

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Týmové rozhodování a jeho problémy

Bakalářská práce

Autor: Matěj Juhász

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.

Hradec Králové

duben 2023

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28.4.2023

Matěj Juhász

Poděkování:

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu mé bakalářské práce prof. PhDr. Marku Fraňkovi, CSc., Ph.D. za jeho pomoc a vedení během psaní této práce.

Anotace

Tato bakalářská práce se zabývá tématem týmového rozhodování v kontextu ekonomické krize v roce 2008. Cílem této práce je poskytnout přehled o základních charakteristikách řízení a týmového rozhodování a identifikovat klíčové faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost tohoto procesu v krizových situacích. V teoretické části jsou popsány základní principy managementu a týmového rozhodování. V praktické části jsou demonstrovány příklady týmového rozhodování v krizi a je provedena analýza dvou případů z ekonomické krize v roce 2008. Prvním případem je pád automobilky General Motors a druhým je pád banky Lehman Brothers. V závěru jsou shrnuty hlavní závěry a doporučení, jakým způsobem lze zamezit chybám v týmovém rozhodování. Tato práce může být přínosem pro každého, kdo se zajímá o téma týmového rozhodování, vedení týmu, nebo řízení krizových situací.

Annotation

This bachelor's thesis deals with the topic of team decision-making in the context of the economic crisis of 2008. The aim of this thesis is to provide an overview of the basic characteristics of management and team decision-making and to identify key factors that can influence the success of this process in crisis situations. The theoretical part describes the basic principles of management and team decision-making. In the practical part, examples of team decision-making in a crisis are demonstrated, and an analysis of two cases from the 2008 economic crisis is performed. The first case is the collapse of General Motors, and the second case is the collapse of Lehman Brothers. In conclusion, the main findings and recommendations on how to prevent errors in team decision-making are summarized. This thesis can be a contribution for anyone interested in the topic of team decision-making, team leadership or crisis management.

Obsah

1. Úvod	1
2. Teoretická část.....	2
2.1. Management.....	2
2.1.1. Manažerské funkce	3
2.1.2. Základní úrovně managementu	4
2.1.3. Manažerské dovednosti	5
2.2. Týmové rozhodování	6
2.2.1. Vytvoření skupiny	6
2.2.2. Rozhodovací procesy.....	7
2.2.3. Syndrom skupinového myšlení a skupinového posunu.....	8
2.2.4. Techniky týmového rozhodování	10
2.2.5. Výhody a nevýhody týmového rozhodování.....	12
3. Metoda a cíle práce.....	12
4. Praktická část.....	13
4.1. Ekonomická krize 2008	13
4.1.1. Příčiny.....	14
4.1.2. Důsledky	15
4.2. Týmové rozhodování v období ekonomické krize.....	16
4.3. Specifika týmového rozhodování v různých odvětvích v období ekonomické krize	18
4.4. Příklady týmového rozhodování v období krize.....	19
4.5. Analýza týmového rozhodování v konkrétních případech	21
4.5.1. Popis případu č.1	21
4.5.2. Analýza.....	22
4.5.3. Jak se měly týmy manažerů zachovat?.....	23
4.5.4. Popis případu č.2	24

4.5.5. Analýza.....	26
4.5.6. Jak se měly týmy manažerů zachovat?.....	27
5. Limity práce	28
6. Závěr.....	28
7. Bibliografie.....	30

1. Úvod

Týmové rozhodování je aktuální a diskutované téma jak v oblasti managementu, tak i ve vědeckých kruzích. Toto téma se stává stále významnějším vzhledem k narůstajícímu vlivu týmových procesů v organizacích a rostoucímu počtu situací, kdy je zapotřebí rychle a efektivně reagovat na různé výzvy a nástrahy.

Cílem této bakalářské práce je popsat a analyzovat týmové rozhodování společně s managementem a identifikovat jeho hlavní výhody, nevýhody, limity a výzvy. V teoretické části jsou popsány základní principy managementu a týmového rozhodování, základní pojmy, koncepty a nejčastější přístupy týmového rozhodování. Základní metodou využitou v práci je analýza vybraných historických případů.

V praktické části jsou z hlediska týmového rozhodování analyzovány dva konkrétní případy, kterými jsou pád americké banky Lehman Brothers a automobilové společnosti General Motors, které se odehrály v průběhu ekonomické krize v roce 2008. Tyto situace zahrnují výzvy, které se vyskytly v týmech, které měly za úkol řešit obtížné situace v průběhu této krize. Analýza je pak zasazena do kontextu teoretických poznatků.

Obecným cílem této práce je přispět k lepšímu porozumění týmového rozhodování a ukázat, jak ho lze aplikovat v praxi. Výsledky práce budou užitečné pro řídicí pracovníky v oblasti managementu, kteří se potýkají s rozhodovacími procesy a řízením týmů.

2. Teoretická část

V této části jsou představeny základní koncepty managementu, jeho funkce a úrovně. Také budou definovány manažerské dovednosti, které by měl manažer zvládat. V druhé části budou představeny základní principy týmového rozhodování, proces formování týmu a proces rozhodování. Dále budou uvedeny specifické techniky týmového rozhodování a jejich případné výhody a nevýhody. Tyto teoretické poznatky budou využity při analýze v praktické části.

2.1. Management

Management je v dnešní době součástí každodenního života a nabývá různých podob. Každý si jej představí jiným způsobem. Například člověk v domácnosti jako naplánování aktivit tak, aby bylo vše připraveno, až se večer sejde rodina u stolu. Manažer ve firmě si však management představí jako posloupnost událostí, které povedou k úspěšnému dokončení úkolu nebo vyřešení problému.

Odborná disciplína

Teorie managementu jako věda je soubor přístupů, názorů, doporučení, principů, technik a metod, které jsou využívány k dosažení cíle, nebo ke zvládnutí manažerských funkcí (Fischer, 2020).

Funkce při řízení instituce

Do této kategorie spadají převážně řídicí pracovníci, kteří vykonávají manažerskou funkci a rozhodují v oblastech svého zaměření. Můžeme je dělit například na Top Management, Middle Management, First Line Management atd. (Fischer, 2020)

„Manažeři první linie (supervisory management) – jsou bezprostředními vedoucími zaměstnanci, prvními v hierarchii řízení. Svým postavením jsou jen stupínek nad výkonnými pracovníky. Jsou zodpovědní za rozdělování a kontrolu plnění práce, získávají informace od zaměstnanců a plní tak úlohu ve zpětné vazbě, přicházejí rovněž s náměty pro managery středního stupně. Patří sem vedoucí čety, mistři, vedoucí dílen atd.“ (Šajdlerová, 2007, s. 15)

„Střední manažeři (middle management) – početná skupina řídicích pracovníků (zejména u větších podniků). Podstatnou částí jejich činnosti je získání a poskytování

informací. Patří sem manažeři závodů, vedoucí odborných a funkčních útvarů.“
(Šajdlerová, 2007, s. 15)

„**Vrcholoví manažeři** (TOP management) – mají zvláštní postavení vlivem těsné vazby na vlastníky podniku. Přebírají na sebe zodpovědnost za vlastníky, koordinují a usměrňují všechny činnosti podniku, vytvářejí hospodářskou politiku podniku a od jejich činnosti v podstatě závisí konečný výsledek podniku.“ (Šajdlerová, 2007, s. 15)

Proces rozhodování

Činnost, kde jsou vytvářeny podmínky pro správné rozhodování a efektivní dosažení stanovených cílů (Fischer, 2020). „*Management můžeme výstižně definovat jako proces koordinace zdrojů potřebných k dosažení stanoveného cíle.*“ (Fischer, 2020, s. 9)

2.1.1. Manažerské funkce

Je možné rozdělit několik základních manažerských funkcí. Ty dohromady tvoří komplexní náplň práce manažerů. Základními funkcemi jsou:

Plánování

Proces, kde jsou vybírány úkoly, cíle a činnosti, které jsou potřebné k jejich dosažení. Jedná se tedy o definici cílů, určení kritérií pro výběr správné varianty a rozpracování jednotlivých úkolů a postupů.

Organizování

K dosažení cílů a úkolů musí jednotlivci plnit určité role. Pro dosažení efektivity je nutné tyto role strukturovat a organizovat. Organizování je část managementu, která obsahuje vytvoření účelné struktury rolí pro jedince, kteří jsou součástí organizace. Jedná se o zajištění zdrojů a lidí v organizaci, vytvoření organizačních struktur, pravidel a informačních systémů. (Fischer, 2020)

Řízení lidských zdrojů (personalistika)

Součástí personalistiky je určení potřebného počtu pracovníků, výběr a jejich rozmístování, evidenci pracovníků, popř. zvyšování kvalifikace, vzdělávání a podpora kariérního růstu. Řízení výše uvedených procesů a lidských zdrojů je prováděn s důrazem na efektivní dosažení definovaných úkolů. (Fischer, 2020)

Vedení a rozhodování (koordinace)

Jedná se o ovlivňování pracovníků takovým způsobem, aby napomáhali k dosažení společných cílů a byli prospěšní organizaci. Součástí vedení je také motivace, zvolení vhodných stylů řízení, komunikace (Fischer, 2020). Hlavním úkolem koordinace je, aby výše zmíněné probíhalo s co největší efektivitou.

