle River, N. J.: FT Press, xii, 259 s. ISBN 978-0-13-707156-2.

THARENNOU, Phyllis, Ross DONOHUE a Brian COOPER, 2007. *Management research methods*. New York: Cambridge University Press, x, 338 s. ISBN 978-052-1694-285.

TRNKA, František et al., 2001. Teorie konkurenceschopnosti – dílčí výzkumná zpráva CEZ: J22/98:265300021. In *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců*. Zlín: VUT v Brně, FaME ve Zlíně, s. 118.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2007. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.

VÁGNER, Ivan, 2004. *Management z pohledu všeobecného a celostního*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně. 607 s. ISBN 80-210-3536-6.

VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1998. *Týmová společnost: Podnik v globálním prostředí*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. 407 s. ISBN 80-902235-2-4.

WAGEMAN, Ruth, Debra A. NUNES, JAMES A. BURRUSS a RICHARD J. HACKMAN, 2008. *Senior leadership teams: what it takes to make them great*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, xxi, 241 s. ISBN 978-1-4221-0336-4.

ZADRAŽILOVÁ, Dana, 2004. *Mezinárodní management*. Praha: Oeconomica. 182 s. ISBN 80-245-0683-1.

ZAHRÁDKOVÁ, Eva, 2005. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, s. r. o. 173 s. ISBN 80-7367-042-9.

ŽIAKOVÁ, Katarína, 2003. *Ošetrovatel'stvo teória a vedecký výskum*. Martin: Osveta. ISBN 80-8063-131-X.



## SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

KRENAR, Petr. Teambuilding: budoucnost patří efektivním týmům. In: *Sborník anotací + sborník příspěvků z evropské vědecké konference posluchačů doktorského studia „MendelNet PEF 2008“ (CD)*. Brno 20. 11. 2008. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2008. ISBN 978-80-87222-03-4.

KRENAR, Petr. Podpora prodeje: Event v obchodním centru. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní konference „Branding“ (CD)*. Vizovice, Valašský šenk, 07. – 08. 11. 2008. Zlín: FMK UTB ve Zlíně, 2008. ISBN 978-80-7318-773-6.

KRENAR, Petr. Týmy – skryté bohatství uvnitř firmy. In: *Sborník příspěvků z 5. ročníku „Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky“ (CD)*. Zlín 02. 04. 2009. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009. ISBN 978-80-7318-812-2.

KRENAR, Petr a Pavel TARABA. 3 kroky k úspěšnému rozvoji komunikace organizace s veřejností. In: *Sborník konferenčních příspěvků ze 4. ročníku mezinárodní konference „(KO)MÉDIA“ (CD)*. Zlín 21. 10. 2009 – 22. 10. 2009. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-903-7.

TARABA, Pavel a Petr KRENAR. Corporate Governance in the Czech Republic. In: *Sborník příspěvků z vědecké konference „Hradecké ekonomické dny 2010 – Ekonomický rozvoj a management regionů“, Díl II*. Hradec Králové 02. 02. 2010 – 03. 02. 2010. Hradec Králové: Nakladatelství Gaudeamus, Univerzita Hradec Králové, 2010. s. 183-186. ISBN 978-80-7435-041-2.

KRENAR, Petr a Pavel TARABA. The Contributions of Cooperation in the Czech organizations. In: *Sborník s recenzovanými příspěvky z 6. ročníku „Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky“ (CD)*. Zlín 15. 04. 2010. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2010. ISBN 978-80-7318-922-8.

KRENAR, Petr a Pavel TARABA. The Holistic Competence of Multicultural Team Member in the Czech Organizations. In: *Knowledge Management and Innovation: A Business Competitive Edge Perspective, 15th IBIMA (CD)*. Cairo: International Business Information Management Association (IBIMA), 2010. pp. 51-58. ISBN 978-0-9821489-3-8.

VODÁKOVÁ, Michaela a Petr KRENAR. Creative Industries: A New Dynamics for the Economy. In: *Sborník s recenzovanými příspěvky ze 7. ročníku „Mezinárodní Baťovy konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky“ (CD)*. Zlín 12. 04. 2011. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2011. ISBN 978-80-7454-013-4.

KUBÍČKOVÁ, Martina a Petr KRENAR. Communications Management: Media as a Partner or Threat for MNCs. In: *Knowledge Management and Innovation: A Global Competitive Advantage, 16th IBIMA (CD)*. Kuala Lumpur: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. pp. 900-909. ISBN 978-0-9821489-5-2.

TARABA, Pavel a Petr KRENAR. Knowledge Level of Corporate Governance Authorities in the Czech Republic. In: *Knowledge Management and Innovation: A Global Competitive Advantage, 16th IBIMA (CD)*. Kuala Lumpur: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. pp. 910-920. ISBN 978-0-9821489-5-2.

KRENAR, Petr. Challenges for Marketing Mix's Adaptation: a Successful Implementation of 4Ps for the BOP on EMs. In: *Knowledge Management and Innovation: A Global Competitive Advantage, 16th IBIMA (CD)*. Kuala Lumpur: International Business Information Management Association (IBIMA), 2011. pp. 951-960. ISBN 978-0-9821489-5-2.

TARABA, Pavel a Petr KRENAR. Model vzdelávania členov orgánov správy a riadenia organizácií v Českej republike. In: *Manažment podnikania a vecí verejných: Zborník vedeckých prác*. Bratislava: Slovenská akadémia manažmentu, o. z., 2011. roč. 1. s. 118-123. ISBN 978-80-970759-0-3.

PORVAZNÍK, Ján a Petr KRENAR. The Possible Development Trend of Management in the Future. In: *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference „ZNALOSTI PRO TRŽNÍ PRAXI 2011 - Nová generace pracovníků (Generace Y)“*. Olomouc 24. 11. - 25. 11. 2011. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2011. ISBN 978-80-87533-02-4.

KRENAR, Petr a Robin CHLUD. Řízení zásob ve společnosti Anvis AVT. In: *Sborník přednášek a příspěvků z mezinárodní vědecké konference „Logistika v teorii a praxi V“ (CD)*. Uherské Hradiště: UTB ve Zlíně, Fakulta logistiky a krizového řízení. ISBN 978-80-7454-210-7.

# CURRICULUM VITAE AUTORA

Jméno a příjmení: Petr Krenar  
Adresa: Žleby 161, Březolupy, PSČ 687 13  
Telefon: 732 151 278  
E-mail: pkrenar@seznam.cz  
Datum narození: 07. 06. 1982

## Dosažené vzdělání

07/2008 – dosud UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *Doktorské studium*, obor: Management a ekonomika.  
07/2006 – 05/2008 UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *Magisterské studium*, obor: Management a marketing  
09/2002 – 01/2006 UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *Bakalářské studium*, obor: Marketing  
09/1997 – 08/2001 Obchodní akademie Svitavy

## Vědecko-výzkumné aktivity a ostatní kurzy

07/2012 – 02/2014 Projekt reg. č. CZ.1.07/2.1.00/32.0037 „*Inovace vzdělávacích metod na VOŠE Zlín*“ jako tvůrce studijních materiálů.  
01/2011 – 12/2011 Projekt IGA/61/FaME/11/A, *Účinnost komunikace uvnitř a vně nadnárodních korporací*, financovaný z fondu IGA UTB jako spoluřešitel.  
04/2010 – 10/2011 UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, *Celoživotní vzdělávání*, kurz: Doplňující pedagogické studium.  
01/2010 – 12/2010 Projekt IGA/65/FaME/10/D, *Management týmů v nadnárodních korporacích*, financovaný z fondu IGA UTB – řešitel  
09/2009 UTB ve Zlíně, Fakulta humanitních studií, Ústav pedagogických věd, *Úvod do VŠ pedagogiky v rozsahu 10 hodin* – osvědčení  
05/2009 AV ČR, Akademická rada, Ústav přístrojové techniky AV ČR, v. v. i., Brno, *Kurz základů vědecké práce v Akademii věd České republiky* – osvědčení

## **Realizovaný pobyt na zahraniční univerzitě**

08/2010 – 12/2010      Halmstad University, Švédsko – studijní pobyt.

## **Odborné zaměření**

Management, Logistika, Podniková ekonomika, Daně, Řízení lidských zdrojů.

## **Pracovní zkušenosti**

- 05/2015 – dosud      Aircraft Industries, a.s., Kunovice, pozice: *samostatný referent marketingu.*
- 08/2011 – 05/2015      Obchodní akademie Tomáše Bati a Vyšší odborná škola ekonomická Zlín, pozice: *učitel odborných předmětů.*
- 10/2008 – 03/2011      Komerční banka, a. s., Telefonní centrum Zlín, pozice: *specialista kontaktního centra.*
- 06/2007 – 08/2007      Invia.CZ, s. r. o. – internetový on-line prodejce zájezdů, pobočka Brno, pozice: *specialista kontaktního centra.*
- 06/2006 – 08/2006      KOLWOOD s. r. o., Vendolí, speciální dřevařská výroba, pozice: *referent marketingu a zahraničního obchodu.*

## **Dovednosti a další kompetence**

- Jazykové znalosti:      Anglický jazyk – pokročilý,  
                                    Německý jazyk – mírně pokročilý.
- Práce na PC:              MS Office (Word, Excel, PowerPoint, Outlook) a  
                                    Internet – pokročilý.  
                                    Státní zkouška z kancelářského psaní a zpracování  
                                    textu na stoji.
- Řidičský průkaz:         skupina B.

Ve Zlíně 30. listopadu 2015

## SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha A: Dotazník kvantitativního výzkumu
- Příloha B: Otázky kvalitativního výzkumu
- Příloha C: Tabulky s datovou maticí
- Příloha D: Popis proměnných a kódování jejich hodnot v datové matici
- Příloha E: Četnostní tabulky třídění 1. stupně
- Příloha F: Grafy s podíly odpovědí u vybraných charakteristik výzkumu
- Příloha G: Grafy s celkovým skóre pro různě orientované klíčové atributy
- Příloha H: Model 6 determinantů ke zvýšení úspěšnosti manažerského týmu

# PŘÍLOHA A: DOTAZNÍK KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Vážená paní, vážený pane,

zdvořile Vás žádám o vyplnění dotazníku, jež se zaměřuje na problematiku úspěšnosti manažerských týmů v nadnárodních společnostech sídlících v České republice. Zdůrazňuji, že dotazník je **anonymní** a získané informace budou statisticky zpracovány a použity pouze pro účely této vysokoškolské práce.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Ing. Petr Krenar  
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
tel.: 732 151 278  
e-mail: [krenar@fame.utb.cz](mailto:krenar@fame.utb.cz)

1. Následující tabulka nabízí kategorie ukazatelů definující úspěšnost manažerského týmu. Ohodnoťte míru (stupeň) využívanosti jednotlivých indikátorů při měření úspěšnosti manažerského týmu ve Vaší organizaci. Odpověď **označte krížkem „X“** v příslušném sloupci.

*Možné odpovědi: 0 = vůbec, 1 = velmi zřídka, 2 = zřídka, 3 = občas, 4 = skoro vždy, 5 = vždy.*

Kategorie	Indikátor	Pravidelnost užití					
		0	1	2	3	4	5
<i>Výkonnost společnosti</i>	<b>Finanční výsledky</b> (ROE, ROI, CFROI, MVA, EVA, TSR ...)						
	<b>Spokojenost zákazníků</b> (zákaznický servis, loajalita, povědomí o značce, ...)						
	<b>Strategické realizace</b> (plnění strategického plánu, inovace, ...)						
<i>Každodenní činnost týmu</i>	<b>Úspěšnost vydaných rozhodnutí</b> (efektivnost rozhodnutí, řízení rizik, odpovědnost, ...)						
	<b>Budování silných vztahů</b> (důvěra, zájem, souhlas, odhodlání, porozumění, ...)						
	<b>Reputace týmu v rámci organizace</b> (sdílení, jednotnost, zpětná vazba, ...)						
<i>Talent management</i>	<b>Konkurenční výhody</b> (silné stránky, úspěšné plánování, ...)						
	<b>Způsoblosti týmu</b> (znalosti, dovednosti, kompetence, ...)						
	<b>Rozvoj týmu</b> (vizionářství, konstruktivní komunikace, učení se, ...)						
<i>Pracovní prostředí</i>	<b>Organizační kultura</b> (hodnoty, normy chování, klima, jazyk, integrita, ...)						
	<b>Spokojenost zaměstnanců</b> (loajalita zaměstnanců, fluktuace, ...)						
	<b>Organizační agilnost</b> (procesy, technologie, týmová spolupráce, ...)						

