

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION**

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / [info@vsem.cz](mailto:info@vsem.cz) / [www.vsem.cz](http://www.vsem.cz)

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE

Řízení mezinárodních lidských zdrojů v konkrétní firmě s dopady do oblasti kulturních a ekonomických, jako předpoklad pro vedení týmů složených z různých národností.

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen / 2013

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Daniela Timková / MBA 26

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Mgr.Bc. Veronika Štycká, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Prohlašuji tímto, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Datum a místo:

18.4.2013, Nitra, Slovenská republika

\_\_\_\_\_

podpis studenta

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce, za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**

+420 841 133 166 / info@vsem.cz / www.vsem.cz

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

**ŘÍZENÍ MEZINÁRODNÍCH  
LIDSKÝCH ZDROJŮ V KONKRÉTNÍ  
FIRMĚ S DOPADY DO OBLASTI  
KULTURNÍCH A EKONOMICKÝCH,  
JAKO PŘEDPOKLAD PRO VEDENÍ  
TÍMŮ SLOŽENÝCH Z RŮZNÝCH  
NÁRODNOSTÍ**

Managing international human resources in the particular company with an impact on the cultural and economic areas, as a prerequisite for leadership teams composed of various nationalities.

Autor: Daniela Timková

## **Súhrn**

Záverečná diplomová práca objasňuje najčastejšie sa vyskytujúce problémy v súvislosti s riadením medzinárodných tímov, pričom sa zameriava najmä na podrobný rozbor vnímania totožných podnetov vybranými kultúrami a na ich reakcie v súvislosti s ich spracovávaním. Práca je komplexne rozdelená do dvoch častí, a to teoretickej a analytickej. Teoretická časť obsahuje najmä odborné poznatky o vybraných kultúrach a o riadení tohto typu tímov. Riadenie tímov je rozobrané najmä z hľadiska akulturácie členov medzinárodných tímov, preferovaných štýlov vedenia a z pohľadu efektívnosti využívaných postupov v komparácii s fluktuáciou. Analytická časť práce pozostáva z rozboru medzinárodne zložených tímov v konkrétnej firme, pričom sa zameriava najmä na francúzsku, egyptskú a slovenskú kultúru a ich vzájomné porovnanie v odlišnosti vnímania totožných podnetov. Výsledky sú komparované s výsledkami fluktuácie daných kultúr v konkrétnom podniku. V závere práce sú zosumarizované odporúčania pre vedenie medzinárodných tímov vo všeobecnosti a v závere práce sú konkrétne odporúčania i pre spoločnosť, v ktorej bol realizovaný výskum.

## **Summary**

The final thesis explains the most frequently occurring problems in connection with the management of international teams, which focuses mainly on detailed analysis of perception of the same initiatives selected cultures and their reactions with regard to their processing. The thesis is divided into two parts, namely a theoretical and analytical. The theoretical part contains mainly technical knowledge of selected cultures and the management of this type of teams. Management teams is discussed in terms of acculturation members of international teams, the preferred styles of leadership and from the perspective of the effectiveness of the procedures used in comparison with fluctuations. The analytical part of the work consists of analyzing the internationally composed teams in a particular company, focusing particularly on France, Egypt and Slovak culture and their comparison differences in perception of identical initiatives. The results are compared with the results of the cultures fluctuations in a particular company. At the end of the thesis are summarized recommendations for the management of international teams in general and in conclusion there are specific recommendations for the organization in which the research was conducted.

**Klíčové slová:**

Kultúra, ľudské zdroje, manažment, národnosť, tím.

**Keywords:**

Culture, human resources, management, nationality, team.

**JEL Classification:**

F230 – Multinational Firms; International Business

M120 – Personnel Management; Executive Compensation

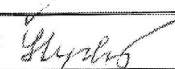
Z130 – Economic Sociology; Economic Anthropology; Social and Economic Stratification

Vysoká škola ekonomie a managementu  
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Daniela Timková
Studijní program:	MBA
Studijní obor:	MBA, Řízení lidských zdrojů
Studijní skupina:	MBA 26
Název DP:	Řízení mezinárodních lidských zdrojů v konkrétní firmě s dopady do oblasti kulturních a ekonomických, jako předpoklad pro vedení týmů složených z různých národností.
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod, hlavní cíl práce</li><li>2 Teoreticko-metodologická část diplomové práce – současný stav, metodologie výzkumu<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Charakteristické rysy jednotlivých vybraných národů při výkonu práce</li><li>2.2 Řízení multinacionálních podniků z hlediska lidských zdrojů</li></ol></li><li>3 Analytická část – vlastní výzkum, představení společnosti<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Analýza mezinárodně složených týmů v konkrétní firmě - kulturní odlišnosti členů, výsledky dotazníku</li><li>3.2 Analýza získaných ekonomických výsledků</li><li>3.3 Doporučení - shromáždění doporučení pro vedení mezinárodních týmů</li></ol></li><li>4 Závěr</li><li>5 Literatura</li><li>6 Přílohy</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 5 zdrojů)	PRŮCHA, J. <i>Interkulturní psychologie</i> . 3. vyd. Praha: Portál, 2010. 224 s. ISBN 978-80-7367-709-1. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. <i>Kultury a organizace</i> . 1. vyd. Praha: Linde, 2006. 336 s. ISBN 80-86131-70-X. NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. <i>Spolupráce přes hranice kultur</i> . 1. vyd. Praha: Management Press, 2005. 320 s. ISBN 80-7261-121-6. ROSINSKI, P. <i>Koučování v multikulturním prostředí</i> . 1. vyd.

**Vysoká škola ekonomie a managementu**  
**Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5**

	Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-195-9 HALL, K. <i>Speed lead</i> . 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7261-182-9
Vedoucí DP:	Mgr.Bc.Věra Veronika Štycká, MBA 

  
Prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 11.6.  
2012

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická časť práce .....	4
2.1 Charakteristické rysy jednotlivých vybraných národov pri výkone práce.....	7
2.1.1 Francúzsko .....	8
2.1.2 Egypt.....	11
2.2 Riadenie multinacionálnych podnikov z hľadiska ľudských zdrojov .....	13
2.2.1 Akulturácia .....	15
2.2.2 Organizačná štruktúra.....	19
2.2.3 Štýly vedenia .....	19
2.2.4 Fluktuácia .....	21
3 Analytická časť práce .....	22
3.1 Rozbor medzinárodne zložených tímov v konkrétnej firme .....	23
3.1.1 Francúzska kultúra.....	24
3.1.2 Egyptská kultúra .....	31
3.1.3 Vyhodnotenie dotazníkov .....	34
3.1.3.1 Dotazník č. 1.....	34
3.1.3.2 Dotazník č. 2.....	42
3.2 Ekonomický rozbor .....	46
3.3 Odporúčania – zhromaždenie odporúčaní pre vedenie medzinárodných tímov .....	49
4 Záver.....	52



## **Zoznam skratiek**

EK	Európska komisia
HR	Human resources (Ľudské zdroje)
MZV SR	Ministerstvo zahraničných vecí Slovenskej republiky
OBS	Orange Business Services
TASR	Tlačová agentúra Slovenskej republiky

# 1 Úvod

Proces globalizácie, zjednocovania spoločnosti a prepájania ekonomických štruktúr má okrem iného za následok i formovanie obchodných spoločností nadnárodného charakteru. Multinacionálne korporácie spájajú jednotlivých členov oblastných národných zložiek do medzinárodných tímov, ktorých úlohou je napredovanie v oblasti vývoja, výskumu, zvyšovania obrátov, rozširovania pôsobnosti spoločnosti a naplňania iných, druhových, cieľov.

Počiatok procesu formovania medzinárodne zložených tímov bol logickým vyústením internacionalizácie pôvodne národných podnikov. Vízia rozširovania lokálnych oblastí pôsobnosti, a tým i potenciálne zvyšovanie ziskov, viedli k nutnosti rozširovania obzorov z hľadiska vyhovenia širokému spektru spotrebiteľov. Každá spoločnosť vstupujúca na nový trh je nútená preskúmať zvyklosti a požiadavky spotrebiteľov novej krajiny, v ktorej má záujem vybudovať dcérsku spoločnosť. V súvislosti s tým súčasne zisťuje potenciál pracovných síl a mentalitu národa a následne hodnotí potenciálne prínosy z vybudovania pobočky v novej krajine.

V rámci nadnárodných štruktúr tak existujú tímy pracovníkov, ktoré sa zaoberajú konkrétnou oblasťou v rámci jednotlivých podnikov. Tieto druhy tímov majú medzinárodný charakter a riešia danú oblasť konkrétneho podniku komplexne, bez ohľadu na príslušnosť k určitému štátu – k určitej pre neho typickej kultúre.

Problémom v rámci formovania medzinárodného tímu a jeho výkonnosti, častokrát nie je nedostatočná odbornosť v konkrétnej oblasti, ale mentálne predispozície určitého pracovníka, ako zástupcu danej krajiny (kultúry), k flexibilitate v rámci vnímania času, systému práce, systému komunikácie a diferenciacie vzťahových relácií. Pri neexistencii flexibility vo vymenovaných oblastiach dochádza často k zníženiu výkonnosti medzinárodného tímu z interných dôvodov, ktorá sa prejaví, okrem iného, i v ekonomickej oblasti. Riešením by mal byť podrobnejší interný rozbor konkrétnych vzniknutých problémov v rámci vybranej firmy a vyvodenie záverov spolu s možnosťami ich nápravy a sformovania odporúčaní na vyhnutie sa totožným problémom v budúcnosti. Túto oblasť by mal mať na starosti najmä vedúci manažér medzinárodného tímu.

Hlavným cieľom záverečnej diplomovej práce je na základe realizovaného výskumu vyhodnotiť najčastejšie sa vyskytujúce problémy pri riadení ľudských zdrojov na medzinárodnej úrovni a ich vplyv na internú kultúru spoločnosti a ekonomickú stabilitu podniku.

K naplneniu hlavného cieľa poslúži výskum orientovaný na vnímanie totožných podnetov príslušníkmi rôznych kultúr. Medzi hlavné otázky bude patriť miera rozpätia odlišnosti reakcií na totožné podnety a aká je možnosť prevencie proti hraničným reakciám. Metódy, ktoré sú k tomuto zámeru využité sú pozorovanie a dotazovanie. Ekonomická stabilita je skúmaná v užšom spektre nákladov súvisiacich s fluktuáciou, kde sú pomocou matematického prepočtu získané výsledky vo vybraných medzinárodných pobočkách Orange Business Services a tie sú následne porovnávané s výsledkami získanými pozorovaním a dotazovaním.

Diplomová práca je zameraná najmä na skúmanie členov medzinárodného tímu podľa ich príslušnosti k určitému národu. Nezaobrá sa teda jednotlivcami ako osobnosťami so sebe vlastnými špecifickými charakterovými vlastnosťami. V tomto prípade ide o ďalší nadstavbový rozbor, ktorý by bolo vhodné uskutočniť buď v pokračovaní diplomovej práce alebo priamo v samostatnej odbornej štúdií.

Záverečná diplomová práca je rozdelená do dvoch hlavných častí – teoretickej a analytickej. Teoretická časť diplomovej práce sa zaoberá predovšetkým dvoma hlavnými oblasťami. Prvou je rozbor charakteristických črt niektorých vybraných národov. Rozboru na teoretických základoch sú predovšetkým podrobené konkrétne národné kultúry, ktorých členovia sa vyskytujú v medzinárodnej spoločnosti Orange Business Services, v rámci ktorej je spracovávaný výskum uvedený v analytickej časti práce. Zistené teoretické poznatky sú dané v analytickej časti práce následne do pomeru so skutočnými pozorovateľnými alebo inak, na základe interných výskumov, zistenými skutočnosťami. Spoločnosť OBS (2012a) uvádza, že momentálne zamestnáva občanov viac ako 52 rôznych národností. Z toho dôvodu sú skúmaniu charakterových pováh, súvisiacich s výkonom práce, podrobené len vybrané národy, na ktorých sa prejavili špecifické znaky priamo pri práci v OBS. Tieto poznatky tvoria prvú podkapitolu teoretickej časti práce.

V druhej podkapitole teoretickej časti práce sú rozoberané poznatky súvisiace s manažovaním medzinárodne zložených tímov. Jedná sa predovšetkým o manažérov týchto tímov a vlastnosti či požiadavky, ktoré by mali splňať, aby boli takto zložený tím schopní riadiť a viesť. Súčasne obdobne ako pri prvej podkapitole sú tieto teoretické poznatky dané do pomeru so skutočne zistenými poznatkami z Orange Business Services – konkrétne v rámci medzinárodných tímov zameraných na zákaznícky servis. Rovnako je súčasťou druhej podkapitoly i popis procesu akulturácie, vhodných organizačných štruktúr pre medzinárodnú formu podnikania i proces výpočtu fluktuácie, ktorá môže odzrkadliť i výskyt nadmerných ekonomických nákladov v tejto oblasti.

V rámci analytickej časti práce je najskôr stručne charakterizovaná spoločnosť OBS, v rámci ktorej je výskum ohľadom medzinárodných tímov vykonávaný. Je rozdelená do troch podkapitol. Prvá podkapitola sa zaoberá skúmaním medzinárodne zložených tímov zákazníckeho servisu v tejto spoločnosti. Jedná sa predovšetkým o interné skúsenosti a prípady, ktoré sú zaznamenané v rámci OBS – zákazníckeho servisu v súvislosti s prácou v rámci medzinárodných tímov. Druhou podkapitolou je rozbor získaných ekonomických výsledkov, pričom sa konkrétne jedná o náklady súvisiace s fluktuáciou členov medzinárodných tímov zákazníckeho servisu na základe príslušnosti k určitému národu. Poslednou podkapitolou je zosumarizovanie odporúčaní pre vedenie a formovanie medzinárodných tímov.

## 2 Teoreticko-metodologická časť práce

Toho času je už najmä vo veľkých nadnárodných spoločnostiach proces formovania medzinárodne zložených tímov pomerne bežným javom, ktorý tvoria najmä konkrétne spoločnosti na základe svojich skúseností. Spoločnosti tohto typu majú praxou získané značné skúsenosti s prácou v rámci jednotlivých krajín, z čoho pramení aj množstvo interných analýz súvisiacich s charakteristickými rysmi členov jednotlivých národov. Na základe interných štúdií jednotlivých spoločností je tak možné sformovať tím, ktorého koexistencia v súvislosti s charakterovými črtami členov na základe národnosti, bude mať minimálne po teoretickej stránke zabezpečené bezproblémové fungovanie. Praktická stránka závisí totiž nielen od globálneho posúdenia všeobecných charakterových črt členov národov, no predovšetkým i od osobných povahových rysov konkrétneho jedinca.

Spracovaním interných štúdií súvisiacich s prácou medzinárodne zložených tímov sa zaoberajú, okrem iných, najmä interné oddelenia ľudských zdrojov, nezávislí odborníci z odborov psychológie, sociológie, antropológie a uznávaní odborníci z radov akademikov v odbore manažmentu ľudských zdrojov.

Mimo uvedených odborných kruhov sa na analýzach vhodnosti zostáv medzinárodných tímov môžu podieľať i odborníci z oblastí ekonómie, a to najmä vypracovaním ekonomicky orientovaných štúdií – napr. štúdiá finančnej náročnosti na zapájanie jednotlivých členov do tímu na základe národnosti alebo analýza výšky zisku na základe miery schopnosti spolupráce členov rôznych národností.

Skúmanie zloženia medzinárodných tímov a následne dopad tohto zloženia do kultúrnych a ekonomických oblastí je uskutočňované v rámci spoločnosti Orange Business Services, ktorá patrí pod skupinu France Telecom. Ako uvádza hlavná internetová stránka Orange (2012), France Telecom je v súčasnosti tretím najväčším mobilným operátorom a druhým najväčším poskytovateľom širokopásmového internetu v Európe. Ďalej uvádza, že značka Orange sa stala od júna 2006 jednotnou značkou France Telecom (France Telecom - Orange) pre poskytovanie mobilných a širokopásmových služieb a k dátumu 30. 11. 2011 dosiahla 221-miliónov zákazníkov.

*„Firemné komunikačné riešenia a služby ponúka skupina pod názvom Orange Business Services a s touto značkou patrí France Telecom medzi svetových lídrov v poskytovaní telekomunikačných služieb nadnárodným spoločnostiam.“* (OBS, 2012b). Práve Orange Business Services, patriaci pod skupinu Orange v rámci France Telecom, je oblasťou, v rámci ktorej sú skúmané medzinárodné tímy so zameraním na tematiku diplomovej práce. Konkrétne medzinárodné tímy, v rámci OBS, ktoré sú podrobované skúmaniu, sú tímy sústrediacie sa na podporu zákazníkov – zákaznícky servis. Možnosti spolupráce sú skúmané v dvoch rovinách. Prvou rovinou je odlišnosť zvládania stresových faktorov vybraných národov a ich vplyv na výkon práce. Druhou rovinou, ktorá má najmä ekonomické zameranie, je skúmanie stálosti zamestnania – tzn. výšky fluktuácie pozorovanej u jednotlivých kultúr v rámci OBS a náklady s tým súvisiace.

Metodológia práce pozostáva z niekoľkých hlavných metód výskumu – pozorovanie, dotazovanie, indukcia a matematicko-štatistické metódy. Pri pozorovaní sa jedná o sledovanie vplyvu stresových faktorov na vybrané kultúry pôsobiace v OBS. Vybranými sa stali najmä dve kultúry, a to francúzska a egyptská, nakoľko práve v ich rámci je v OBS možné pozorovať markantné odlišnosti. Francúzska pobočka spadá pod vedenie Head of Customer Services and Operations Europe so sídlom v Bratislave a z toho dôvodu je možné priame pozorovanie súčasného pôsobenia na francúzsky tím vzhľadom k predchádzajúcim problémom. Jedná sa predovšetkým o zmenu prístupu k tomuto tímu, zmenu štýlu predostierania jednotlivých požiadaviek a spôsob akceptácie vzniknutých problémov. Priamo pozorovanou je i komunikácia medzi manažérom medzinárodného tímu a členom tímu, ktorý je príslušníkom francúzskej kultúry. Naproti pozorovanému problému vo francúzskej pobočke OBS a pôvodu jeho vzniku je postavený egyptský tím, ktorý pri obdobnom stresovom zaťažení sa so vzniknutou situáciou vyrovnal presne opačnou reakciou. Pozorovaným sa tak stáva stres a jeho vplyv na jednotlivé kultúry z hľadiska výkonu práce a pracovnej atmosféry.

Indukcia slúži k vyvodu všeobecných záverov z dotazovania a spolu s výsledkami zistenými pri pozorovaní a komparácii reakcií vybraných kultúr na totožné podnety i k formulácii všeobecných odporúčaní pre manažérov medzinárodných tímov. Dotazovanie je vykonané dvoma formami a to formou neštruktúrovaného rozhovoru s Head of Customer Services and Operations Europe a formou dvoch druhov dotazníkov. Neštruktúrovaný rozhovor je využitý za účelom objasnenia určitých

skutočností, ktoré nastali vo francúzskej sekcii spoločnosti v minulosti. Druhou formou dotazovania sú dotazníky. Dotazník č.1 je určený pre manažérov medzinárodných tímov zákazníckeho servisu – technickej podpory. Nakoľko sa tieto medzinárodné tímy nachádzajú len na úrovni vyššieho manažmentu, tak ich počet je obmedzený na päť. Skladba jednotlivých tímov je uvedená v Prílohe 3, pričom za každý z uvedených štátov vystupuje v medzinárodnom tíme jeden jeho zástupca, ktorý je súčasne manažérom národného tímu v príslušnej oblasti v danom štáte. Dotazník č.1 bolo možné sprostredkovať len manažérom týchto medzinárodných tímov a návratnosť činila 100%. Účel dotazníku, jeho rozbor i vyhodnotenie výsledkov je uvedené v analytickej časti práce (3.1.3.1 Dotazník č.1). Dotazník č.2 je konkrétne zameraný na rozbor slovenskej kultúry a jeho výsledky slúžia k porovnaniu odlišností vybraných skúmaných kultúr. Dotazník č. 2 bol sprostredkovaný príslušníkom slovenskej kultúry, pričom každý dopytovaný je osobou s vekom nad osemnásť rokov a je v pracovnom pomere, služobnom pomere alebo je samostatne zárobkovo činnou osobou. Sprostredkovanie dotazníku prebehlo dvoma formami, a to využitím internetu a využitím osobného kontaktu pri manuálnom vyplnení dotazníkov. Spolu bolo sprostredkovaných 265 dotazníkov – 200 kusov prostredníctvom internetu a 65 kusov prostredníctvom aktívneho oslovenia respondentov. Celková návratnosť dotazníkov činila 220 kusov, tzn. 83,02%. Účel dotazníku, jeho rozbor a vyhodnotenie výsledkov je uvedené v analytickej časti práce (3.1.3.2 Dotazník č.2).

Matematicko-štatistické metódy slúžia k posúdeniu a následnej interpretácii výsledkov rozboru ukazovateľov, ktoré sú vykonávané na základe interných firemných údajov. Konkrétne sa jedná o údaje súvisiace s fluktuáciou pracovníkov na základe príslušnosti k jednotlivým národným kultúram. Výpočet miery ročnej fluktuácie konkrétneho národného tímu je získaný vďaka všeobecnému vzorcu, ktorý je uvedený a špecifikovaný v ští 2.2.3 Fluktuácia. Výsledné údaje o fluktuácii sú dané následne do pomeru s výsledkami dosiahnutými inými metódami. Zámerom je hľadanie súvislostí medzi fluktuáciou jednotlivých vybraných kultúr a medzi výsledkami získanými pozorovaním, dotazovaním a teoretickým rozborom.

## **2.1 Charakteristické rysy jednotlivých vybraných národov pri výkone práce**

Každý národ, každé etnikum, vyrastá v určitej kultúre, ktorá mu je z demografického hľadiska blízka. Príslušníci národa postupne od počiatku svojho narodenia prijímajú určité zvyky a tradície za svoje – osvojujú si ich. Učia sa komunikovať, prezentovať svoje postoje, preberajú štýl vyjadrovania a osvojujú si hodnoty, ktoré sú im vštepané výchovou. Všetky tieto a iné procesy realizované počas vývoja jedinca vplývajú v dospelosti na jeho rebríček hodnôt, názory a spôsob ich prezentovania. Nakoľko po ukončení štúdií tvorí podstatnú časť života človeka práca, tak naučené spôsoby a uznávané hodnoty vplývajú aj na pracovné schopnosti jedinca a na kvalitu práce ním odvedenú.

V pracovnom prostredí, pokiaľ ide o jednonárodnostné tímy, sa buduje kultúra organizácie ľahšie (K. Hall, 2008). Podľa autora je jednoduchšie prispôbiť nové podsúvané nápady zo strany organizácie, ktoré by si mali zamestnanci, resp. členovia tímov, osvojiť, ak organizácia pozná jednotlivé zvyky, ktoré sú zaužívané v konkrétnej geografickej oblasti. Naučené spôsoby správania sa a osvojené hodnoty počas dospievania neradno podceňovať, nakoľko sú súčasťou každodenného života zamestnaca nielen pri voľnočasových aktivitách, no i počas pracovnej doby.

Pri zostavovaní tímu, ktorý je zložený z viacerých národností, treba disponovať zo strany manažéra nielen odbornosťou v zmysle náplne práce konkrétnej pozície, ale i vysokou mierou adaptácie, empatie, rozumovou posudzovacou schopnosťou a inými danosťami. Medzinárodný tím, a predovšetkým ľudia, ktorí sú jeho členmi, musia byť schopní spolupráce a disponovať toleranciou a empatiou. Vytvorenie tohoto typu tímu je totiž náročné najmä po psychologickej stránke vžívania sa do rôznych pozícií potenciálnych členov, nakoľko odborná spôsobilosť je automatickým a nevyhnutným predpokladom pre plnenie pracovných úloh. Podľa V. Soukupa (2000) in J. Průcha (2010) je nutné dodržiavať teóriu kultúrneho relativizmu, čím sa má na mysli prístup ku štúdiu kultúrnych javov predpokladajúci, že jednotlivé kultúry predstavujú neopakovateľné sociokultúrne systémy, ktoré je možné pochopiť iba v kontexte ich vlastných hodnôt, noriem a ideí. Výber členov medzinárodného tímu tak nie je jav, ktorý spočíva výlučne v odbornej spôsobilosti daných jednotlivcov, ale súčasne ide



o zložitý psychologický proces, ktorý užíva manažér pri jeho skladbe. I. Nový, S. Schroll-Machl (2005) uvádzajú, že nie každý národ, na základe naučených a zažitých zvykov, dokáže tolerovať zvyky iných kultúr. Podľa nich môže samotná skladba medzinárodného tímu trvať z časového hľadiska oveľa dlhšie, než je to pri tíme jednej národnosti. Ďalej uvádzajú, že vysoká schopnosť empatie napriek tomu nie je vždy postačujúca, pretože dôležité sú i osobné charakterové predpoklady jednotlivca a nielen jeho štátna alebo etnologická príslušnosť k určitej skupine.