Kontrolování

V neposlední řadě je nutné provádět kontrolování, tzn. zjišťování a měření toho, jak jsou prováděny aktivity organizace a zda jsou realizovány stanovenými postupy a podle předepsaného plánu. Měříme především dosahování konkrétních výsledků a zjišťování odchylek od míry úspěšnosti. (Fischer, 2020)

2.1.2. Základní úrovně managementu

Po stručném představení výrazných teoretických přístupů k managementu následuje popis tří základních úrovní managementu. Nelze je však od sebe oddělit úplně.

„Většina aktivit každé organizace se realizuje ve třech odlišných úrovních, které vyžadují rozdílné manažerské dovednosti. V případě menších firem se mohou tyto úrovně prolínat nebo dokonce splývat, ale při vytváření organizační struktury bychom toto základní rozdělení měli dodržovat.“ (Fischer, 2020, s. 13)

Operační úroveň

Tato úroveň je zaměřena na efektivní provádění aktivit spojených s produkcí, tzn. toho, co firma vyrábí. Je základem fungování organizace nebo firmy. Úkolem managerů je v tomto případě snažit se o co nejlepší využití zdrojů pro zajištění úkolů a cílů. Někdy je tato úroveň označována jako provozní management. (Blažek, 2014)

Technická úroveň

Je zaměřena na koordinaci činností na výše zmíněné úrovni, dále na spolupráci jednotlivých departmentů. Manažeři na této úrovni mají za úkol řízení operačních činností a vazby mezi výrobcí a uživateli (Blažek, 2014). Taktéž zajišťují zdroje pro plnění operačních úkolů. Tuto úroveň můžeme také označit jak střední management (Blažek, 2014).

Strategická úroveň

Je zaměřena na fungování firmy či organizace v širším sociálním prostředí a okolí, Má na starosti soulad technických činností s požadavky společnosti a plnění potřeb zaměstnanců. Dále určuje dlouhodobější cíle a směry vývoje firmy jako celku. Úroveň je označována jako vrcholový management. (Blažek, 2014)

2.1.3. Manažerské dovednosti

V minulosti byly definovány 4 základní druhy dovedností. Ty jsou nutnou výbavou každého úspěšného manažera. Jedná se o tyto typy dovedností.

Technické dovednosti

Tyto dovednosti představují zručnost a znalosti v metodách, procesech a postupech. Jako příklad lze uvést práci s programem nebo nástroji. (Weihrich, 1998) Manažer – supervisor, by měl být schopen se tuto práci naučit vykonávat

Lidské dovednosti

Lidské dovednosti si lze představit jako schopnost pracovat s lidmi, to znamená vytvářet skupinové úsilí, podporovat a vyvířet podmínky pro týmovou práci, vyvířet prostředí, ve kterém se lidé cítí bezpečně a nebojí se svobodně vyjadřovat své názory (Weihrich, 1998).

Koncepční dovednosti

V tomto případě se jedná o dovednosti, díky kterým je manažer schopen vidět celkový obraz určité situace, tj. rozpozná významné prvky dané situace a porozumí vzájemným vztahům mezi nimi (Weihrich, 1998).

Projekční dovednosti

Projekční dovednosti umožňují manažerům řešit problémy způsoby, které přináší firmě užitek, Aby tato činnost byla efektivní, musí manažeři dané problémy rozpoznat a zároveň musejí být schopni tyto problémy prakticky řešit. V případě, že se manažeři stávají pozorovateli problémů, jedná se o selhání manažerů v této dovednosti. (Weihrich, 1998)

2.2. Týmové rozhodování

Vedle struktury managementu a pochopení manažerských dovedností na individuální úrovni, které jsou popsány výše, je důležitá, často až klíčová, kolektivní úroveň. Tato část se věnuje právě kolektivní úrovni rozhodování.

Týmové rozhodování je proces, kdy se skupina lidí setkává, aby společně vyřešila určitý problém, nebo rozhodla o nějaké akci. Tento proces může být velmi užitečný, protože tým může využít různých zkušeností, názorů a odborných pohledů jednotlivých členů a přijít s komplexnějším a efektivnějším řešením, než by tomu byl v případě, kdy by rozhodoval jednotlivec. (Fotr, 2003)

2.2.1. Vytvoření skupiny

Aby bylo možné začít rozhodovat v týmech, musí se nejdříve nějaký tým vytvořit. Nejčastěji probíhá vytváření tzv. pětistupňovým skupinovým vývojem. Tento pětistupňový model charakterizuje stadia vytváření skupin.

Prvním stadiem je fáze formování, která je provázena velkým stupněm nejistoty o účelu, struktuře a vedení skupiny. Členové se seznamují a testují, jaké je přípustné například chování ve skupině, a jací jsou další členové skupiny. Tuto fázi lze považovat za ukončenou ve chvíli, kdy o sobě členové začnou uvažovat jako o součásti skupiny/týmu. Druhou fází tohoto vývoje je bouřlivá fáze, zde začíná docházet k vnitroskupinovým konfliktům. Členové již přijali existenci a zařazení do skupiny, ale brání se omezením, které skupina klade na individualitu jedince. Taktéž může docházet ke konfliktům o to, kdo bude vůdcem skupiny, jaké budou role ve skupině (Robbins, 2013). Jakmile je nastavena jasná hierarchie vedení skupiny, je tato fáze u konce.

Jakmile se začnou rozvíjet užší vztahy mezi jednotlivými členy týmu, skupina vykazuje soudržnost, byla zahájena třetí fáze. V této fázi již mají členové týmu pocit skupinové identity a v některých případech i kamarádství (Robbins, 2013). Tato fáze je u konce, když se struktura skupiny upevní a skupina si upevní společná očekávání, cíle a hodnoty.

Ve čtvrté fázi je tým a jeho struktura plně funkční a akceptovaná, energie skupiny se soustředí k plnění daných úkolů, nebo řešení vzniklých problémů. Pro stálé pracovní skupiny je toto poslední stadium vývoje. Avšak pro dočasné týmy, které mají jen omezený počet úkolů a po vyřešení bude skupina rozpuštěna, je definována ještě pátá

fáze. Zde dochází k postupnému ukončení činnosti a rozpuštění týmu. Členové mohou být optimističtí a užívat si úspěchy této dočasné skupiny, jiní mohou být zklamaní ze ztráty týmu nebo jednotlivých členů, se kterými navázali přátelství (Robbins, 2013).

Je možné předpokládat, že pokud projde skupina prvními čtyřmi fázemi, stává se velmi efektivní. Záleží ovšem na tom, v jakých časových intervalech skupiny jednotlivými fázemi procházejí a jakou rychlostí jimi procházejí.

2.2.2. Rozhodovací procesy

Dalším důležitým aspektem týmového rozhodování je, jakým způsobem a jak kvalitně budou nastaveny rozhodovací procesy.

Rozhodovací proces je kvalitní pouze tehdy, pokud máme k dispozici dostatek informací a znalostí potřebných k analýze problému, vytvoření různých možností řešení a posouzení následků každé z těchto možností vzhledem k určeným kritériím. Kvalita rozhodovacích procesů tedy závisí z velké míry na dostupnosti a kvalitě informací a znalostí. Obecně je známo, že předností týmového rozhodování je, že v týmu se nachází více lidí s různými pohledy, znalostmi, zkušenostmi a informacemi, a tím pádem má tým o řešeném problému větší přehled. V případě, že má každý z účastníků částečné znalosti a informace ohledně problému, může se projevit synergie, kdy jsou informace od každého člena použity do jednoho rámce (Fotr, 2003). Tyto složené informace pak mohou sloužit pro řešení rozsáhlých a složitých problémů, které by jedinec jen těžko sám vyřešil. Problémem může být případ, kdy jsou špatně zvoleni členové skupiny (nesprávná skladba profesí, lidé s malými zkušenostmi). V tomto případě hrozí riziko, že nebude dosaženo synergického efektu a nedojde k efektivnímu vyřešení problému.

Kvalita rozhodovacího procesu také závisí na velikosti skupiny, čím je více členů v týmu, tím je zpravidla větší i rozsah znalostí a informací. Nevýhodou větších skupin však může být obtížná koordinace a nerovnoměrné rozložení úkolů na jednotlivé členy. Také zde hrozí, že budou názory některých členů přehlíženy, nebude jim poskytnuta náležitá váha, což může vést k tomu, že zůstanou některé důležité informace nevyužity. Dále je po vyřešení problému nutné přiznat členům skupiny zásluhy, což může být v případě velké skupiny obtížné a může vést ke konfliktům (Fotr, 2003).

Obecně je tedy nutné mít vyvážený tým jak početně, tak profesně, zároveň by se měli členové týmu znát a mít základní přehled o vlastnostech jednotlivých členů. Také je důležité, aby měli společné pracovní cíle a zájmy a neměli zásadní neshody, týkající se elementárního fungování týmu.

2.2.3. Syndrom skupinového myšlení a skupinové polarizace

Jedná se vedlejší, mnohdy nechtěné, produkty skupinového rozhodování, které mohou neblaze ovlivnit celý výsledek rozhodování. Členové týmu totiž ztrácejí schopnost objektivně posoudit alternativy a dospět k efektivnímu a správnému řešení. Tento jev nastává v případech, kdy se tým dostává do časové tísně, nebo řeší komplexní problém, při kterém je na tým vyvíjen vnějšími vlivy tlak.