2. Která z následujících tvrzení nejlépe vystihují současnou úroveň způsobilostí členů manažerského týmu z pohledu celostní manažerské kompetentnosti? Odpověď **označte křížkem „X“** v příslušném sloupci.

*Možné odpovědi: 1 = plně nesouhlasím; 2 = spíše nesouhlasím; 3 = ani souhlas nebo nesouhlas; 4 = spíše souhlasím; 5 = plně souhlasím.*

	Tvrzení	Míra souhlasu				
		1	2	3	4	5
1.	Členové týmu dokáží nejen popsat svůj záměr a jsou odhodláni jej společně splnit.					
2.	Cíle jsou jasné, náročné a relevantní pro dosažení poslání týmu.					
3.	Strategie pro dosažení cílů jsou jasné.					
4.	Jednotlivé role a povinnosti jsou jasné.					
5.	Členové týmu mají přístup k potřebným schopnostem a informačním zdrojům.					
6.	Organizační zásady a postupy podporují úkoly týmu.					
7.	Vzájemný respekt a ochota si pomáhat je u členů týmu evidentní.					
8.	Členové týmu se vyjadřují otevřeně a upřímně.					
9.	Srdečnost, pochopení a vzájemné přijetí jsou členy týmu vyjadřovány.					
10.	Členové týmu si navzájem aktivně naslouchají.					
11.	Tým se pravidelně zabývá zdravou diskuzí.					
12.	Rozdíly v názorech a pohledu jsou členy týmu oceňovány.					
13.	Členové týmu sdílejí odpovědnost za vedení a rozvoj týmu.					
14.	Členové týmu jsou adaptabilní na měnící se nároky a požadavky.					
15.	Všichni členové týmu jsou angažováni a proaktivní.					
16.	Různé myšlenky a přístupy jsou v týmu zkoumány.					
17.	Tým je ochoten riskovat po pečlivých úvahách o výhodách a nevýhodách.					
18.	Tým je ochoten přehodnotit strategie nebo nápady, které již nejsou tou pravou volbou.					
19.	Měření výkonu týmu probíhá na základě posouzení kolektivně odvedené práce.					
20.	Členové týmu reagují na podněty intuitivně.					
21.	Členové týmu diskutují, rozhodují se a dělají skutečnou práci společně.					
22.	Tým hledá a snižuje překážky k úspěchu.					
23.	Výkonnost týmu je vysoká					
24.	Členové týmu mají stejné priority (postoj) při rozdělování úkolů dle jejich naléhavosti a důležitosti.					
25.	Členové týmu se jeví hbití a pružní.					
26.	Členové týmu disponují znalostmi pro účinné vyhodnocování dat o současném dění.					
27.	Rozhodování týmu je efektivní.					
28.	Jasně formulovaný proces řešení problémů je zřejmý.					
29.	Styly vedení týmu kolidují uvnitř manažerského týmu.					
30.	Porady jsou dobře fungující a produktivní.					
31.	Jednotlivé příspěvky jsou uznávány a ceněny jak manažerem-vůdce, tak i ostatními členy týmu.					
32.	Úspěchy týmu jsou oceňovány a uznávány organizací					
33.	Jednotlivci mají dobrý pocit ze svého členství v týmu.					
34.	Členové týmu jsou sebevědomí a motivovaní.					
35.	Členové mají pocit hrdosti a uspokojení z jejich práce.					
36.	Členové týmu se vyznačují silným smyslem pro soudržnost a týmového ducha.					

3. Následující tabulka nabízí výčet sedmi elementárních kategorií atributů, dekomponované na jednotlivé dílčí projevy, jež zásadním způsobem působí na úspěšnost manažerského týmu. V jaké míře přikládáte níže jmenovaným kategoriím míru (stupeň) důležitosti? Odpověď **označte krížkem „X“** v příslušném sloupci.

*Možné odpovědi: 1 = velmi nízká, 2 = nízká, 3 = střední, 4 = vysoká, 5 = velmi vysoká.*

	Kategorie atributů (projevy)	Důležitost				
		1	2	3	4	5
1	<b>Účel</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasnost vize a cílů</li> <li>• Sdílení poslání týmu</li> <li>• Porozumění strategie organizace</li> <li>• Odhodlání plnit úkoly a závazky</li> </ul>					
2	<b>Zplnomocnění</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pověření</li> <li>• Potřebné znalosti, dovednosti a vlastnosti</li> <li>• Individuální a vzájemná odpovědnost</li> <li>• Stabilita</li> </ul>					
3	<b>Mezilidské vztahy a komunikace</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vzájemná důvěra</li> <li>• Budování vztahů</li> <li>• Konstruktivní komunikace a zpětná vazba</li> <li>• Respektování sebe a ostatních</li> </ul>					
4	<b>Flexibilita</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Individuální a týmová agilnost</li> <li>• Kritické myšlení</li> <li>• Time management a self management</li> <li>• Řízení konfliktů</li> </ul>					
5	<b>Optimální výkonnost</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Role a styly vedení</li> <li>• Informace</li> <li>• Týmová práce a kreativita</li> <li>• Kvalita, produktivita, efektivita</li> </ul>					
6	<b>Uznání a ocenění</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnocení a odměňování</li> <li>• Sdílení úspěchu a neúspěchu</li> <li>• Vzdělávání se</li> <li>• Materiální a motivační podpora</li> </ul>					
7	<b>Morálka</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sdílení hodnot</li> <li>• Dodržování norem</li> <li>• Soudržnost a týmový duch</li> <li>• Etika a morální charakter</li> </ul>					



4. V návaznosti na otázku č. 3 **vyberte 3 nejvýznamnější, pozitivně orientované klíčové atributy**, které mají podle Vás největší posilující vliv na úspěšnost manažerského týmu. Těmto silám poté **přiřad'te priority včetně komentáře** zdůvodňující Váš názor.

*Možné odpovědi 1 = největší posilující vliv, 2 = v pořadí druhý největší posilující vliv, 3 = v pořadí třetí největší posilující vliv.*

Klíčový pozitivně orientovaný faktor	Výše jeho vlivu podle pořadí	Vaše zdůvodnění

5. Z výchozí otázky č. 3 **vyberte 3 nejkritičtější, v záporném významu projevující se klíčové atributy**, které mají podle Vás největší oslabující vliv na úspěšnost manažerského týmu. Těmto faktorům poté **přiřad'te priority i komentář** zdůvodňující Váš názor.

*Možné odpovědi: 1 = největší oslabující vliv, 2 = v pořadí druhý největší oslabující vliv, 3 = v pořadí třetí největší oslabující vliv.*

Klíčový negativně orientovaný faktor	Výše jeho vlivu podle pořadí	Vaše zdůvodnění

Jste:  Muž  Žena

Uved'te, prosím, do jaké věkové skupiny patříte:

do 30 let  31 – 40 let  41 – 50 let  51 a více let

Uved'te, prosím, jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání a v jaké oblasti:

Střední škola  Bakalářský stupeň  Magisterský stupeň  Doktorský stupeň  
 jiné: (Uved'te): .....

Oblast vzdělání: \_\_\_\_\_

Uved'te, prosím, jaká je délka Vaší manažerské praxe:

\_\_\_ rok/roky/roků/let, z toho \_\_\_ rok/roky/roků/let na současné manažerské pozici.

Specifikujte, prosím, bližší hlavní výrobní činnost Vašeho podniku podle klasifikace ekonomických činností (CZ-NACE). Příslušnou volbu činnosti **označte krížkem „X“** v rámečku vlevo.

V případě, že se Váš podnik zabývá více výrobními činnostmi, označte pouze jednu, která je ve Vašem podniku převládající.

Výběr	Úroveň 1 Sekce (kód)	Úroveň 2 Oddíl (kód)	Úroveň 2 Oddíl (Název)
<input type="checkbox"/>	C	10	Výroba potravinářských výrobků
<input type="checkbox"/>	C	11	Výroba nápojů
<input type="checkbox"/>	C	12	Výroba tabákových výrobků
<input type="checkbox"/>	C	13	Výroba textilií
<input type="checkbox"/>	C	14	Výroba oděvů
<input type="checkbox"/>	C	15	Výroba úsní a souvisejících výrobků
<input type="checkbox"/>	C	16	Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku
<input type="checkbox"/>	C	17	Výroba papíru a výrobků z papíru
<input type="checkbox"/>	C	18	Tisk a rozmnožování nahraných nosičů
<input type="checkbox"/>	C	19	Výroba koksu a rafinovaných ropných produktů
<input type="checkbox"/>	C	20	Výroba chemických látek a chemických přípravků
<input type="checkbox"/>	C	21	Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků
<input type="checkbox"/>	C	22	Výroba pryžových a plastových výrobků
<input type="checkbox"/>	C	23	Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků
<input type="checkbox"/>	C	24	Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů; slévárenství
<input type="checkbox"/>	C	25	Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení
<input type="checkbox"/>	C	26	Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení
<input type="checkbox"/>	C	27	Výroba elektrických zařízení
<input type="checkbox"/>	C	28	Výroba strojů a zařízení j. n.
<input type="checkbox"/>	C	29	Výroba motorových vozidel (kromě motocyklu), přívěsu a návěsů
<input type="checkbox"/>	C	30	Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení
<input type="checkbox"/>	C	31	Výroba nábytku
<input type="checkbox"/>	C	32	Ostatní zpracovatelský průmysl
<input type="checkbox"/>	C	33	Opravy a instalace stroju a zařízení
<input type="checkbox"/>			Jiná činnost dle CZ-NACE, uveďte, prosím, kódy úrovně 1 (Sekce), úrovně 2 (Oddíl) a název úrovně 2 (Oddíl):
<input type="checkbox"/>			

Uvedení následujících údajů je **nepovinné**; slouží výhradně ke zpětné vazbě, například k zaslání výsledků dotazníkového šetření.

Jméno společnosti:	
Kontaktní osoba:	
E-mail kontaktní osoby:	

**Děkuji Vám za Váš čas.**

## **PŘÍLOHA B: OTÁZKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU**

1. Kdo je členem manažerského týmu, a jak jsou členové do týmu vybíráni?
2. Jakou funkci (role) plní manažerský tým?
3. Jak víte, kdy jste odvedli jako tým dobrou práci, a jak je monitorován úspěch manažerského týmu?
4. Jaké klíčové atributy přispívají k dosažení úspěšnosti týmu (posilují jej), resp. které mu v ní naopak brání (oslabují jej)?