V podkapitole zameranej na charakteristické rysy jednotlivých národov pri výkone práce sú podrobnejšie rozobrané z teoretickej stránky dva vybrané národy – Francúzsko a Egypt. Z celého spektra národností, ktoré pracujú v rámci OBS, sú vybrané dva konkrétne z dôvodu, že v rámci pracovnej sféry v skúmanom podniku sa u týchto dvoch národov preukázateľne najviac prejavilo rozdielne zvládanie stresových faktorov. Poznatky získané z teoretických štúdií sú následne zrovnávané s praktickými skúsenosťami a ukazovateľmi v analytickej časti práce.

### 2.1.1 Francúzsko

I. Nový a S. Schroll-Machl (2005) vlastnosti Francúzov a ich národné stereotypy pri práci pripodobňujú typicky českým vlastnostiam, avšak určitý rozdiel nachádzajú v ich intenzite. Podľa nich si Francúzi zakladajú predovšetkým na emocionalite a orientácii na osobu a rozdiel oproti Čechom vidia ten, že ich prejavy sú intenzívnejšie.

Nakoľko Francúzi sú orientovaní na osoby, je možné vyvodit' úsudok, že obľubujú komunikáciu, pričom I. Nový a S. Schroll-Machl (2005) túto vlastnosť označujú za silný komunikačný kontext. Rovnako uvádzajú, že Francúzi, okrem často sa vyskytujúcich obširných rozhovorov bez priameho zamerania na tému, vsúvajú do svojich, na prvý pohľad banálnych viet, implicitné prvky. V súvislosti s tým ďalej poukazujú na skutočnosť, že každé jedno explicitné oznámenie zo strany Francúza je doprevádzané implicitnou časťou, ktorú si poslucháč musí domyslieť. Súčasne dodávajú, že práve táto implicitná časť obsahuje hlavnú informáciu, kým explicitná časť je k nej len pridaná. Túto skutočnosť možno podľa nich označiť za veľmi dôležitú a pokiaľ cudzinci jednajúci s Francúzmi o nej nemajú znalosť, nedokážu oceniť postup Francúzov a ich nápaditosť pri riešení úloh. Z komunikácie s nimi tak často navonok

nevyplývajú jasné závery, ale poslucháč, resp. druhý komunikant, musí byť veľmi vnímavý. Opozitné kultúry uznávajúce iné hodnoty a štýl komunikácie môžu mať pri jednaniach s francúzskou stranou značné problémy, nakoľko i v Európe existujú kultúry, ktoré viac uznávajú pragmatickosť myslenia a priamočiarosť pri komunikácii a rozhodovaní – príkladom môže byť nemecká kultúra (I. Nový, S. Schroll-Machl, 2005).

I. Nový a S. Schroll-Machl (2005) ako špecifickú vlastnosť Francúzov, odlišnú od iných európskych národov, uvádzajú orientáciu na globálne, strategické myslenie. Podľa ich ďalších zistení uznávajú hlavne vysoko postavený manažment na špičke hierarchie a pracovné rokovania chápu ako príležitosť na rozširovanie neformálnej komunikácie, zhromažďovanie informácií a nechápu ho ako činnosť prioritne určenú k rozhodovaniu. Autori ďalej uvádzajú, že z mnohých pracovných stretnutí medzi členmi odlišných národov, napr. Nemcov a Francúzov, tak môže na základe uvedených odborných poznatkov pre Nemcov vyplývať, že sa v rámci rokovania nedostali k žiadnemu riešeniu. Z tohto dôvodu môže podľa nich vznikáť veľa nedorozumení najmä pri spolupráci týchto typov národov, kedy jeden považuje za dôležité len explicitne vypovedané a druhý najviac informácií zdieľa implicitnou formou. Oba národy sa tak podľa autorov môžu na stretnutí cítiť neprijemne, ak ani jeden neupustí zo svojich stereotypov.

Orientácia na globálne strategické myslenie, ktorú spomínajú I. Nový a S. Schroll-Machl (2005), znamená posudzovanie problémov na základe mnohých, aj priamo nesúvisiacich, informácií. Podľa ich názoru Francúzi nie sú schopní pracovať čiastkovo na krátkodobých cieľoch, ale orientujú sa na dlhodobý rozvoj a riešenia, ktoré zabezpečia dlhodobé uspokojenie. Presne definovaná krátkodobá úloha je tak podľa nich pre Francúzov zložitá, napriek jednoduchosti, ktorú by vnímali iné národy. Aj malé problémy analyzujú podľa autorov zo široka použitím všetkých skúseností z minulosti, aktuálnych poznatkov aj z iných odborov a rozvíjaním početných možných budúcich vývojov.

Podľa T. Borca (2009) sa Francúzi v súvislosti s ich pracovným výkonom prejavujú najmä ako prehnane zdvorilí, nastoľujú atmosféru dôvery, sú nedochvíľni, uznávajú konzervatívny vzhlad, dbajú na intonáciu reči, úmyselne zveličujú a majú sklon ku konfliktom. Autor ďalej uvádza, že vo Francúzsku je typické i preberanie obchodných

alebo pracovných záležitostí pri jedle v reštaurácii. Ako dôležité dáva odporúčanie, aby sa priamo s rokovaním nezačalo už pri prípitku, ale naopak, aby bolo rokovanie odsunuté až na koniec stolovania. Pri komplikovaných úlohách sa môže stať podľa neho pobyt v reštaurácii dlhodobý. Autor odporúča na začiatku riešiť zdvorilostné témy a až na konci prechádzať k jadrú problému.

J.-P. Pascal<sup>1</sup> in T. Borec (2009) zo svojich skúseností uvádza, že pre Francúzov je typické skákanie si do reči počas rozhovorov. Ide o protichodné poznanie oproti publikovanému názoru T. Borca (2009) a názoru I. Nového a S. Schroll-Machl (2005), nakoľko oni spoločne uvádzajú, že Francúzi sú nadmieru zdvorilí. Je nutné však podotknúť, že čo je v jednej kultúre prejavom nezdvorilosti, a teda prerušovanie iného v reči, môže byť v iných kulturách tolerované. Ako iný príklad obdobnej problematiky v rozdielnosti vnímania prvkov slušného správania je možné uviesť rozdielnosť európskych kultúr a japonskej kultúry pri stravovaní, kedy Japonci prejavujú uznanie jedla gestami, ktoré sú pre európanov prejavom nezdvorilosti (T. Borec, 2009). V obdobnom zmysle je možné chápať aj skákanie do reči u Francúzov, nakoľko oni tým prejavujú potrebu demonštrovať svoj záujem daný problém riešiť a dospieť k záverom tak, aby boli zvážené všetky alternatívy.

Niektoré problémy môžu nastať pri určovaní času a termínov. „*Francúzi majú tendenciu chápať časové údaje ako približný údaj, kedy by mali byť stanovené ciele splnené, alebo kedy by mala byť realizovaná určitá vec.*“ (T. Borec, 2009). Podľa T. Borca (2009) sa z pohľadu nemeckej kultúry jedná o nezdvorilosť a nedochvilnosť, avšak z pohľadu francúzskej kultúry ide o bežný a akceptovaný jav, s ktorým sa už dopredu počíta. Autor ďalej uvádza, že v žiadnom prípade sa nejedná o tak veľké časové odstupy od stanovených termínov, ako je to v južných kulturách. Pri potrebe dostavenia sa na určité miesto v danom čase ide podľa jeho zistení zvyčajne o odchýlku, ktorá nepresahuje niekoľko minút - uznávaná je tzv. akademická štvrt'hodinka (15 min).

V súvislosti s preferovaným štýlom riadenia M. Pichanič (2004) uvádza, že Francúzi preferujú autokratický štýl riadenia s prísnu centralizovanou kontrolou na všetkých úrovniach.

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre Pascal je jedným z manažérov Air France.

## 2.1.2 Egypt

Pri skúmaní existencie odbornej charakteristiky egyptskej pracovnej kultúry vychádza na povrch problém absencie väčšieho počtu hĺbkových výskumov, ktorých následné zrovnanie by prinieslo širšie spektrum pohľadov na aktuálne ponímanie tejto problematiky v danej krajine. Egyptskú kultúru v pracovnej sfére je dôsledkom toho nutné charakterizovať i vďaka príbuzným kultúram a komplexnej charakteristike africkej kultúry.

NASAC<sup>2</sup> (2009) vyjadruje názor, že bohaté krajiny spôsobujú Afrike tzv. únik mozgov. Podľa jej tvrdení, až tretina všetkých afrických vedcov a akademikov žije a pracuje mimo územia Afriky a táto skutočnosť bráni ďalšiemu odbornému rozvoju na území afrických štátov. Pri trende vysokého odlivu kvalifikovanej pracovnej sily za lepšími pracovnými podmienkami, tak následne na území Afriky zostávajú odborníci len v nepatrnej sile oproti odborníkom z vyspelých štátov – NASAC uvádza, že len 1,4 % odborných článkov, ktoré sa publikujú v medzinárodných karentovaných periodikách, pochádza z Afriky. Vďaka tomuto dôvodu nastáva určitá stagnácia rozvoja systému. Ako príklad stále zaužívaných stereotypov v bežnom i pracovnom styku, ktoré je nutné odstrániť, uvádza OSN (2011) podhodnocovanie schopností žien. OSN ďalej označuje zohľadnenie schopností žien ako jeden z piatich krokov, ktoré sú nutné smerom k dosiahnutiu prelomového desaťročia pre najmenej rozvinuté krajiny. Medzi tieto krajiny organizácia radí až 33 štátov afrického kontinentu, čo je najvyššia koncentrácia tohto typu štátov na jednom celistvom území. Pri rozvoji afrických krajín súčasne aktívne vypomáha i Európska únia, a to napríklad v podobe realizácie Európskych akčných programov (EK, 2006). Jedným z aktuálnych je Európsky akčný program zameraný na kritický nedostatok zdravotníckych pracovníkov v rozvojových krajinách (2007 - 2013), v rámci ktorého podľa EK (2006) pomáha Európska únia riešiť najmä krízu ľudských zdrojov. Cieľom tohto programu je podľa nej okrem iného i ustanoviť regionálnu pozorovaciu stanicu v Afrike, ktorá je schránkou najlepších regionálnych postupov - zbiera, zhromažďuje, analyzuje a šíri tieto informácie a je založená na národných informáciách o ľudských zdrojoch.

---

<sup>2</sup> NASAC – Sieť afrických akadémií vied.

Udomácnovanie veľkých spoločností so zahraničným kapitálom pôsobí na africkú kultúru nátlakovo vzhľadom na diametrálnu odlišnosť zvykov prichádzajúcich kultúr – najmä odlišnosti týkajúce sa významu náboženstva v živote jednotlivcov, orientácia národnej kultúry na určité pohlavie a príslušnosť jedincov k určitej spoločenskej triede (G. Hofstede, 1997 in I. Nový, S. Schroll-Machl, 2005).

Podľa T. Borca (2009) komunikácia v rámci pracovnej sféry je zväčša priateľská, nesúca sa v uvoľnenej atmosfére. Autor však upozorňuje na nástrahy tejto priateľskej atmosféry. Podľa jeho poznania sú Afričania (obzvlášť Juhoafričania) schopní nasľubovať veľké veci a neodmietnuť nijaké želanie. Realita však často podľa jeho skúseností končí tak, že nezodpovedá vykreslenému obrazu, nakoľko snahou Juhoafričanov je len vidieť ostatných šťastnými vďaka sľubom. Upozorňuje, že priamej kritike sa treba vyhýbať, pretože z nespokojnosti druhého partnera sú sami nešťastní a z obchodu radšej ustúpia.

World Business Culture (2012) poskytuje pri zameraní sa priamo na egyptskú kultúru niekoľko odporúčaní ohľadom jednaní s členmi tejto kultúry, ktorí z nej pochádzajú alebo v nej žijú, a to:

1. neopomínať dôležitosť postavenia náboženstva,
2. dbať na dôležitosť medziľudských vzťahov – udržiavanie kontaktov,
3. zabezpečiť si niekoho, kto nás uvedie do egyptského kultúrneho prostredia,
4. vo firme zvykne byť viacero odborníkov, ktorí sa orientujú na konkrétne oblasti Egypta (napr. iný odborník špecializovaný na oblasť Káhiry a iný pre Alexandriu),
5. preferovanie existencie striktných hierarchických štruktúr s malým počtom senior manažérov,
6. obvyklé je podávanie direktívnych nariadení (to, čo nie je špecificky žiadané, sa nevykoná),
7. pracovníci sú nesamostatní a nevykazujú žiadnu iniciatívu,
8. pracovné stretnutia trvajú dlho, no ich efektívnosť je nízka.

## 2.2 Riadenie multinacionálnych podnikov z hľadiska ľudských zdrojov

Medzinárodné podniky a ich multinacionalita bývajú podľa P. Seemanna (2012) často dejiskom špecifických problémov, s ktorými sa malé jednonárodnostné firmy nepotýkajú. Hlavným zdrojom často sa prejavujúcich problémov sú podľa neho rozdielny prístup k vnímaniu času, k plneniu pracovných úloh, k flexibilitě práce v rôznom prostredí a k vnímaniu osobných vzťahových relácií.

M. Pichanič (2004) rozlišuje z hľadiska obsadzovania ľudských zdrojov v multinacionálnom podniku štyri základné spôsoby, a to etnocentrický, polycentrický, regiocentrický a geocentrický. V súvislosti s etnocentrickým systémom obsadzovania ľudských zdrojov uvádza, že domovská zem podniku obsadzuje kľúčové pozície všade vo svete. Polycentrický model opisuje ako model, ktorý využíva ľudí z hostiteľskej zeme spôsobom, že obsadzujú kľúčové pozície v podniku v rámci svojho štátu. Regiocentrický model popisuje ako model, v ktorom ľudia z regiónu obsadzujú kľúčové pozície pobočiek daného regiónu a v regionálnej centrále. Posledný menovaný geocentrický model podľa autora tejto diferenciácie spočíva v tom, že najlepší ľudia akejkolvek národnosti obsadzujú kľúčové pozície kdekoľvek vo svete.

Principiálnym základom každého manažéra medzinárodného tímu by mala byť znalosť kultúrnej antropológie (J. Jandourek, 2003). Autor ju porovnáva so sociológiu, pričom kultúrnu antropológiu hodnotí ako skúmanie toho, ako žijú iní ľudia (tzv. prírodné národy) a sociológiu označuje za modernú vedu, ktorá sa snaží porozumieť vlastnej (tzv. modernej) spoločnosti. Kultúrna antropológia sa dá podľa neho v ponímaní medzinárodných ľudských zdrojov chápať ako súčasť riadenia v oblasti ľudských zdrojov. Každý z manažérov musí byť okrem odbornosti z praxe a schopnosti úspešného vedenia so žiaducimi výsledkami i schopný riešiť situácie vznikajúce v oblasti ľudských zdrojov, nakoľko je daným podriadeným pracovníkom najbližšie, čo mu dáva priestor riešiť problémy vznikajúce napríklad zo zmien už na ich počiatku (P. Sakál et al., 2007).

S riešením situácií z oblasti ľudských zdrojov v medzinárodnom tíme súvisí i ovládanie interkultúrnej komunikácie (J. Průcha, 2010). Autor ju definuje ako termín označujúci procesy interakcie prebiehajúce v najrôznejších typoch situácií, pri ktorých sú

komunikujúci partneri príslušníkmi jazykovo alebo kultúrne odlišných etník, národov, rasových či náboženských spoločností. Uvádza, že je determinovaná špecifickosťou jazykov, kultúr, mentalít a hodnotových systémov komunikujúcich partnerov.

Byť súčasťou medzinárodného tímu, prípadne byť jeho manažérom, si vyžaduje hlavne množstvo flexibility, trpezlivosti a otvorenosti novým výzvam, ktoré spočívajú okrem iného i v umení rozpoznať, čo je zmysluplné prevziať z pôvodných kultúr členov medzinárodného tímu do spoločných hodnôt (I. Nový, S. Schroll-Machl, 2005). Flexibilita podľa nich súvisí s akceptáciou rôznych prístupov k chápaniu úloh a trpezlivosť s odlišným vnímaním času u jednotlivých kultúr. Otvorenosť novým výzvam popisujú ako ochotu zmeniť štandardný systém riešenia problémov a prispôbiť sa štýlom iných kultúr, pokiaľ budú pri riešení úlohy efektívnejšie. Vhodné je využiť dialektické myslenie – viac vhodných riešení (P. Rosinski, 2009).

Z dotazníkov, ktoré vyplnilo vyše 116-tisíc zamestnancov reprezentovaných 74 štátmi v rámci spoločnosti IBM vyplynul záver, že existuje päť hlavných oblastí, v ktorých sa jednotlivé kultúry najvýznamnejšie odlišujú (G. Hofstede, 2006 in J. Průcha, 2010). Podľa autora tejto dotazníkovej štúdie sa jedná predovšetkým o mocenský odstup, individualizmus – kolektivismus, maskulinita – feminita, vyhýbanie sa neistote a dlhodobá – krátkodobá orientácia. Typológia piatich najzávažnejších odlišností môže podľa neho slúžiť ako základ k posúdeniu jednotlivých členov medzinárodného tímu na základe kultúry pôvodu a ako nástroj na voľbu prístupu k určitej skupine. Vďaka definovaniu základných štandardov určitej kultúry, tak možno podľa jeho názoru predísť už vopred problémom plynúcim z nedorozumenia. Ako zdroje nedorozumenia autor uvádza už vyššie menované vyhýbanie sa negatívnym reakciám, prejavovanie najdôležitejších informácií len formou neverbálnej komunikácie, budovanie alebo naopak dištancia sa od osobných vzťahov a iné.

K. Hall (2008) vo svojej publikácii uvádza poznatok, že ľudia omnoho ľahšie a ochotnejšie prijímajú jednotné postupy než spoločné hodnoty. Vďaka tomuto poznatku sa naskytá určitý spôsob riadenia medzinárodného tímu. Hodnoty, ktoré sú vštepované jednotlivcom počas ich vývoja, sú hlboko zakorenené, takmer nemenné z dôvodu, že členmi kultúr sú osvojované dlhé roky a nemožno sa ich jednoducho vzdať (K. Hall, 2008). Autor uvádza, že cestou k úspechu riadenia medzinárodného tímu možno označiť dve dimenzie - prvou je vyjadrovanie úcty k hodnotám, ktoré uznáva každý člen

osobitne a druhou je stanovovanie postupov pri riešení pracovných úloh, ktoré nie sú v rozpore ani s jednou uznávanou hodnotou, čím sa stanú pre všetkých členov tímu akceptovateľnými. Ďalšou fázou pre manažéra medzinárodného tímu zostane koordinácia jednotlivých členov pri riešení spoločnej úlohy, a to každého jednotlivo štýlom, na ktorý je zvyknutý (A. Mračková, J. Vlašičová, 2009). Autori uvádzajú, že v takom prípade je možné dosiahnuť vysoký úspech celého tímu, avšak realitou je, že ide o skutočne veľmi náročný proces najmä po psychickej stránke – kumulovanie stresovej záťaže. Manažéri medzinárodných tímov nemajú na starosti vedenie svojho tímu len na báze ľudských zdrojov, ale musia dbať i o konkrétne úlohy, ich technickú správnosť, ekonomickosť a rýchlosť (P. Sakál et al., 2007). Autor uvádza, že sa jedná sa o príliš veľa požiadaviek, ktoré sa nedajú splniť úplne, nakoľko pozornosť musí byť rozptýlená do viacerých smerov. Niektoré oblasti vedenia medzinárodného tímu tak podľa jeho názoru častejšie zanedbávajú a najčastejšie sa orientujú len na technické a ekonomické výsledky. Už i počiatočné zanedbanie riešenia niektorých drobných problémov môže neskôr prejsť do komplikovanej krízovej situácie.

### 2.2.1 Akulturácia

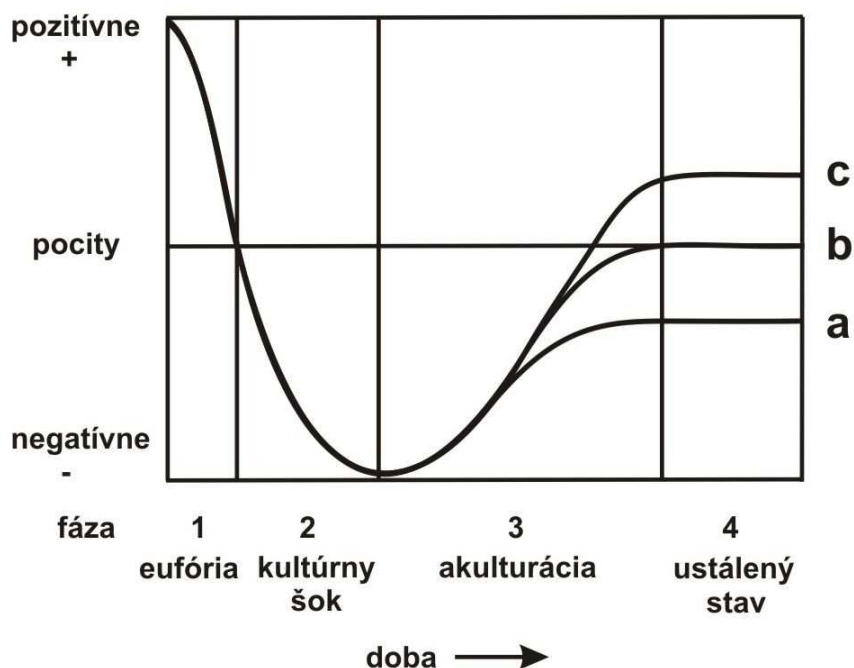
Akulturácia v rámci celej spoločnosti pri príberaní nových geografických oblastí pôsobenia a skladaní nových tímov, ktoré musia byť schopné kooperácie so starými tímami z iných pobočiek z iných oblastí, prebieha podľa M. Pichaniča (2004) v nasledujúcich formách:

1. štrukturálna integrácia,
2. neformálna integrácia,
3. prekonanie kultúrnej zaujatosti,
4. organizačná identifikácia,
5. riešenie vnútroskupinových konfliktov.

Každý manažér medzinárodného tímu si musí byť vedomý fáz, ktorými člen tohto tímu prechádza, a podľa nich následne adekvátne pristupovať ku komunikácii s ním, zadávaniu úloh a predvídaníu možných problémov plynúcich z postupnej akulturácie (G. Hofstede, G.J. Hofstede, 2007). Autori vypracovali akulturačnú krivku, ktorá je znázornená na Obrázku 1.



Obrázok 1 Akulturačná krivka



Zdroj: HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2007)

„Ludia, vysielaní na obmedzenú dobu do cudzieho kultúrneho prostredia, často popisujú zmeny pocitov behom doby pobytu, ktoré viac menej zodpovedajú tvaru akulturačnej krivky. V tomto diagrame sú na vertikálnej osi nanesené pocity (pozitívne či negatívne) a na horizontálnej osi je nanesený čas.“ (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Na základe Obrázka 1 – Akulturačnej krivky, ktorá je zostrojená autormi, je tak možné presne popísať, akými obdobiami prechádza príslušník cudzej kultúry pri strete a zotrvaní v inej kultúre. Znáznomená akulturačná krivka nemusí striktno popisovať len proces zaraďovania sa do cudzieho pracovného prostredia, avšak v rámci posudzovanej témy posluži práve na tento účel.

„Fáza 1 je obvykle krátke obdobie nadšenia: svadobná cesta, vzrušenie z cestovania a z poznávania nových krajín.“ (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Pri aplikácii na skúmanú problematiku jedinec pochádzajúci z cudzej kultúry, pri nástupe na nové pracovisko v inej krajine (inej kultúre), pociťuje sprvopočiatku eufóriu, ktorá je na obrázku znázornená v pozitívnej hornej polovici. Podľa G. Hofstedeho a

G. J. Hofstedeho (2007) je pozorovateľným najmä prudké opadnutie euforickej nálady z nového prostredia, novej krajiny, novej práce či nových spolupracovníkov. Prvé, euforické obdobie, tak podľa autorov trvá najkratšie zo všetkých 4 období v procese akulturácie.