První nazvaný syndrom skupinového myšlení neboli **Groupthink** byl popsán **Irvingem Janisem** v reakci na útok na Pearl Harbor, nebo válku ve Vietnamu, a popisuje situace, kde je týmem vyvíjen tlak na konformitu a tím odrazuje členy týmu prezentovat své názory a pohledy. Konsenzus tím pádem převáží nad kritickým, a hlavně realistickým posouzením možných alternativ, nebo například nad vyjádřením nepopulárních názorů, které však mohou být pro další rozhodování velmi důležité. Tím pádem upadá morální úsudek i mentální výkonnost členů týmu. (Kohout, 2012) Tým se tak může ocitnout mimo realitu, což obvykle vede ke katastrofálním rozhodnutím.

Příznaky syndromu skupinového myšlení mohou být například:

1. Členové, zastávající většinový názor, odmítají jakýkoli odpor vůči jejich rozhodnutím, která učinili, naopak se chovají tak, aby svá rozhodnutí ještě posílili, i přesto, že silné důkazy mohou jejich předchozí rozhodnutí rozporovat.
2. V případě, že většina podpoří nějakou alternativu, a některý ze členů týmu, začne vyjadřovat pochybnosti o správnosti této alternativy, je na něj vyvíjen přímý tlak, aby svoje názory přehodnotil a přizpůsobil se většině.
3. Jakmile má některý z členů týmu jiný názor, obvykle se snaží vyhnout konfrontaci svého názoru s obecně uznaným konsenzem, proto se může stát, že svůj názor ani neřekne a minimalizuje důležitost svých rozhodnutí.

4. Posledním příznakem je iluze jednomyslnosti. Pokud se někdo zdrží hlasování, nebo se nepodělí o svůj názor, automaticky se předpokládá, že plně souhlasí se zbytkem týmu.

Janis také definoval několik osvědčených postupů, jak se této pasti vyhnout.

Jedním ze způsobů, jak se syndromu skupinového myšlení vyvarovat, je přiřadit každému členovi týmu roli kritického posuzovatele. Kdokoliv pak může vyjádřit své námitky a pochybnosti. Dále se může nastavit opatření, že bude názor všech vedoucích pracovníků ponechán jako poslední, aby nedošlo k ovlivnění zbytku týmu jejich autoritou. Lze také při skupinových schůzkách definovat jednoho člena, který bude zastávat roli ďáblová advokáta, jehož úkolem bude systematicky zpochybňovat rozhodnutí, která tým učiní. Měl by to být pokaždé někdo jiný. Týmy by měly mít možnost, v případě komplexního problému, konzultovat svá rozhodnutí s externími odborníky. Taktéž lze do týmu řízeně přibírat nové jedince, kteří jsou známí svou nonkonformitou. V neposlední řadě je nutné důkladně zvážit a prozkoumat všechny smysluplné varianty a předem žádné nezavrhnout. (Janis, 1982)

V případě, že se tým bude řídit těmito postupy, výrazně tím omezí riziko vzniku syndromu skupinového myšlení, který by jinak mohl zásadně ovlivnit výsledné rozhodnutí.

V této části bude popsán **Groupshift**, který lze do češtiny přeložit jako skupinová polarizace. Při tomto jevu dochází ke změně názoru skupiny k extrémnějšímu pohledu, zpravidla po skupinové diskusi. Tento posun může být jak směrem k riskantnosti, tak k opatrnosti.

Na skupinovou polarizaci lze taktéž pohlížet jako na speciální případ skupinového myšlení. Dominantní rozhodovací norma je většinou předlohou pro finální rozhodnutí. Tato norma se však může v průběhu diskuse měnit a vyvíjet. To, zda se bude posun v rozhodování odvíjet směrem k opatrnosti nebo k riskování, závisí na dominantní normě před zahájením diskuse. Existuje několik předpokladů, proč se skupinová polarizace neboli Groupshift vlastně děje. Jedním z předpokladů je, že skupinové rozhodování osvobozuje členy týmu od odpovědnosti za konečné rozhodnutí, tím pádem je možné zaujmout mnohem extrémnější postoj než v případě rozhodování jednotlivce. Další teorií je, že diskuse mezi členy týmu, kteří se znají, je pohodlnější než diskuse s lidmi, které

jedinec nezná, tudíž je člen týmu ochoten vyjadřovat mnohem extrémnější verze svých názorů. Dalším pravděpodobným předpokladem je, že se členové týmu chtějí odlišit od okolního světa, a proto zaujímají extrémní postoje a názory. (Robbins, 2013)

Skupinová polarizace obecně vede k extrémnějším názorům, intoleranci vůči jiným názorům, a dokonce i k nepřátelství vůči lidem s odlišnými názory. Lze však najít určitá pozitiva, například může vést k pocitu sounáležitosti a kreativitě v týmu.

2.2.4. Techniky týmového rozhodování

Existuje mnoho technik pro týmové rozhodování. Níže budou popsány nejčastěji používané techniky, které budou aplikovány v analýze případů v praktické části.

Interagující skupina

Jedná se o nejběžnější a nejvíce používanou techniku. Spočívá v setkávání členů týmu tváří v tvář a je spoléháno především na verbální, ale i neverbální komunikaci. Tato technika však může vést k cenzuře odlišných názorů a vytváření nátlaku na jednotlivé členy (Robbins, 2013). Proto budou níže představeny tři metody, které mohou těmto nevýhodám zabránit, nebo je alespoň omezit.

Brainstorming

Jednou z nejznámějších technik pro týmové rozhodování je brainstorming. Tato technika spočívá v nahodilém ústním navrhování alternativních způsobů a řešení. Brainstorming obvykle probíhá nestrukturovaně a může se zdát chaotický. Začíná přiblížením problému, týmu jsou sděleny všechny podrobnosti pro pochopení problematiky. Jakmile je tým seznámen s problémem, vedoucí požádá členy, aby začali vymýšlet nápady. Všechny relevantní nápady jsou zapsány, zároveň je důležité, aby v tuto chvíli nebyly žádné nápady hodnoceny, mohlo by totiž dojít k obavám z vyjádření vlastního názoru. Ve chvíli, kdy jsou všechny návrhy zaznamenány, nastává fáze hodnocení užitečnosti jednotlivých návrhů (Wehrich, 1998). Obecně lze říci, že brainstorming je hojně využívanou technikou, avšak není příliš komplexní a nenabízí mnoho postupů na výběr finálního rozhodnutí.

Postup nominální skupiny

Tato technika je založena na procesech v komunikaci, které usnadňují interakci mezi více lidmi. Postup nominální skupiny je v porovnání s brainstormingem velmi strukturovaný. Její obvyklé využití můžeme nalézt například ke stanovení priorit spíše než v řešení jednotlivých problémů. Tuto techniku je vhodné využít v případě, kdy je tým v časové tísní, protože díky této metodě je tým schopen v krátkém čase vygenerovat velké množství alternativ. Proces probíhá následovně. Nejdříve každý z členů napíše na papír svůj návrh řešení. Poté tento návrh odprezentuje před ostatními členy týmu. Následuje zhodnocení jednotlivých návrhů a diskuse. Nakonec přichází hlasování a je vybrán nejlepší návrh, podle kterého bude určen následující postup nebo rozhodnutí. Problémem však může být, pokud nejsou členové týmu schopni dobře verbálně komunikovat, v tu chvíli se tato technika stává neúčinnou. (Osmani, 2020)

Elektronická porada

Tato relativně nová metoda kombinuje techniku nominální skupiny a počítačovou technologii. Koncept je vcelku elementární, členové týmu sedí v jedné místnosti u svých notebooků a jsou jim předloženy problémy. Jejich úkolem je napsat své názory, popřípadě odpovědi do připravených elektronických formulářů. Tyto odpovědi a komentáře jsou promítány na plátně, všechny jsou však anonymizovány. To umožňuje členům týmu být upřímní, bez jakéhokoliv rizika postihu. Členové následně hlasují pro jednotlivé návrhy opět zcela anonymně pomocí svého notebooku. Z hlasování nakonec vzejde jeden vítězný názor. Výhoda této techniky spočívá v rychlosti, odpadá zdlouhavé mluvení jednotlivých členů, protože všichni zadávají své odpovědi zároveň. Tuto techniku lze také použít pro početné skupiny osob. (Robbins, 2013)

Tato technika se v posledních letech stala hojně využívanou díky masivnímu nástupu digitálních technologií a také nedávné pandemii Covid-19, jelikož lze tuto techniku v omezené míře používat také online.

Každá z těchto technik má své klady a zápory. Výběr vhodné techniky závisí na mnoha faktorech. Brainstorming lze použít pro rozvíjení soudržnosti skupiny, postup nominální skupiny je prostředkem k vygenerování velkého množství nápadů za krátký čas a elektronické porady omezují riziko postihu a konfliktů mezi členy týmu. Taktéž zaručuje upřímnost a otevřenost při vyjadřování vlastních názorů.

2.2.5. Výhody a nevýhody týmového rozhodování

Z předchozích kapitol lze vyvodit několik výhod a nevýhod týmového rozhodování. Jako jedna ze zásadních výhod se při týmovém rozhodování jeví diverzita týmu, jelikož se zde scházejí lidé s různými informacemi, znalostmi, názory a hlavně zkušenostmi. Taktéž dochází ke kombinaci různých přístupů k danému problému a protínají se zde dovednosti z různých oblastí a odvětví. Tím pádem dochází k vytvoření komplexnějšího pohledu na danou problematiku. Většinou také týmy vymyslí více možných řešení. Výsledné rozhodnutí je podporováno většinou týmu a ostatními bývají tato rozhodnutí přijímána mnohem rychleji než rozhodnutí od jednotlivce.