# **PŘÍLOHA D: POPIS PROMĚNNÝCH A KÓDOVÁNÍ JEJICH HODNOT V DATOVÉ MATICI**

## **1. Identifikační číslo dotazníku**

Označení proměnné: id

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód dotazníku

## **2. Odpovědi respondenta k měření úspěšnosti manažerského týmu**

Označení proměnných: in1 – in12

Typ proměnné: ordinální

Hodnota: číselný kód

*Kód      Význam kódu*

- 0 Označena odpověď „VŮBEC“
- 1 Označena odpověď „VELMI ZŘÍDKA“
- 2 Označena odpověď „ZŘÍDKA“
- 3 Označena odpověď „OBČAS“
- 4 Označena odpověď „SKORO VŽDY“
- 5 Označena odpověď „VŽDY“

## **3. Odpovědi respondenta k úrovni způsobilostí členů manažerského týmu z pohledu celostní manažerské kompetentnosti**

Označení proměnných: tv1 – tv36

Typ proměnné: ordinální

Hodnota: číselný kód

*Kód      Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „PLNĚ NESOUHLASÍM“
- 2 Označena odpověď „SPÍŠE NESOUHLASÍM“
- 3 Označena odpověď „ANI SOUHLAS NEBO NESOUHLAS“
- 4 Označena odpověď „SPÍŠE SOUHLASÍM“
- 5 Označena odpověď „PLNĚ SOUHLASÍM“

#### **4. Odpovědi respondenta k nejčastěji v literatuře uváděným elementárních kategorií atributů působících na úspěšnost manažerského týmu**

Označení proměnných: ka1– ka7

Typ proměnné: ordinální

Hodnota: číselný kód

*Kód*      *Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „VELMI NÍZKÁ“
- 2 Označena odpověď „NÍZKÁ“
- 3 Označena odpověď „STŘEDNÍ“
- 4 Označena odpověď „VYSOKÁ“
- 5 Označena odpověď „VELMI VYSOKÁ“

#### **5. Odpovědi respondenta na 3 klíčové, pozitivně orientované atributy, které mají největší posilující vliv k dosažení úspěšnosti manažerského týmu**

Označení proměnných: pa1 – pa3

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód*      *Význam kódu*

- 11 Označena odpověď „JASNOST VIZE A CÍLŮ“
- 12 Označena odpověď „SDÍLENÍ POSLÁNÍ TÝMU“
- 13 Označena odpověď „POROZUMĚNÍ STRATEGIE ORGANIZACE“
- 14 Označena odpověď „ODHODLÁNÍ PLNIT ÚKOLY A ZÁVAZKY“
- 21 Označena odpověď „POVĚŘENÍ“
- 22 Označena odpověď „POTŘEBNÉ ZPŮSOBILOSTI“
- 23 Označena odpověď „INDIVIDUÁLNÍ A VZÁJEMNÁ ODPOVĚDNOST“
- 24 Označena odpověď „STABILITA“
- 31 Označena odpověď „VZÁJEMNÁ DŮVĚRA“
- 32 Označena odpověď „BUDOVÁNÍ VZTAHŮ“
- 33 Označena odpověď „KONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA“
- 34 Označena odpověď „RESPEKTOVÁNÍ SEBE A OSTATNÍCH“
- 41 Označena odpověď „INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÝ AGILNOST“
- 42 Označena odpověď „KRITICKÉ MYŠLENÍ“
- 43 Označena odpověď „TIME MANAGEMENT A SELF MANAGEMENT“
- 44 Označena odpověď „ŘÍZENÍ KONFLIKTŮ“



- 51 Označena odpověď „ROLE A STYLY VEDENÍ“
- 52 Označena odpověď „INFORMACE“
- 53 Označena odpověď „TÝMOVÁ PRÁCE A KREATIVITA“
- 54 Označena odpověď „KVALITA, PRODUKTIVITA, EFEKTIVITA“
- 61 Označena odpověď „HODNOCENÍ A ODMĚŇOVÁNÍ“
- 62 Označena odpověď „SDÍLENÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU“
- 63 Označena odpověď „VZDĚLÁVÁNÍ SE“
- 64 Označena odpověď „MATERIÁLNÍ A MOTIVAČNÍ PODPORA“
- 71 Označena odpověď „SDÍLENÍ HODNOT“
- 72 Označena odpověď „DODRŽOVÁNÍ NOREM“
- 73 Označena odpověď „SOUDRŽNOST A TÝMOVÝ DUCH“
- 74 Označena odpověď „ETIKA A MORÁLNÍ CHARAKTER“

**6. Odpovědi respondenta na 3 klíčové, v negativním významu projevující se atributy, které mají největší oslabující vliv pro dosažení úspěšnosti manažerského týmu**

Označení proměnných: na1– na3

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód      Význam kódu*

- 11 Označena odpověď „neZNALOST VIZE A CÍLŮ“
- 12 Označena odpověď „neSDÍLENÍ POSLÁNÍ TÝMU“
- 13 Označena odpověď „nePOROZUMĚNÍ STRATEGIE ORGANIZACE“
- 14 Označena odpověď „neODHODLÁNÍ PLNIT ÚKOLY A ZÁVAZKY“
- 21 Označena odpověď „nePOVĚŘENÍ“
- 22 Označena odpověď „neZPŮSOBILOST“
- 23 Označena odpověď „INDIVIDUÁLNÍ A VZÁJEMNÁ neODPOVĚDNOST“
- 24 Označena odpověď „neSTABILITA“
- 31 Označena odpověď „VZÁJEMNÁ neDŮVĚRA“
- 32 Označena odpověď „neBUDOVÁNÍ VZTAHŮ“
- 33 Označena odpověď „neKONSTRUKTIVNÍ KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA“
- 34 Označena odpověď „neRESPEKTOVÁNÍ SEBE A OSTATNÍCH“
- 41 Označena odpověď „INDIVIDUÁLNÍ A TÝMOVÁ neAGILNOST“
- 42 Označena odpověď „neKRITICKÉ MYŠLENÍ“

- 43 Označena odpověď „neTIME MANAGEMENT A neSELF MANAGEMENT“
- 44 Označena odpověď „neŘÍZENÍ KONFLIKTŮ“
- 51 Označena odpověď „ROLE A STYLY neVEDENÍ“
- 52 Označena odpověď „neINFORMACE“
- 53 Označena odpověď „neTÝMOVÁ PRÁCE A neKREATIVITA“
- 54 Označena odpověď „neKVALITA, nePRODUKTIVITA, neEFEKTIVITA“
- 61 Označena odpověď „neHODNOCENÍ A neODMĚŇOVÁNÍ“
- 62 Označena odpověď „neSDÍLENÍ ÚSPĚCHU A NEÚSPĚCHU“
- 63 Označena odpověď „neVZDĚLÁVÁNÍ SE“
- 64 Označena odpověď „MATERIÁLNÍ A MOTIVAČNÍ nePODPORA“
- 71 Označena odpověď „neSDÍLENÍ HODNOT“
- 72 Označena odpověď „neDODRŽOVÁNÍ NOREM“
- 73 Označena odpověď „neSOUDRŽNOST A neTÝMOVÝ DUCH“
- 74 Označena odpověď „neETIKA A neMORÁLNÍ CHARAKTER“

## 7. Pohlaví respondenta

Označení proměnné: pohlaví

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód      Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „MUŽ“
- 2 Označena odpověď „ŽENA“

## 8. Věk respondenta

Označení proměnné: věk

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód      Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „do 30 let“
- 2 Označena odpověď „31 – 40 let“
- 3 Označena odpověď „41 – 50 let“
- 4 Označena odpověď „51 a více let“

## **9. Nejvyšší dosažené vzdělání respondenta**

Označení proměnné: vzdělání

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód*      *Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „Střední škola“
- 2 Označena odpověď „Bakalářský stupeň“
- 3 Označena odpověď „Magisterský stupeň“
- 4 Označena odpověď „Doktorský stupeň“
- 5 Označena odpověď „Jiné“

## **10. Oblast vzdělání respondenta**

Označení proměnné: Ovzdělání

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód

*Kód*      *Význam kódu*

- 1 Označena odpověď „Ekonomické obory“
- 2 Označena odpověď „Technické obory“
- 3 Označena odpověď „Humanitní obory“
- 4 Označena odpověď „Jiné“

## **11. Délka celkové manažerské praxe respondenta**

Označení proměnné: Cpraxe

Typ proměnné: kvantitativní

Hodnota: číslo

## **12. Délka současné manažerské praxe respondenta**

Označení proměnné: Spraxe

Typ proměnné: kvantitativní

Hodnota: číslo

### **13. Převládající ekonomická činnost podniku podle klasifikace CZ-NACE (C – Zpracovatelský průmysl)**

Označení proměnné: CZ-NACE

Typ proměnné: nominální

Hodnota: číselný kód dle úrovně 2 klasifikace CZ-NACE

*Kód Význam kódu*

- 10 Označena činnost „Výroba potravinářských výrobků“
- 11 Označena činnost „Výroba nápojů“
- 12 Označena činnost „Výroba tabákových výrobků“
- 13 Označena činnost „Výroba textilií“
- 14 Označena činnost „Výroba oděvů“
- 15 Označena činnost „Výroba usní a souvisejících výrobků“
- 16 Označena činnost „Zpracování dřeva, výroba dřevěných, korkových, proutěných a slaměných výrobků, kromě nábytku“
- 17 Označena činnost „Výroba papíru a výrobku z papíru“
- 18 Označena činnost „Tisk a rozmnožování nahraných nosičů“
- 19 Označena činnost „Výroba koksu a rafinovaných chemických látek“
- 20 Označena činnost „Výroba chemických látek a chemických přípravků“
- 21 Označena činnost „Výroba základních farmaceutických výrobků a farmaceutických přípravků“
- 22 Označena činnost „Výroba pryžových a plastových výrobků“
- 23 Označena činnost „Výroba ostatních nekovových minerálních výrobků“
- 24 Označena činnost „Výroba základních kovů, hutní zpracování kovů, slévárenství“
- 25 Označena činnost „Výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení“
- 26 Označena činnost „Výroba počítačů, elektronických a optických přístrojů a zařízení“
- 27 Označena činnost „Výroba elektrických zařízení“
- 28 Označena činnost „Výroba strojů a zařízení j. n.“
- 29 Označena činnost „Výroba motorových vozidel (kromě motocyklu), přívěsů a návěsů“
- 30 Označena činnost „Výroba ostatních dopravních prostředků a zařízení“
- 31 Označena činnost „Výroba nábytku“
- 32 Označena činnost „Ostatní zpracovatelský průmysl“
- 33 Označena činnost „Opravy a instalace strojů a zařízení“

Zdroj: Vlastní zpracování

# PŘÍLOHA E: ČETNOSTNÍ TABULKY TRŽDĚNÍ 1. STUPNĚ

Indikátor č. 1: Finanční výsledky			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	0	0,00	0,00
Zřídka	0	0,00	0,00
Občas	0	0,00	0,00
Skoro vždy	40	57,97	57,97
Vždy	29	42,03	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 2: Spokojenost zákazníků			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	0	0,00	0,00
Zřídka	0	0,00	0,00
Občas	8	11,59	11,59
Skoro vždy	35	50,72	62,32
Vždy	26	37,68	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 3: Strategické realizace			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	0	0,00	0,00
Zřídka	5	7,25	7,25
Občas	23	33,33	40,58
Skoro vždy	29	42,03	82,61
Vždy	12	17,39	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 4: Úspěšnost vydaných rozhodnutí			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	3	4,35	4,35
Zřídka	6	8,70	13,04
Občas	38	55,07	68,12
Skoro vždy	22	31,88	100,00
Vždy	0	0,00	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 5: Budování silných vztahů			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	10	14,49	14,49
Velmi zřídka	12	17,39	31,88
Zřídka	9	13,04	44,93
Občas	14	20,29	65,22
Skoro vždy	18	26,09	91,30
Vždy	6	8,70	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 6: Reputace týmu v rámci organizace			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	11	15,94	15,94
Velmi zřídka	15	21,74	37,68
Zřídka	12	17,39	55,07
Občas	14	20,29	75,36
Skoro vždy	15	21,74	97,10
Vždy	2	2,90	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 7: Konkurenční výhody			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	1	1,45	1,45
Zřídka	7	10,14	11,59
Občas	31	44,93	56,52
Skoro vždy	20	28,99	85,51
Vždy	10	14,49	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 8: Způsobilosti týmu			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	0	0,00	0,00
Velmi zřídka	0	0,00	0,00
Zřídka	3	4,35	4,35
Občas	15	21,74	26,09
Skoro vždy	33	47,83	73,91
Vždy	18	26,09	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 9: Rozvoj týmu			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	7	10,14	10,14
Velmi zřídka	8	11,59	21,74
Zřídka	22	31,88	53,62
Občas	13	18,84	72,46
Skoro vždy	17	24,64	97,10
Vždy	2	2,90	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 10: Organizační kultura			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	15	21,74	21,74
Velmi zřídka	12	17,39	39,13
Zřídka	12	17,39	56,52
Občas	16	23,19	79,71
Skoro vždy	14	20,29	100,00
Vždy	0	0,00	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 11: Spokojenost zaměstnanců			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	8	11,59	11,59
Velmi zřídka	14	20,29	31,88
Zřídka	15	21,74	53,62
Občas	13	18,84	72,46
Skoro vždy	17	24,64	97,10
Vždy	2	2,90	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Indikátor č. 12: Organizační agilnost			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Vůbec	11	15,94	15,94
Velmi zřídka	11	15,94	31,88
Zřídka	16	23,19	55,07
Občas	23	33,33	88,41
Skoro vždy	2	2,90	91,30
Vždy	6	8,70	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ1a - Vyjadřování srdečnosti, pochopení a vzájemného přijetí (9)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	8	11,59	11,59
Ani souhlas ani nesouhlas	28	40,58	52,17
Spíše souhlasím	26	37,68	89,86
Plně souhlasím	7	10,14	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ1b - Silný smysl pro soudržnost a týmového ducha (36)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	10	14,49	14,49
Ani souhlas ani nesouhlas	23	33,33	47,83
Spíše souhlasím	26	37,68	85,51
Plně souhlasím	10	14,49	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ2a - Vzájemný respekt a ochota si pomáhat (7)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	11	15,94	17,39
Ani souhlas ani nesouhlas	14	20,29	37,68
Spíše souhlasím	24	34,78	72,46
Plně souhlasím	19	27,54	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ2b - Sdílení odpovědnosti za vedení a rozvoj (13)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	4	5,80	5,80
Spíše nesouhlasím	13	18,84	24,64
Ani souhlas ani nesouhlas	21	30,43	55,07
Spíše souhlasím	29	42,03	97,10
Plně souhlasím	2	2,90	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ3a - Jasně formulovaný proces řešení problémů (28)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	3	4,35	4,35
Spíše nesouhlasím	8	11,59	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	30	43,48	59,42
Spíše souhlasím	23	33,33	92,75
Plně souhlasím	5	7,25	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ3b - Zkoumání různých myšlenek a přístupů (16)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	19	27,54	27,54
Ani souhlas ani nesouhlas	13	18,84	46,38
Spíše souhlasím	30	43,48	89,86
Plně souhlasím	7	10,14	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ4b - Angažovanost a proaktivnost (15)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	5	7,25	7,25
Spíše nesouhlasím	12	17,39	24,64
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	60,87
Spíše souhlasím	19	27,54	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ4a - Oceňování rozdílů v názorech a pohledu (12)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	3	4,35	4,35
Spíše nesouhlasím	13	18,84	23,19
Ani souhlas ani nesouhlas	19	27,54	50,72
Spíše souhlasím	21	30,43	81,16
Plně souhlasím	13	18,84	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ5 - Intuitivní reakce na podněty (20)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	17	24,64	24,64
Ani souhlas ani nesouhlas	30	43,48	68,12
Spíše souhlasím	19	27,54	95,65
Plně souhlasím	3	4,35	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ6 - Pocit hrůsty a uspokojení z práce (35)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	11	15,94	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	52,17
Spíše souhlasím	28	40,58	92,75
Plně souhlasím	5	7,25	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ7 - Hbitost a pružnost (25)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	8	11,59	13,04
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	49,28
Spíše souhlasím	27	39,13	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