*„Fáza 2 je obdobie kultúrneho šoku, kedy začína skutočný život v novom prostredí.“* (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Z obrázku vytvoreného autormi je pozorovateľné, že druhé obdobie trvá o niečo dlhšie a pri aplikácii na problematiku práce v medzinárodnom tíme sa prejavuje najmä spracovávaním odlišných systémov práce, vnímaním času či komunikácie. Charakteristickým je podľa nich najmä negatívne pocitové vnímanie tohto obdobia, nakoľko v rámci neho jedinec pociťuje silné stresové faktory, s ktorými bude nútený v budúcnosti sa vyrovnáť.

*„Fáza 3, akulturácia, nastupuje vtedy, keď sa návštevník pomaly naučí žiť v nových podmienkach, prijme niektoré miestne hodnoty, jeho (jej) sebadôvera stúpa a on (ona) sa integruje do novej sociálnej siete.“* (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Z obrázku autorov je možné vyčítať, že tretie obdobie je najdlhšie. Podľa ich zobrazenia sa ešte stále nachádza jeho prevažná časť v negatívnom poli vnímania, avšak konkrétny jednotlivец sa s týmto obdobím snaží vyrovať. Z pohľadu začleňovania do medzinárodného tímu ide podľa autorov o obdobie prispôbovania zvykov, systémov práce, komunikácie, adaptácie pri vnímaní času, vytvárania názorov a iných obdobných záležitostí. Na obrázku je znázornené, že proces akulturácie sa približne v polovici svojho priebehu rozdeľuje na tri časti, z čoho možno podľa autorov ďalej vyvodiť, že každý jednotlivец si vyberie jednu z nich, v závislosti od toho, akou schopnosťou adaptability s danou odlišnou kultúrou sa vyznačuje.

*„Vo fáze 4 je konečne opäť nájdený stály stav mysle. Môže byť, v zrovnaní s domovom, negatívny (4a), napríklad keď sa návštevník cíti i naďalej cudzí a odmietaný. Môže byť rovnako dobrý (4b), v tomto prípade sa dá návštevník považovať za bikultúrneho, teda adaptovaného na nové, rovnako ako na domovské podmienky a môže byť dokonca lepší (4c). V poslednom prípade sa návštevník stal domorodcom. Je napríklad viac Rimanom než Rimania.“* (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Pri aplikovaní štvrtej fázy na skúmanú problematiku medzinárodných tímov je možné podľa autorov vyvodiť, že schopnosti adaptácie na nových spolupracovníkov pochádzajúcich z odlišných kultúrnych prostredí sa v určitej rovine prejavujú najmä v poslednej, na Obrázku 1

znázornenej, fáze s názvom ustálený stav. Autori uvádzajú, že sa jedná o obdobie, po ktorom už jednotliviec s najväčšou pravdepodobnosťou nebude prejavovať zvýšené výkyvy svojich názorov na danú kultúru, v ktorej toho času pôsobí. Autori súčasne uvádzajú, že sú možné tri výsledné stavy. Stav „a“ podľa nich znázorňuje, že jednotliviec sa s novou kultúrou vyrovnal čiastočne, no jeho vnímanie aktuálneho stavu sa nachádza skôr v negatívnej rovine. Jedinec teda akceptuje podľa názoru autorov novú kultúru na pracovisku, avšak vo vnútri o jej správnosti nie je presvedčený. Stav „b“ vyjadruje podľa autorov neutrálne vnímanie novej kultúry na pracovisku pri porovnaní so svojou pôvodnou. S názormi a systémami sa podľa ich mienenia jedinec vyrovnal a vo svojej podstate ich považuje za rovnako dobré ako tie, ktoré sú zaužívané v jeho pôvodnej kultúre. Posledný možný stav „c“ znázorňuje podľa autorov ustálenú rovinu vnímania cudzej kultúry jedincem na úrovni pozitívnej, čo znamená, že jednotliviec vníma novú kultúru v pracovnom prostredí ako lepšiu v porovnaní s tou, s ktorou žil a v ktorej pracoval doteraz.

Úlohou manažéra medzinárodného tímu by tak malo byť podľa G. Hofstedeho a G. J. Hofstedeho (2007) pozorovanie každej fázy, ktorá prebieha u nových členov takéhoto druhu tímu. Prvú a druhú fázu možno nazvať podľa nich ako takmer neovplyvniteľné. Autori uvádzajú, že nastanú totiž v každom prípade, pokiaľ pôjde o kultúry, ktoré majú veľmi málo príbuzného. Ako príklad uvádzajú, že na jednej strane môže vystupovať striktnosť, stručnosť, presnosť, orientácia na vec a slabý komunikačný kontext, pričom na druhej strane môže ísť o orientáciu na ľudí, silný komunikačný kontext a voľnejšie vnímanie času.

Najdôležitejšia práca manažéra medzinárodného tímu, z oblasti HR, sa tak začína najmä v tretej fáze – v období akulturácie (G. Hofstede, G. J. Hofstede, 2007). Autori uvádzajú, že konkrétne sa jedná o pomoc pri hľadaní riešení spolupráce, opätovné nachádzanie toho, čo nový jedinec chápal z počiatku ako pozitívne a snahu o ustálenie tejto hladiny. Ak podľa nich bude manažér medzinárodného tímu prehliadať psychologické prvky, ktoré pri práci samotnej vystupujú, tak ohrozí fungovanie vlastného tímu z dôvodov, ktoré sú uvedené v predchádzajúcom odstavci. Autori ďalej uvádzajú, že od tohto druhu manažérskej práce, ktorá spravidla sama o sebe nie je finančne hodnotená, závisia najzákladnejšie výsledky spolupráce daného medzinárodného tímu. Výsledkom činnosti manažéra z oblasti HR je tak podľa autorov

nastavenie vo štvrtej fáze, a teda ustálenie nového pracovníka na určitej rovine vnímania novej spolupráce s pre neho novými členmi z iného kultúrneho prostredia. Pri ustálenom stave „a“ sa podľa ich mienenia dosiahne v tíme disharmónia a menšie, zo začiatku neriešené, problémy môžu prerásť do núteného rozpadu tímu. Pri ustálenom stave „b“ uvádzajú, že sa výsledky práce po prijatí nového člena takmer žiadnym spôsobom nemenia. Ako opak stavu „a“ uvádzajú stav „c“, pri ktorom sa naopak tím posilní a jeho výsledky budú žiadúce.

### 2.2.2 Organizačná štruktúra

M. Pichanič (2004) rozlišuje niekoľko typov organizačných štruktúr, ktoré najčastejšie využívajú medzinárodné podniky, a to:

1. funkčná štruktúra,
2. medzinárodná divizionálna štruktúra,
3. výrobková organizácia,
4. geografická štruktúra,
5. hybridná štruktúra – maticová organizácia,
6. nové formy organizačných štruktúr – front-end / back-end.

Nákresy jednotlivých organizačných štruktúr sú uvedené v Prílohe 1.

### 2.2.3 Štýly vedenia

M. Armstrong (2007) označuje štýl vedenia, ktorý súčasne nazýva i štýlom riadenia, ako prístup, ktorý manažéri používajú pri jednaní s ľuďmi zo svojich tímov. Podľa jeho názoru existuje veľa štýlov vedenia a vedúci tímov, lídri, sa dajú klasifikovať i extrémne viacerými spôsobmi. Ako príklady uvádza:

1. charizmatickí / necharizmatickí lídri,
2. autokratickí / demokratickí lídri,
3. umožnovatelia / kontrolóri,
4. transakční / transformační lídri.

M. Pichanič (2004) uvádza, že v rámci medzinárodného manažmentu sú najčastejšie preferované participatívne štýly riadenia. Naproti tomu však podľa neho niektorí iní, ako napríklad Fiedlerova kontingenčná teória alebo Vroom-Yettonov model, uvádzajú, že mnoho rozhodovacích situácií si vyžaduje autoritatívny štýl.

R. R. Blake a J. Mouton (1960) rozpracúvajú problematiku štýlov vedenia detailnejšie, v závislosti od orientácie manažéra na ľudí alebo na úlohy, detailnejšie vďaka mriežke manažérskych štýlov – GRID, ktorá je zobrazená v Prílohe 4. Jednotlivé významné body na mriežke podľa nich charakterizujú štýly vedenia rôznych typov lídrov. Konkrétne uvádzajú nasledujúcich päť hlavných typov:

1. vedúci voľného priebehu (na mriežke znázornené v bodoch 1;1) – prevláda minimálna snaha o prácu, potreby pracovníkov sú prehliadané a manažér pracuje tak, aby prežil v pozícii,
2. vedúci spolku záhradkárov (na mriežke znázornené v bodoch 1;9) – uspokojuje sociálne potreby ľudí, buduje priateľskú atmosféru a nastoľuje znesiteľné pracovné tempo,
3. direktívny vedúci (na mriežke znázornené v bodoch 9;1) – plne a nekompromisne sa zameriava na výkon, opiera sa o mocenskú pozíciu, motivuje sankciami, o potreby ľudí sa zaujíma minimálne,
4. tímový vedúci (na mriežke znázornené v bodoch 9;9) – rozvíja vzťahy dôvery a spolupráce, orientácia na úlohy je prostredníctvom zaujatia úlohou a možnosťou participácie, dosahuje optimálny výsledok pri uspokojení potrieb pracovníkov
5. vedúci strednej cesty (na mriežke znázornené v bodoch 5;5) – kompromisný štýl, kde vedúci balancuje medzi výsledkami organizácie a potrebami pracovníkov.

## 2.2.4 Fluktuácia

S činnosťou každého podniku, nezávisiac od jeho veľkosti a počtu národností v ňom pracujúcich, súvisí i prijímanie zamestnancov a rozvázovanie pracovných pomerov s nimi. „*Fluktuácia predstavuje počet zamestnancov, ktorí ukončili pracovný pomer dobrovoľne, boli prepustení, odišli do dôchodku alebo utrpeli smrteľný pracovný úraz.*“ (Global Reporting Initiative, 2006).

Miera fluktuácie je podľa Work Place Info (2004) daná vzťahom:

$$\frac{\text{celkový počet prepustených zamestnancov za obdobie}}{\text{priemerný počet zamestnancov za obdobie}} \times 100 = \text{miera fluktuácie v \%}$$

S výškou miery fluktuácie súvisia najmä rôzne typy nákladov, ako náklady na znovoobsadenie voľného pracovného miesta, náklady na zaškolenie nového zamestnanca, náklady súvisiace s dočasným pokrytím práce na neobsadenom mieste, náklady na zvýšené kontrolovanie nového zamestnanca a nápravu chýb a iné (C. Olexová, 2008). „*Náklady na fluktuáciu môžu byť vysoké, v prípade odborného, kvalifikovaného zamestnanca sa odhadujú až do výšky 75 % jeho ročného platu, v prípade pomocných pracovníkov by mohli dosiahnuť až 50 % platu. Pochopiteľne, snahou je obmedzovať tieto náklady na minimum. Pravdepodobnosť, že noví zamestnanci organizáciu hneď opustia, je najvyššia už počas prvých mesiacov a k tomuto rozhodnutiu môže dokonca prispieť už prvý deň v práci.*“ (C. Olexová, 2008).

### 3 Analytická časť práce

Analytická časť diplomovej práce, a teda skúmanie zloženia medzinárodného tímu a jeho vplyv na kultúrne a ekonomické oblasti spolu s vytýčením predpokladov na vedenie tohto druhu tímu, sú realizované v rámci Orange Business Services (člen France Telecom - Orange) – v zložke zameranej na zákaznícky servis. Hlavným záujmom OBS sú nadnárodné telekomunikačné služby a ich poskytovanie podnikateľským subjektom, pričom OBS existuje pod súčasnou značkou od 1. 6. 2006, nakoľko predtým sa tieto činnosti vykonávali pod zložkou s názvom Equant (OBS, 2009).

OBS využíva maticovú organizačnú štruktúru, ktorá je zobrazená v Prílohe 2. Princíp hybridnej maticovej organizácie spočíva v tom, že niektorí zamestnanci sú podriadení dvom alebo viacerým nadriadeným, pričom firmy využívajú kombináciu väčšieho počtu kritérií – funkčných, výrobných, geografických, zákazníckych a iných (M. Pichanič, 2004). Senior Vice President OBS má zriadené dva poradné orgány pre administratívu a medzinárodné operácie. Súčasne spravuje i vymedzené oddiely, ktoré sú v rámci spoločnosti zaradené do štyroch hlavných oblastí – operácie, globálne stratégie, business partners a priebežné inovátorské činnosti dôležité pre napredovanie spoločnosti. Sekcia operácií je najčlenitejšia. Je rozdelená do troch skupín, pričom prvá skupina zaberá výlučne separátne operačné činnosti v rámci Francúzska, čo je pôvodná krajina France Telecom, skupiny, do ktorej OBS patrí. Druhou skupinou sú informačné technológie a treťou skupinou sú medzinárodné operácie. Oblasť business partners je členená na základe funkčného zamerania, a to ľudské zdroje, financie a vzťahy s verejnosťou / marketing (v rámci OBS pod názvom komunikácia). Hybridná štruktúra sa prejavuje najmä pri dvojitej podriadenosti pracovníkov, ktorí v rámci medzinárodných operácií, členených podľa geografických oblastí, súčasne podliehajú centrálnym funkčným manažérom podľa zamerania svojej náplne práce.

Nakoľko je početnosť oddielov v rámci OBS široká, na detailnejšie skúmanie sú vybrané oddiely zákazníckeho servisu - technickej podpory zákazníkov. V nadnárodnom meradle zákaznícky servis zastáva päť medzinárodných tímov, ktorých zloženie je znázornené v Prílohe 3. Za každý štát, v ktorom OBS pôsobí, tak vystupuje jeden člen tímu, ktorý má na starosti fungovanie danej oblasti v rámci krajiny svojho

kultúrneho pôvodu a súčasne reálneho fyzického pôsobenia – tzn. uplatňuje sa polycentrický spôsob využitia ľudských zdrojov. Dôvod výberu oddielu zákazníckeho servisu spočíva v situovaní manažéra jedného z týchto medzinárodných tímov v Bratislave. Vďaka tomu je jednoduchší prístup k viacerým potrebným materiálom a konkrétnemu prostrediu, z ktorého sa tento tím manažuje. Možné je pozorovanie systému práce a komunikácie, ktoré volí manažér vo vzťahu k vybraným členom jeho medzinárodného tímu a pozorovanie nápravných opatrení a opatrení na predchádzanie nedorozumeniam, ktoré plynú z odlišnej schopnosti zvládania stresových situácií.

Kapitola venovaná praktickému skúmaniu zadanej problematiky je rozdelená do troch hlavných častí. Prvá časť je zameraná na oblasť kultúry, kde je predovšetkým využité pozorovanie a rozobrané sú výsledky dotazníkov. Druhá časť je zameraná na oblasť ekonomickú, kde je využitý matematický vzorec na zistenie a následný rozbor fluktuácie podľa príslušnosti k určitej národnosti. Tretia časť pozostáva komplexne zo zosumarizovaných odporúčaní pre vedenie medzinárodných tímov, kde sú pridružené a využité výsledky pozorovania, dotazníkov, ekonomickej analýzy a okrem nich i teoretické poznatky získané z prvej časti diplomovej práce.

### **3.1 Rozbor medzinárodne zložených tímov v konkrétnej firme**

Prvá podkapitola analytickej časti je venovaná kultúrnym odlišnostiam vybraných členov medzinárodných tímov OBS – zákaznícky servis (technická podpora). Jedná sa o rozdielny vplyv stresových faktorov na pracovnú atmosféru a výkonnosť v rámci národných zložiek. Je rozdelená do 3 sekcií, a to vplyvu stresorov na členov francúzskej kultúry, na členov egyptskej kultúry a zosumarizovanie výsledkov dotazníkov.

Skúmané a následne popísané odlišné konanie zamestnancov vybraných kultúr v rámci OBS, ktoré preukazujú hraničné možnosti reakcií na totožné podnety, môžu byť nápomocné manažérom medzinárodných tímov zákazníckeho servisu pri uvedomovaní si dôležitosti rozmanitosti kultúr vo svojich tímoch. Štúdiom alebo praxou získané kultúrne antropologické poznatky môžu vo výraznej miere napomôcť predchádzaniu problémov, alebo naopak dopomôcť priamo k podávaniu nadštandardných výkonov. Samotné manévrovanie v širokej oblasti záujmov antropológie ako vedy je veľmi náročné, avšak ako je zjavné aj z prezentovaných prípadov, veľmi prospešné.



### 3.1.1 Francúzska kultúra

Z dôvodu budovania vyššej konkurencieschopnosti na neustále sa vyvíjajúcom trhu informačných technológií, z dôvodu zvyšujúcich sa nárokov na prenos dát, ich rýchlosti, bezpečnosti a kvality a súčasne i z dôvodu komplexnej informatizácie celej spoločnosti, postupuje vývoj a napredovanie v tejto oblasti rýchlym tempom. Rýchle morálne zastarávanie technológií prenosov dát má za následok nutnosť neustáleho vývoja nových produktov, ktoré ponúknu súčasným i potenciálnym zákazníkom najmä možnosť ešte rýchlejšieho prenosu dátových súborov súčasne so zárukou ich bezpečnosti. Najväčšími konkurentmi v oblasti firemných komunikačných služieb pre OBS sú BT Group plc, Cable & Wireless Worldwide plc a COLT Group S.A. (Hoovers, 2012).

Konkurenčné boje o dominantnú pozíciu na trhu vytvárajú vo vnútornom prostredí firiem tlak na vyššiu angažovanosť zamestnancov, vyššie pracovné nasadenie a vyššiu kvalitu práce. Stres, ktorý je vyvolaný neustálym tlakom na pracovníkov v dôsledku produkovania požadovaného výkonu, je elementom, ktorý výrazne ovplyvňuje pracovné prostredie – pracovnú atmosféru. Problém nadmerných očakávaní a tlaku na podriadených pracovníkov zo strany manažmentu France Telecom, ktorý sa súčasne týkal organizačnej zložky OBS a jej pracovníkov, mal vo Francúzsku výraznú dohru v roku 2008 (Agentúra AP in PCS, 2009).

V období osemnástich mesiacov (od marca 2008 do konca septembra 2009) spáchalo vo francúzskej divízii firmy samovraždu presne 24 zamestnancov (Agentúra AP in PCS, 2009). Napriek tomu, že spoločnosť tvrdila, že pod samovraždy sú podpísané najmä osobné problémy zamestnancov, tak ako ďalej uvádza Agentúra AP, zamestnanci v listoch na rozlúčku uvádzali dlhodobú nespokojnosť s podmienkami na pracovisku. Zo strany zástupcu odborov zaznievajú na vedenie spoločnosti negatívne slová, ktoré sa viažu najmä k poslednému prípadu samovraždy: „*Je to nehanebné. Pracoval na mieste, na ktorom sa dlhodobo nedá existovať, bez záujmu a ľudskosti, kde zamestnanci sú len čísla bez mäsa a kostí.*“ (P. Diochet in PCS, 2009). Podľa francúzskeho portálu France 24, Ministerstvo práce vo Francúzsku nariadilo celej spoločnosti France Telecom prijať humánnejšie spôsoby riadenia, ktoré spoločnosť akceptovala (France 24 in PCS, 2009).

Zdroj problému, ktorý vyústil až do početných samovrážd, možno hľadať už v samotnom vedení a v sprostredkovaní nových cieľov. Vedenie France Telecom, obdobne ako všetky spoločnosti so záujmom na zvyšovaní ziskov, tlačí jednotlivé svoje zložky (Orange, Orange Business Services) do produkovania stále sa zvyšujúcich výkonov a z nich plynúcich ziskov. Tento samotný vyvíjaný tlak bol sprostredkovaný do všetkých zložiek i do ich divízií rovnako, bez zváženia antropologických odlišností jednotlivých národných kultúr. I táto, na prvý pohľad pre najvyšší manažment France Telecom banálna skutočnosť, tak môže vyústiť do závažných problémov, do ktorých riešenia sa už zapája i verejná štátna správa, ktorá je v tomto prípade zastúpená francúzskym Ministerstvom práce (France 24 In PCS, 2009). Analýza verejne medializovaného nepriaznivého stavu je v skutočnosti toho času pre OBS prínosom. Vďaka nej sa začal v OBS prikladať vyšší dôraz na ľudské zdroje, prostredie v ktorom pracujú a správne odkomunikovanie stanovených cieľov na medzinárodnej úrovni tak, aby boli následne správne interpretované lokálnymi manažérmi vo svojich národných tímoch a nepôsobili tak na nich priveľmi stresujúco.

S odvolaním na teoretickú časť práce, v ktorej je presne špecifikovaný charakter francúzskej kultúry so zameraním na prístup a odvádzanie pracovných výkonov, je nutné zopakovať, že francúzska kultúra je nadštandardne zameraná na osoby (I. Nový, S. Schroll-Machl, 2005). Osobné vzťahy, ľudskosť, intenzívna komunikácia a iné skutočnosti navodzujúce príjemné pracovné prostredie sú podľa autorov nevyhnutné. Absencia zaužívaného systému komunikácie zameraného na osoby nenavodzuje žiadanú atmosféru, ktorú zamestnanci vnímajú ako podporujúcu v práci. Výlučná orientácia na jasne vytýčené ciele, ktoré nie sú odkomunikované v štandardne pozitívne vnímanom štýle, môže spôsobovať na pracovisku napätie, stres, podráždenosť i úzkosť.

*„Stres je druhým najčastejšie udávaným problémom súvisiacim s prácou, ktorý postihol 22 % zamestnancov v EÚ-27 (v roku 2005). Stres vplýva na zdravie a bezpečnosť jednotlivcov, ale ovplyvňuje aj prosperitu organizácií a národných ekonomík. Postihuje približne jedného zo štyroch pracovníkov a zo štúdií vyplýva, že s ním súvisí 50 – 60 % všetkých vymeškaných pracovných dní. Predstavuje to obrovské náklady nielen z hľadiska ľudského utrpenia, ale aj oslabenia hospodárskej výkonnosti.“* (European Agency for Safety and Health at Work, 2013). Podľa tejto agentúry činili v roku 2002 v EÚ – 15 hospodárske náklady v dôsledku pracovného stresu odhadom

20 miliárd Eur. Stres značne ovplyvňuje hospodársky výsledok spoločnosti, pričom spôsobuje vážne poruchy produktivity, kreativity a konkurencieschopnosti (M. Zámečníková, [2012]).

Tlak na neustále zvyšovanie výkonov bol na zamestnancov francúzskej zložky príliš veľký a nedokázali sa s ním vyrovnat'. V pracovnom prostredí sa prejavoval vyvíjaný nápor na rýchlosť a apelovanie na napĺňanie nových vyšších cieľov pod sankciou skončenia pracovných pomerov v spoločnosti a nahradenia súčasných pracovníkov výkonnejšími novými jednotlivcami. Podľa slov Head of Customer Services and Operations Europe vzrástol v tejto pobočke i počet nadčasových hodín, ktoré zamestnanci strávili v práci. Štyri skutočnosti, ktoré sa udiali vo francúzskej pobočke, možno nájsť i medzi siedmymi najčastejšími dôvodmi vzniku stresu na pracovisku, ktoré uvádza M. Zámečníková ([2012]) z Úradu verejného zdravotníctva SR, a to zmeny v organizácii riadenia práce, neistota zamestnania, zvýšená pracovná záťaž a súčasný tlak na rýchlosť a nerovnováha medzi súkromným a pracovným životom zamestnancov. Snaha o odvedenie štandardne vysokého pracovného výkonu tak môže u viacerých zamestnancov vyvolať nespokojnosť pri nezvládaní stanovených úloh v štandardnom čase a pri podaní štandardne kvalitného výkonu. Z toho možno vyvodit' i množstvo nadčasových odpracovaných hodín vo francúzskej pobočke v tomto období. Zamestnanci z dôvodu obavy o stratu zamestnania v skúmanom prípade radšej volili dlhšie zotrvanie v zamestnaní za účelom riešenia pracovných úloh, ktoré nezvládli v stanovenom štandardnom pracovnom čase. Toto rozhodnutie jednotlivcov sa dialo na úkor rozvoja ich osobného života. O. Vaňous<sup>3</sup> (2011) uvádza, že podľa výskumu s názvom „Miléniová generácia“, ktorého sa zúčastnilo 4 364 respondentov zo 75 krajín sveta, si pracovníci viac cenia rovnováhu medzi súkromným a pracovným životom než samotné finančné ohodnotenie.