Mezi nevýhody patří jednoznačně časová náročnost, a to i přesto, že existují techniky, které rozhodovací proces výrazně zkracují. Další zásadní nevýhodou může být tlak členů týmu na shodu, což může vést ke zdrženlivosti členů s jinými názory, popřípadě potlačování svých názorů a přijímání názoru většiny. Taktéž může docházet k příliš zdrženlivým nebo riskantním rozhodnutím, protože je rozptýlena odpovědnost členů. V neposlední řadě jsou v některých případech rozhodnutí ovlivněna dominantními členy týmu.

Lze říci, že týmové rozhodování je výborným nástrojem pro výběr finálních rozhodnutí, záleží však na několika faktorech. Je však nutné zvážit pro a proti tohoto typu rozhodování a používat ho ve správných situacích a se správnými lidmi.

3. Metoda a cíle práce

Metody využití v této bakalářské práci jsou zejména literární rešerše na téma managementu a týmového rozhodování a následná analýza příkladů týmového rozhodování. Základním krokem bylo vytvoření teoretického rámce, který umožní analyzovat problémy týmového rozhodování a navrhnout řešení. Tento teoretický rámec byl vytvořen na základě rešerše a zahrnuje klíčové koncepty týmového rozhodování a managementu. Dalším krokem byl popis základních faktů o ekonomické krizi v roce 2008, jejich příčin a důsledků a stručný popis některých případů rozhodování. Stěžejní fází byla podrobná analýza dvou situací, které byly záměrně vybrány jako příklad obtížných situací, se kterými se týmy musely potýkat, a na kterých lze potvrdit, či vyvrátit

zkoumané hypotézy. Pro tuto práci byl zvolen kvalitativní přístup. Konkrétně jde o analýzu historických případů.

Tato práce je založena na kombinaci teoretického a praktického výzkumu, který umožňuje analyzovat týmové rozhodování a praktické příklady zasazovat do kontextu teoretických poznatků.

Centrální hypotézou této práce je, že rozhodování týmu během ekonomické krize může být ovlivněno psychologickými faktory, jako je syndrom skupinového myšlení a skupinového názorového posunu. Byly stanoveny také vedlejší hypotézy. Jednou z vedlejších hypotéz je, že rozhodování týmu během ekonomické krize je ovlivněno nedostatkem komunikace. Další hypotézou je, že týmy, které jsou rozmanité, mají tendenci být úspěšnější v rozhodování během ekonomické krize. Poslední vedlejší hypotézou je, že rozhodování týmu během ekonomické krize není ovlivněno vnějšími faktory, jako jsou změny na trhu a zhoršující se ekonomické podmínky.

4. Praktická část

Cílem této části je uvést problematiku týmového rozhodování při krizi na praktických případech, pojednat o specifikách týmového rozhodování v období krize a analyzovat dva historické případy. Pro analýzu byl vybrán bankrot finanční instituce Lehman Brothers a bankrot jednoho z největších automobilových výrobců General Motor. Cílem je také ověřit stanovené hypotézy a nastínit možná řešení složitých krizových situací.

4.1. Ekonomická krize 2008

Ekonomická krize 2008, někdy též známá jako Velká recese, byla globální krizí, jejíž hlavní příčiny byly: kolaps amerického trhu s nemovitostmi, nestabilita bank, lehká dostupnost úvěrů, globální obchod s finančními deriváty a nedostatečná regulace. Tato krize měla vliv na světovou ekonomiku a vedla k recesi v mnoha zemích. Důsledky této krize se projeví především v bankovním sektoru, dále ve snížení zaměstnanosti, poklesu spotřebitelské důvěry a v neposlední řadě poklesu hodnoty akcií a nemovitostí. Výše vyjmenované příčiny a důsledky budou podrobněji popsány v dalších kapitolách.

4.1.1. Příčiny

Kolaps amerického trhu s nemovitostmi

Jednou s hlavních příčin Velké recese byl kolaps amerického trhu s nemovitostmi. Když se v roce 2006 začal trh s nemovitostmi hroutit, ceny domů začaly prudce klesat a mnoho lidí, kteří byli zatíženi hypotečními úvěry, nebylo schopno splácet své dluhy. Tudíž se banky a další finanční instituce ocitly v problémech, jelikož měly ve svých portfoliích mnoho rizikových hypotečních úvěrů. Tyto hypoteční úvěry byly součástí komplexnějších finančních produktů jako např. CDO (Collateralized Debt Obligations), které byly dále prodávány investorům. Když se lidé začali zpoždovat se splácením hypoték, nastala řetězová reakce a celý trh s hypotékami se začal hroutit, což postupně vedlo k celosvětové finanční krizi. (Foster, 2009)

Nedostatečný dohled a regulace

Velkou měrou přispěla k ekonomické krizi v roce 2008 nedostatečná regulace finančních institucí. V průběhu 80. a 90. let probíhala v USA deregulace finančního sektoru. Tento fenomén vedl k vytváření nových finančních produktů a zvýšení složitosti finančních trhů. Právě tyto nové produkty byly často nedostatečně regulovány a v některých případech nebyly ani transparentní. To zvyšovalo rizikovitost těchto produktů. Zároveň nebyly regulační orgány jako například americká Securities and Exchange Commission (SEC) nebo Federal Reserve System (Fed) schopny dostatečně regulovat a kontrolovat finanční trhy a zabezpečit, aby instituce dodržovaly pravidla a předcházely rizikovým investicím. (Stiglitz, 2010)

Lehká dostupnost úvěrů

Další zásadní příčinou byla lehká dostupnost úvěrů. V 90. letech a v průběhu nového tisíciletí, byly banky stále ochotnější poskytovat úvěry na nákup domů a jiných nemovitostí. Úrokové sazby byly rekordně nízké a dostupnost hypoték se zvyšovala. Tím pádem dosáhli na tyto finanční produkty i lidé s nízkými příjmy a slabou bonitou, což dříve nebylo možné. Kromě toho se finanční instituce začaly specializovat na „Subprime“ hypotéky, které byly určeny právě pro žadatele s nízkými příjmy a špatnou kreditní historií. Tyto hypotéky byly často poskytovány bez ověření příjmů a s nízkými úrokovými sazbami na počátku splácení, aby byly pro klienty atraktivní. Je více než

zřejmé, že tito lidé nebyli postupem času schopni splácet své úvěry, což vedlo k vysokým ztrátám na straně bankovních institucí a celkovému propadu ekonomiky. Tato příčina úzce souvisí s kolapsem trhu s nemovitostmi. (Foster, 2009)

Vliv ratingových agentur

V neposlední řadě byl příčinou finanční krize vliv ratingových agentur. Tyto agentury se zabývaly hodnocením finančních produktů, jakou jsou například výše zmíněné subprime hypotéky. Úkolem těchto ratingových agentur bylo také poskytovat investorům informace, zda jsou finanční produkty bezpečné, a jakou mají hodnotu. Problémem však bylo, že agentury často nebyly nezávislé a měly vazby, nebo byly přímo financovány finančními institucemi, které nabízely rizikové finanční produkty. To znamenalo, že ratingové agentury byly náchylné k ovlivňování a poskytovaly investorům nepřesná a často příliš optimistická hodnocení finančních produktů. Investoři pak byly mnohem otevřenější k investování například do CDO. Jakmile přestali lidé splácet hypotéky, investoři se ocitli v hlubokých ztrátách. (Stiglitz, 2010)

4.1.2. Důsledky

Ekonomická krize měla také nespočet závažných důsledků, které ovlivnily mnoho oblastí světové ekonomiky.

Recese

Mezi hlavní důsledky se řadí ekonomická recese, která nastala v mnoha zemích světa, zejména v Americe a Evropě. Tento jev měl negativní dopad především na finanční úspory obyvatelstva a zaměstnanost v postižených státech.

Bankrot

Dalším závažným důsledkem byl bankrot několika významných bank a finančních institucí, například Lehman Brothers, což mělo vliv na finanční systém jako celek, a výsledkem byly velké ztráty pro investory a akcionáře. (Stiglitz, 2010)

Pokles hodnoty nemovitostí a globální dopad

Jak bylo v předešlé kapitole zmíněno, ekonomická krize v roce 2008 byla způsobena zejména krachem na trhu s nemovitostmi. Tento jev vedl k poklesu hodnoty nemovitostí

a mnoho lidí přišlo o své nemovitosti, ať už to byly jejich domovy, nebo investiční nemovitosti.

Krise měla globální rozměr, to znamená, že se postupně rozšířila po celém světě a negativně ovlivnila mnoho zemí a jejich ekonomiku. Důsledkem byl zásadní pokles mezinárodního obchodu. (Foster, 2009)

Krise také vedla ke snížení celkové důvěry ve finanční instituce a trhy. Mnoho lidí se začalo obávat o své úspory a investice, přestali investovat a kumulovali hotovost, což vedlo k dalším ekonomickým problémům.

Nárůst zadluženosti

Z makroekonomického hlediska byl významným důsledkem nárůst zadluženosti mnoha zemí, protože vlády musely vynaložit velké množství peněz na podporu hospodářství a finančního sektoru. To mělo dlouhodobé dopady na veřejné finance a vedlo k nutnosti fiskální konsolidace v následujících letech. S tímto důsledkem přišly také změny v pravidlech a regulacích v oblasti finančního dohledu. Mnoho zemí přijalo nové zákony, regulace a předpisy, aby zajistily, že se podobná krize nebude opakovat. Nemálo zasažených států také přehodnotilo svou ekonomickou politiku, některé země se soustředily na stimulaci hospodářského růstu, zatímco jiné se zaměřily na fiskální konsolidaci a omezení výdajů. (Stiglitz, 2010)

Celkově lze říci, že ekonomická krize v roce 2008 měla obrovský dopad na světovou ekonomiku a ovlivnila mnoho společensky důležitých oblastí, způsobila ztráty mnoha subjektům a vedla k velké nejistotě. Její dopady byly citelné po mnoho let a vedly k zásadním změnám v hospodářském a finančním systému.