SZ8 - Dobrý pocit z členství v týmu (33)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	5	7,25	7,25
Ani souhlas ani nesouhlas	18	26,09	33,33
Spíše souhlasím	32	46,38	79,71
Plně souhlasím	14	20,29	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

<b>VZ1a - Jasnost, náročnost a relevantnost cílů pro dosažení poslání (2)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	3	4,35	4,35
Ani souhlas ani nesouhlas	5	7,25	11,59
Spíše souhlasím	31	44,93	56,52
Plně souhlasím	30	43,48	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ1b - Jasnost strategií pro dosažení cílů (3)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	6	8,70	8,70
Ani souhlas ani nesouhlas	30	43,48	52,17
Spíše souhlasím	10	14,49	66,67
Plně souhlasím	23	33,33	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ2 - Jasnost jednotlivých rolí a povinností (4)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	7	10,14	10,14
Ani souhlas ani nesouhlas	19	27,54	37,68
Spíše souhlasím	13	18,84	56,52
Plně souhlasím	30	43,48	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ3a - Ochota riskovat po pečlivých úvahách o výhodách a nevýhodách (17)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	12	17,39	18,84
Ani souhlas ani nesouhlas	26	37,68	56,52
Spíše souhlasím	21	30,43	86,96
Plně souhlasím	9	13,04	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ3b - Ochota přehodnotit strategie nebo nápady (18)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	5	7,25	7,25
Spíše nesouhlasím	11	15,94	23,19
Ani souhlas ani nesouhlas	20	28,99	52,17
Spíše souhlasím	26	37,68	89,86
Plně souhlasím	7	10,14	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ4a - Přístup k potřebným schopnostem a informačním zdrojům (5)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	12	17,39	17,39
Ani souhlas ani nesouhlas	16	23,19	40,58
Spíše souhlasím	22	31,88	72,46
Plně souhlasím	19	27,54	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ4b - Organizační normy a postupy podporují úkoly (6)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	4	5,80	5,80
Spíše nesouhlasím	15	21,74	27,54
Ani souhlas ani nesouhlas	24	34,78	62,32
Spíše souhlasím	26	37,68	100,00
Plně souhlasím	0	0,00	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

<b>VZ4c - Znalosti pro účinné vyhodnocování dat o současném dění (26)</b>			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	8	11,59	11,59
Ani souhlas ani nesouhlas	23	33,33	44,93
Spíše souhlasím	23	33,33	78,26
Plně souhlasím	15	21,74	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

AZ1a - Otevřenost a upřímnost (8)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	9	13,04	13,04
Ani souhlas ani nesouhlas	19	27,54	40,58
Spíše souhlasím	24	34,78	75,36
Plně souhlasím	17	24,64	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ1b - Vzájemné aktivní naslouchání (10)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	6	8,70	8,70
Ani souhlas ani nesouhlas	10	14,49	23,19
Spíše souhlasím	43	62,32	85,51
Plně souhlasím	10	14,49	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ1c- Pravidelná zdravá diskuze (11)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	10	14,49	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	19	27,54	43,48
Spíše souhlasím	23	33,33	76,81
Plně souhlasím	16	23,19	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ2a - Sebevědomí a motivace (34)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	4	5,80	5,80
Spíše nesouhlasím	8	11,59	17,39
Ani souhlas ani nesouhlas	33	47,83	65,22
Spíše souhlasím	10	14,49	79,71
Plně souhlasím	14	20,29	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ2b - Uznání a ocenění od manažera-vůdce i ostatních členů týmu (31)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	2	2,90	2,90
Spíše nesouhlasím	8	11,59	14,49
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	50,72
Spíše souhlasím	29	42,03	92,75
Plně souhlasím	5	7,25	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ2c - Uznání a ocenění úspěchu týmu organizací (32)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	5	7,25	7,25
Spíše nesouhlasím	7	10,14	17,39
Ani souhlas ani nesouhlas	21	30,43	47,83
Spíše souhlasím	26	37,68	85,51
Plně souhlasím	10	14,49	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3a - Schopnost popsat záměr a odhodlání jej společně splnit (1)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	5	7,25	7,25
Ani souhlas ani nesouhlas	7	10,14	17,39
Spíše souhlasím	27	39,13	56,52
Plně souhlasím	30	43,48	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3b- Schopnost diskutovat, rozhodovat se a dělat práci společně (21)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	11	15,94	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	14	20,29	36,23
Spíše souhlasím	36	52,17	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.



AZ3c - Hledání a snižování překážek k úspěchu (22)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	7	10,14	10,14
Ani souhlas ani nesouhlas	17	24,64	34,78
Spíše souhlasím	34	49,28	84,06
Plně souhlasím	11	15,94	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3d - Efektivnost rozhodování (27)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	11	15,94	17,39
Ani souhlas ani nesouhlas	28	40,58	57,97
Spíše souhlasím	22	31,88	89,86
Plně souhlasím	7	10,14	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3e - Vysoká výkonnost (23)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	0	0,00	0,00
Spíše nesouhlasím	8	11,59	11,59
Ani souhlas ani nesouhlas	26	37,68	49,28
Spíše souhlasím	22	31,88	81,16
Plně souhlasím	13	18,84	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3f - Měření výkonu na základě posouzení odvedené práce (19)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	10	14,49	14,49
Spíše nesouhlasím	12	17,39	31,88
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	68,12
Spíše souhlasím	14	20,29	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3g - Kolize stylů vedení týmu (29)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	3	4,35	4,35
Spíše nesouhlasím	6	8,70	13,04
Ani souhlas ani nesouhlas	25	36,23	49,28
Spíše souhlasím	27	39,13	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ3h - Dobře fungující a produktivní porady (30)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	3	4,35	4,35
Spíše nesouhlasím	15	21,74	26,09
Ani souhlas ani nesouhlas	27	39,13	65,22
Spíše souhlasím	21	30,43	95,65
Plně souhlasím	3	4,35	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ4a - Schopnost adaptace na měnící se nároky a požadavky (14)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	10	14,49	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	12	17,39	33,33
Spíše souhlasím	37	53,62	86,96
Plně souhlasím	9	13,04	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

AZ4b - Stejně priority (postoj) při rozdělování úkolů (24)			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Plně nesouhlasím	1	1,45	1,45
Spíše nesouhlasím	10	14,49	15,94
Ani souhlas ani nesouhlas	26	37,68	53,62
Spíše souhlasím	24	34,78	88,41
Plně souhlasím	8	11,59	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kategorie atributů 1: Účel			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	2	2,90	2,90
Nízká	3	4,35	7,25
Střední	16	23,19	30,43
Vysoká	20	28,99	59,42
Velmi vysoká	28	40,58	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 2: Zplnomocnění			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	0	0,00	0,00
Nízká	6	8,70	8,70
Střední	5	7,25	15,94
Vysoká	31	44,93	60,87
Velmi vysoká	27	39,13	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 3: Mezilidské vztahy a komunikace			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	2	2,90	2,90
Nízká	3	4,35	7,25
Střední	8	11,59	18,84
Vysoká	34	49,28	68,12
Velmi vysoká	22	31,88	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 4: Flexibilita			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	0	0,00	0,00
Nízká	5	7,25	7,25
Střední	14	20,29	27,54
Vysoká	33	47,83	75,36
Velmi vysoká	17	24,64	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 5: Optimální výkonnost			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	0	0,00	0,00
Nízká	0	0,00	0,00
Střední	15	21,74	21,74
Vysoká	41	59,42	81,16
Velmi vysoká	13	18,84	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 6: Uznání a ocenění			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	2	2,90	2,90
Nízká	8	11,59	14,49
Střední	11	15,94	30,43
Vysoká	26	37,68	68,12
Velmi vysoká	22	31,88	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Kategorie atributů 7: Morálka			
Odpověď	Abs. četnost	Relat. četnost	Kumul. četnost
Velmi nízká	0	0,00	0,00
Nízká	5	7,25	7,25
Střední	13	18,84	26,09
Vysoká	35	50,72	76,81
Velmi vysoká	16	23,19	100,00
<b>Celkem</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>x</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