Medzi symptómy, ktorými sa prejavuje nezdravé stresové prostredie, patria emocionálne, kognitívne, behaviorálne a fyziologické reakcie, medzi ktoré patria podráždenosť, úzkosť, problémy s učením nových vecí, depresie a deštruktívne správanie (M. Zámečníková, [2012]). Všetky tieto negatívne vplyvy nezostávajú následne len v pracovnom prostredí, ale jednotlivci, citliví na stresory, si ich prenášajú i do osobného

---

<sup>3</sup> Oldřich Vaňous - manažér Poradenstva pre ľudské zdroje PwC.

života. So stresom prežívaným v pracovnom prostredí, tak často súvisí i jeho presun do rodinného prostredia jednotlivcov (M. Zámečníková, [2012]). Kumulovanie vyhrotených stresových situácií v pracovnom i súkromnom živote súčasne, tak môže mať deštruktívne vplyvy, obzvlášť u tých, ktorí sú emocionálne labilnejší. E. Jaššová<sup>4</sup> in PCS (2012) uvádza, že podľa švédskych štatistík má až 20 % samovrážd pôvod v dlhodobom sociálnom strese na pracovisku.

Využitím systému GRID, ktorého nákres je zobrazený v Prílohe 4, je možné dospieť ku skutočnosti, že členom francúzskej kultúry najviac vyhovuje orientácia manažérov na ľudí, čo predstavujú najvyššie položené časti mriežky s hodnotami od 1.9 do 9.9. Od marca 2008 do septembra 2009 boli na pracovníkov francúzskej časti OBS aplikované štýly vedenia, ktoré boli primárne zamerané na úspešné a rýchle riešenie úloh, pričom tento štýl vedenia sa nachádza na mriežke presne opozitne voči kladne vnímanému štýlu vedenia zo strany francúzskej kultúry. Jednalo sa toho času o štýly vedenia v rozmedzí 1.1 až 9.1. Vnímaný veľký rozpor aplikovaného štýlu vedenia a požadovaného sa tak prejavil stresom, narušením priaznivej pracovnej atmosféry a spôsobil zo strany zamestnancov početné dobrovoľné úmrtia, s ktorými okrem ľudskej stránky vnímania negatívneho dopadu na životy ostatných pracovníkov i pozostalých členov rodín súviseli i početné náklady na nápravu tohto stavu, získavanie nových kvalitných pracovníkov a opätovné budovanie povesti dobrého zamestnávateľa.

Pri porovnaní štýlu vedenia z hľadiska preferencií participatívneho štýlu alebo autoritatívneho jasne vyplýva skutočnosť, že členovia francúzskej kultúry, ktorí sú zamestnancami OBS, preferujú skôr demokratickosť vedenia – a teda možnosť participácie na rozhodnutiach, možnosť spoločného nastavenia cieľov a tak dosahovania výsledkov, s ktorými sú i sami členovia tejto kultúry uzrozmeneaní a ich napĺňanie ich nedostáva do nadmieru únosných stresových situácií. Výsledným zistením je tak nepotvrdenie všeobecne uznávanej skutočnosti, ktorú uvádza M. Pichanič (2004), a to že Francúzi preferujú autokratický štýl riadenia. V tomto prípade je zjavné, že riadenie medzinárodného tímu nie je možné prevádzať výlučne len na základe publikovaných teoretických odporúčaní, ale je nutné brať do úvahy i špecifickosť príslušníkov jednotlivých kultúr ako členov konkrétnych tímov.

---

<sup>4</sup> Doc. PhDr. Eva Jaššová, PhD. - psychologička.

Nakoľko sa v rámci iných kultúr, ktoré sú súčasťou zázemia OBS, nič podobné neudialo (napriek rovnakým pravidlám, cieľom, tlaku a inštrukciám), je zjavný priamy súvis s emocionálnym nastavením konkrétnej kultúry a jej odolnosťou voči stresorom. Z riešeného prípadu je zrejmé, že rovina štúdie kultúrnej antropológie by mala byť dôležitou zložkou, ktorej sa majú venovať všetci manažéri multinacionálnych tímov. V prípade už predošlých odborných znalostí v tejto sfére, by tak bolo možné s najväčšou pravdepodobnosťou predísť skutočnostiam, ktoré sa udiali v minulosti v rámci spoločnosti vo francúzskej zložke.

Zo strany OBS nastala v tomto smere náprava v zmysle zamedzenia homogénnosti pri stanovovaní nových úloh. Celkový prístup manažmentu OBS je síce i naďalej skôr vecne orientovaný, avšak väčší dôraz sa kladie na detailné rozobranie plánov pri osobných stykoch a stykoch prostredníctvom videokonferencií a telefonických prepojení. V rámci pozorovania pracoviska Head of Customer Services and Operations at Europe je možné odsledovať časté telefonické a mailové spojenie s ostatnými členmi tímu. Pri potrebe hĺbkovejšieho odkomunikovania požiadaviek sa využíva najmä videokonferencia v rámci špeciálne upravených miestností v sídlach. Dané vybrané metódy sú veľmi prospešné, nakoľko sa nimi dajú riešiť i čiastkové problémy, ktoré majú len konkrétni členovia tímov a nie je nutné tak odvádzať od práce členov, ktorí sa s problémami ostatných v rámci svojej pôsobnosti nestretli. Je možné sa domnievať, že v prípade častejšej realizácie spojenia prostredníctvom telekomunikačných prenosov, by bolo možné v minulosti minimálne skôr odhaliť problémy, ktoré vznikli na pracovisku francúzskej zložky spoločnosti. Súčasne sa zaviedli i častejšie pracovné cesty, ktoré musia realizovať manažéri jednotlivých medzinárodných tímov v rámci pobočiek, ktoré spadajú pod ich kontrolu. Frekvencia závisí od aktuálneho diania v spoločnosti, zavádzania nového produktu alebo zavádzania novej technológie. Manažér medzinárodného tímu osobnou kontrolou dielčieho pracoviska súčasne nadväzuje bližšie kontakty s radovými členmi tímu. Tento systém kontroly poskytuje i možnosť zistenia širších reakcií členov národných tímov na nové výzvy a plány prijaté na nadnárodnej úrovni a z tohto dôvodu umožňuje predchádzaniu možných problémov z nich plynúcich. Jednotlivé nedorozumenia a obavy je tak možné prejednať priamo na danom pracovisku, pričom sa poskytuje i veľmi dôležitá osobná spätná väzba na doteraz odvedený výkon, ktorú potrebujú najmä kultúry podobné analyzovanej francúzskej.

Pri pozorovaní konkrétnej činnosti Head of Customer Services and Operations at Europe na pracovisku je zrejmé, že viaceré odporúčania, ktoré boli v spoločnosti France Telecom, i jej zložky OBS, odkomunikované z dôvodu nutnosti odlišného prístupu k zadávaniu a kontrole úloh pri pracovníkoch rôznych národností sú prenášané i do domovského sídla manažéra zodpovedného za Európsku divíziu. Manažér svoje priestory často opúšťa a prechádza medzi radových zamestnancov, ktorí majú na starosti fungovanie domácej národnej zložky. Pozorovateľné je i časté osobné jednanie s radovými pracovníkmi a nie odkomunikovanie zadávaných úloh len prostredníctvom vedúcich zamestnancov jednotlivých oddelení. Z osobných názorov zamestnancov Call centra zákazníckeho servisu pre obchodné spoločnosti a podnikateľské jednotky je prezentovaný nadštandardne pozitívny postoj k osobe Head of Customer Services and Operations at Europe. Zhodne uvádzajú, že osobu manažéra z najvyššieho vedenia vnímajú ako vzor a cenia si predovšetkým možnosť priamej komunikácie. V tejto atmosfére sa im podľa ich slov pracuje oveľa lepšie. Mnohí pri osobných rozhovoroch uvádzajú najmä porovnania z iných zamestnaní, ktorými si do toho času prešli.

V súvislosti s priamym kontaktom Head of Customer Services and Operations at Europe s francúzskou divíziou je možné priamo pozorovať správanie, prezentovanú osobnú angažovanosť osoby manažéra na problémoch konkrétnej divízie a systém jednotlivých krokov pri zadávaní úloh prostredníctvom telefonických rozhovorov, ktoré podľa vedenia OBS nabrali na intenzite a súčasne sa zmenil i systém komunikácie.

Pozorovaná telefonická konverzácia Head of Customer Services and Operations at Europe s členom tímu francúzskej národnosti má už odpočiatku znaky bezprostrednosti a určitej miery spontánnosti. Na začiatku konverzácie je badateľný krátko trvajúci zdvorilostný rozhovor, ktorý pôsobí úprimným dojmom. Dôležitá je neexistencia situácie, kedy by jedna strana súvisle pokladala otázky bez čakania na ich zodpovedanie. Každá strana vždy počká so záujmom na odpoveď protistrany. Záujem o osobu človeka je ešte viac zdôraznený položením doplňujúcich otázok k osobnému stavu. Daný úvod pracovného rozhovoru však netrvá dlho a do časového intervalu jednej minúty sa končí. Následne sa plynule prechádza k podstate problému. Pri sledovanom rozhovore ide o vypracovanie konkrétnej štatistiky, ktorá má poslúžiť k výberu ďalšieho smeru napredovania v oblasti zákazníckeho servisu. Pri avizovaní konkrétneho problému je nutné poznamenať, že atmosféra, v ktorej hovor prebieha, sa

v žiadnom prípade nemení. V danom odsledovanom prípade je problémom skutočnosť, že daná štatistika sa oneskorí, avšak podľa slov francúzskej protistrany bude dodaná ešte v konkrétny deň, no v neskorších hodinách. Zo strany manažéra medzinárodného tímu táto skutočnosť nie je vnímaná negatívne a po oznámení tejto správy zažela členovi poverenému jej vypracovaním skorý úspech v dokončení úlohy.

Pri skúmaní pozorovaného rozhovoru medzi manažérom medzinárodného európskeho tímu pochádzajúceho zo slovenskej kultúry a členom tohto tímu pochádzajúceho z francúzskej kultúry možno využiť poznatky získané v teoretickej časti. I. Nový a S. Schroll-Machl (2005) uvádzajú, že Francúzi si zakladajú najmä na emocionalite a orientácii na osobu. Rovnako si podľa ich štúdie zakladajú na implicitných prvkoch komunikácie, kedy častokrát najhlavnejšie informácie nezdeľujú explicitne, ale je nutné si ich domyslieť. Orientácia na osobu a prejavovaná emocionalita je veľmi podobná slovenskej kultúre. Nakoľko je manažér skúmaného medzinárodného tímu slovenskej národnosti, úvodné zdvorilostné otázky, týkajúce sa priamo osoby, chápe ústretovo, ochotne na ne odpovedá a so záujmom načúva odpovediam na ním položené obdobné otázky. Obe kultúry sú si v tomto smere veľmi podobné, a tak nie sú pozorovateľné kultúrne konflikty. Sám Head of Customer Services and Operations at Europe dodáva, že práve francúzska kultúra mu je z jeho medzinárodného tímu najbližšia. V tomto prípade je však nutné uviesť i konkrétny špecifický dôvod, pretože práve Francúzsko je krajinou, kde dlhé roky tento v súčasnosti manažér medzinárodného tímu pôsobil. Z danej skutočnosti možno usúdiť, že počas niekoľkých rokov strávených vo Francúzsku prebehla akulturácia zo strany manažéra vybraného medzinárodného tímu. Rozdiely medzi týmito dvomi kultúrami v rámci konkrétneho tímu tak nie sú také zrejme a výrazné, ako tomu môže byť v rámci iných medzinárodných tímov.

Priamo z pozorovaného rozhovoru a jeho obsahu je zrejme i ďalšia skutočnosť, ktorú spomína vo svojej publikácii T. Borec (2009) a ktorá sa v rámci pozorovaného rozhovoru priamo potvrdila. Francúzi sú podľa neho nedochvíľni a časové údaje vnímajú len ako približné. Tento fakt však pre manažéra slovenskej národnosti nepredstavuje žiadny problém, ako prezentuje i počas rozhovoru. Okrem už spomínaného prepojenia kultúr slovenského manažéra a člena tímu francúzskej národnosti, možno rozoznať zo strany manažéra i určitú flexibilitu v časových

termínoch. Postačí mu, že daná úloha bude splnená v konkrétny deň a nepotrpí si na určitú hodinu. Súčasne možno v tomto prípade rozoznať i znaky empatie, kedy manažér prijíma oznam z francúzskej strany pokojne a ústretovo. Na otázku, či je táto reakcia z jeho strany obvyklá, odpovedá kladne. Odôvodňuje to tým, že francúzska divízia patrí k najdôležitejším z pohľadu výnosov európskej sekcie zákazníckeho servisu OBS, a teda práca nimi odvedená je vždy kvalitná. Ďalej uvádza, že sa ešte nestala situácia, v ktorej by francúzsky manažér závažne pochybil, a tak existuje priestor zo strany manažéra medzinárodného tímu na prijímanie menších ústupkov (napr. časových). Ako príklad opaku Francúzska vo výnosoch európskej časti zákazníckeho servisu OBS uvádza manažér medzinárodného európskeho tímu Taliansko. Podľa vlastných poznatkov a interných štatistík, ktoré však nemožno poskytnúť verejnosti z dôvodu interne dôležitých čísel, sú najspokojnejší zákazníci v Taliansku. Zo všetkých európskych krajín vnímajú poskytované služby OBS najpozitívnejšie, avšak súčasne sú i krajinou, ktorá im dá, podľa slov manažéra, „najmenej zarobiť“. Túto skutočnosť možno aspoň čiastočne ozrejmiť tým, že talianska kultúra patrí medzi južné kultúry, ktoré sú orientované na osoby viac ako stredoeurópske kultúry a kultúry severské (T. Borec, 2009). Proklamujú tak osobnú komunikáciu a osobné stretnutia viac, než využívanie technických prostriedkov na prenos rozhovorov a prenos dát.

Celkový prístup k osobe člena francúzskej kultúry je uvoľnený, bezprostredný, zameriavajúci sa na osobu a osobné nastavenie. Manažér počas celého telefonického rozhovoru využíva viacero foriem neverbálnej komunikácie, kedy najmä tón reči je položený vyššie a počas rozhovoru viackrát zaznie smiech. Výrazný je aj pohyb vrchnej časti tela pri sedení za pracovným stolom, kedy sa manažér uvoľnene presúva zpredu dozadu. Súčasne je badateľná i vyššia gestikulácia rukami.

### 3.1.2 Egyptská kultúra

Diametrálne odlišnú skúsenosť s odolnosťou voči vypätým situáciám oproti francúzskej kultúre má OBS v rámci svojej pobočky v Káhire, ktorú vedie Head of Customer Services and Operations at Middle East and Africa. Na rozdiel od francúzskeho prípadu, na zamestnancov, ako príslušníkov egyptskej kultúry, pôsobí stres, ktorý je vyvolaný vonkajšími vplyvmi. Jedná sa o stres v podobe nepokojov v Egypte, ktoré v najväčšom



rozsahu nastali na začiatku roku 2011, avšak v menšej miere trvajú i v súčasnosti (TASR, 2011). SITA<sup>5</sup> (2011) ich označuje za najväčšie protivládne protesty v Egypte za celé desaťročia, v dôsledku čoho sa uzatvorili v danej krajine i školy a podniky.

V súvislosti so zatváraním podnikov priamo v Káhire, sa OBS stretlo v rámci svojej pobočky so zaujímavou skutočnosťou, kedy napriek všeobecne zlým pracovným podmienkam, ktoré pramenili z vonkajšieho prostredia, zamestnanci prejavili nevôľu proti dočasnému uzatvoreniu prevádzky. OBS tak tvorilo výnimku, kedy vyhovel zamestnancom, ktorí prejavili navonok vysokú lojalitu k práci a sami prejavovali iniciatívu pracovať napriek verejnému stavu, ktorý ohrozoval ich bezpečnosť a zdravie. Z dôvodu obavy o bezpečnosť a zdravie na ceste do práce, zamestnanci na vlastnú žiadosť dostali zvoľenie na prespávanie v priestoroch kancelárií budovy OBS. Egyptská divízia tak vyprodukovala v čase nepokojov v krajine nadštandardné výkony a poukázala na vysokú lojalnosť svojich zamestnancov. Konkrétne čísla však nie je možné z dôvodov konkurenčného boja uviesť. Na zamestnancov egyptskej pobočky pôsobili dva druhy stresorov, nakoľko jeden, už spomínaný, pramenil z vonkajších nepokojov a obavy o vlastný život a druhým stresorom bola obava, že pri prvotnom pozastavení Káhirskej prevádzky OBS by nemuselo dôjsť k jej rýchlemu opätovnému spusteniu, ale naopak k definitívnemu ukončeniu, respektíve presťahovaniu prevádzky do pokojnejších oblastí Egypta alebo iného štátu Afriky. Pri skúmaní dôvodov uprednostnenia práce pred bezpečnosťou, ktorú ponúka zotrvanie v domovoch s rodinnými príslušníkmi, je nutné situáciu širšie rozobrať.

Podľa dostupných informácií publikovaných Ministerstvom zahraničných vecí SR (2012), majú obchodné vzťahy Egypta s EÚ klesajúcu tendenciu od roku 2007, pričom na prelome rokov 2010 a 2011 je celkový obrat exportu a importu 2,37 krát nižší než na prelome rokov 2007 a 2008. Obdobný pokles nastal podľa MZV SR i pri obchodovaní s inými krajinami, ako napríklad USA, Rusko a ostatné krajiny Ázie. Nízky objem exportu a importu na prelome rokov 2010 a 2011 je možné odvodiť práve od krízy, ktorá v tom období v Egypte nastala. S tým súvisí i nízky príjem nových investícií, no súčasne krajine vznikajú náklady na obnovu riadneho chodu z dôvodu devastácie hmotného majetku Egypta počas masových demonštrácií.

---

<sup>5</sup> SITA – Slovenská informačná a tlačová agentúra.

Priemerná týždenná mzda v Egypte za rok 2008 bola po prepočte 60 USD, no niektoré iné štúdie uvádzajú i to, že sociálne slabšie vrstvy musia vyžiť denne z menej ako 2 USD (M. A. Salam, 2011). OBS nezverejňuje výšku plátov, ktoré poskytuje jednotlivým svojim zamestnancom, a preto je nutné čerpať len informáciu zo strany Head of Customer Services and Operations at Europe, podľa ktorého sú platy v jednotlivých krajinách pôsobnosti veľmi podobné a čo sa týka priamo Egypta, tak v tamojšej ekonomike sú vnímané ako výrazne nadštandardné. Podobnosť plátov v jednotlivých štátoch, v ktorých OBS pôsobí, je však nutné vnímať na úrovni reálnych miezd a nie nominálnych.

Čo sa týka nezamestnanosti a voľných pracovných miest, tak v samotnom Egypte nie je problém nájsť si pracovné miesto, ale problémom je nájsť si nadštandardne platené pracovné miesto (P. Schauerova, 2012). Z danej skúmanej skutočnosti, ktorá sa udiala v centrále OBS v Káhire, čiže z dočasného neukončenia prevádzky a ochoty pracovať napriek veľmi zlým pracovným podmienkam, možno vyvodiť záver, že pre členov egyptskej kultúry tak bola väčším stresorom potenciálna hrozba straty zamestnania z dôvodu domnejšej neúčinnosti ich výkonov v rámci celého medzinárodného tímu, ako hrozba straty zdravia, prípadne života. Nesprávnou však môže byť interpretácia, že by Egyptčania povýšili nadštandardne platené zamestnanie nad úroveň rodiny. D. J. Brewer<sup>6</sup> (2001) uvádza, že nukleárna rodina je a vždy bola pre egyptskú spoločnosť jednou z najdôležitejších jednotiek. Vyhodnotením zdôvodnenia konania Egyptčanov, tak na základe tejto skutočnosti, môže byť strach o stratu zamestnania, ale z dôvodu uživenia rodiny a zachovania jej doterajšieho životného štandardu. Prespávanie zamestnancov v priestoroch pobočky OBS v Káhire, tak nie je možné hodnotiť ako povýšenie úlohy práce v živote člena egyptskej kultúry nad úroveň rodiny, ale práve naopak ako snahu o zachovanie kvalitného života rodiny.

Pri rozbere egyptskej kultúry a využití manažérskej mriežky GRID súčasne s charakteristikou celkovej egyptskej kultúry v teoretickej časti spoločne s konkrétnymi poznatkami hodnotenia práce egyptského tímu v analytickej časti je zrejmé, že táto kultúra inklinuje k potrebe manažmentu, ktorý je viac zameraný na úlohy. Autoritatívne rozhodnutia, stres a tlak na zvyšovanie výkonov (v analytickej časti predovšetkým

---

<sup>6</sup> D. J. Brewer - profesor antropológie na Univerzite v Illinois.

rozobraný vnútorný tlak v podobe udržania pracovného miesta) sú z pohľadu spoločnosti OBS výnosnejšie, nakoľko zamestnanci egyptskej kultúry podávajú v tejto atmosfére lepšie výkony. Do doby, kým v Egypte nevládli politické nepokoje a demonštrácie, dosahovala Káhirska pobočka za štandardného jednotného celoplošného riadenia, podľa slov manažéra, jedny z najnižších výkonov v rámci zoskupenia tímu zastrešujúceho Stredný Východ a Afriku. V súvislosti s tým je možné uviesť, že oproti francúzskej zložke, egyptská sekcia preferuje manažment, ktorý sa na mriežke GRID pohybuje smerom od pravého dolného rohu 9;1 Autoritatívny štýl riadenia až po pravý horný roh 9;9 Tímový manažment.

### 3.1.3 Vyhodnotenie dotazníkov

Druhou formou skúmania medzinárodných tímov zákazníckeho servisu OBS v oblasti kultúrnych diferenciácií členov a ich kompatibility pri spoločnej práci a plnení stanovených cieľov je dotazníková metóda. V práci sú využité dva druhy dotazníkov, pričom Dotazník č. 1 je určený manažérom medzinárodných tímov, kde sú skúmané najmä ich skúsenosti s prácou s rôznymi kultúrami. Dotazník č. 2 je určený vybranej skupine respondentov slovenskej národnosti za účelom komparácie výsledkov s uvádzanými hraničnými prípadmi francúzskej a egyptskej kultúry.

#### 3.1.3.1 Dotazník č. 1

Prostredníctvom Dotazníku č. 1 sú podrobení skúmaniu všetci piati manažéri medzinárodných tímov OBS z oblasti zákazníckeho servisu – technickej podpory. Jedná sa o dotazník s nízkym počtom respondentov, nakoľko viac medzinárodných tímov v konkrétnej oblasti zákazníckeho servisu nie je. Jeho účelom je výlučné porovnanie skúseností a názorov manažérov medzinárodných tímov OBS zákazníckeho servisu z oblasti riadenia ľudí ako príslušníkov viacerých kultúr. Vzor tohto dotazníku je uvedený ako Príloha 5 – anglická verzia a ako Príloha 6 – slovenská verzia.

Koncepcia Dotazníka č. 1 je stanovená tak, že pomocou otázok v ňom položených sa ozrejmuje primárne oblasti súvisiace s výberom konkrétneho jedinca na post manažéra medzinárodného tímu v OBS, ozrejmuje sa skutočnosti, s ktorými sa musia manažéri

pri nástupe do tejto pozície v rámci OBS vyrovnat', slúži k porovnaniu vedenia jednonárodného tímu a multinacionálneho tímu a manažéri v ňom určujú kultúry, s ktorými majú v pracovnom prostredí najviac nezrovnalostí.

Dotazník pozostáva z dvanástich otázok, z ktorých prevažná časť (9 otázok) je formulovaná spôsobom výberu z možností. Nie je možné zachovať anonymitu dotazníka z dvoch dôvodov, a to z dôvodu malého počtu vyplnených dotazníkov a z dôvodu formulácie niektorých otázok, ktorých zodpovedanie jasne naznačuje, ktorý medzinárodný tím daný manažér vedie.