4.2. Týmové rozhodování v období ekonomické krize

Týmové rozhodování v období ať už ekonomické nebo jakékoliv jiné krize je proces, při kterém se skupina lidí snaží společně identifikovat problémy a následně navrhovat jejich efektivní řešení. To vše se obvykle odehrává v nejisté a nepředvídatelné, dynamicky se měnící situaci. Proto patří rozhodování v krizových situacích k nejnáročnějším disciplínám manažerů a týmů.

Je důležité, aby týmy, které mají za úkol v těchto náročných situacích rozhodovat, dodržovaly doporučené procesy a postupy. Jedním z klíčových faktorů je komunikace,

což platí zejména v období krize. Je žádoucí, aby v týmech probíhala jasná a otevřená komunikace, aby bylo možné diskutovat o problémech, nebo potenciálních rizicích a jejich vyřešení. V období ekonomické krize se týmy často vyskytují pod velkým tlakem, proto je velmi důležité, aby měly jasně definovaný společný cíl. To může pomoci týmu soustředit se na důležité úkoly a rozhodnutí.

Jak bylo výše zmíněno, situace se v období krize mění rychle a mnohdy nepředvídatelně, proto je nutné, aby byly týmy flexibilní, rychle se přizpůsobovaly nově vzniklým situacím, byly otevřené novým nápadům a změnám strategií v rozhodování. Dále by měly být v týmu jasně definovány odpovědnosti za různé úkoly a rozhodnutí. To může minimalizovat riziko chyb a zajistit, že se tým bude soustředit na důležité priority. Taktéž lze doporučit mít diverzní tým, aby byly v týmu obsaženy zkušenosti, znalosti a pohledy z různých odvětví. Týmy tak budou moci více diskutovat o různých pohledech na řešené problémy, to může vést k lepšímu porozumění problematice a lepšímu výslednému řešení. (Rock, 2016)

Právě v období ekonomické krize je nezbytné mít kvalitní plán, jak se s ním vypořádat. Proto by měly mít týmy jasné strategie a akční plány, které se však mohou v průběhu krize měnit a přizpůsobovat novým podmínkám, měly by však být vždy ponechány původní účely nebo cíle plánů (Thürmer, 2020). S plánováním úzce souvisí i krizové řízení, protože v průběhu ekonomické krize nastávají náhlé krizové situace, které je třeba rychle a účinně řešit. Proto by měly být stanoveny postupy a procesy, jak se s těmito náhlými situacemi vypořádat.

Členové týmu se také musí, především v dynamicky se měnícím období, vzdělávat, aby mohli reagovat na nové výzvy a přizpůsobit se nově vzniklým situacím. Může se jednat například o vzdělávání či trénink v oblasti krizového řízení, inovativních řešení, nebo efektivního využívání zdrojů. Ruku v ruce s dynamicky se měnící situací a velkým množstvím problému, které je nutné řešit, se často objevuje stres a emoce. Proto je důležité, aby byly týmy otevřené a podporovaly dialog mezi členy týmu. Tímto způsobem lze minimalizovat napětí a umožnit týmu pracovat společně a efektivně. S těmito výzvami může pomoci i vedení týmu, které je v období ekonomické krize klíčové pro úspěch. Zkušený a empatický vedoucí může pomoci týmu udržet se soustředěným na důležité úkoly, zároveň motivovat členy týmu, aby při řešení problémů kooperovali a společně se dobrali cíle.

Výzvy, které přináší ekonomická krize, jsou obvykle z hlediska týmového rozhodování velmi obtížné. Nicméně správné přístupy, postupy a procesy, včetně jasné komunikace, společného cíle, flexibility, plánování a spolupráce, pomohou týmům se vyrovnat s nástrahami krizových situací a dosáhnout společného cíle.

4.3. Specifika týmového rozhodování v různých odvětvích v období ekonomické krize

Týmové rozhodování v každém odvětví má svá specifika, která mohou být značně ovlivněna právě v období ekonomické krize. V tomto případě může být rozhodování ovlivněno faktory, jako je snížená investiční aktivita, zpomalení trhu, nárůst nezaměstnanosti a snížení disponibilních finančních prostředků.

Největší dopad měla ekonomická krize v roce 2008 na finanční odvětví, zejména pak na investiční a bankovní instituce. V tomto odvětví došlo v mnoha případech ke kompletní restrukturalizaci a konsolidaci, což velmi často vedlo k reorganizaci týmů a změnám v rozhodovacích procesech. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, týmy by měly být schopny rychle reagovat na změny trhu a provádět rychlá a efektivní rozhodnutí. Některé finanční instituce však nezvládly řízení v průběhu krize a zkrachovaly, příkladem může být Lehman Brothers nebo Washington Mutual.

Finanční odvětví však nebylo jediné, které bylo ekonomickou krizí postiženo, například v průmyslu docházelo k poklesu poptávky po výrobcích, což vedlo k tlaku na snižování nákladů a restrukturalizaci podniků. Jednou z ovlivněných oblastí průmyslu byl automobilový průmysl, kde došlo k zásadnímu snížení poptávky po automobilech a omezení financování výzkumu a vývoje nových modelů. Týmy by se v této oblasti měly zaměřit na zvýšení efektivity výrobního procesu a snížení nákladů, čehož lze dosáhnout například automatizací výrobních procesů nebo optimalizací dodavatelského řetězce. Z velkých automobilek toto nezvládl například koncern General Motors, který požádal o ochranu před věřiteli. (Jetin, 2015)

V průběhu ekonomické krize bylo také opomíjeno zdravotnictví. I zde byl vyvíjen tlak na snížení nákladů a omezení financování a investic, což nutilo týmy manažerů soustředit se na poskytování stejně kvalitní péče za nižší náklady a zvyšovat efektivitu procesů v nemocnicích a dalších zdravotních zařízeních.

Dalším odvětvím, citlivým na změny ekonomického klima, je cestovní ruch. V období ekonomické krize dochází k poklesu cestovního ruchu a celkově k omezení cestování hlavně do nákladnějších destinací. Je důležité, aby byly týmy v tomto odvětví schopné inovovat svoje organizace a cílit na nové skupiny potenciálních zákazníků, popřípadě přizpůsobit nabídku aktuální situaci na trhu. (Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor, 2013)

Ekonomická krize se také výrazně dotkla v té době dynamicky se rozvíjejícímu IT odvětví, kde se musely týmy rozhodnout, do jakých technologií a technologického vývoje investovat omezené množství financí, které měly k dispozici. Zároveň se musely pokusit zvýšit produktivitu za stejných nebo dokonce nižších nákladů.

V oblasti vzdělávání byly týmy nuceny výrazně omezit financování nových vzdělávacích programů. Musely také rozhodovat o stávajících programech, popřípadě některé zrušit. Dále musely hledat nové zdroje financování vzdělávání.

Lze říci, že v období ekonomické krize mohou být týmová rozhodování zásadně ovlivněna různými faktory, jako jsou nedostatečné finanční prostředky, nejistota ohledně budoucnosti, tlak na snižování nákladů. Týmy by měly být schopny zaměřit se na efektivitu, inovace, a především hledání nových způsobů financování. Neméně důležité je udržovat v týmech otevřenou a transparentní komunikaci, za účelem dosažení co nejlepších výsledků a minimalizací vzniku možných problémů.

4.4. Příklady týmového rozhodování v období krize

Během ekonomické krize v roce 2008 se týmy často musely rozhodovat o řadě klíčových otázek, kterými jsou například řízení nákladů, to znamená, že se firmy musely rozhodnout, jak snížit náklady a udržet firmy v provozu, bylo nutné určit, které náklady jsou nezbytné, a které náklady mohou být sníženy. Dalším zásadním rozhodnutím mohla být restrukturalizace, která byla mnohdy nezbytná, aby se firma přizpůsobila novému ekonomickému prostředí, vedení muselo zvážit různé možnosti, jako je například snížení počtu zaměstnanců, změny v produktovém portfoliu, nebo snížení výdajů. Vedení firem taktéž muselo přehodnotit své marketingové strategie a najít způsoby, jak zvýšit prodeje a udržet si konkurenceschopnost. Zároveň muselo určit jaké produkty a služby zůstanou v nabídce, a které budou propagovány v marketingových kampaních. Níže jsou uvedeny praktické příklady, jaká rozhodnutí týmy manažerů ve firmách činily.