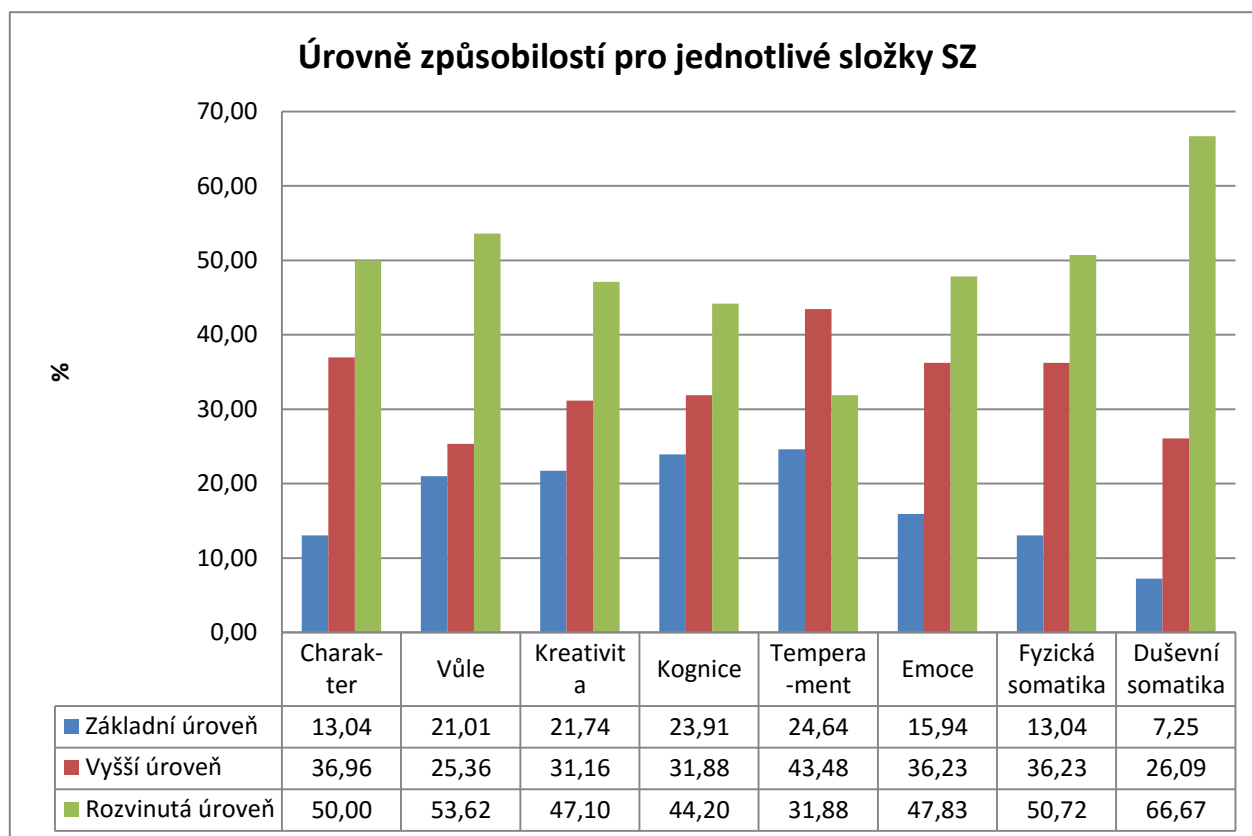
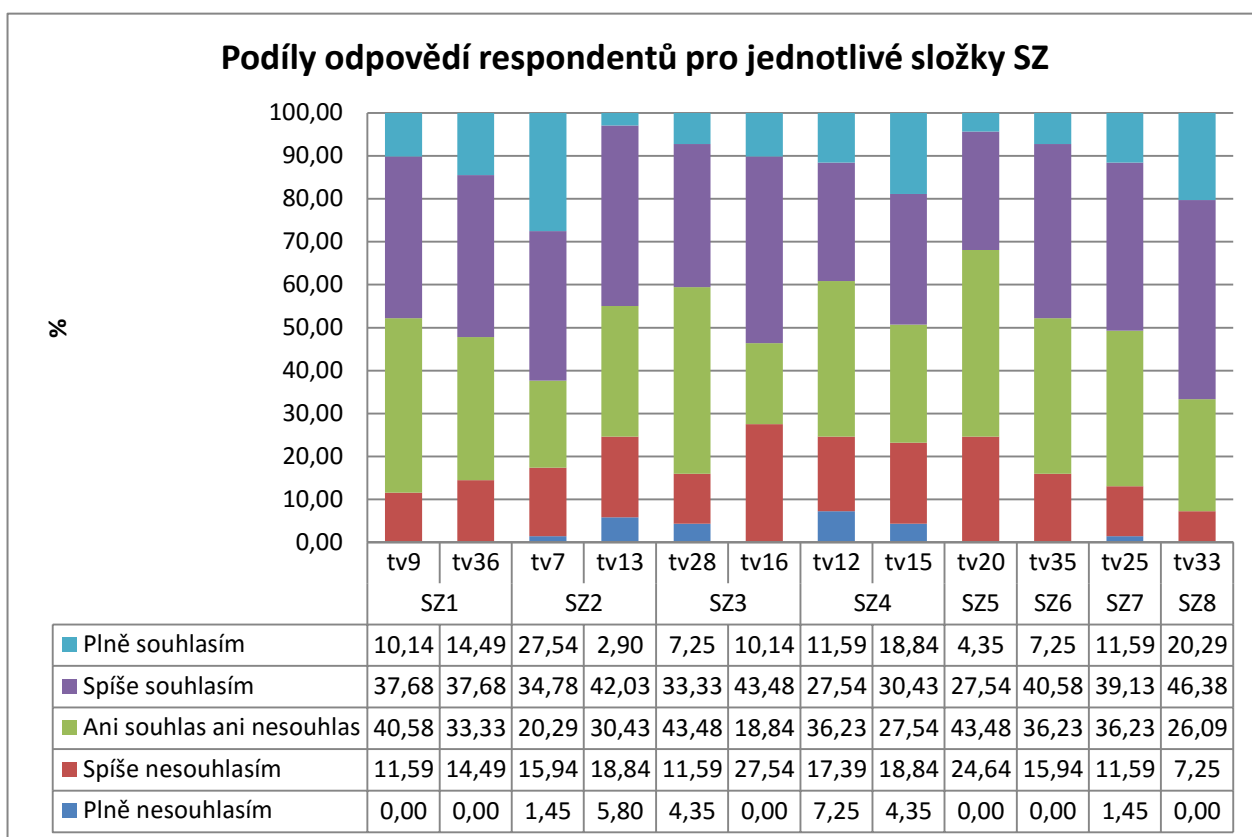
Kód	Klíčový posilující vliv	Výše vlivu dle pořadí (abs. četnost)			Výše vlivu dle pořadí (relat. četnost)		
		1	2	3	1	2	3
<b>1</b>	<b>Účel celkem</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>17</b>	<b>17,39</b>	<b>10,14</b>	<b>24,64</b>
<b>11</b>	<b>Jasnost vize a cílů</b>	7	3	<b>13</b>	10,14	4,35	<b>18,84</b>
12	Sdílení poslání týmu	2	3	2	2,90	4,35	2,90
13	Porozumění strategie organizace	1	1	1	1,45	1,45	1,45
14	Odhodlání plnit úkoly a závazky	2	0	1	2,90	0,00	1,45
<b>2</b>	<b>Zplnomocnění</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>20,29</b>	<b>24,64</b>	<b>8,70</b>
21	Pověření	0	0	0	0,00	0,00	0,00
<b>22</b>	<b>Potřebné způsobilosti</b>	11	<b>15</b>	5	15,94	<b>21,74</b>	7,25
23	Individuální a vzájemná odpovědnost	1	1	0	1,45	1,45	0,00
24	Stabilita	2	1	1	2,90	1,45	1,45
<b>3</b>	<b>Mezilidské vztahy a komunikace celkem</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>31,88</b>	<b>17,39</b>	<b>8,70</b>
<b>31</b>	<b>Vzájemná důvěra</b>	<b>18</b>	6	3	<b>26,09</b>	8,70	4,35
32	Budování vztahů	2	1	1	2,90	1,45	1,45
33	Konstruktivní komunikace a zpětná vazba	1	1	1	1,45	1,45	1,45
34	Respektování sebe a ostatních	1	4	1	1,45	5,80	1,45
<b>4</b>	<b>Flexibilita celkem</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0,00</b>	<b>17,39</b>	<b>0,00</b>
41	Individuální a týmová agilnost	0	3	0	0,00	4,35	0,00
42	Kritické myšlení	0	2	0	0,00	2,90	0,00
43	Time management a self management	0	6	0	0,00	8,70	0,00
44	Řízení konfliktů	0	1	0	0,00	1,45	0,00
<b>5</b>	<b>Optimální výkonnost celkem</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>10</b>	<b>13,04</b>	<b>2,90</b>	<b>14,49</b>
51	Role a styly vedení	3	1	5	4,35	1,45	7,25
52	Informace	0	0	0	0,00	0,00	0,00
53	Týmová práce a kreativita	2	1	3	2,90	1,45	4,35
54	Kvalita, produktivita, efektivita	4	0	2	5,80	0,00	2,90
<b>6</b>	<b>Uznání a ocenění celkem</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>14</b>	<b>13,04</b>	<b>13,04</b>	<b>20,29</b>
61	Hodnocení a odměňování	6	5	7	8,70	7,25	10,14
62	Sdílení úspěchu a neúspěchu	2	2	3	2,90	2,90	4,35
63	Vzdělávání se	0	1	1	0,00	1,45	1,45
64	Materiální a motivační podpora	1	1	3	1,45	1,45	4,35
<b>7</b>	<b>Morálka celkem</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>4,35</b>	<b>14,49</b>	<b>23,19</b>
71	Sdílení hodnot	0	2	5	0,00	2,90	7,25
72	Dodržování norem	1	1	2	1,45	1,45	2,90
73	Soudržnost a týmový duch	1	6	5	1,45	8,70	7,25
74	Etika a morální charakter	1	1	4	1,45	1,45	5,80
<b>Odpovědi celkem</b>		<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Zdroj: Vlastní zpracování.

Kód	Klíčový oslabující vliv	Výše vlivu dle pořadí (abs. četnost)			Výše vlivu dle pořadí (relat. četnost)		
		1	2	3	1	2	3
<b>1</b>	<b>neÚčel celkem</b>	<b>15</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>21,74</b>	<b>13,04</b>	<b>7,25</b>
11	neZnalost vize a cílů	7	4	2	10,14	5,80	2,90
12	neSdílení poslání týmu	5	2	2	7,25	2,90	2,90
13	nePorozumění strategie organizace	0	2	0	0,00	2,90	0,00
14	neOdhodlání plnit úkoly a závazky	3	1	1	4,35	1,45	1,45
<b>2</b>	<b>neZplnomocnění celkem</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>9</b>	<b>8,70</b>	<b>8,70</b>	<b>13,04</b>
21	nePověření	0	0	0	0,00	0,00	0,00
22	neZpůsobilsto	4	5	4	5,80	7,25	5,80
23	Individuální a vzájemná neOdpovědnost	1	1	2	1,45	1,45	2,90
24	neStabilita	1	0	3	1,45	0,00	4,35
<b>3</b>	<b>neMezilidské vztahy a neKomunikace celkem</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>2,90</b>	<b>4,35</b>	<b>8,70</b>
31	Vzájemná neDůvěra	1	1	3	1,45	1,45	4,35
32	neBudování vztahů	1	0	1	1,45	0,00	1,45
33	neKonstruktivní komunikace a zpětná vazba	0	1	1	0,00	1,45	1,45
34	neRespektování sebe a ostatních	0	1	1	0,00	1,45	1,45
<b>4</b>	<b>neFlexibilita</b>	<b>15</b>	<b>33</b>	<b>4</b>	<b>21,74</b>	<b>47,83</b>	<b>5,80</b>
41	Individuální a týmová neAgilnost	2	2	0	2,90	2,90	0,00
42	neKritické myšlení	0	1	0	0,00	1,45	0,00
43	<b>neTime management a neSelf management</b>	9	25	2	13,04	36,23	2,90
44	neŘízení konfliktů	4	5	2	5,80	7,25	2,90
<b>5</b>	<b>neOptimální výkonnost</b>	<b>27</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>39,13</b>	<b>13,04</b>	<b>7,25</b>
<b>51</b>	<b>Role a styly neVedení</b>	<b>21</b>	6	2	<b>30,43</b>	8,70	2,90
52	neInformace	0	0	0	0,00	0,00	0,00
53	neTýmová práce a neKreativita	4	3	1	5,80	4,35	1,45
54	neKvalita, neProduktivita, neEfektivita	2	0	2	2,90	0,00	2,90
<b>6</b>	<b>neUznání a neOcenění celkem</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>25</b>	<b>4,35</b>	<b>8,70</b>	<b>36,23</b>
<b>61</b>	<b>neHodnocení a neOdměňování</b>	1	5	<b>18</b>	1,45	7,25	<b>26,09</b>
62	Sdílení úspěchu a neúspěchu	1	0	4	1,45	0,00	5,80
63	neVzdělávání se	0	0	1	0,00	0,00	1,45
64	Materiální a motivační nePodpora	1	1	2	1,45	1,45	2,90
<b>7</b>	<b>neMorálka celkem</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>15</b>	<b>1,45</b>	<b>4,35</b>	<b>21,74</b>
71	neSdílení hodnot	0	1	3	0,00	1,45	4,35
72	neDodržování norem	0	1	4	0,00	1,45	5,80
73	neSoudržnost a neTýmový duch	0	1	6	0,00	1,45	8,70
74	neEtika a neMorální charakter	1	0	2	1,45	0,00	2,90
<b>Opovědi celkem</b>		<b>69</b>	<b>69</b>	<b>69</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