Prvá otázka Dotazníka č.1, zameraná na poznanie skúseností s vedením súčasného medzinárodného tímu zákazníckeho servisu OBS konkrétneho manažéra, je položená z dôvodu zistenia, o koľkoročné skúsenosti s vedením multinacionálneho tímu sa u manažéra jedná. S výnimkou jedného dotazovaného manažéra ide o niekoľkoročné skúsenosti, z čoho možno vyvodit', že zvyšné dotazníkové otázky nie sú zodpovedané prvoplánovo, ale jedná sa o odpovede, ktoré sú zvažované a pod vplyvom značného množstva pracovných skúseností s daným tímom.

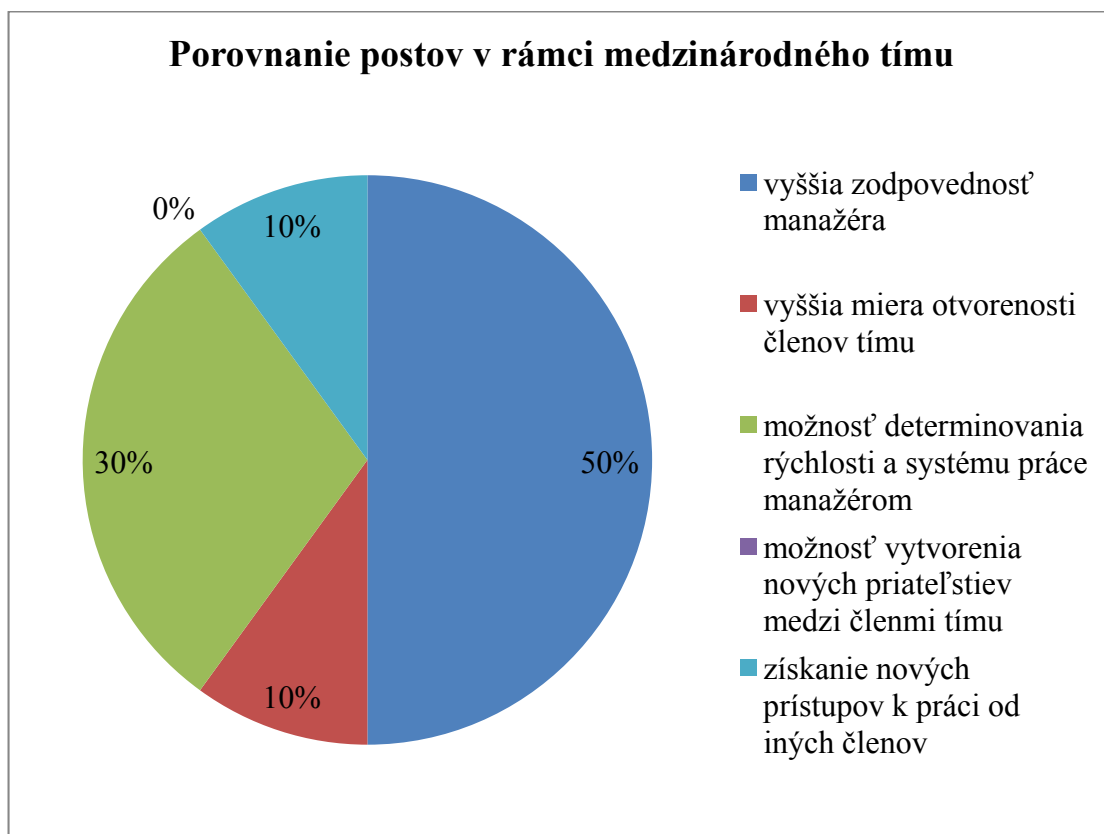
Druhá otázka Dotazníka č. 1 sa zameriava na systém výberu manažérov medzinárodných tímov v rámci zákazníckeho servisu OBS. Nakoľko všetci odpovedali, že pred svojim nástupom na post manažéra konkrétneho medzinárodného tímu pracovali ako jeho súčasť, tzn. ako člen – manažér národného tímu jednej krajiny, je z tejto skutočnosti zrejmé, že týchto konkrétnych päť medzinárodných postov s vysokou mierou zodpovednosti je zverovaných len ľuďom, ktorí odvádzali kvalitné výkony už na nižšej úrovni. V súčinnosti s týmto poznatkom je zhoda na úrovni 100% aj pri tretej dotazníkovej otázke, kde všetci uviedli, že skúsenosti, ktoré nabrali do toho času, sú im prínosom i pri doterajšej práci.

Princíp obsadzovania vysokých postov zamestnancami, ktorí sa v rámci spoločnosti osvedčili svojimi výkonmi, pôsobí veľmi motivačne. Táto motivácia nepôsobí len ako odmena za doterajšiu vykonanú prácu konkrétnym zamestnancom, ale súčasne ide o motivátor povzbudzujúci k tvorivejším, rýchlejšim a kvalitnejším výkonom ostatných lokálnych manažérov. Vidina skutočne realizovanej odmeny iného pracovníka, kolegu z medzinárodného tímu, podporuje pozitívnu atmosféru v pracovnom prostredí, ktorá je zdrojom produktivity.

Traja manažéri uvádzajú, že majú skúsenosť i s riadením iného medzinárodného tímu. Jedná sa o nespornú výhodu, nakoľko už v minulosti sa tým pádom mali možnosť stretnúť s rozmanitejšími problémami, ktoré súvisia s prispôbovaním kultúr jednotlivých národov a s ich vzájomnou spoluprácou. Súčasne je nutné poznamenať, že v prípade spomínaných širších skúseností mohla pre nich existovať v minulosti i možnosť spočívajúca v konkrétnom výbere členov medzinárodného tímu. Konkrétne ide o výhodu v súvislosti s výberom členov nielen podľa odbornosti, ale súčasne i podľa pôvodu – kultúry, z ktorej pochádzajú. Pri priamej skladbe tímov bez existencie predpísaného zloženia, môže byť táto skutočnosť veľmi prínosná. Poskytuje možnosť prevencie pred istými problémami v súvislosti s kultúrnymi odlišnosťami. O túto možnosťou výberu sú medzinárodné tímy zákazníckeho servisu OBS ochudobnené z dôvodu, že členmi musia byť všetci manažéri lokálnych tímov jednonárodnostného zloženia. Každý z členov v rámci medzinárodného tímu pracuje na komplexných úlohách, výzvach a spolupracuje pri riešení globálnych problémov v rámci spoločnosti. Z toho dôvodu môžu byť jednotlivé názory, ktoré prezentujú na stretnutiach medzinárodných tímov lokálni manažéri, častokrát kultúrne podfarbené podľa preferencie záujmov jednotlivých národov. Čiastočne je tým pádom vyvinutý tlak na nutnosť globálnejšieho myslenia, vyššiu mieru tolerancie a akceptácie iných, diametrálne odlišných názorov. Samotný výkon takéhoto medzinárodného tímu tak môže byť nižší z dôvodu komplikovanosti dosahovania konsenzov pri postupoch, avšak je globálnejšie použiteľný. Zloženie medzinárodného tímu spôsobom, ktorý podmieňuje členstvo zástupcu každého národa (kultúry) je i znakom prejavu úcty a dôvery v názory a skúsenosti tohto národa.

V rámci ďalšej otázky boli manažéri vybraných medzinárodných tímov požiadaní, aby porovnali svoje pôsobenie v rámci medzinárodného tímu z pohľadu jeho člena a z pohľadu jeho vedúceho manažéra. Z piatich možností bola možnosť výberu i viacerých odpovedí, ak sa s nimi manažéri stotožňovali. Celkový počet dosiahnutých odpovedí v rámci tejto otázky činí 10. Každý manažér, tak v priemere označil dva kontrasty, s ktorými sa najviac stotožňuje. Zo získaných informácií je vytvorený Graf 1 Porovnanie postov v rámci medzinárodného tímu zákazníckeho servisu OBS.

Graf 1 Porovnanie postov v rámci medzinárodného tímu zákazníckeho servisu OBS



Zdroj: vlastný výskum

Graf 1 Porovnanie postov v rámci medzinárodného tímu zákazníckeho servisu OBS zobrazuje kvantifikáciu výskytu jednotlivých odpovedí v siedmej dotazníkovej otázke. Najčastejšie sa vyskytujúca odpoveď týkajúca sa rozdielnosti vnímania postu člena medzinárodného tímu a manažéra tohto tímu je vyššia zodpovednosť manažéra tímu. Počet odpovedí tohto druhu je päť, čo znamená pri výskyte dokopy desiatich odpovedí, že na Grafe 1 je táto skutočnosť znázornená plochou veľkosti 50 %. Všetci manažéri ju vnímajú ako jeden z najväčších pocitovaných rozdielov. Ide o očakávateľný jav, nakoľko post manažéra súvisí priamo so vzrastajúcou zodpovednosťou za výkony celého tímu. Z pohľadu kultúrnej antropológie sa jedná o najkomplikovanejšiu úlohu manažéra tohto druhu tímu, nakoľko jeho prioritou musí byť nájdenie spôsobu, akým sa dá komunikovať so všetkými členmi tímu tak, aby sa dosahovali požadované výsledky.

Druhou najčastejšie sa vyskytujúcou odpoveďou v rámci šiestej dotazníkovej otázky je možnosť determinovania rýchlosti a systému práce manažérom. Výber tejto odpovede realizovali traja z piatich manažérov. Na Grafe 1 je znázornená hodnotou 30%, nakoľko túto percentuálnu hodnotu tvorí v rámci desiatich zistených odpovedí. Dôvodom, prečo sa niektorí z dotazovaných rozhodli pre voľbu tejto odpovede je možných niekoľko. Najpravdepodobnejšia sa však javí skutočnosť, že sa jedná o typické manažérske úlohy, ktorých napĺňanie berú tí, ktorí si ich zvolili, ako pozitívum a zvýhodnenie oproti ostatným radovým členom tímu. V rámci ich využívania možno autoritatívnejším spôsobom voliť tú rýchlosť a systém práce, ktoré vyhovujú najmä konkrétnemu manažérovi. Druhou možnosťou je ich pozitívne vnímanie z dôvodu pociťovanej vysokej zodpovednosti za napĺňanie stanovených cieľov a stotožnenie sa s firemnou víziou. Pri zdôvodnení skutočnosti, prečo zvyšní dvaja manažéri túto odpoveď nezvolili tiež, nemožno vychádzať z opaku. Tzn. nemožno ich označovať za manažérov, ktorí sa nestotožňujú s firemnou víziou alebo nemajú záujem na napĺňaní cieľov či využívaní týchto možností k rýchlejšiemu a kvalitnejšiemu napĺňaniu úloh. Dôvod nezvolenia tohto atribútu môže spočívať len v tom, že sa stotožňujú viac s ostatnými druhmi odpovedí.

Rovnaký počet vyznačených odpovedí je pri možnostiach získania nových prístupov k práci a vyššej miery otvorenosti členov tímu. Každá z týchto možností sa vyskytovala v desiatich odpovediach len raz – každú si zvolil len jeden respondent. Na Grafe 1 sú tak obe možnosti znázornené plochou o veľkosti 10 %, nakoľko predstavujú túto hodnotu v rámci desiatich zvolených odpovedí. Ostatní manažéri medzinárodných tímov si buď neuvedomujú tieto možnosti a ich reálnosť v pracovnom prostredí, alebo sa nejedná pre nich o ohniská úspechu. To však môže byť považované za chybu, lebo jednotlivé kultúry majú okrem odlišných i mnoho spoločných znakov. Z toho dôvodu je vhodné sa zoznámiť so systémami vedenia v rámci národných tímov konkrétnych lokálnych manažérov (členov medzinárodného tímu) a prospešné a ľahko zavediteľné prvky aplikovať do vlastného systému vedenia tímu. Obdobná situácia je i pri využívaní otvorenosti členov a vypočutí si skutočných názorov, ktoré mnohé kultúry nemajú vo zvyku prezentovať verejne v pléne pri zasadaní medzinárodného tímu. Naproti tomu môže stáť skutočnosť, že niektorí manažéri volia atmosféru rokovania v tíme, ktorá je bližšia práve emocionálnejšie ladeným kultúram. Z toho dôvodu tak nemusia pociťovať

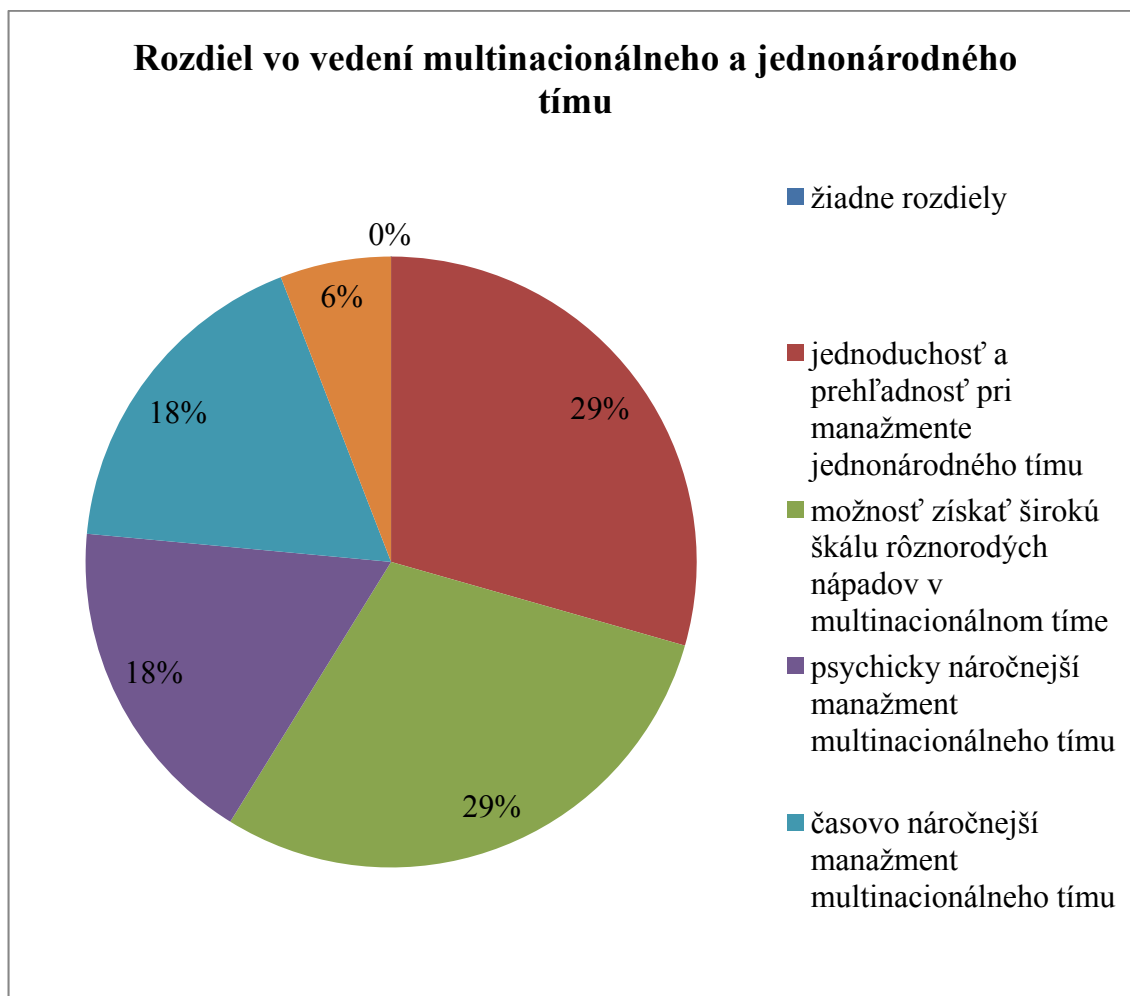
spoločnosť členov tímu na jednej strane a seba na druhej, ale chápu sa ako plnohodnotní členovia s niektorými úlohami vedúcich pracovníkov navyše. Toto vysvetlenie zodpovedá i dôvodu, prečo žiaden z manažérov neoznačil odpoveď možnosti vytvorenia osobných priateľstiev, nakoľko nepocitujú rozdiely v ich vytváraní či sú z pozície manažéra alebo z pozície radového člena. Iným vysvetlením by mohlo byť aj to, že členovia tímov sa menia menej často, a preto sa mnohé priateľstvá vytvorili už v období, kedy boli manažéri medzinárodných tímov len ich radovými členmi a pretrvávajú i toho času.

Siedma a ôsma otázka spolu súvisia a z toho dôvodu sú skúmané spoločne. Odôvodnenie súvislosti spočíva v tom, že zámerom týchto dotazníkových otázok je skutočnosť, či sa líši vnímanie kultúr z rôznych pozícií zastávaných v medzinárodnom tíme. Rozborom sa prichádza k záveru, že rozdiely sú minimálne. Štyria manažéri uviedli totožné národnosti pri oboch odpovediach na otázky – tzn. s rovnakými kultúrami si nerozumeli ako členovia medzinárodného tímu i ako manažéri daného medzinárodného tímu. Z daného zistenia vyplýva, že napriek existencii vyššej zodpovednosti, ktorú deklarujú všetci manažéri, tá nemá vplyv na výskyt problémov pri jednaní s určitými konkrétnymi kultúrami.

Deviata otázka dotazníku je zameraná na porovnanie dvoch typov manažmentu, a teda manažmentu na národnej úrovni a manažmentu na medzinárodnej úrovni. Celkový počet zaznamenaných odpovedí piatimi manažérmi je sedemnášť, pričom na výber je 6 možností. Každý tak v priemere označil 3 - 4 možnosti. Výsledky odpovedí na danú otázku sú zobrazené prostredníctvom Grafu 2 Rozdiel vo vedení multinacionálneho a jednonárodného tímu.



Graf 2 Rozdiel vo vedení multinacionálneho a jednonárodného tímu



Zdroj: vlastný výskum

Totožný počet vybraných odpovedí, a to po päť, majú jednoduchosť a prehľadnosť pri vedení tímu jednonárodnostného zloženia a možnosť získania širokej škály rôznorodých nápadov v multinacionálnom tíme. Nakoľko ich označili všetci dotazovaní manažéri, jedná sa o rozdiely, ktorým manažéri prikladajú najvyšší význam. Z celkového pridelovaného percentuálneho zastúpenia jednotlivým odpovediam z hľadiska významu, tak obsadzujú obe po 29 % v rámci Grafu 2.

Troja manažéri označujú manažment multinacionálneho tímu ako časovo náročnejší a ako náročnejší po psychickej stránke. Výskyt označenia týchto možností je zhodný, a to dovedna 18 % pri každej z komplexne označených sedemnástich odpovedí. Zhodnotenie tejto vyplývajúcej skutočnosti je možné z dôvodu kultúrnych rozdielností

národov a z toho vyplývajúceho náročnejšieho vedenia tímu po psychickej stránke a po stránke nutnosti orientácie v oblasti kultúrnej antropológie. Odolnosť voči stresu a potreba znalosti orientácie v danej oblasti sú náročné na prevedenie do praktických zručností. Nachádzanie konsenzu pri riešení problémov a novo stanovených úloh je tak náročné nielen po tejto stránke, ale i po stránke časovej.

Z ostatných výsledkov z Grafu 2 vyplýva, že jeden z manažérov označuje rozdielnosť vedenia týchto dvoch typov tímov i v oblasti nutnosti preukázania vyššej odbornosti v danej problematike, čo predstavuje len 6 % z celkových sedemnástich odpovedí. Všetci manažéri sa zhodujú v tom, že vo vedení týchto dvoch typov tímov sú rozdiely, čo sa prejavuje tým, že nik neoznačil ako možnosť prvú alternáciu, a to explicitne vyjadrenú neexistenciu rozdielov. V Grafe 2 sa to prejavuje hodnotou 0 %. Vedomie existencie odlišností v rámci vedenia medzinárodného a národného tímu vyplýva z označenia iných možností v rámci dotazníkovej otázky (v prípade dvoch alternatív sa zhodli všetci manažéri). Súčasne sa jedná o predispozíciu k schopnosti vedenia multinárodnostne zložených tímov.

V rámci desiatej otázky dotazníka, v zhodnotení práce ako člena medzinárodného tímu, odpovedajú všetci manažéri v zhode voľbou možnosti spočívajúcej v označení tohto druhu práce za zodpovednejšiu oproti práci odvádzanej v národnom tíme. Pri odpovediach k jedenástej otázke sa manažéri taktiež zhodujú v troch možnostiach. Konkrétne sa jedná o schopnosti, ktorými musia ako manažéri medzinárodných tímov disponovať. Všetci piati sa zhodli na hlavných troch, a to na trpezlivosti, empatii a diplomatickom správaní. Dvaja súčasne dodávajú, že vo svojej práci na poste manažéra multinacionálneho tímu využívajú i prísnosť, ktorá je znakom autoritatívnejšieho spôsobu riadenia.

Pri výbere z možností v rámci poslednej otázky, a to výberu kultúrnej odlišnosti, ktorú hodnotia ako najviac problematickú v rámci vedenia medzinárodného tímu, majú manažéri možnosť výberu len jednej, pre nich najvhodnejšej alternatívy. Štyria z dotazovaných (80%) uvádzajú, že najproblematickejšim sú pre nich časové nepresnosti u členov tímu. Táto skutočnosť odzrkadluje fakt, že vedenie na vyšších úrovniach je nútené k dodržiavaniu presných časových termínov a akékoľvek problémy prameniace z nižších úrovní sa stretávajú s nepriazňou. Vedenie medzinárodného tímu tak i v prípade prevažnej orientácie na vzťahy, musí zo svojej pozície presadzovať

i orientáciu na vec. Tá sa netýka stručného prerokovania problematiky bez následného patričného ozrejmeneia skutočností, ale hlavne na zakladaní si na dodržiavani stanovených termínov. Jednotnosť postupov a ich časová zrovnateľnosť je hlavným zdrojom možnosti postupu pri riešení nových nadnárodných výziev. Zotrvávanie na jednom mieste s tým, že niektorí členovia tímu už majú svoje úlohy dávno splnené a iní si doprajú nadštandardný časový priestor na ich realizáciu, znamená stagnáciu pre celú spoločnosť. Členovia, ktorí splnili svoje úlohy včas, tak nevyužívajú ďalší čas čakania na naplnenie úloh ostatnými členmi produktívne. Táto skutočnosť môže viesť k negatívnemu postoju z ich strany, k preferovaniu privedkej voľnosti a laxnosti k riešení ďalších úloh. Tejto sfére je nutné zabrániť, a tak je zrejmé i očakávateľné, že výber tejto možnosti odpovede v rámci dotazníkovej otázky je najfrekvencovanejši. Naproti tomu inú možnosť voľby z odpovedí uvádza len jeden z dotazovaných (20%). Konkrétne ide o dôvod vágnosti riešenia problémov. Nemusí sa striktnie jednať o skutočnosť, že ostatní manažéri sa s týmto problémom v praxi nestretávajú, ale iba o fakt, že ako najproblematickejší vidia iný problém, a to časových nesúrodostí – nedodržiavania termínov.

#### 3.1.3.2 Dotazník č. 2

Dotazník č. 2 je zameraný na preukázanie odlišnosti vplyvu stresových faktorov na rôzne národné kultúry. Je realizovaný na vzorke 220 respondentov slovenskej národnosti, z ktorých všetci sú v trvalom pracovnom pomere, obdobnom pracovnom pomere alebo sú samostatne zárobkovo činnými osobami. Jeho účelom je následné porovnanie výsledkov so zisteniami z rozborov francúzskej a egyptskej kultúry. Súčasne poslúži k poukázaniu na nutnosť dbania na kultúrne odlišnosti pri zadávaní pracovných úloh zamestnancom pochádzajúcich z rozličných kultúrnych zázemí.

Dotazník pozostáva z desiatich otázok, pričom všetky sú koncipované štýlom výberu najvhodnejšej odpovede z možných ponúkaných. Oproti Dotazníku č. 1 absentujú otázky s voľnými odpoveďami, a to z dôvodu veľkého počtu respondentov a nemožnosti spracovania tohto druhu odpovedí. Vzor Dotazníku č.2 je uvedený ako Príloha 7.