Proctor & Gamble

Například tým manažerů firmy Proctor & Gamble se musel rozhodnout, jak reagovat na zpomalení prodejů a rostoucí konkurenci. Manažeři se rozhodli pro snížení nákladů na marketing a propagaci, pro rozšíření produktové nabídky o nové inovativní produkty a pro zvýšení investic do vývoje a výzkumu. (P&G 2008 Annual Report, 2008)

Wells Fargo

Tým manažerů banky Wells Fargo musel rozhodnout, jakým způsobem zvládnout vysokou míru nesplácených hypoték a dalších úvěrů. Bylo rozhodnuto o přezkoumání postupů poskytování úvěrů a zvýšení kontroly a vyhodnocování rizik. (Smith, 2018) V září 2008 koupila Wachovia Corporations, což se ukázalo jako strategicky správný tah. Tato včasná a správná rozhodnutí vynesla Wells Fargo na vrchol, v roce 2015 se stala největší bankou podle tržní kapitalizace ve Spojených státech amerických. (Carter, 2018)

Ford Motor Company

Tým vedení společnosti Ford Motor Company se musel rozhodnout, jak zachovat ziskovost a udržet si konkurenceschopnost v době, kdy výrazně klesala poptávka po vozidlech. Tehdejší tým poradců CEO Fordu Alana R. Mulallyho přišel těsně před krizí s plánem nazvaným „One Ford“. Firma restrukturalizovala celé své portfolio a získala 36 miliard dolarů z kapitálových trhů na financování. Ford prodal švédské Volvo čínské automobilce Geely za 1,5 miliardy dolarů, taktéž prodal Jaguar a Land Rover indické Tata Motors za 2,3 miliardy dolarů. Tato rozhodnutí umožnila Fordu přečkat pokles poptávky po vozidlech bez potřeby vládní pomoci. (Pascus, 2018)

Intel

Ve společnosti Intel musely týmy manažerů rozhodnout, jak reagovat na pokles poptávky po procesorech a snížit náklady na výrobu. Tým se rozhodl pro restrukturalizaci výrobních závodů, úpravu produktové nabídky a posílení marketingových aktivit. Těmito rozhodnutími si Intel udržel silnou finanční základnu, která pomohla překonat krizi, zároveň i v průběhu krize pokračoval ve vývoji nových technologií a tím získal náskok před ostatními výrobci polovodičů. (Paul, 2009)

V každém z těchto případů byla provedena klíčová rozhodnutí, která ovlivnila budoucnost celé firmy. Jak se ukazuje, členové týmů museli intenzivně spolupracovat na

řešení problémů a přijímat strategická rozhodnutí, aby se firmy vyrovnaly s náročnou ekonomickou situací.

4.5. Analýza týmového rozhodování v konkrétních případech

V této části bude provedena analýza týmového rozhodování na dvou případech, které se odehrály v průběhu ekonomické krize 2008.

4.5.1. Popis případu č.1

Analýza týmového rozhodování bude prováděna na společnosti General Motors, která v době krize zkrachovala a požádala o ochranu před věřiteli, v tomto stavu zůstala 39 dní.

Společnost General Motors byla jednou z méně očekávaných obětí hypoteční krize, jelikož neměla s obchodem s hypotékami nic společného. General Motors byla, a stále je, jedna z nejstarších a největších světových automobilových společností. Důvodem tohoto pádu byla ekonomická krize, která vypukla v roce 2008. Tato krize způsobila finanční katastrofu nejen ve Spojených státech amerických, ale i po celém světě. Podstatná většina lidí ve Spojených státech přišla o své domy z důvodu nedostupnosti finančních prostředků a mnoho lidí bylo bez práce. Tyto skutečnosti vedly k markantnímu propadu prodeje automobilů ve Spojených státech. V meziročním srovnání klesly prodeje společnosti General Motors o 30 %. V důsledku toho se firma ocitla bez financí. Navíc obvyklý zdroj financování – banky, byly taktéž postiženy ekonomickou krizí a nemohly General Motors poskytnout finanční injekci. Vedení se tak rozhodlo, že se pokusí odprodat část svých aktiv. Trhy však byly napjaté, a tudíž se ve Spojených státech nenašla žádná společnost, která by měla zájem koupit aktiva General Motors v požadovaném časovém rámci a za odpovídající cenu. Dalším zásadním problémem bylo mnoho závazků, které firma měla. Jedním z nich byla nově dojednaná dohoda s Detroitskou odborovou organizací United Auto Workers, která se týkala především důchodů. Tato dohoda stála General Motors až 1500 dolarů na jedno vyrobené vozidlo. Dalším faktorem byla rostoucí cena benzínu, která vzrostla až o 4 dolary za galon. To odrazovalo lidi od nákupu automobilů a způsobovalo další pokles poptávky po automobilech. Tento faktor byl podpořen také dosavadní nabídkou General Motors – největších prodeje před krizí dosahovaly především Pick-upy a SUV s vysokou spotřebou paliva. Tyto vozy byly sice v souladu s poptávkou v USA, ale s vyššími cenami paliv začali zákazníci upřednostňovat menší,

úspornější auta (Juneja, 2016). V době před krizí měla General Motors silně decentralizované operace s koordinovaným řízením, což za běžných okolností fungovalo dobře. Při krizi, kdy je nutné jednat rychle a efektivně, však měla decentralizace opačný účinek. Vedení se stalo izolovaným a komunikace téměř neprobíhala (The rise and fall of General Motors, 2015).

V listopadu 2008 sdělilo vedení General Motors Kongresu, že pokud mu nebude poskytnuta finanční pomoc, nebude schopno platit svým dodavatelům, dostát úvěrovým závazkům, ani pokrýt náklady na pracovní smlouvy svých zaměstnanců. (Pascus, 2018)

General Motors tak obdrželo 5 miliard dolarů od Bushovy administrativy a dalších 17,2 miliardy dolarů od Obamovy administrativy. Tato pomoc byla později ještě několikrát navýšena. Cílem této prvotní pomoci bylo udržení General Motors v chodu. Vláda byla totiž názoru, že pokud nechá automobilového giganta padnout, přijdou o práci stovky tisíc lidí a americká státní pokladna by musela platit velké částky na podporu nezaměstnanosti. Navzdory snahám vedení General Motors a americké vlády udržet firmu chodu, bylo nuceno vedení požádat v roce 2009 o ochranu před věřiteli. Během tohoto stavu získala doposud největší finanční pomoc ve výši 30 miliard dolarů, která posloužila především ke kompletní reorganizaci, pokrytí nákladů na chod firmy a zaměstnance. Tým manažerů rozhodl reorganizovat celou firmu, zeštíhlit procesy a produktové portfolio. To vedlo k odprodeji švédské automobilky Saab. Další značky spadající pod General Motors, jako Saturn, Pontiac a Hummer, byly zrušeny. Zároveň se vývoj a výzkum zaměřil na nákladní auta s ekologičtějšími motory a nižší spotřebou paliva. Reorganizace byla úspěšná a zeštíhlená společnost zaznamenala ve třetím čtvrtletí roku 2015 rekordní zisk. (Pascus, 2018)

4.5.2. Analýza

Z výše uvedeného textu lze vyčíst hned několik chyb, kterého se při rozhodování manažeri General Motors dopustili. Mezi špatná rozhodnutí můžeme zařadit například specializaci především na velké vozy s motory s vysokým objemem. Zákazníci sice tyto vozy před krizí požadovali, ale v průběhu krize, kdy měli zákazníci málo peněz a ceny paliv letěly vzhůru, začali požadovat menší vozy s nízkou spotřebou paliva, kterých měl General Motors ve své nabídce málo.

Další chybou bylo příliš velké množství značek a modelů, které vedlo k velkému rozptýlení zdrojů a vyšším nákladům na výrobu a marketing. Navíc byly některé z těchto značek a modelů zastaralé a nezajímavé pro zákazníky, což mělo negativní dopad na prodeje. S tím úzce souvisí další chyba, a tou je nedostatečná inovace. V průběhu let se stal General Motors spíše konzervativním a nepřinesl na trh mnoho inovativních produktů, což vedlo k nekonkurenceschopným produktům, které již neoslovovaly zákazníky.

Jako zásadní chybou se ukázala přílišná decentralizace, to mělo za důsledek izolaci vedení od ostatních manažerů. Z tohoto důvodu také neprobíhala dostatečná oboustranná komunikace.

Jak již bylo zmíněno v textu, General Motors měl také příliš velké závazky vůči svým zaměstnancům – vysoké náklady na mzdy, zdravotní péči a důchody. Poslední a zlomovou chybou byly nedostatečné úspory a špatný krizový plán.

4.5.3. Jak se měly týmy manažerů zachovat?

Jedním z hlavních problémů byl nedostatek komunikace. V týmu manažerů v General Motors nebyla dostatečná komunikace a spolupráce mezi jednotlivými odděleními a vedením. To mělo za důsledek, že týmy pracovaly izolovaně od sebe a nebyly schopny reagovat na změny trhu a ekonomického prostředí. Komunikace je jedním ze základních atributů správně fungujících skupin. Další chybou z hlediska týmového rozhodování, bylo nezapojení externích expertů do řešení problémů. To mohlo zásadně zmírnit dopady krize na General Motors. S tím souvisí i nedostatečné využití dat a analýz. Manažeři tak neměli dostatek informací k dané problematice a museli se rozhodovat spíše podle intuice. V tomto případě zvládl výborně situaci Ford, který se těsně před krizí zbavil nevýdělečných divizí a krizi tak přežil bez větších problémů.

Jelikož neměly týmy manažerů v General Motors dostatečné informace, nemohly ani sestavit správný krizový plán, nebo určit strategie, podle kterých by bylo možné zmírnit dopady krize na firmu. Další velkou chybou bylo nedostatečné zapojení klíčových zainteresovaných stran do procesu rozhodování. Zainteresované strany byly například zaměstnanci či dodavatelé. To mělo za důsledek nedůvěru v General Motors a s tím související neochotu k další spolupráci s firmou. Taktéž byly přehlíženy názory

zaměstnanců. Ti totiž mohli poskytnout cenné znalosti a zkušenosti přímo z terénu. Toto omezení diverzity názorů vedlo k omezení kreativity a inovace při hledání řešení.