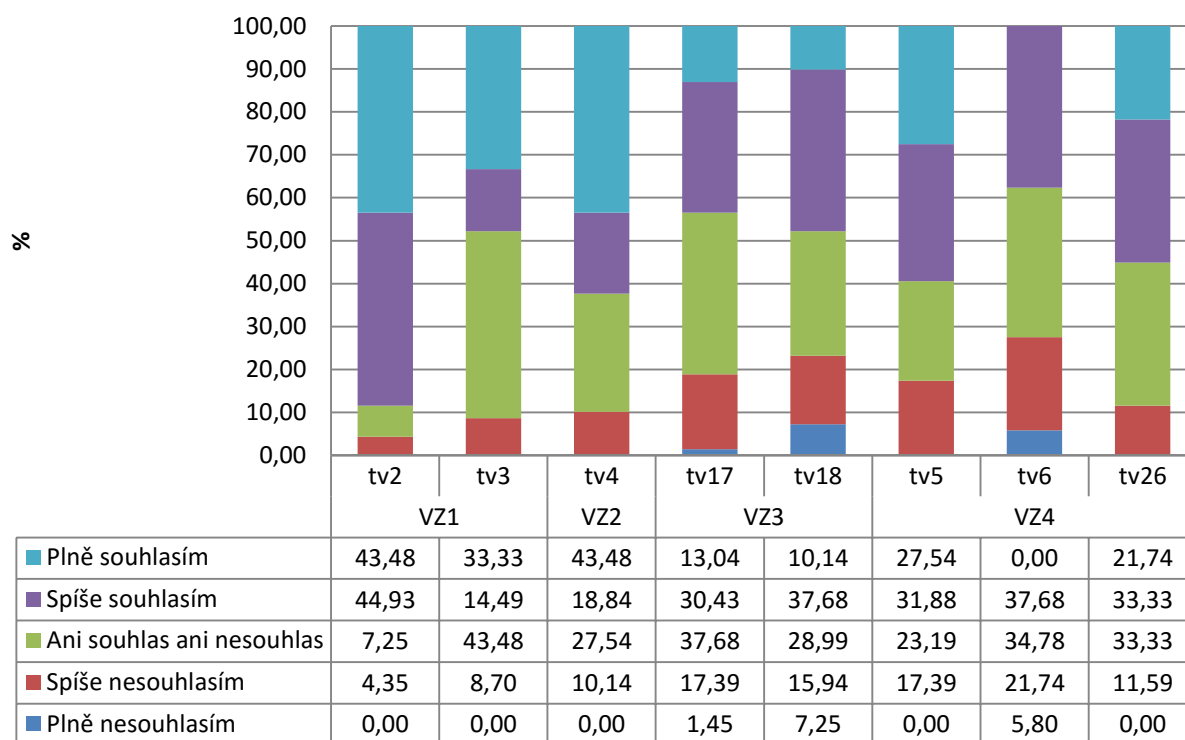
Zdroj: Vlastní zpracování

## PŘÍLOHA F: GRAFY S PODÍLY ODPOVĚDÍ U VYBRANÝCH CHARAKTERISTIK VÝZKUMU

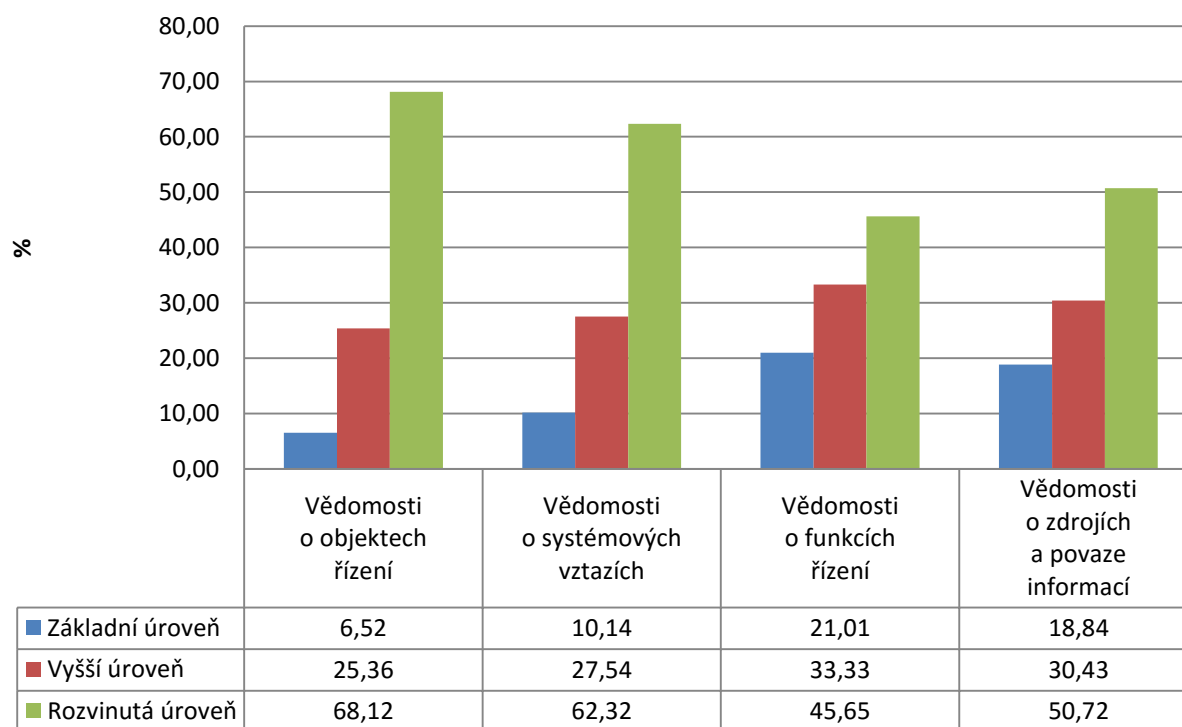


Zdroj: Vlastní zpracování.

### Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé složky VZ

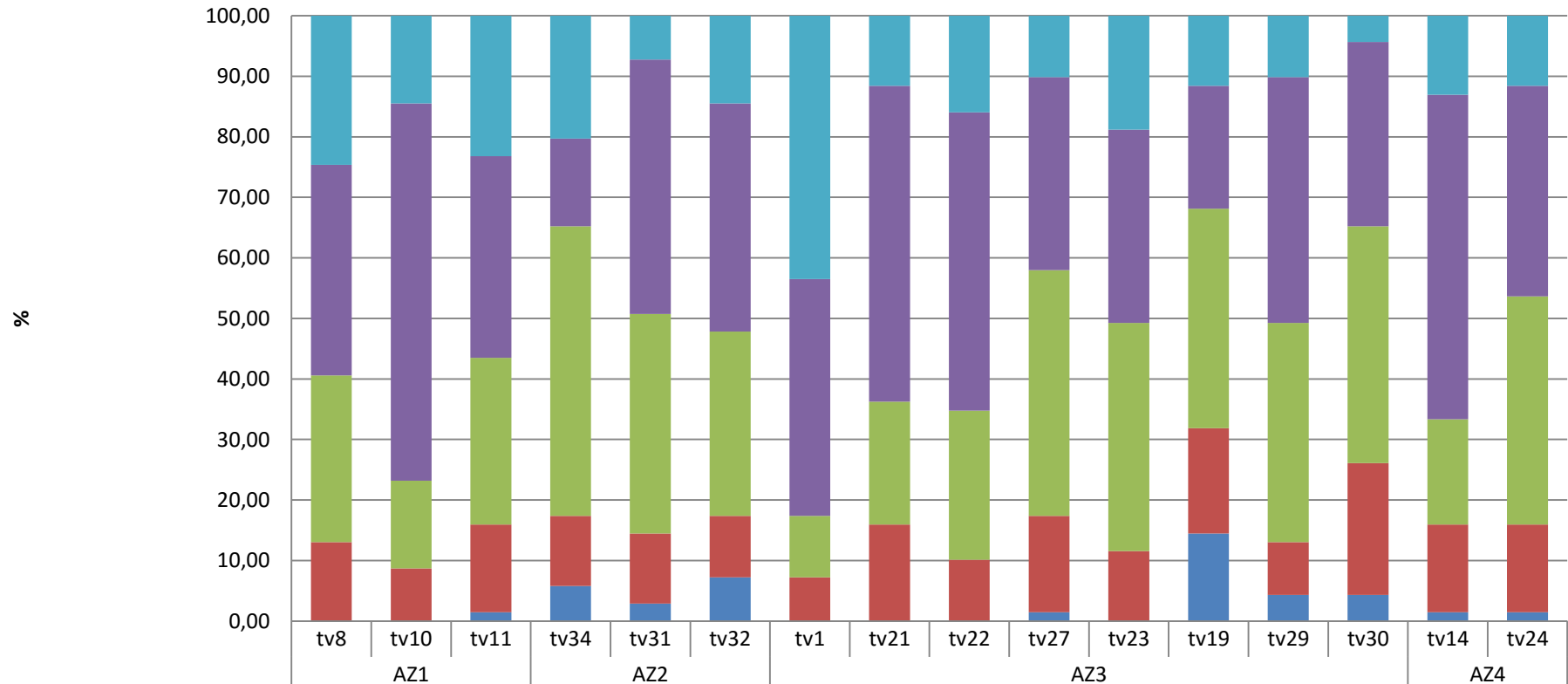


### Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky VZ



Zdroj: Vlastní zpracování.

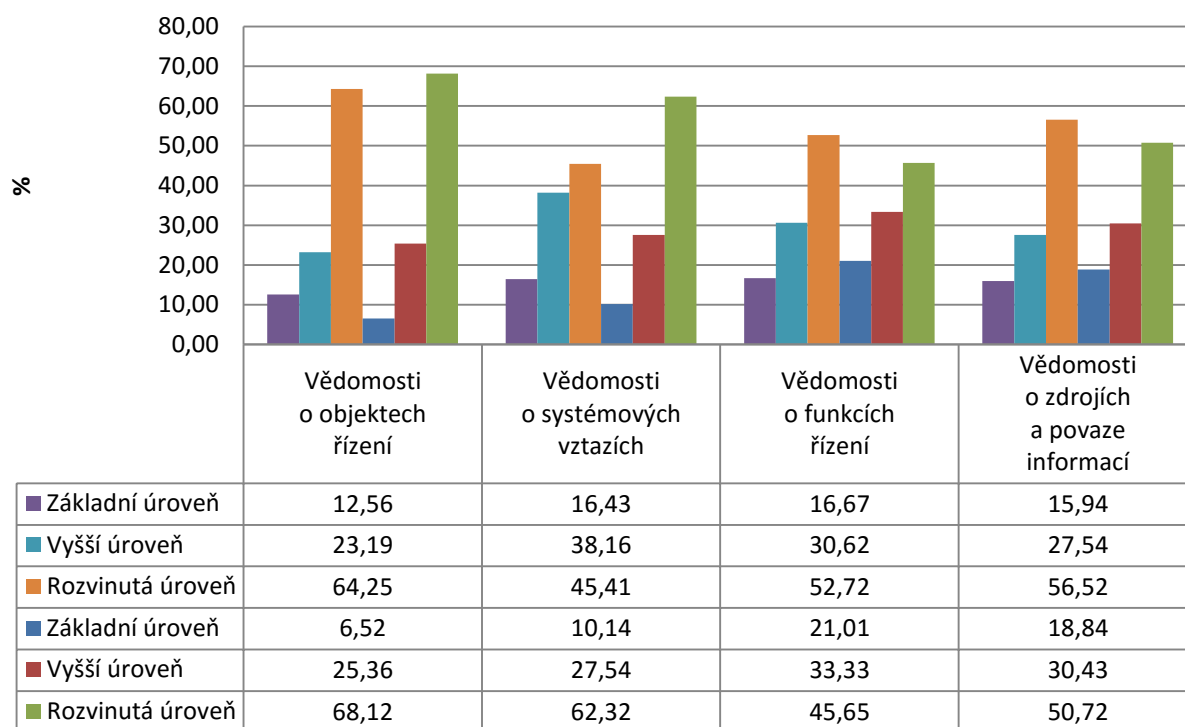
**Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé složky AZ**