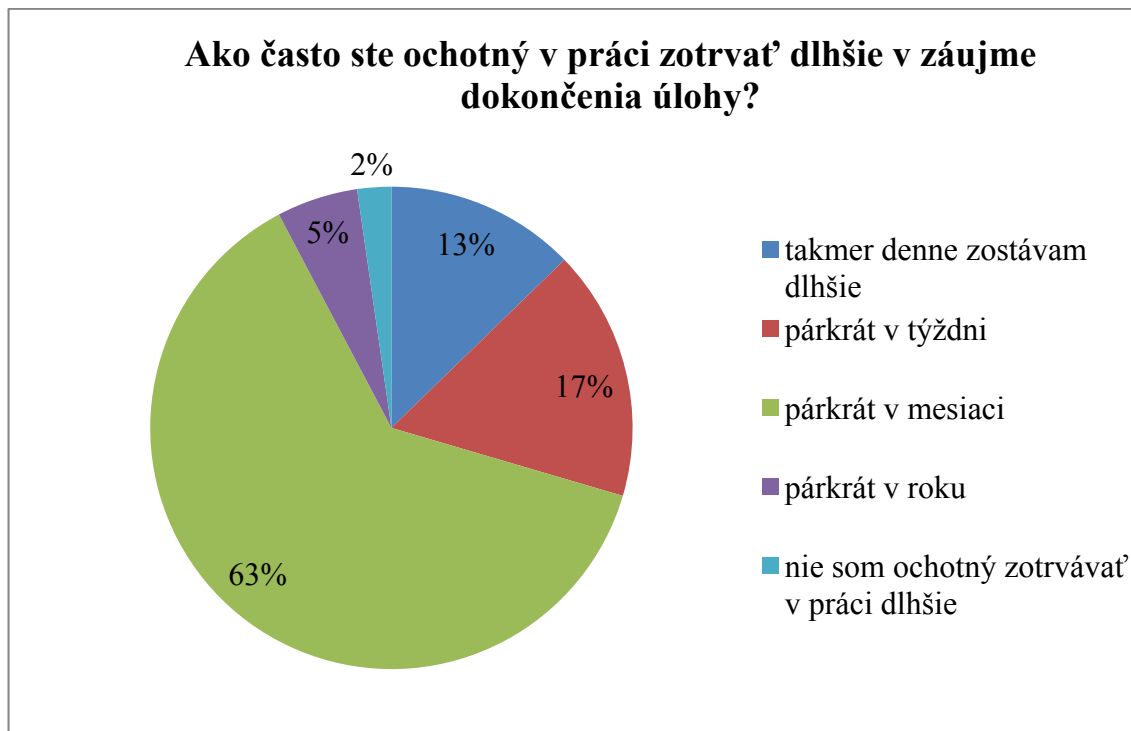
Prvé dve otázky dotazníku zisťujú vnímanie pracovného prostredia a pracovných úloh respondentmi. Len 18,18% respondentov uvádza, že prostredie, v ktorom aktuálne pracujú, je pre nich vysoko motivujúce a naproti tomu 4,55% dopytovaných ľudí uvádza, že svoje pracovné prostredie vnímajú ako stresujúce s množstvom nátlaku. Zvyšných 77,27% respondentov pociťuje nátlak v práci len pri potrebe zvyšovania výkonnosti.

Pri porovnaní dosiahnutých výsledkov s dvomi krajnými reakciami na stres analyzovanými v rámci OBS je možné uviesť, že vnímanie stresorov je príslušníkmi slovenskej kultúry obmedzené a nie je podobné ani jednej z detailnejšie skúmaných kultúr. Túto skutočnosť podporuje i percentuálne rozloženie množstva odpovedí pri druhej otázke, a to, že denne stres pociťuje na pracovisku len 18,18% dopytovaných ľudí. Zvyšné odpovede sú pomerne rozložené zhodne v zastúpení 40,91%, pričom jedna skupina vyjadruje, že stres pociťuje len pri riešení nových projektov a druhá skupina uvádza, že stres ako taký nepociťuje a je presvedčená, že je odolnejšia voči jeho vnímaniu než ostatní ľudia.

Tretia otázka dotazníku sa zameriava na zistenie pôvodu stresorov, ktoré najviac ovplyvňujú pracovnú výkonnosť. V jej súvislosti sa 59,10% respondentov vyjadrilo, že pokiaľ pociťujú vo svojom živote stres, tak najväčší vplyv na ich pracovný výkon má práve stres pochádzajúci z pracovného prostredia. Zvyšných 40,90% respondentov naopak uvádza, že na ich pracovnú výkonnosť má väčší vplyv stres zo súkromného života. V súvislosti s týmto výsledkom je možné stanoviť, že slovenská kultúra má z hľadiska vplyvu stresu na pracovný výkon bližšie k francúzskej kultúre, avšak nemožno hovoriť o dominancii týchto názorov, nakoľko percentuálny rozdiel nie je natoľko významný. Ešte rovnovážnejší stav v názoroch prevláda pri odpovediach na štvrtú dotazníkovú otázku, a to či pracovný stres vplýva na súkromný život respondentov. 52,27% respondentov uvádza kladnú odpoveď, a teda že pracovný stres vplýva na ich súkromný život a zvyšných 47,73% uvádza zápornú odpoveď.

Z dotazníku vyplýva i zaujímavé zistenie, a to je očividné najmä pri odpovediach na piatu dotazníkovú otázku. Vizualizácia odpovedí je zobrazená na Grafe 3.

Graf 3 Ako často ste ochotný v práci zotrvať dlhšie v záujme dokončenia úlohy?



Zdroj: vlastný výskum

Spolu až 92,27% respondentov uviedlo, že je ochotných zotrvať dlhšie v práci v záujme dokončenia úlohy v intervale od každodenného dlhšieho zotrvania až po zotrvanie niekoľkokrát v mesiaci. Ďalších 5,45% dopytovaných uvádza, že sú ochotní zotrvať v práci dlhšie zopárkrát v roku. Iba zvyšných 2,27% respondentov uvádza, že nie sú ochotní zotrvať v práci dlhšie.

Presne 31,81% dopytovaných ľudí uvádza, že nedokončené pracovné úlohy si so sebou nikdy nenesú na dokončenie do domáceho prostredia, ale radšej ochotne zotrávajú dlhšie v práci. Až 45,44% ľudí uvádza, že prácu si naopak zvyknú nosiť domov – často tak činí 13,63% a príležitostne 31,81%. Zvyšných 22,72% respondentov si nedokončené pracovné úlohy so sebou nikdy nenesú domov a radšej ich dokončí na druhý deň v práci.

Vyššiu odolnosť voči stresorom možno vidieť pri odpovediach na siedmu dotazníkovú otázku, a to ako na pracovníkov pôsobí nátlak zo strany nadriadeného. Len 27,27% dopytovaných respondentov sa vyjadrilo, že pri tomto postupe robí pri práci viac chýb. Rovnaký percentuálny pomer ľudí uvádza, že tento druh nátlaku nemá na nimi

odvážanú prácu žiadny vplyv. Významným je však údaj, že až 45,45% respondentov vníma nátlak nadriadeného ako tlak, ktorý ich povzbudzuje k lepším pracovným výkonom.

Pri skúmaní výsledkov plynúcich zo siedmej otázky je zaujímavé, že je možné nájsť skôr asociáciu so vzdialenejšou egyptskou kultúrou než s geograficky a mentálne bližšou kultúrou Francúzska. Kým vo francúzskej divízii OBS riešili zamestnanci pribúdajúce stresory radikálne a nevedeli sa s ich vplyvmi vyrovnáť, tak naopak v egyptskej kultúre vyvíjali stresory na zamestnancov v rámci OBS pozitívny apel k vyšším výkonom. Spolu až 72,72% dopytovaných respondentov, zastáva názor, že s nátlakom v práci sa vedia vyrovnáť a nezasahuje im do života negatívne. Z toho až 45,45% uvádza, že dokonca vďaka nemu dosahuje lepšie pracovné výsledky.

WHO (2004) zaraďuje pracovný stres medzi rizikové faktory, ktoré ovplyvňujú mentálne zdravie ľudí. Stres môže podľa nej prerásť až do sebaoškodzovania, pokusov o samovraždu a do dokonaných samovrážd. Pri porovnaní schopnosti spracovať stres v závislosti od národnej kultúry je možné využiť štatistiky WHO (2012). Podľa nich pripadalo v roku 2005 na 100 000 obyvateľov na Slovensku presne 12,6 dokonaných samovrážd, pričom vo Francúzsku to bolo 17,6. Údaje nie je možné porovnať s údajmi z Egypta, nakoľko štatistiky vzťahujúce sa na tento štát neexistujú. Pre čiastočné porovnanie je však možné uviesť dostupné štatistiky WHO (2012) z východoafrických štátov ktoré uvádzajú, že v Mauríciu pripadalo v roku 2005 na 100 000 obyvateľov 8,5 dokonaných samovrážd a na ostrovnom štáte Seychely toto číslo v roku 2006 činilo 9,5. Naopak podľa ďalších štatistík WHO z oblasti južnej Afriky sú známe údaje, že v roku 2007 pripadalo na 100 000 obyvateľov len 0,9 dokonaných samovrážd.

Z daných štatistických údajov je zrejmé, že čím vyspelejší štát a národná kultúra, tým sú jeho príslušníci menej odolní stresu a častejšie riešia psychické problémy radikálne. Vo vyspelejších štátoch, ako skúmané Francúzsko, je tak nutné k riadeniu ľudí pristupovať s dôslednejším zvažovaním dlhodobých dopadov rozhodnutí.

Odlišnosť ľudí francúzskej kultúry, na základe príkladu z OBS, a ľudí slovenskej kultúry, je možné vyvodit' i z výsledkov deviatej dotazníkovej otázky. Ani jeden respondent neuvádza, že kritiku na pracovisku vzťahuje priamo k svojej osobe. Výlučne k odvedenej práci ju vzťahuje 45,45% dopytovaných a zvyšných 54,54% ju vzťahuje

v závislosti na okolnostiach čiastočne k práci a čiastočne k osobe. Naproti tomu vo francúzskej pobočke nastali radikálne reakcie v súvislosti s osobným nezvládaním zadaných úloh.

Posledná otázka sa vzťahuje k vysporiadaniu sa jednotlivcov so stresovými situáciami. 45,45% respondentov uvádza, že najlepšie sa zbaví pocitovaného nadmerného stresu z pracovného prostredia tým, že zvýši pracovný výkon a odstráni tak pôvod vzniku stresového napätia. Volia zotrvanie v práci a prezentujú vyššiu psychickú odolnosť voči vypätým situáciám. 27,27% respondentov sa zbavuje nadmerného pracovného stresu výberom pracovného voľna za účelom regenerácie síl. Túto formu reakcie na pracovný stres je možné označiť aj za preventívne predchádzanie negatívnym radikálnym riešeniam. I v tomto prípade možno nachádzať bližšiu asociáciu s egyptskou kultúrou.

Pri zhodnotení výsledkov Dotazníku č.2 a ich porovnaní so skúmanými dvomi hraničnými príkladmi zvládania stresu rôznymi kultúrami vyplýva, že rozličné kultúry sú pri reakciách na totožné podnety častokrát diametrálne rozdielne a súčasne nie je možné sa spoliehať ani na výraznú podobnosť kultúr geograficky príbuzných štátov. Špecifikácie, ktoré sa vyžadujú pri komunikácii s rôznymi druhmi kultúr, sú tak dôležitým prvkom, ktorý je nutné zohľadniť pri riadení multinacionálnych tímov zložených z ľudí ako príslušníkov viacerých národných kultúr.

### **3.2 Ekonomický rozbor**

V rámci ekonomického rozboru je cieľom porovnanie miery fluktuácie v rámci vybraných troch národných kultúr, ktoré sú súčasťou medzinárodných tímov OBS – francúzskej, egyptskej a slovenskej národnej kultúry. Hlavným zámerom tejto podkapitoly je zistiť mieru závislosti odlišných reakcií príslušníkov jednotlivých kultúr na totožné podnety s mierou fluktuácie pozorovanou v rámci sekcie technickej podpory pre zákazníkov – zákazníckeho servisu v OBS v jednotlivých štátoch.

Nakoľko sa jedná o interné firemné údaje, k ich spracovaniu sú spoločnosťou OBS poskytnuté len vybrané konkrétne špecifické čiastkové hodnoty, ktoré je ochotná spoločnosť sprístupniť. Pri výpočtoch sú použité hodnoty vzťahujúce sa na úzkoprofilové miesta inžinierov riešiacich technickú podporu zákazníkov a sprostredkujúcich konzultačnú činnosť, pričom zákazníkmi sú v tomto prípade

výlučne podnikatelia a obchodné spoločnosti. Príslušné hodnoty v roku 2012 za vybrané segmenty – zamestnanci v štátoch Slovensko, Francúzsko a Egypt, sú zobrazené v Tabuľke 1.

Tabuľka 1 Fluktuácia

	Slovensko	Francúzsko	Egypt
Celkový počet prepustených zamestnancov za 1 rok	2	4	3
Priemerný počet zamestnancov za 1 rok	19	48	55

Zdroj: OBS – interné údaje, 2012

Výpočet ročnej miery fluktuácie v rámci konkrétnych pracovných pozícií v OBS v príslušných štátoch činí:

Slovensko:  $\frac{2}{19} \times 100 = 10,53 \%$

Francúzsko:  $\frac{4}{48} \times 100 = 8,33 \%$

Egypt:  $\frac{3}{55} \times 100 = 5,45 \%$

Pri rozbere získaných výsledkov ročnej miery fluktuácie na vymedzených postoch vo Francúzsku a Egypte a ich porovnaní s výsledkami teoretického rozboru týchto dvoch krajných prípadov v rámci OBS je zrejماً ich zjavná súvislosť.

Relatívne vyššiu mieru vypočítanej ročnej fluktuácie na vymedzených postoch vo Francúzsku je možné spojiť s nižšou mierou schopnosti zvládnutia stresových situácií a spracovania pracovných výziev. Rovnakou mierou súvisí i nižšia vypočítaná ročná miera fluktuácie na vymedzených postoch v Egypte s vyššou mierou schopnosti zvládnutia stresových situácií. Súčasne sa v tomto prípade potvrdzuje i váha stabilného a dobre ohodnoteného zamestnania v Egypte, kde OBS poskytuje svojim zamestnancom porovnateľne vysoké odmeny za prácu ako v iných štátoch na rovnakých postoch.



Výsledok výpočtu ročnej miery fluktuácie na vymedzených postoch v OBS v rámci Slovenskej republiky je možné porovnať len s výsledkami Dotazníku č.2, ktoré sa týkajú osobného pohľadu rôznych druhov zamestnancov na zvládanie stresových situácií v rozličných zamestnaniach. Nakoľko sa však tento údaj nevzťahuje priamo len k OBS, tak má výlučne informatívny charakter. Priame oslovenie zamestnancov na konkrétnych postoch v OBS prostredníctvom anonymných dotazníkov totiž zo strany OBS nebolo umožnené. Ak by však výsledky dotazníku realizovaného na všeobecnej vzorke 220 respondentov slovenskej národnosti zodpovedali názorovo i skupine zamestnancov pôsobiacej v rámci konkrétnych postov v OBS v Slovenskej republike, výsledok by bol v rozpore s preukázanou súvislosťou zvládania stresu a fluktuáciou na základe príslušnosti k vybranej kultúre. Odporúčaním smerovaným k OBS je tak zameranie sa nielen na riešenie už vzniknutých problémov, ale i hľadanie potenciálnych nových. Nakoľko štatistiky WHO i výsledky dotazníkov preukazujú vyššiu schopnosť zvládania stresových situácií slovenskou kultúrou oproti francúzskej, tak je nutné sa zamerať na hľadanie nedostatkov vo vedení tímu tejto národnosti. Výsledok fluktuácie po nájdení nedostatkov vo vedení a ich náprave by mal priniesť zníženie fluktuácie, vyššiu spokojnosť zamestnancov a v konečnom dôsledku i zefektívnenie práce. Následný výsledok fluktuácie by sa mal pohybovať v rozmedzí medzi mierami fluktuácií vo Francúzsku a v Egypte.

Nakoľko sa jedná o skúmanú ročnú fluktuáciu na pracovných postoch, ktoré vyžadujú vysokú mieru odbornosti, je možné odhadovať náklady súvisiace s fluktuáciou jedného zamestnanca na úrovni cca 75% výšky jeho priemernej finančnej odmeny (C. Olexová, 2008). OBS poskytuje podľa Head of Customer Services and Operations Europe všetkým svojim zamestnancom na totožných postoch približne rovnakú výšku odmien, a tak nie je tento údaj nutný k prepočtom konkrétnych finančných nákladov fluktuácie jedného miesta v závislosti od konkrétnej krajiny. Približnosť výšky odmien a nie ich absolútnu totožnosť je možné chápať z hľadiska reálnej hodnoty mzdy a jej rovnosti. Nominálne rozdiely však nemôžu byť diametrálne rozdielne, nakoľko by mohli spôsobiť presun odborníkov z ekonomicky slabších krajín, v ktorých OBS pôsobí, do ekonomicky vyspelejších. Súčasne by táto skutočnosť nepodporovala priaznivú pracovnú atmosféru. Z troch skúmaných hodnôt sú najvyššie náklady na fluktuáciu vynakladané v slovenskej pobočke OBS.

### **3.3 Odporúčania – zhromaždenie odporúčaní pre vedenie medzinárodných tímov**

Ako výsledok analytickej časti záverečnej práce je možné zosumarizovať niekoľko odporúčaní, ktoré sú použiteľné rovnako pre riadiacich pracovníkov OBS, ktorí majú na starosti medzinárodné tímy a rovnako pre manažerov, ktorí riadia multinacionálne tímy rôzneho druhu v rozličných medzinárodných spoločnostiach. Vďaka týmto sformulovaným odporúčaniam je možné sa z väčšej časti vyhnúť problémom súvisiacim s rozdielnosťami kultúr v multinacionálnych spoločnostiach a z toho plynúcich možných následných negatívnych ekonomických dopadov.

1. Jednotlivé kultúry je možné pochopiť iba v celkovom kontexte ich vlastných hodnôt a ideí. Za týmto účelom je zo strany manažéra multinacionálneho tímu nutná dostatočne podrobná znalosť kultúrnej antropológie, pričom minimálne nevyhnutná miera je na úrovni počtu kultúr, ktorých príslušníkmi sú členovia tímu, ktorý konkrétny manažér vedie.
2. V prípadoch veľmi odlišných kultúr je vhodné zaobstarat' si priamo osobu, ktorá manažéra uvedie do konkrétneho kultúrneho prostredia tak, aby bol schopný ho pochopiť v najširšej možnej miere.
3. Každý manažér multinacionálneho tímu musí neustále rozvíjať svoje schopnosti viesť tento druh tímu, a to trpezlivosť, flexibilitu a otvorenosť novým výzvam.
4. Dôležitou je znalosť systému akulturácie, jej jednotlivých štádií a na základe nich uľahčovať prispôsobovanie sa príslušníkov jednotlivých kultúr medzinárodnému tímu. Prínosom je vyššia efektívnosť pri plnení pracovných úloh a nižšie náklady na možnú fluktuáciu.
5. Nemožnosť spoliehať sa na geografickú blízkosť štátov, ktorá automaticky neznamená i blízkosť a podobnosť národných kultúr.
6. Osvojenie si základov interkultúrnej komunikácie a uviesť ich do praxe v rámci komunikácie s členmi tímu podľa kultúry ich pôvodu.
7. Uznávanie a prechovávanie úcty k hodnotám jednotlivých kultúr. Pri riešení stanovených úloh používať v záujme efektívnosti konania jednotné postupy, avšak nenarúšať individuálne hodnoty.

8. Detailné preskúmanie hodnoty informácie sprostredkovanej osobou podľa príslušnosti k určitej kultúre – možný výskyt podstatných implicitných prvkov, nesplniteľných príslubov a i.
9. Z hľadiska efektívnej komunikácie je nevyhnutné rozlišovať u každej kultúry komunikačný kontext a snažiť sa mu prispôbiť v najvyššej možnej miere.
10. Využívanie neformálnej komunikácie pri tých kultúrach, ktoré ju vyhľadávajú a naopak jej potlačenie v prípadoch, ak je konkrétna kultúra orientovaná výlučne pragmaticky.
11. Nepodceňovanie atmosféry a priestoru, kde manažér sprostredkúva nové úlohy zamestnancom. Znalosť tohto druhu preferencií jednotlivých kultúr zvyšuje efektivitu splnenia pracovných zadaní.
12. Rozlišovanie medzi zdvorilými a nezdvorilými prvkami komunikácie pri jednotlivých kultúrach. Zámerné vyhnutie sa nezdvorilo vnímaným prvkom.
13. Snaha o efektívne sprostredkovanie nových informácií a rozhodnutí manažérom – preferencia direktívnych nariadení alebo dôležitosť udržiavania medziľudských vzťahov v závislosti od typu kultúry.
14. Znalosť pracovnej flexibility príslušníkov jednotlivých kultúr a neprekračovanie miery, ktorú konkrétna kultúra vníma za hraničnú.
15. Znalosť o iniciatívnosti, samostatnosti a nesamostatnosti v závislosti od typu kultúry, ktorej je pracovník príslušníkom. Vďaka nej existuje možnosť individuálnej motivácie konkrétneho pracovníka alebo naopak zamedzenie výskytu laxného prístupu k výkonu pracovných úloh. V súčasnosti so získaním tohto druhu poznatku i rozlišovanie o vhodnosti sprostredkovania globálnych alebo úzkoprofilovaných rozhodnutí.
16. Vnímanie času pri jednotlivých kultúrach je odlišné. Dôležitá je znalosť o vnímaní meškania konkrétnou kultúrou – konkrétna časová prípustnosť alebo naopak absolútna neprípustnosť časového posunu.
17. Vnímanie a sprostredkovanie cieľov manažérom konkrétnym príslušníkom jednotlivých kultúr v závislosti od orientácie na krátkodobé alebo dlhodobé ciele.

18. Znalosť preferovania individualizmu a kolektivismu pri riešení pracovných úloh a z toho dôvodu prispôsobovanie jednotlivých zadaní konkrétnym preferenciám jedinca na základe príslušnosti ku kultúre so zámerom získania kvalitne a rýchlo odvedenej práce.
19. Znalosť o vnímaní váhy rozhodnutí konkrétnej línie manažmentu – príslušníci niektorých kultúr sú ochotní akceptovať len nariadenia najvyššieho manažmentu.
20. Znalosť náboženstva jednotlivých kultúr, ktorých príslušníci sú zastúpení v medzinárodnom tíme a jeho význam pre život jednotlivcov.

## 4 Záver

Problematika riadenia ľudských zdrojov v medzinárodnom spektre je z dôvodu prebiehajúcej globalizácie veľmi aktuálnou témou. V súvislosti s aktuálnosťou tematiky a v kontexte jej relatívnej časovej novosti a heterogénosti vyvstáva problém absencie viacerých detailnejších rozborov niektorých s ňou úzko súvisiacich otázok.

Výskum, zameraný na vyhodnotenie najčastejšie sa vyskytujúcich problémov pri riadení ľudských zdrojov na medzinárodnej úrovni v súvislosti s ich vplyvom na internú kultúru a vybrané ekonomické ukazovatele, je realizovaný v rámci spoločnosti Orange Business Services. Z realizovaného výskumu zameraného na rozbor internej kultúry vyplýva, že najmarkantnejšie rozdiely sú zistené najmä v oblasti preferovania systému práce a systému komunikácie u rôznych národných kultúr. S tým súvisí najmä realizovaná štúdia zameraná na vnímanie totožných podnetov príslušníkmi rôznych kultúr a miery rozpätia rôznorodosti reakcií na ne. Jej výsledkom je, že nie je možné realizovať totožný spôsob riadenia na všetkých pracovníkov rôznych kultúr bez prispôsobovania riadenia ich individuálnym preferenciám, nakoľko rozdielnosť reakcií môže byť v niektorých prípadoch značná, čo v spoločnosti pozitívne nepodporuje pracovnú výkonnosť celých tímov ani jednotlivcov. Nerešpektovanie tohto pravidla, na základe realizovaného výskumu, ovplyvňuje fluktuáciu zamestnancov, z čoho vyplývajú zvýšené náklady na znovuobsadzovanie špecializovaných pracovných miest. Správne zrealizovaným hĺbkovým rozborom tejto problematiky v konkrétnej spoločnosti by mali byť odstránené nedostatky v riadení tímov zložených z rôznych kultúr. Ušetrené finančné prostriedky za nadbytočnú fluktuáciu, prameniáciu z nesprávneho riadenia tímu bez ohľadu na kultúrnu príslušnosť členov, by mohli byť v budúcnosti použité za účelom budovania vyššej spokojnosti zamestnancov, čo automaticky prináša i vyšší zisk celej spoločnosti. Konkrétny výskum za účelom zistenia výsledkov je realizovaný pomocou viacerých metodologických postupov a sú mu detailnejšie podrobené konkrétne tri vybrané kultúry – francúzska, egyptská a slovenská, a to z dôvodu, že potrebné informácie k realizovanému výskumu vo vybranej firme sú spoločnosťou sprístupnené len k týmto trom národným kultúram.