Tyto chyby v týmovém rozhodování téměř vedly ke kolapsu General Motors. Nebýt velké finanční pomoci od vlády Spojených států, firma by nejspíš zkrachovala. S tím by se zhroutila i většina amerického trhu s automobily, což mohlo vést k ještě větším problémům a horšímu průběhu ekonomické krize.

4.5.4. Popis případu č.2

Společnost Lehman Brothers měla skromné začátky jako obchod s drogistickým zbožím. V průběhu let se však rozvětvila na obchodování s komoditami a makléřské služby. Firma v průběhu existence čelila mnoha výzvám, přežila například bankroty železnic v 19. století, velkou hospodářskou krizi, dvě světové války. Navzdory schopnosti přežít nástrahy trhu, byla Lehman Brothers sražena na kolena kolapsem amerického trhu s nemovitostmi, se kterým se zhroutil i trh s rizikovými hypotékami, na kterém Lehman Brothers mohutně obchodovala. (Wiggins, 2019)

Společnost se spolu s mnoha dalšími finančními institucemi dala na obchodování s cennými papíry krytými hypotékami. V průběhu let 2003-2004, kdy byla realitní bublina v plném proudu, získala společnost Lehman Brothers pět poskytovatelů hypotečních úvěrů, které se specializovali na úvěry pro klienty bez dostatečné bonity a se špatnou úvěrovou historií. Ze začátku se akvizice zdály jako krok správným směrem. Během let 2004 až 2006 vzrostly příjmy o 56 %. V letech 2005 až 2007 vykázala Lehman Brothers rekordní zisky. V roce 2007 oznámila čistý zisk ve výši 4,2 miliardy dolarů při příjmech 19,3 miliardy dolarů. (Chadha, 2016)

V únoru 2007 dosáhla cena za jednu akcii Lehman Brothers 86,18 dolarů. Na konci prvního čtvrtletí se však začaly projevovat trhliny na americkém trhu s nemovitostmi, nesplácení hypoték začalo narůstat. Obavy z ovlivnění ziskovosti Lehman Brothers měly za důsledek největší jednodenní propad akcií za posledních 5 let. I přesto, 14. března, den po tomto propadu, vykázala Lehman Brothers rekordní tržby a zisk za první fiskální čtvrtletí. V souvislosti se zprávou o výsledcích uvedli, že rizika spojená s rostoucím počtem nesplacených úvěrů jsou dobře zvládnuta a budou mít jen malý dopad na zisky. (Lioudis, 2023)

I přes tyto zprávy, když v srpnu 2007 vypukla úvěrová krize v souvislosti s krachem dvou fondů Bear Stearns, akcie Lehman Brothers prudce klesly. Během tohoto měsíce byla firma nucena zrušit 1 200 pracovních míst souvisejících s hypotékami a uzavřela svou dceřinou společnost BNC. Rovněž uzavřela některé pobočky společnosti Aurora. Lehman Brothers však stále zůstávala významným hráčem na hypotečním trhu. Právě v roce 2007 upsal Lehman ze všech firem nejvíce cenných papírů krytých hypotékami a nashromáždil portfolio v hodnotě 58 miliard. Ve čtvrtém čtvrtletí roku 2007 se akcie společnosti Lehman odrazily ode dna, protože světové akciové trhy dosáhly nových maxim a ceny aktiv s pevným výnosem zaznamenaly dočasné oživení. Firma však nevyužila příležitosti k omezení svého masivního hypotečního portfolia, což se při zpětném pohledu ukázalo jako její poslední šance. Její masivní portfolio jí činilo velmi náchylnou ke zhoršujícím se podmínkám na trhu. V březnu 2008 se kvůli obavám, že Lehman Brothers zkrachuje, hodnota akcií propadla o 48 %. Další ránou pro hodnotu akcií bylo zpochybňování ocenění hypotečního portfolia společnosti Lehman Brothers ze strany manažerů hedgeových fondů. (Belmont, 2011)

V červnu 2008 oznámila Lehman Brothers ztrátu za druhé čtvrtletí ve výši 2,8 miliardy dolarů. V reakci na to firma uvedla, že získala 6 miliard dolarů od investorů a zároveň snížila podíl hypoték na nemovitosti ve svém portfoliu o 20 % a snížila pákový efekt z 32násobku na 25násobek.

Tato opatření však byla příliš malá a příliš pozdě. V září 2008 se hodnota akcií Lehman Brothers propadla o 77 % a firma začala hledat investory. Nadějí byla státem řízená Korea Development Bank, která měla převzít část Lehmanů, tato jednání však byla pozastavena. Tato zpráva vedla k poklesu hodnoty akcií o dalších 45 % a zároveň vedla ke zvýšení dluhů. Navíc začali banku ve velkém opouštět klienti. To se promítlo také na výsledcích – ve třetím čtvrtletí vykazala firma ztrátu 3,9 miliardy dolarů. Ratingová agentura Moody's Investor Service uvedla, že přezkoumává úvěrový rating společnosti Lehman Brothers a že jedinou možností, jak se vyhnout snížení ratingu, je prodej většinového podílu strategickému partnerovi. To vyvolalo další masivní propad akcií. Veškerá vyjednávání ale zkrachovala, a tak společnost Lehman Brothers vyhlásila 15. září 2008 bankrot. (Lioudis, 2023)

Pád společnosti Lehman Brothers otřásl vzhledem k její velikosti a postavení světovými finančními trhy. Na svém vrcholu měla tržní hodnotu téměř 46 miliard dolarů. Tato

hodnota však byla v měsících předcházejících jejímu bankrotu nenávratně zničena a Lehman Brothers zkrachovala.

4.5.5. Analýza

V tomto případě udělaly týmy manažerů v Lehman Brothers několik zásadních chyb. Asi největší z nich byla nadměrná důvěra v hypoteční trh. Manažeři a analytici věřili, že subprime hypotéky jsou bezpečným a velmi výnosným zdrojem příjmů. Tento optimismus byl však založen na nekritickém hodnocení rizik a nedostatečném zkoumání podkladových aktiv. Jsou zde ukazatele, že mohlo dojít k syndromu skupinového posunu, tzv. Groupshiftu, kdy jsou členové týmu ochotni riskovat mnohem více než za podmínek, kdy by o této problematice rozhodoval jedinec.

S tímto se úzce váže i další chyba, a to nedostatek rozmanitosti v portfoliu. Jak je výše zmíněno, Lehman Brothers se příliš zaměřila na trh s hypotečními dluhopisy a nedostatečně diverzifikovala své portfolio. To znamenalo, že jakmile se situace na trhu zhoršila, firma utrpěla velké ztráty a nebyla schopna přežít.

Dalším problémem bylo nedostatečné krizové plánování. Lehman Brothers se neúspěšně snažila najít způsob, jak se z krize dostat, ale neměla k dispozici adekvátní krizový plán, podle kterého mohla na změny reagovat. To vedlo k několika špatným rozhodnutím a ke ztrátě důvěry investorů a klientů, to ještě více prohloubilo problémy, ve kterých se firma nacházela. S tím souvisel i nedostatek transparentnosti a komunikace. Jelikož Lehman Brothers nebyla schopna poskytnout investorům dostatečné informace o svém portfoliu a s ním spojených rizicích, přestávali investoři této instituci důvěřovat, což vedlo k nižším nebo téměř žádným investicím.

Z toho vyplývá, že Lehman Brothers nebyla schopna adekvátně reagovat na zvyšující se rizika a nezvládla situaci, kdy se trh obrátil proti ní. Hlavními příčinami byla nadměrná důvěra v hypoteční trh a nedostatek kritického myšlení. To postupem času vedlo ke krachu společnosti.

4.5.6. Jak se měly týmy manažerů zachovat?

Jedním z prvních kroků, které měly týmy manažerů v Lehman Brothers učinit, byla důkladná analýza rizik. Zároveň by bylo vhodné provést zevrubný průzkum trhu, aby týmy získaly lepší vhled a porozuměly situaci na trhu. Díky tomu by i lépe porozuměly rizikům. Tohoto mohlo být dosaženo například týmovou spoluprací mezi investičními manažery a finančními analytiky a obchodníky, k této spolupraci mohla být využita některá z technik týmového rozhodování.

V momentě, kdy se začaly objevovat trhliny na trhu s nemovitostmi, měla být dalším krokem snaha o co největší diverzifikaci portfolia, aby byla omezena závislost pouze na hypotékách na nemovitosti. To se bohužel vzhledem k polarizaci týmu nestalo. Polarizace ale měla za důsledek velkou ochotu riskovat a nadměrnou důvěru právě v trh s rizikovými hypotékami. Tuto polarizaci mohla zmírnit participace dalších lidí v týmu, například dalších odborníků s jiným pohledem na situaci.

V neposlední řadě měly mít týmy připravený krizový plán, podle kterého by se v případě krize řídily, ten měl obsahovat právě postupy pro řízení rizik a krizových situací. Plánování je jedním ze základních funkcí manažerů. Jelikož však na tuto situaci nebyl zpracován krizový plán, musely se týmy řídit spíše vlastními zkušenostmi a intuicí, což vedlo k řadě nesprávných rozhodnutí a nedostatečné komunikaci jak v týmu, tak mezi ostatními týmy. Komunikace také nebyla správná směrem z firmy k investorům a klientům. Týmy komunikačních specialistů dostatečně neporozuměly dané problematice a nekomunikovaly transparentně, tudíž nebyly schopny poskytovat správné informace investorům ani klientům, to vedlo k velké nedůvěře v Lehman Brothers.