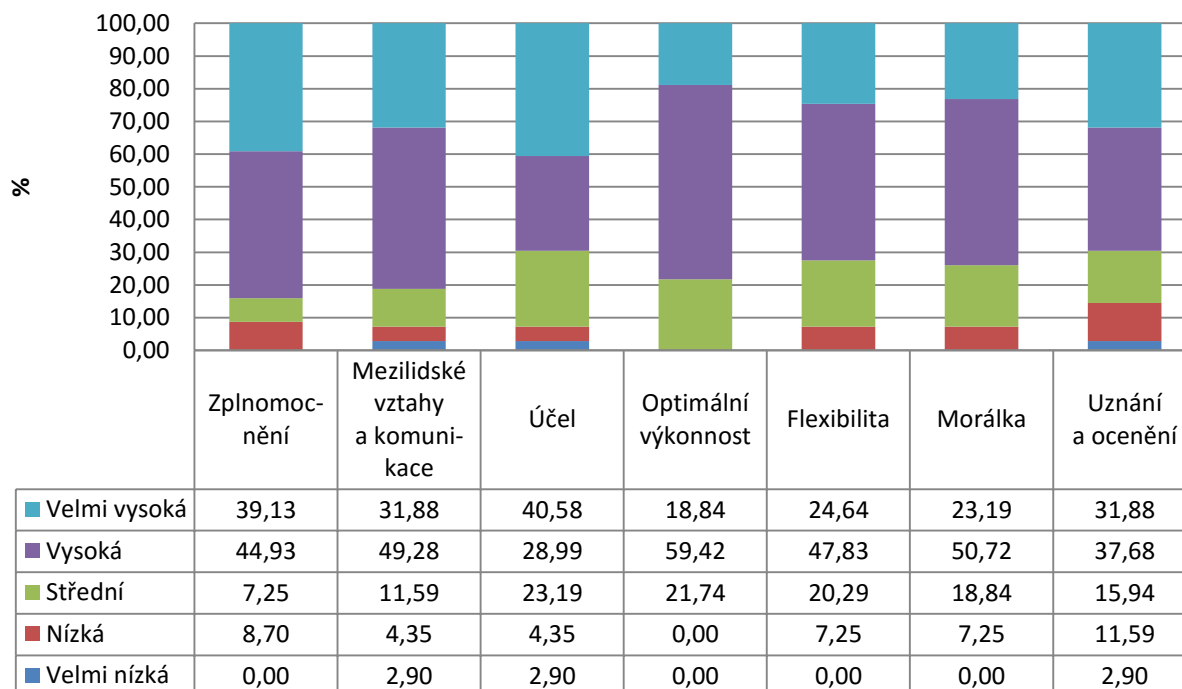
	tv8	tv10	tv11	tv34	tv31	tv32	tv1	tv21	tv22	tv27	tv23	tv19	tv29	tv30	tv14	tv24
	AZ1			AZ2			AZ3						AZ4			
■ Plně souhlasím	24,64	14,49	23,19	20,29	7,25	14,49	43,48	11,59	15,94	10,14	18,84	11,59	10,14	4,35	13,04	11,59
■ Spíše souhlasím	34,78	62,32	33,33	14,49	42,03	37,68	39,13	52,17	49,28	31,88	31,88	20,29	40,58	30,43	53,62	34,78
■ Ani souhlas ani nesouhlas	27,54	14,49	27,54	47,83	36,23	30,43	10,14	20,29	24,64	40,58	37,68	36,23	36,23	39,13	17,39	37,68
■ Spíše nesouhlasím	13,04	8,70	14,49	11,59	11,59	10,14	7,25	15,94	10,14	15,94	11,59	17,39	8,70	21,74	14,49	14,49
■ Plně nesouhlasím	0,00	0,00	1,45	5,80	2,90	7,25	0,00	0,00	0,00	1,45	0,00	14,49	4,35	4,35	1,45	1,45

Zdroj: Vlastní zpracování.

## Úrovně způsobilostí pro jednotlivé složky AZ



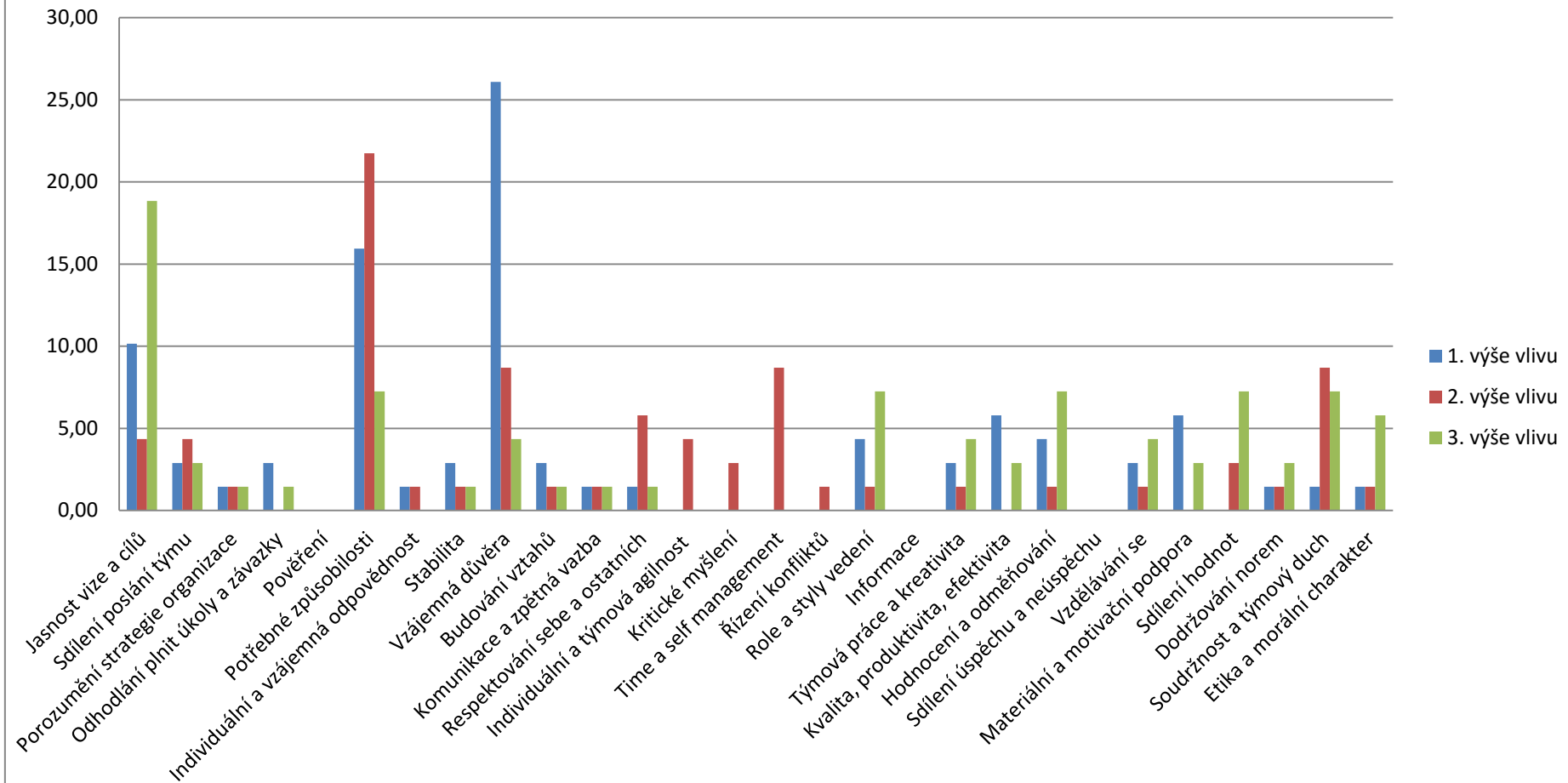
## Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé elementární charakteristiky úspěšnosti manažerských týmů



Zdroj: Vlastní zpracování.

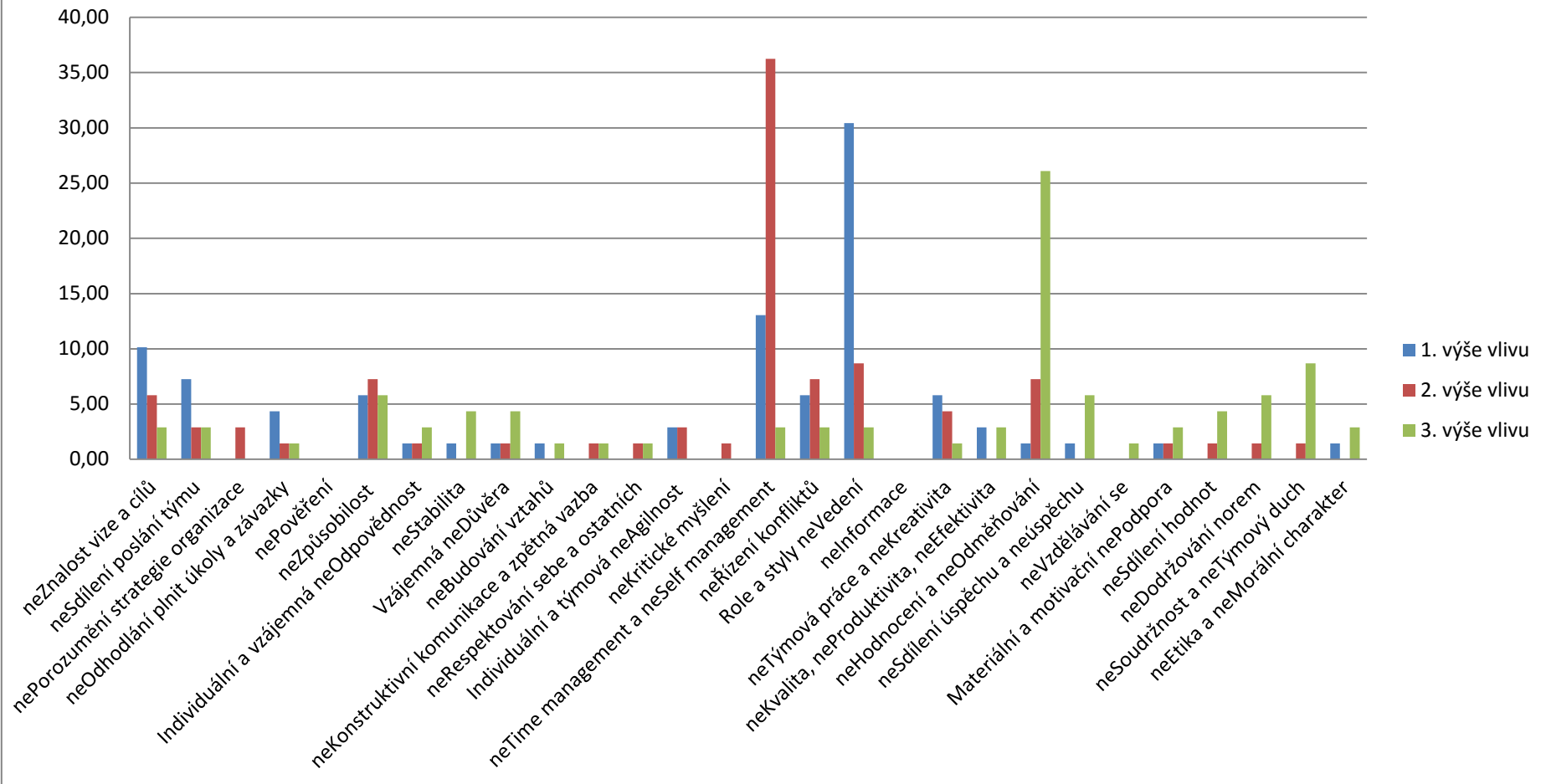


## Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé pozitivně orientované klíčové atributy