Najdôležitejším faktorom, v súvislosti s reakciami na vnímané totožné podnety v konkrétnych vybraných kultúrach, je citlivosť na vnímanie stresorov a schopnosť

jednotlivcov ich následného spracovania v závislosti od kultúry, ktorej sú príslušníkmi. Z realizovaného výskumu vyplýva, že čím je vo svete vnímaná kultúra ako vyspelejšia, tým nižšia je úroveň schopnosti spracovávaného stresorov jej príslušníkmi. Pri pocitovanom nátlaku na zvyšovanie výkonov sú reakcie príslušníkov francúzskej kultúry v záujme naplnenia stanovených úloh i na úkor osobného života, čo sa vo francúzskej pobočke zákazníckeho servisu – technickej podpory OBS prejavilo sociálnou dezintegráciou, ktorá vyústila do 24 samovrážd. Z výsledkov výskumu vyplýva, že francúzskej kultúre vyhovuje viac vedenie orientované na ľudí, tzn. v rámci mriežky manažérskych štýlov GRID polia v rozmedzí 1;9 (manažment vidieckeho klubu) až 9;9 (tímový manažment). V rámci výskumu v OBS sa prejavil pozorovateľný rozpor s teoretickými odporúčaniami na vedenie zamestnancov, ktorí sú príslušníkmi francúzskej kultúry, nakoľko tie proklamujú preferenciu autokratického riadenia. V spoločensky nižšie rozvinutej egyptskej kultúre je naopak pozorovateľný presný opak, kedy stres vyvolaný hromadnými politickými a spoločenskými nepokojmi vyústil do produkcie nadštandardných výkonov v rámci OBS oproti časovým obdobiam, v ktorých bola zaznamenaná absencia akýchkoľvek väčších stresorov. Zamestnanci egyptskej kultúry podávajú lepšie výkony pri využívaní autoritatívneho vedenia orientovaného na napĺňanie cieľov. Na základe výskumu je odporúčané vedenie príslušníkov egyptskej kultúry za účelom efektivity v rámci GRID v rozmedzí 9;1 (autoritatívny manažment) až 9;9 (tímový manažment).

Za účelom porovnania výsledkov reakcií na stresové podnety z francúzskej a egyptskej kultúry so slovenskou kultúrou je využitá metóda dotazovania. Z rozboru dotazníku orientovaného za zistenie vplyvu stresu na pracovné výkony príslušníkov slovenskej kultúry vyplýva zistenie, že geografická blízkosť štátov neznamená i blízke mentálne zmýšľanie a podobnosť reakcií na totožné podnety. Až 40,91% respondentov slovenskej národnosti je presvedčených, že stres nepocitujú. 45,45% respondentov uvádza, že pocitovaný tlak zo strany nadriadeného ich povzbudzuje k lepším výkonom a 27,27% respondentov uvádza, že tento tlak nemá na nimi odvádzanú prácu žiadny vplyv. Táto zistená skutočnosť podstatne približuje vnímanie stresu slovenskou kultúrou ku kultúre egyptskej. Z výskumu vyplývajúca skutočnosť značného rozdielu vnímania stresu medzi slovenskou a francúzskou kultúrou potvrdzujú i štatistiky WHO zamerané na množstvo dokonaných samovrážd. Slovenko je v počte dokonaných samovrážd

v skúmanom období bližšie k priemeru afrických štátov než k Francúzsku. Ďalším zistením nepotvrdzujúcim koreláciu medzi vnímaním stresu a geografickou blízkosťou je, že voľbu zvýšenia pracovného výkonu za účelom odstránenia pôvodu vzniku stresového napätia volí až 45,45% respondentov.

Citlivosť jednotlivých skúmaných kultúr na stresory je možné porovnať i s výsledkami fluktuácie konkrétnych kultúr v rámci OBS, kedy francúzska zložka dosahuje fluktuáciu na úrovni 8,33% a egyptská zložka 5,45%. Vyššia citlivosť na vnímanie stresorov v tomto prípade na základe výskumu súvisí i s vyššou mierou fluktuácie.

Z realizovaného výskumu jednoznačne vyplýva, že k jednotlivým kultúram nemožno pristupovať totožne, voliť rovnaký štýl riadenia a nie je možné sa spoliehať na obdobnosť vyspelosti štátu či geografickú blízkosť. Za týmto účelom je na základe zistení odporúčaná znalosť kultúrnej antropológie manažérom multinárodného tímu (minimálna nevyhnutná miera je na úrovni počtu kultúr členov tohto tímu). Z výsledkov výskumu taktiež vyplýva, že rovnako nevyhnutnými skutočnosťami, ktoré musí brať do úvahy každý manažér multinárodného tímu, sú i rozdielnosť a efektívnosť komunikačných kontextov v rámci konkrétnych kultúr, znalosť jednotlivých uznávaných kultúrnych hodnôt a ich rešpektovanie, dôležitosť osvojenia si všeobecných zásad interkultúrnej komunikácie a najmä znalosť pracovnej flexibility príslušníkov jednotlivých kultúr a neprekračovanie miery, ktorú konkrétna kultúra vníma za hraničnú. Každý manažér multinárodného tímu musí neustále rozvíjať svoje schopnosti viesť tento druh tímu, a to trpezlivosť, flexibilitu a otvorenosť novým výzvam.

Z výsledkov výskumu vyplýva i to, že medzinárodný tím nemožno riadiť len za pomoci publikovaných teoretických informácií o jednotlivých kultúrach. V tomto prípade je nevyhnutné najmä overenie si platnosti publikovaných odporúčaní, nakoľko je nutné brať do úvahy i časové obdobie od vykonania výskumu, ktorého výsledky boli v publikácii analyzované a časové obdobie, v ktorom majú byť príslušné výsledné odporúčania realizované. Ešte dôležitejším faktorom je však uvedenie si diferenciacie skupiny, na ktorej bol publikovaný výskum vykonaný a diferenciacie skupiny zloženej z jednotlivcov, ktorí sú príslušníkmi konkrétneho medzinárodného tímu. V rámci výskumu publikovaného v tejto záverečnej práci sa totiž vyskytol rozpor v súvislosti s preferenciou štýlu vedenia francúzskej kultúry, uvádzanou v odborných publikáciách, a so skutočnými preferenciami, s ktorými sa stretla konkrétna firma. Zloženie skupiny

z konkrétnych jednotlivcov totiž určuje i individuálne preferencie tímu ako takého. Vedením tejto skupiny zamestnancov francúzskej kultúry v OBS a využitím globálnych publikovaných poznatkov v súvislosti s rozborom konkrétnych preferencií sa tak dospelo k fatálnym výsledkom a k vytvoreniu pracovného prostredia, ktoré v žiadnom prípade nepodporovalo rozvoj tímu ako celku, tak i jeho členov. Z daného teda vyplýva, že pri predchádzajúcom zameraní sa na overenie príslušných publikovaných skutočností a preferencií tak bolo v minulosti možné predísť situácii, ktorá nastala – a teda k množiacemu sa počtu samovrážd z dôvodu osobného nezvládania stanovovaných pracovných cieľov a z nestotožnenia sa s praktizovaným štýlom vedenia tímu.

Okrem z výskumu výsledných všeobecných odporúčaní k vedeniu medzinárodných tímov je na mieste i konkrétne odporúčenie smerované k OBS, a to zložke zákazníckeho servisu – technickej podpory na Slovensku. V rámci rozboru výsledkov dotazníku zameraného na citlivosť voči stresovým situáciám a súčasne za podpory vybraných štatistík WHO bol zistený nesúlad medzi schopnosťou zvládania stresu v slovenskej kultúre a výškou fluktuácie v konkrétnej slovenskej pobočke OBS. Bolo by vhodné v rámci podrobného antropologického rozboru zistiť konkrétne uznávané hodnoty zamestnancami tejto kultúry a preferovaný štýl vedenia, v rámci ktorého by zamestnanci na vybranom pracovisku dosiahli uspokojivejšie výsledky vo vnímaní práce, internej kultúry a pracovných úloh. Je však nutné pripomenúť i zabezpečenie realizácie rozboru tejto kultúry na konkrétnom tíme a jeho členoch, aby sa tak vyhlo obdobnému problému, ktorý nastal vo francúzskej zložke. Je teda nevyhnutné zameranie sa na konkrétnych príslušníkov tohto tímu a na ich preferencie. Nie je účelom vyhovieť širokému spektru príslušníkov slovenskej kultúry, ktorí v konkrétnom tíme nepracujú, ale účelom je zabezpečenie vyššej výkonnosti a efektívnosti v plnení cieľov konkrétneho tímu zloženého z konkrétnych zamestnancov. V súvislosti s tým je na mieste i odporúčanie pravidelného opakovania tohto rozboru, ako pri výmene určitého počtu členov tímu, tak i v určitých stanovených časových intervaloch, nakoľko preferencie jednotlivcov sa postupom času taktiež menia. Pravidelnosť realizácie výskumu by mala byť zabezpečená v rámci všetkých kultúr pôsobiacich v OBS. Konkrétne v slovenskej pobočke by výsledkom, okrem iného, malo byť i zaistenie nižšej miery fluktuácie a súčasne vyššej miery spokojnosti s prácou a zabezpečenie motivujúceho pracovného prostredia.



# Literatúra

## Primárne zdroje

OBS. *Organization chart [intranet]*. France Telecom Group : Orange group intranet, 2012.

## Monografie

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BOREC, T. *Manažéri na cudzom parkete*. 1. vyd. Bratislava : Neopublic Porter Novelli, 2009. 218 s. ISBN 978-80-970227-5-4.

HALL, K. *Speed Lead*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2008. 199 s. ISBN 978-80-7261-182-9.

HOFSTEDE. In PRŮCHA, J. *Interkultúrní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

JANDOUREK, J. *Úvod do sociologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 2003. 232 s. ISBN 80-7178-749-3.

PASCAL, J.-P. in BOREC, T. *Manažéri na cudzom parkete*. 1. vyd. Bratislava : Neopublic Porter Novelli, 2009. 218 s. ISBN 978-80-970227-5-4.

PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2004. 176 s. ISBN 80-7179886-X.

PRŮCHA, J. *Interkultúrní komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 200 s. ISBN 978-80-247-3069-1.

PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3. vyd. Praha : Portál, 2010. 220 s. ISBN 978-80-7367-709-1.

ROSINSKI, P. *Koučování v multikulturním prostředí – Nové nástroje využití národních, firemních a profesních odlišností*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-195-9.

SOUKUP, V. in PRŮCHA, J. *Interkulturní psychologie*. 3. vyd. Praha : Portál, 2010. 220 s. ISBN 978-80-7367-709-1.

## Odborné knihy a časopisy

HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G.J. *Kultury a organizace*. 1. vyd. Praha : LINDE, 2007. 335 s. ISBN 80-86131-70-X.

HOFSTEDE, G. in NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

MRAČKOVÁ, A., VLAŠIČOVÁ, J. *Manažment organizácie – Odborná publikácia vydaná v rámci projektu „Posilenné ľudských zdrojov vzdelávaním“*. Bratislava : Liga za duševné zdravie SR, 2009. 47 s. ISBN 978-80-970123-4-2.

NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. *Spolupráce přes hranice kultur*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2005. 313 s. ISBN 80-7261-121-6.

SAKÁL, P. et al. *Strategický manažment v praxi manažéra*. 1. vyd. Trnava : Tripsoft, 2007. 703 s. ISBN 978-80-89291-04-5.

WHO. *Prevention of Mental Disorders – Effective Interventions and Policy Options*. 1. vyd. Geneva : [s.n.], 2004, 66 s. ISBN 92-4-159215-X.

## Internetové zdroje

AGENTÚRA AP. in PCS. *Samovraždy vo France Telecom pribúdajú* [online]. Bratislava : Trend, 2009 [cit. 19-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/samovrazdy-vo-france-telecom-pribudaju.html>.

BLAKE, R. R., MOUTON, J. *Blake and Mouton's Managerial Grid* [online]. New Delhi : Management Study Guide, 1960 [cit. 07-04-2013]. Dostupné z WWW : [http://www.managementstudyguide.com/members/index.php?option=com\\_wrapper&view=wrapper&Itemid=251](http://www.managementstudyguide.com/members/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=251).

BREWER, D. J. *Ancient Egyptian Society and Family Life* [online]. Illinois : Digital Collections of The University of Chicago Library, 2001 [cit. 20-07-2012]. Dostupné z WWW: <http://fathom.lib.uchicago.edu/2/21701778/>.

DIOCHET, P. In PCS. *Samovraždy vo France Telecom pribúdajú* [online]. Bratislava : Trend, 2009 [cit. 19-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/samovrazdy-vo-france-telecom-pribudaju.html>.

EK. *Európsky akčný program zameraný na kritický nedostatok zdravotníckych pracovníkov v rozvojových krajinách*. [online]. Brusel, 2006 [cit. 18-10-2012]. Dostupné z WWW: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0870:FIN:SK:HTML>.

European agency for safety and health at work. *Stress* [online]. 2013 [cit. 15-03-2013]. Dostupné z WWW : <http://osha.europa.eu/en/topics/stress>.

FRANCE 24. in PCS. *Samovraždy vo France Telecom pribúdajú*. [online]. Bratislava : Trend, 2009 [cit. 19-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/samovrazdy-vo-france-telecom-pribudaju.html>.

Global reporting initiative. *Definície indikátorov: Pracovné postupy a dôstojné pracovné podmienky (LA)* [online]. 2006 [cit. 01-04-2013]. Dostupné z WWW: <https://www.globalreporting.org/resource/library/Slovakian-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>.

Hoover's. *Orange Business Services Competition* [online]. 2012 [cit. 30-10-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.Orange\\_Business\\_Services.28ddbddd6d5d825a0.html](http://www.hoovers.com/company-information/cs/competition.Orange_Business_Services.28ddbddd6d5d825a0.html).

JASŠOVÁ, E. in SALAY, V. *Zlé vzťahy na pracoviskách má riešiť nový zákon* [online]. Žilina : ŽilinaDnes, 2012 [cit. 1-11-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.zilinaDnes.sk/spravodajstvo/zle-vztahy-na-pracoviskach-ma-riesit-novy-zakon>.

MZVSR. *Ekonomická informácia o teritóriu – Egyptská arabská republika* [online]. Bratislava : MZVSR, 2012 [cit. 1-11-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw\\_ByID/ID\\_D330CC75C6105C34C12578680029581A\\_SK/\\$File/120112\\_EIT\\_Egypt.pdf](http://www.mzv.sk/App/wcm/media.nsf/vw_ByID/ID_D330CC75C6105C34C12578680029581A_SK/$File/120112_EIT_Egypt.pdf).

NASAC. *Afrika: Bohaté krajiny nám spôsobujú „únik mozgov“* [online]. Bratislava : EurActiv, 2009 [cit. 18-10-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.euractiv.sk/veda-a-vyskum/clanok/afrika-bohate-krajiny-nam-sposobuju-unik-mozgov-013060>.

OBS. *Orange Business Services* [online]. Document of Customer Success Story, 2009 [cit. 29-11-2012]. Dostupné z WWW : <http://documents.bmc.com/products/documents/52/53/115253/115253.pdf>.

OBS. *Orange Business Services all around the world* [online]. 2012a [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/about-us/regional-offices/>.

OBS. *Our European Offices* [online]. 2012b [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/about-us/regional-offices/europe/>.

OBS. *US* [online]. 2012c [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.orange-business.com/content/animations/presence/PresenceInterUS\\_FlashModule\\_090515\\_bb.swf](http://www.orange-business.com/content/animations/presence/PresenceInterUS_FlashModule_090515_bb.swf).

OBS. *Latin America* [online]. 2012d [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/content/regions/latin-america/people-presence/index.jsp>.

OBS. *Middle East Africa* [online]. 2012e [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/content/regions/middle-east-africa/people-presence/index.jsp>.

OBS. *Australia* [online]. 2012f [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/content/regions/australasia/people-presence/index.jsp>.

OBS. *Asia, Pacific* [online]. 2012g [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/content/regions/asia-pacific/people-presence/index.jsp>.

OBS. *Europe* [online]. 2012h [cit. 06-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.orange-business.com/en/mnc2/about-us/regional-offices/europe/>.

OLEXOVÁ, C. *Adaptácia zamestnancov* [online]. 2008 [cit. 01-04-2013]. Dostupné z WWW : <http://www.pp.sk/WebPMPP/main/ArchivArticleShow.aspx?ArtID=30853&print=1>.

Orange. *Orange a France Telecom* [online]. 2012 [cit. 14-07-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.orange.sk/web/onas/orangeslovensko/orange\\_a\\_france\\_telecom.html](http://www.orange.sk/web/onas/orangeslovensko/orange_a_france_telecom.html).

OSN. *Päť krokov smerom k prelomovému desaťročiu pre najmenej rozvinuté krajiny*. [online]. 2011 [cit. 18-10-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.unis.unvienna.org/unis/sk/events/2011/least-developed-countries.html>.

SALAM, M. A. *Egypt: Average weekly wage 329 Egyptian Pounds (60 USD)*. *Bikyamasr.com – Independent news for the world* [online]. 2010 [cit. 1-11-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.bikyamasr.com/12424/egypt-average-weekly-wage-329-egyptian-pounds-60/>.

SEEMANN, P. *Problémy medzinárodného manažmentu, kultúrne odlišnosti*. [online]. Žilina : OZ SCAN, 2012 [cit. 27-06-2012]. Dostupné z WWW : <http://scan.sk/problemy-medzinarodneho-manazmentu-a-kulturne-odlisnosti/>.

SCHAUEROVA, P. *Jak se žije 2 – Diversity management* [online]. Praha : Nová ekonomika, 2012 [cit. 1-11-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.diversity-management.cz/staticky.php?id=68>.

SITA. *Egyptania sú na smrť vydesení, Mubarak predstavil novú vládu* [online]. Bratislava : Pravda, 2011 [cit. 20-07-2012]. Dostupné z WWW : [http://spravy.pravda.sk/egyptania-su-na-smrt-vydeseni-mubarak-predstavil-novu-vladu-prz-sk\\_svet.asp?c=A110131\\_131854\\_sk\\_svet\\_p29](http://spravy.pravda.sk/egyptania-su-na-smrt-vydeseni-mubarak-predstavil-novu-vladu-prz-sk_svet.asp?c=A110131_131854_sk_svet_p29).

Target International Executive Search. *Šéf, máte padáka!* [online]. Bratislava : Trend, 2009 [cit. 27-06-2012]. Dostupné z WWW : <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/sef-mate-padaka.html>.

TASR. *Do Egypta necestujte, upozorňuje slovenské ministerstvo* [online]. Bratislava : TVNoviny, 2011 [cit. 19-07-2012]. Dostupné z WWW : <http://tvnoviny.sk/sekcia/spravy/domace/do-egypta-necestuje-upozornuje-slovenske-ministerstvo.html>.

VAŇOUS, O. Mladí zamestnanci si cenia vzdelávanie a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom viac než peňažnú odmenu. *PwC.com : Tlačová správa* [online]. 2011 [cit. 1-11-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2011/2011-12-20\\_Millennials\\_SK.pdf](http://www.pwc.com/sk/sk/tlacove-spravy/assets/2011/2011-12-20_Millennials_SK.pdf).

ZÁMEČNÍKOVÁ, M. *Psychosociálne faktory práce, pracovné podmienky, faktory pracovného prostredia, hodnotenie zdravotných rizík* [online]. Bratislava: Úrad verejného zdravotníctva SR, [2012]. [cit. 01-11-2012]. Dostupné z WWW : [http://www.szu.sk/userfiles/Psychicka\\_pracovna\\_zataz\(1\).pdf](http://www.szu.sk/userfiles/Psychicka_pracovna_zataz(1).pdf).

WHO. *Mental Health – Country reports and charts available* [online]. 2012 [cit. 28-03-2013]. Dostupné z WWW : [http://www.who.int/mental\\_health/prevention/suicide/country\\_reports/en/index.html](http://www.who.int/mental_health/prevention/suicide/country_reports/en/index.html).

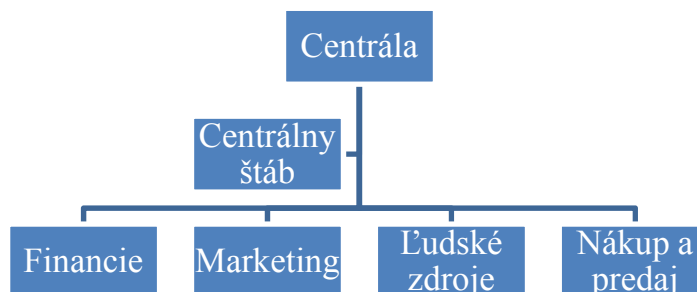
Work Place Info. Calculating Staff Turnover. *WorkplaceInfo.com : Calculating staff turnover* [online]. 2004 [cit. 01-04-2013]. Dostupné z WWW : <http://www.workplaceinfo.com.au/recruitment/pre-employment/calculating-staff-turnover>.

World Business Culture. *Business Culture in Egypt* [online]. 2012 [cit. 18-10-2012]. Dostupné z WWW : <http://www.worldbusinessculture.com/Doing-Business-in-Egypt.html>.