V Lehman Brothers docházelo k týmovému rozhodování při řešení různých problémů. Například při rozhodování o investicích a rizicích spojených s investicemi byly zahrnuty různé týmy a oddělení, jako například investiční bankéři, finanční analytici a obchodníci. Tyto týmy spolupracovaly na shromažďování a analýze informací o různých investičních možnostech a rizicích a následně společně rozhodly, kam investovat. Bohužel, v mnoha případech se týmy neshodly na nejlepším řešení. Tomuto šlo předejít například výběrem vhodné techniky rozhodování, je možné, že z důvodu konfliktů mezi týmy nebyly vyjádřeny všechny alternativy a bylo vybráno špatné řešení této krizové situace. Jedním z hlavních problémů byla také nedostatečná komunikace mezi týmy a odděleními, což

vedlo k tomu, že některé týmy nerozuměly celkovému riziku investic a nebyly schopny adekvátně reagovat na krizi.

5. Limity práce

Každá práce má vzhledem ke zvoleným přístupům a teoriím své limity, které je důležité reflektovat. Jedním z limitů této práce může být například volba zkoumaných případů. Je zřejmé, že pokud by byly vybrány jiné případy, například z jiného období, nebo větší počet případů, mohly by se výsledky lišit. To znamená, že závěry této práce mohou být brány jako platné pouze pro zkoumané případy. Neznamena to ovšem, že nemohou přispět k obecnému poznání. Zároveň práce neaspiruje na kvantifikující závěry, a to vzhledem ke kvalitativnímu přístupu k problematice.

6. Závěr

Týmové rozhodování je poměrně složitý proces, který může být ovlivněn mnoha faktory, včetně skladby týmu, vedení a vnějších faktorů. V teoretické části práce byl podrobně popsán management a týmové rozhodování, které je nedílnou součástí většiny manažerských procesů. Dále byl přiblížen koncept managementu a základní pojmy a techniky týmového rozhodování. V praktické části práce byly analyzovány dvě situace v ekonomické krizi z hlediska týmového rozhodování. Centrální hypotézu lze částečně potvrdit, protože bylo analýzou ukázáno, že týmy manažerů Lehman Brothers mohly být ovlivněny syndromem skupinového posunu neboli Groupshiftem, proto měly tendenci riskovat, což mohlo být jednou z příčin krachu této americké banky. Potvrdila se také vedlejší hypotéza, která předpokládá, že rozhodování týmů je v průběhu ekonomické krize ovlivněno nedostatkem informací, jelikož oba zkoumané subjekty se potýkaly s nedostatkem komunikace jak v týmech, tak mezi jednotlivými týmy. Potvrdila se i druhá vedlejší hypotéza, protože bylo zjištěno, že rozmanité týmy nabízejí širší pohled na daný problém a mohou dojít k více alternativám, jak se rozhodnout. Poslední hypotézu lze zamítnout, protože je zřejmé, že jsou týmy v období krize ovlivněni vnějšími faktory, jako je dynamicky se měnící situace, tlak na rychlé vyřešení problému a nepříznivé ekonomické vlivy. Výsledky této práce ukazují, že týmové rozhodování je důležitou součástí řídicích a rozhodovacích procesů většiny firem a institucí. Je proto důležité sledovat nejnovější trendy v týmovém rozhodování a nadále tuto disciplínu rozvíjet.

Taktéž lze sledovat týmové rozhodování v dalších případech, aby došlo k lepšímu pochopení této oblasti.

7. Bibliografie

BELMONT, David, 2011. *Managing Hedge Fund Risk and Financing*. 1. Wiley. ISBN 978-0-470-82726-0.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.

CARTER, Zachary, 2018. *Why Does Wells Fargo Still Exist?* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: https://www.huffpost.com/entry/why-does-wells-fargo-still-exist_n_5b80148ee4b0729515126185

Economic Crisis, International Tourism Decline and its Impact on the Poor, 2013. World Tourism Organization. ISBN 978-92-844-1444-4.

FISCHER, Slavomil, 2020. *ÚVOD DO TEORIE MANAGEMENTU A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ*. Ústí nad Labem. Studijní text. UNIVERZITA JANA EVANGELISTY PURKYNĚ V ÚSTÍ NAD LABEM.

FOSTER, John Bellamy a MAGDOFF, Fred, 2009. *Velká finanční krize: příčiny a následky*. 1. české vyd. Všeň: Grimmus. Ekonomie (Grimmus). ISBN 978-80-902831-1-4.

FOTR, Jiří, DĚDINA, Jiří a HRŮZOVÁ, Helena, 2003. *Manažerské rozhodování*. Vyd. 3. upr. a rozš. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-69-6.

CHADHA, Payal, 2016. What Caused the Failure of Lehman Brothers? Could it have been Prevented? How? Recommendations for Going Forward. *International Journal of Accounting Research* [online]. 1(1), 1 [cit. 2023-04-01]. ISSN 2472114X. Dostupné z: doi:10.4172/2472-114X.S1-002

JANIS, Irving, 1982. *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. 1. Boston: Houghton Mifflin. ISBN 978-0395317044.

JETIN, Bruno, 2015. The US Automobile Market after the “Great Recession”: Back to Business as Usual or Birth of a New Industry?. In: JETIN, Bruno, ed. *Global Automobile Demand* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, s. 10-36 [cit. 2023-04-08]. ISBN 978-1-349-70350-0. Dostupné z: doi:10.1057/9781137516145_2

JUNEJA, Prachi, 2016. *General Motors and the Subprime Crisis* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/general-motors-and-subprime-crisis.htm>

KOHOUT, Pavel, 2012. Groupthink: Pod diktátem konsenzu. *Finmag*.

LIOUDIS, Nick, 2023. *The Collapse of Lehman Brothers: A Case Study* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/articles/economics/09/lehman-brothers-collapse.asp>

OSMANI, Juliana, 2020. *GROUP DECISION-MAKING TECHNIQUES: HOW MUCH ARE KNOWN AND USED?* [online]. [cit. 2023-04-08]. ISSN 2348 0386.

P&G 2008 Annual Report, 2008. Cincinnati.

PASCUS, Brian, 2018. *GM, Ford, and Chrysler almost died a decade ago during the financial crisis — here's how the auto giants have changed since* [online]. [cit. 2023-03-06]. Dostupné z: <https://www.businessinsider.com/gm-ford-chrysler-almost-died-during-financial-crisis-changes-since-2018-9>

PAUL, Franklin a KORNBLUM, Janet, 2009. *Intel to invest \$7 billion in U.S. as recession deepens* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://www.reuters.com/article/us-intel-idUSTRE5196WR20090210>

ROBBINS, Stephen a JUDGE, Timothy, 2013. *Organizational Behavior*. 15. Boston: Pearson. ISBN 978-0-13-283487-2.

ROCK, David a GRANT, Heidi, 2016. *Why Diverse Teams Are Smarter* [online]. [cit. 2023-04-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/11/why-diverse-teams-are-smarter>

SMITH, Alan, 2018. *Wells Fargo and Trust Issues: Impact on Financial Banking* [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: https://digitalcommons.kennesaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1396&context=ama_proceedings

STIGLITZ, Joseph E., 2010. *Freefall: free markets, and the sinking of the world economy*. London: Penguin Books. ISBN 978-0-14-104512-2.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a KONEČNÝ, Miroslav, 2007. *ZÁKLADY MANAGEMENTU*. Ostrava. Studijní text. Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava.

The rise and fall of General Motors [online], 2015. [cit. 2023-04-09]. Dostupné z: <https://theweek.com/articles/504619/rise-fall-general-motors>

THÜRMER, J. Lukas, WIEBER, Frank a GOLLWITZER, Peter M., 2020. Management in times of crisis: Can collective plans prepare teams to make and implement good decisions?. *Management Decision* [online]. **58**(10), 2155-2176 [cit. 2023-03-18]. ISSN 0025-1747. Dostupné z: doi:10.1108/MD-08-2020-1088

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold, 1998. *Management*. 1. Praha: East Publishing. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

WIGGINS, Rosalind, PIONTEK, Thomas a METRICK, Andrew, 2019. The Lehman Brothers Bankruptcy A: Overview. *Journal of Financial Crises*. **2019**(1).

Zadání bakalářské práce

Autor:	Matěj Juhász
Studium:	I2100514
Studijní program:	B0688A140001 Informační management
Studijní obor:	Informační management
Název bakalářské práce:	Kolektivní rozhodování a jeho problémy
Název bakalářské práce AJ:	Team decision and their problems

Cíl, metody, literatura, předpoklady:

Cíl práce: Cílem práce je teoreticky pojednat o problematice kolektivního rozhodování a provést analýzu několika případů kolektivního rozhodování.

1. Úvod
2. Teoretická část
- 3: Analýza vybraných příkladů kolektivního rozhodování
4. Shrnutí a závěry.
5. Doporučení.

KOONTZ, WEIHRICH. *Management. A Global Perspective*. New York, McGraw Hill, 1993.

MORRIS, Charles G., MAISTO, Albert. *Psychology : an introduction*. Upper Saddle River, 2002. ISBN 0-13-032014-5.

GIDDENS, Anthony, SUTTON, Philip W. *Sociology*. Cambridge, 2017. ISBN 978-0-7456-9668-3.

Zadávací pracoviště:	Katedra managementu, Fakulta informatiky a managementu
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Marek Franěk, CSc., Ph.D.
Datum zadání závěrečné práce:	15.10.2021