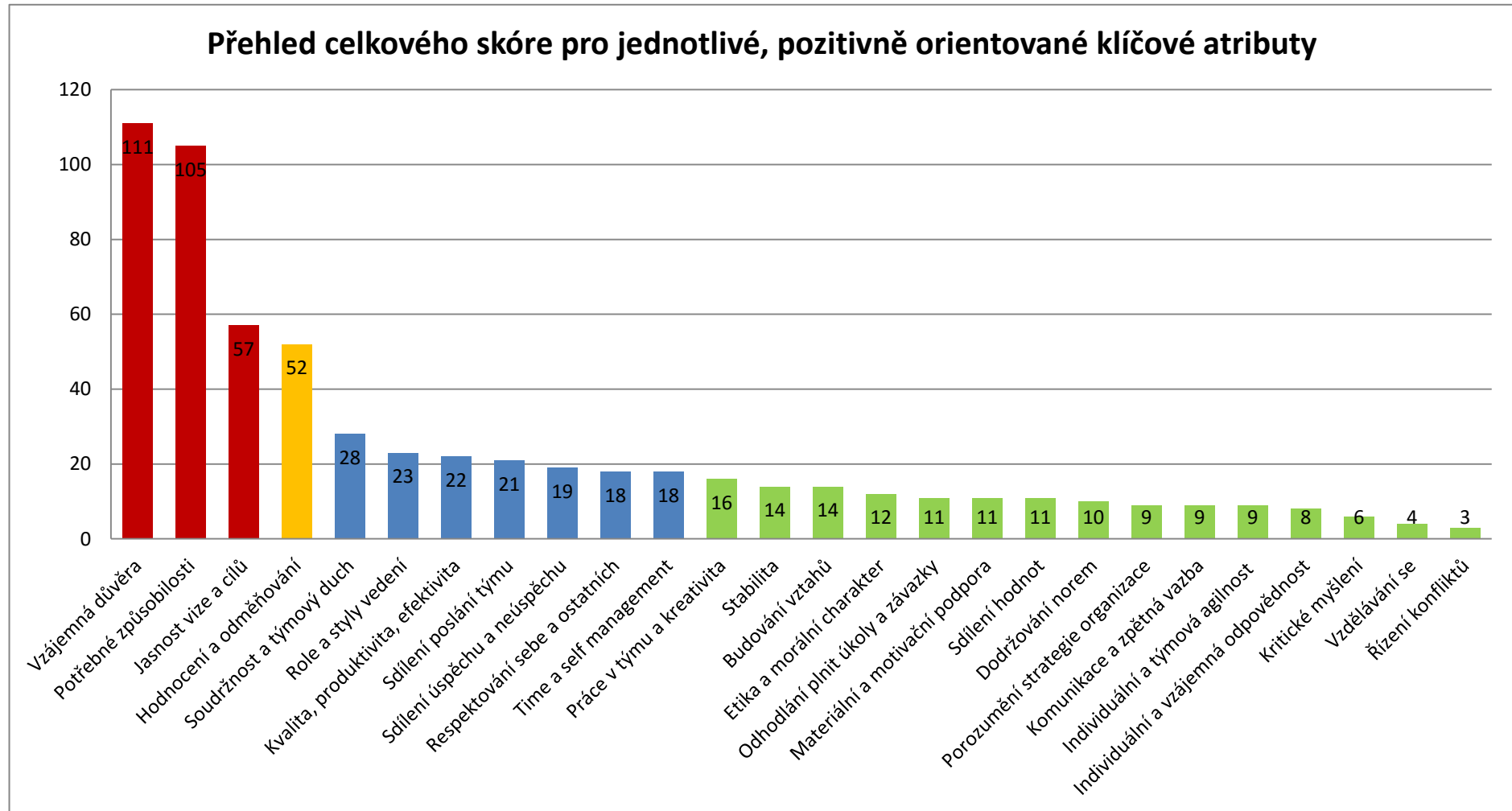
Zdroj: Vlastní zpracování.

### Podíly odpovědí respondentů pro jednotlivé negativně orientované klíčové atributy



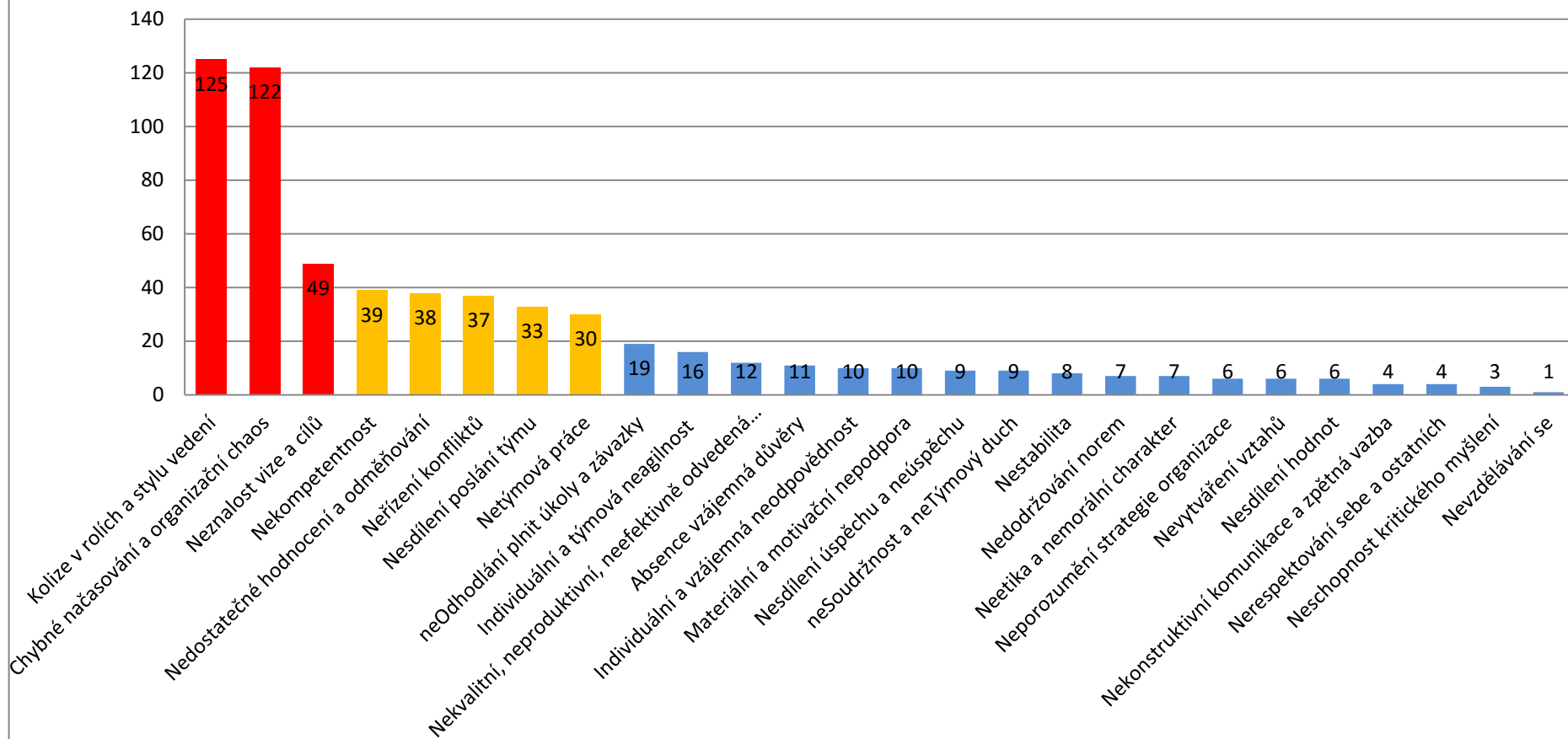
Zdroj: Vlastní zpracování.

## PŘÍLOHA G: GRAFY S CELKOVÝM SKÓRE PRO RŮZNĚ ORIENTOVANÉ KLÍČOVÉ ATRIBUTY



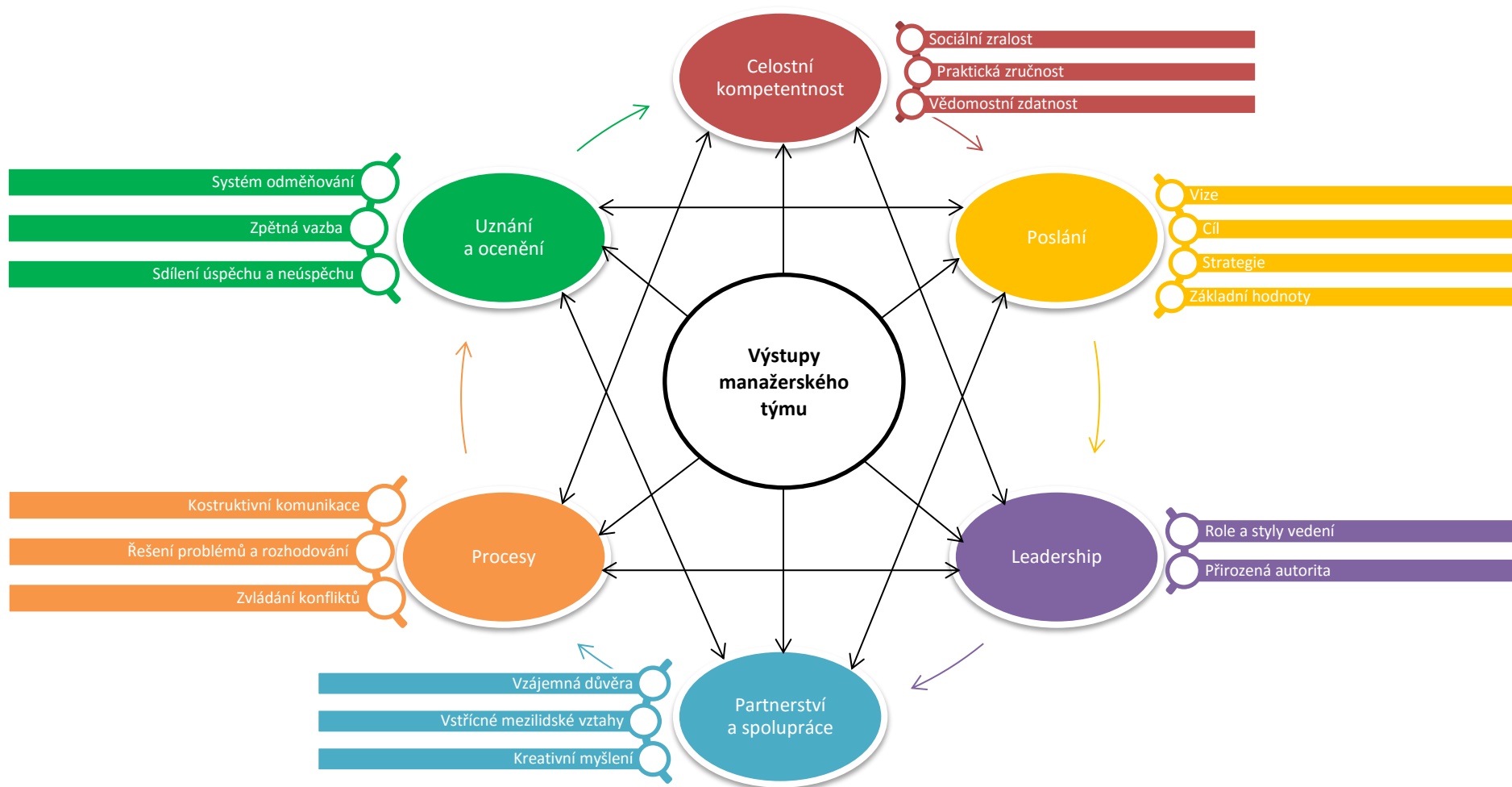
Zdroj: Vlastní zpracování.

## Přehled o celkovém skóre pro jednotlivé, negativně orientované klíčové atributy



Zdroj: Vlastní zpracování.

## PŘÍLOHA H: MODEL 6 DETERMINANTŮ KE ZVÝŠENÍ ÚSPĚŠNOSTI MANAŽERSKÝCH TÝMŮ



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ing. Petr Krenar

**Klíčové atributy úspěšnosti manažerských týmů  
v nadnárodních společnostech působící v českém podnikatelském prostředí**

The Key Attributes of Success of Managerial Teams  
in Multinational Companies operating in the Czech Business Environment

Disertační práce

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně,  
Mostní 5139, 760 01 Zlín.

Sazba: Ing. Petr Krenar  
Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Rok vydání 2016

ISBN 978-80-... ..