# Prílohy

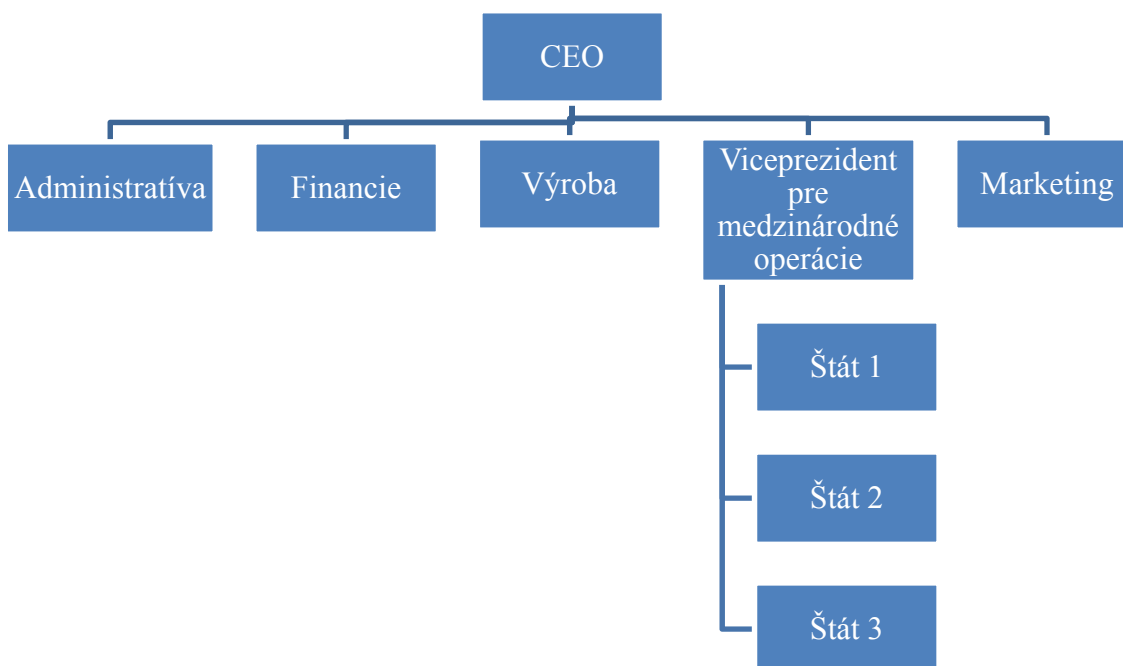
## Príloha 1 Typy organizačných štruktúr v multinacionálnych podnikoch

### 1. Funkčná štruktúra



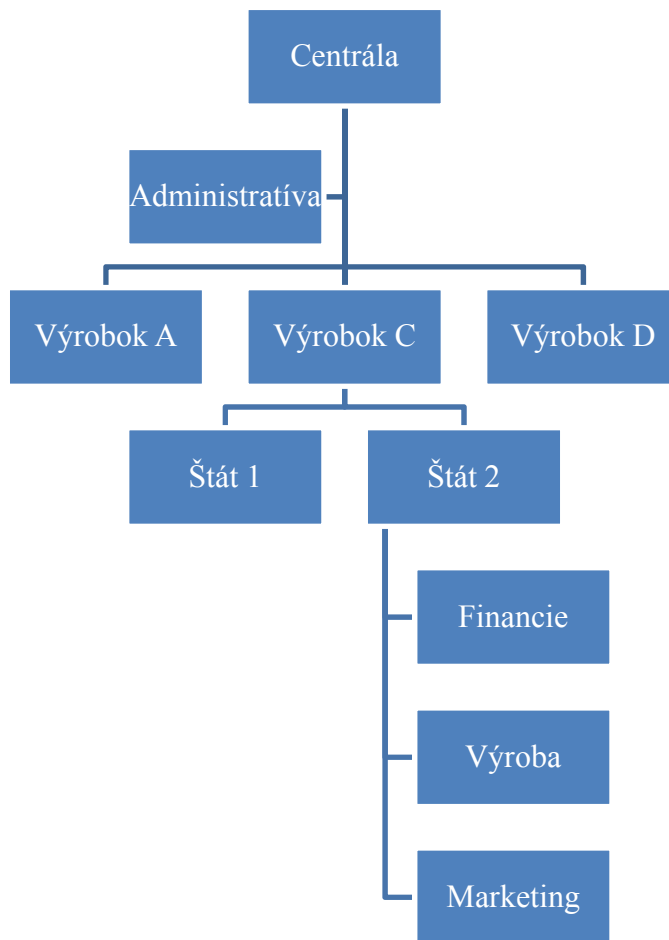
Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

### 2. Medzinárodná divizionálna štruktúra



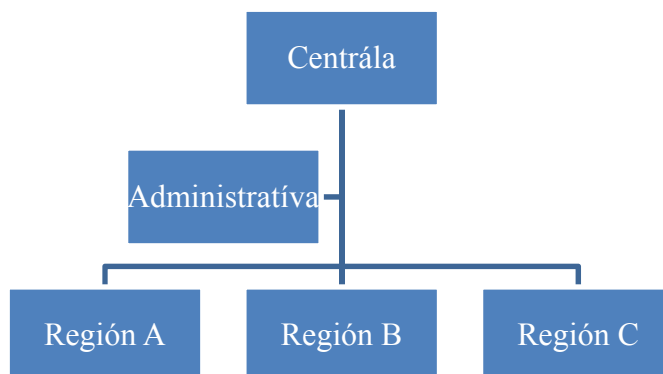
Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

### 3. Výrobová organizácia



Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

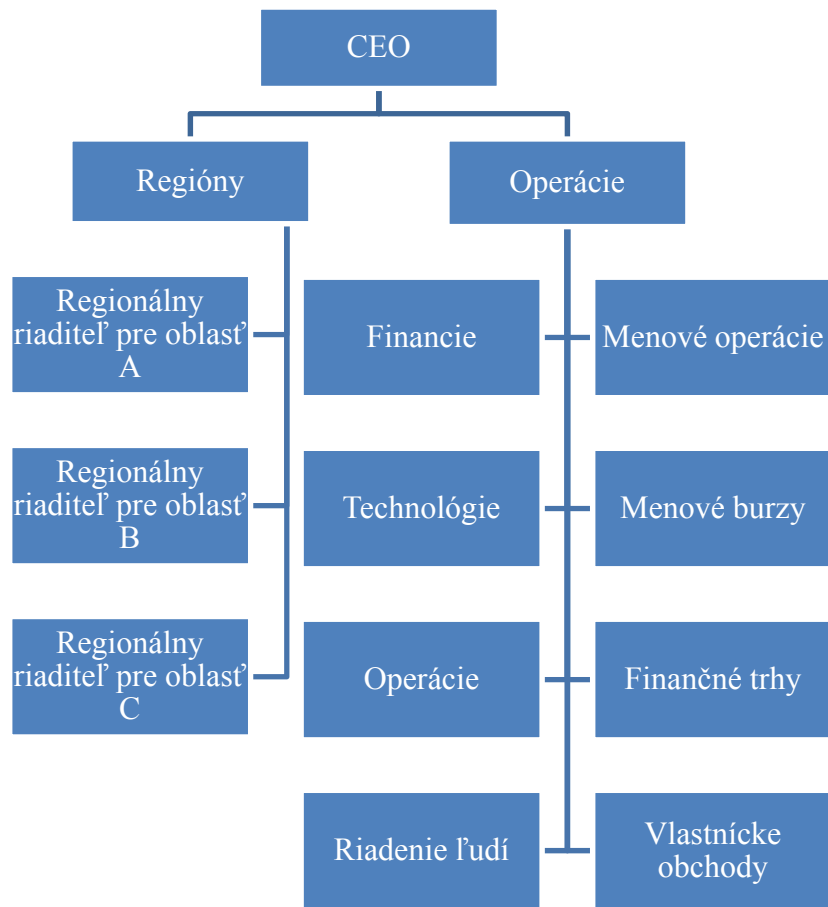
### 4. Geografická štruktúra



Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

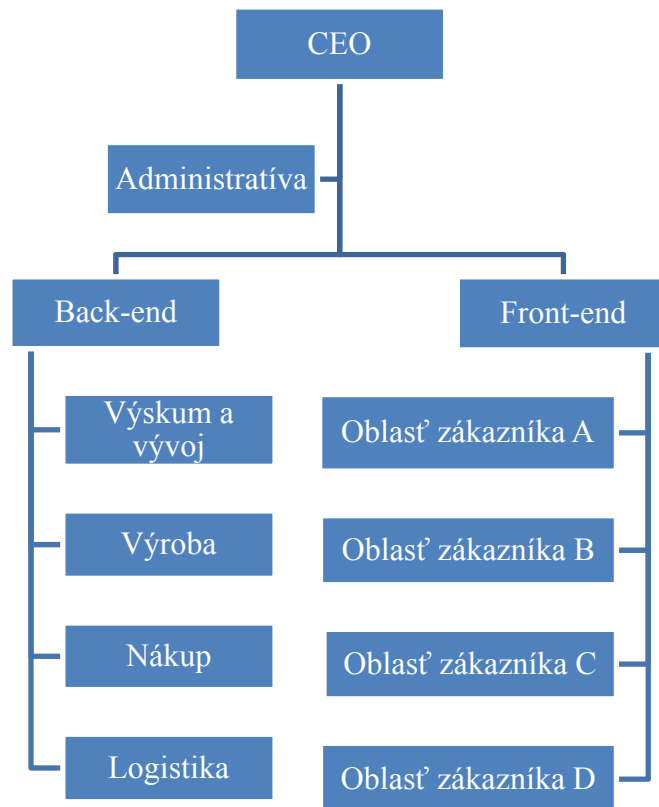


5. Hybridné štruktúry – maticová organizácia



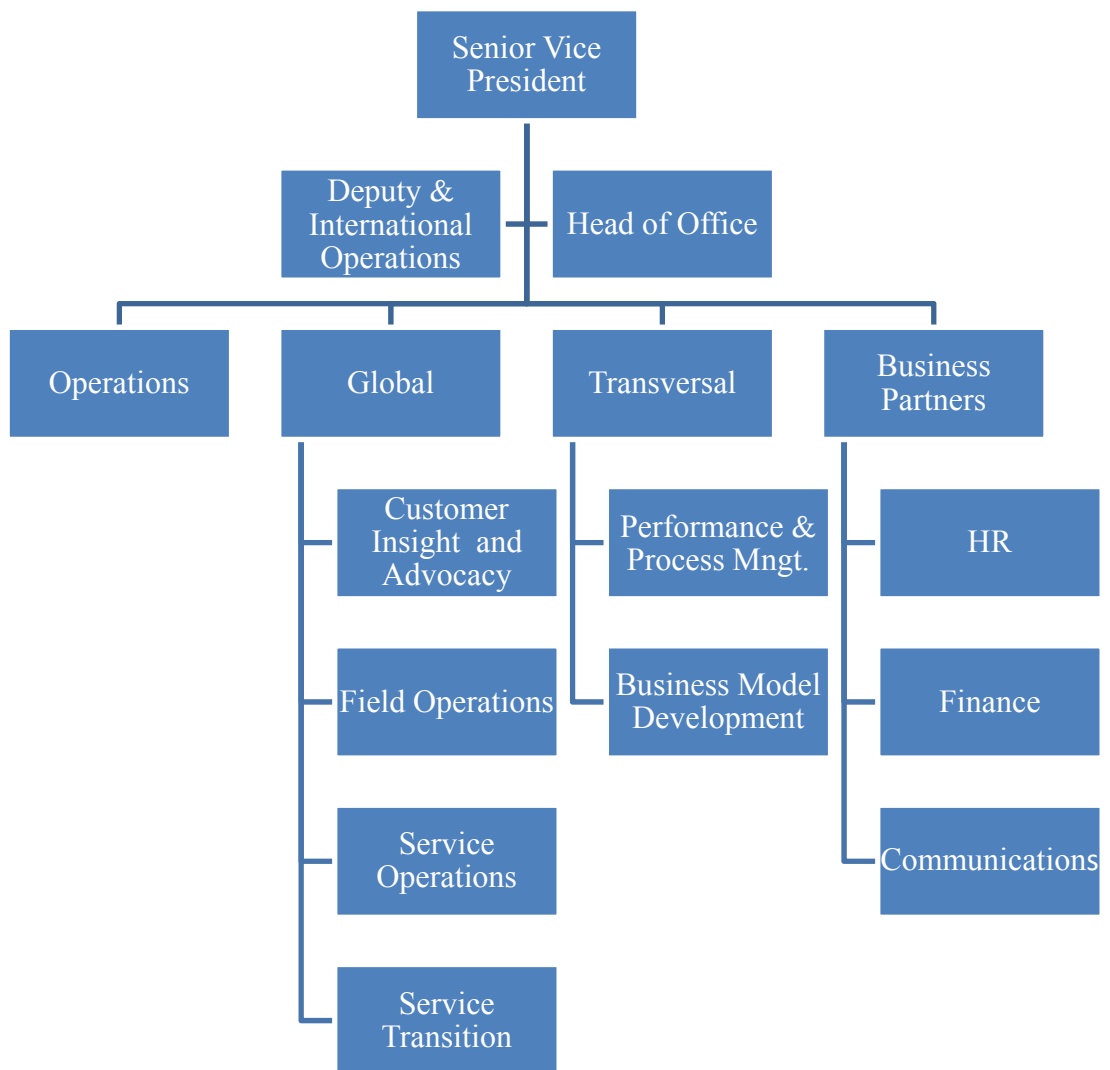
Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

6. Nové formy organizačných štruktúr – front-end / back-end

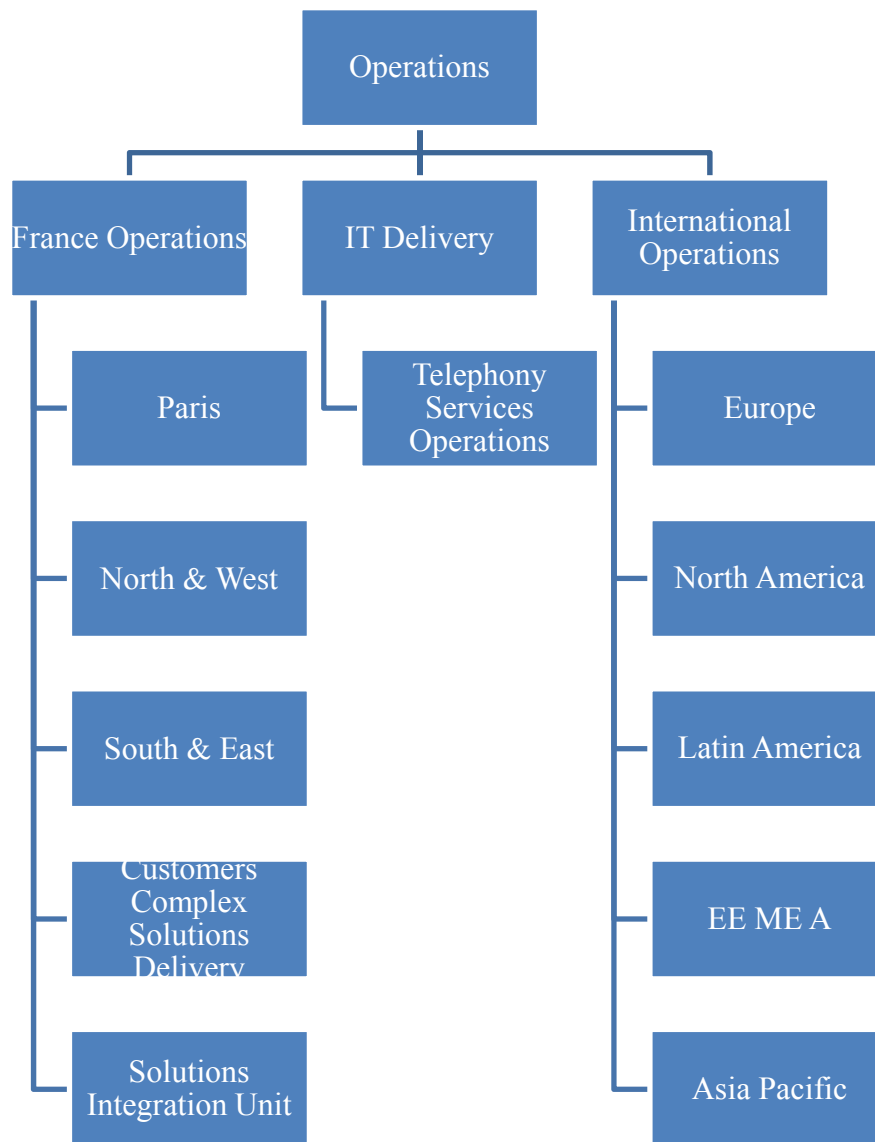


Zdroj: M. PICHANIČ (2004)

Príloha 2 Organizačná štruktúra OBS



Zdroj: OBS - Group intranet (2012)



Zdroj: OBS – Group intranet (2012)

Príloha 3 Pobočky Orange Business Services podľa interného rozdelenia pôsobnosti

Tabuľka 1 Severná Amerika

Zoznam pobočiek OBS v Severnej Amerike		
1. Alaska – Anchorage	12. Wisconsin	23. Florida – Clearwater
2. Washington – Seattle	13. Missouri – St. Louis	24. Florida – Miami
3. Oregon	14. Chicago – Illinois	25. Virginia – Herndon
4. California – San Francisco	15. Michigan	26. New Jersey
5. California – Los Angeles	16. Tennessee	27. Pennsylvania -Pittsburgh
6. Arizona – Phoenix	17. Kentucky	28. Quebec – Montreal
7. Colorado – Denver	18. Ohio	29. New York – NY City
8. Hawaii – Honolulu	19. Alabama	30. New York – Long Island
9. Texas – Dallas	20. Georgia – Atlanta	31. Connecticut
10. Minesota	21. South Carolina	32. Rhode Island
11. Ontario – Toronto	22. North Carolina	33. Massachusetts – Boston

Zdroj: OBS (2012c)

Tabuľka 2 Latinská Amerika

Zoznam pobočiek OBS v Latinskej Amerike		
1. Argentína – Buenos Aires	3. Brazília – São Paulo	5. Columbia – Bogota
2. Brazília – Rio de Janeiro	4. Chile – Santiago	6. Mexiko – Mexico City

Zdroj: OBS (2012d)

Tabuľka 3 Stredný Východ a Afrika

Zoznam pobočiek OBS na Strednom Východe a v Afrike		
1. Pobrežie Slonoviny	4. Senegal – Dakar	7. Egypt - Káhira
2. Lybanon – Beirut	5. Maurícius	8. Saudská Arábia – Riyadh
3. Južná Afrika – Johannesburg	6. Spojené Arabské Emiráty – Dubai	

Zdroj: OBS (2012e)

Tabuľka 4 Austrália

Zoznam pobočiek OBS v Austrálii		
1. Sydney	4. Perth	7. Auckland
2. Melbourne	5. Adelaide	8. Wellington
3. Brisbane	6. Cairns	

Zdroj: OBS (2012f)

Tabuľka 5 Ázia, Pacifik

Zoznam pobočiek OBS v Ázii a Pacifiku		
1. Japonsko – Tokyo, Osaka	5. Kórea - Seoul	8. Singapur – Chai Chee
2. Indonézia – Jakarta	6. Malaysia – Kuala Lumpur	9. Taiwan – Taipei
3. Čína – Beijing, Hong Kong, Shanghai	7. Nový Zéland – Auckland, Wellington	10. Vietnam – Ho Chi Minh City
4. India – Bangalore, Kolkatta, New Delhi, Chennai, Mumbai, Pune, Gurgaon, Hyderabad		

Zdroj: OBS (2012g)

Tabuľka 6 Európa

Zoznam pobočiek OBS v Európe		
1. Rakúsko	10. Grécko	19. Portugalsko
2. Belgicko	11. Maďarsko	20. Rumunsko
3. Bulharsko	12. Írsko	21. Rusko
4. Chorvátsko	13. Taliansko	22. Slovensko
5. Česká Republika	14. Luxembursko	23. Španielsko
6. Dánsko	15. Malta	24. Švédsko
7. Fínsko	16. Holandsko	25. Švajčiarsko
8. Francúzsko	17. Nórsko	26. Turecko
9. Nemecko	18. Poľsko	27. Veľká Británia

Zdroj: OBS (2012h)

Príloha 4 GRID

	<b>1;9</b> <b>Manažment</b> <b>vidieckeho</b> <b>klubu</b>	2;9	3;9	4;9	5;9	6;9	7;9	9;9	<b>9;9</b> <b>Tímový</b> <b>manažment</b>
	1;8								
	1;7								
	1;6								
↑ Záujem o ľudí	1;5				<b>5.5</b> <b>Zlatá</b> <b>stredná</b> <b>cesta</b>				
	1;4								
	1;3								
	1;2								
	<b>1;1</b> <b>Oslabený</b> <b>manažment</b>	2;1	3;1	4;1	5;1	6;1	7;1	8;1	<b>9;1</b> <b>Autorita</b>

→ Záujem o úlohy

Zdroj: R. R. BLAKE, J. MOUTON (1960)

## QUESTIONARY

Dear managers of international teams of customer service in OBS,

I would like to ask you to complete the following questionnaire with twelve questions because of the elaboration of the thesis with a focus on cultural differences between nations - interoperability in the multinational teams and ability of managers to manage these types of teams.

Thank you for completing the questionnaire.

Bc. Bc. Daniela Timková

**1. How long have you been in the position of manager of the international team?**

.....

**2. Have you previously worked in this international team as a member?**

Yes

No

**3. Have you ever worked previously as a member in another international team?**

Yes

No

**4. Have you ever managed previously another international team?**

Yes

No

**5. Was the previous experience as a member of international team helpful for you at the start of manager's post?**

Yes

No



**6. Which of the following apply is right according to you when you compare the post of manager of the international team and the post of member of the international team? (several answers possible)**

higher responsibility as a manager

higher degree of openness of the team members

possibility of determining the speed and the system of the work by manager

possibility of creating friendships among team members

acquisition of new approaches to work from other members of multinational team

**7. Which national cultures are the most problematic for you as a manager of the international team?**

.....  
.....

**8. Which national cultures were the most difficult for you when you were a member of the international team?**

.....  
.....

**9. Which of the following apply is right according to you when you compare the management of one nationality team and the management of multinational team? (several answers possible)**

there are no differences

simplicity and transparency in the management team with members of the same nationality

possibility of obtaining a wide range of disparate ideas in a multinational team

mentally demanding management of multinational team

management in a multinational team is time consuming

management in a multinational team is more difficult at a technical

**10. Which of the following apply is right according to you when you compare work in one nationality team and work in a multinational team as a member? (several answers possible)**

there are no differences

work in a multinational team is more accountable

complicated personal relationships at work in a multinational team

work in a multinational team is time consuming and more difficult at technical

work in a multinational team is easier

**11. What are the qualities you need to learn to lead an international team? (several answers possible)**

patience

strictness

empathy

diplomatic demeanor

laxity

other: .....

**12. Which of the cultural differences have you appointed the most trouble as manager of a multinational team? (choose just one answer)**

failure to comply with deadlines

barge-in (break into a conversation)

excessive use of non-verbal elements of communication

imprecision and vagueness in expressing

high focus on people (excessive confidentiality)

high focus on things

## **D O T A Z N Í K**

Vážení manažéri medzinárodných tímov zákazníckeho servisu OBS,

rada by som vás požiadala o vyplnenie nasledujúceho dotazníka s dvanástimi otázkami z dôvodu spracovania záverečnej práce so zameraním na kultúrne odlišnosti medzi národmi – spolupráca v multinacionálnych tímoch a schopnosť manažérov riadiť tieto typy tímov.

Ďakujem za vyplnenie dotazníka.

Bc. Bc. Daniela Timková

**1. Ako dlho ste na pozícii manažéra medzinárodného tímu?**

.....

**2. Pracovali ste predtým v medzinárodnom tíme ako jeho člen?**

Áno

Nie

**3. Pracovali ste niekedy predtým ako člen iného medzinárodného tímu?**

Áno

Nie

**4. Manažovali ste niekedy predtým iný medzinárodný tím?**

Áno

Nie

**5. Bola pre vás Vaša predchádzajúca skúsenosť ako člena medzinárodného tímu nápomocká pri počiatkoch manažérskeho postu?**

Áno

Nie

**6. Ktorá z nasledujúcich možností je podľa Vás správna, keď porovnáte pozíciu manažéra medzinárodného tímu a pozíciu člena medzinárodného tímu? (možné viaceré odpovede)**

vyššia zodpovednosť manažéra

vyšší stupeň otvorenosti medzi členmi tímu

možnosť stanovovania rýchlosti a systému práce manažérom

možnosť vytvárania priateľstiev medzi členmi tímu

získavanie nových prístupov k práci od ostatných členov mnohonárodného tímu

**7. Ktoré národné kultúry sú pre Vás ako manažéra medzinárodného tímu najproblematickejšie?**

.....  
.....

**8. Ktoré národné kultúry boli pre Vás najproblematickejšie, keď ste boli členom medzinárodného tímu?**

.....  
.....

**9. Ktoré z nasledujúcich možností sú podľa Vás správne, keď porovnáte manažment tímu zloženého z jednej národnosti a manažment multinárodného tímu? (možné viaceré odpovede)**

neexistujú žiadne rozdiely

jednoduchosť a transparentnosť pri riadení tímu s členmi rovnakej národnosti

možnosť obsiahnuť širšie spektrum rozličných nápadov v multinárodnom tíme

psychicky náročnejší manažment multinárodného tímu

manažment multinárodného tímu je časovo náročnejší

manažment multinárodného tímu je technicky zložitejší

**10. Ktoré z nasledujúcich možností sú podľa Vás správne, keď porovnáte prácu v tíme zloženom z jednej národnosti členov a prácu v multinárodnom tíme ako jeho člen? (možné viaceré odpovede)**

neexistujú žiadne rozdiely

práca v multinárodnom tíme je zodpovednejšia

komplikované osobné vzťahy v práci v multinárodnom tíme

práca v multinárodnom tíme je časovo náročná a technicky zložitejšia

práca v multinárodnom tíme je zložitejšia

**11. Ktoré vlastnosti potrebujete aby ste viedli medzinárodný tím? (možné viaceré odpovede)**

trpezlivosť

prísnosť

empatia

diplomatické vystupovanie

laxnosť

iné: .....

**12. Ktoré z kultúrnych odlišností by ste označili ako najproblematickejšie z pozície manažéra multinárodného tímu? (vyberte len jednu odpoveď)**

nedodržiavanie časových lehôt

skákanie do reči

nadmerné využívanie neverbálnych prvkov komunikácie

nepresnosť a vágnosť vo vyjadrovaní

vysoké zameranie na ľudí (nadmerná dôvernosť)

vysoké zameranie na veci

## **D O T A Z N Í K**

Vážení respondenti,

dovoľujem si vás požiadať o vyplnenie nasledujúceho anonymného dotazníka, ktorý pozostáva z desiatich otázok s možnosťou voľby odpovedí. Dotazník je spracovaný za účelom rozboru problematiky vnímania stresu a stresových podnetov príslušníkmi slovenskej kultúry. Jeho výsledky budú dané do pomeru s odlišnými kultúrami a budú publikované v záverečnej diplomovej práci. Označte prosím vždy len jednu odpoveď, ktorá vám najviac vyhovuje.

Ďakujem vám za vyplnenie dotazníka.

Bc. Bc. Daniela Timková

**1. Ako by ste zhodnotili pracovné prostredie, v ktorom aktuálne pracujete?**

Vysoko motivujúce.

Štandardné, nátlak je pociťovaný len pri potrebe zvyšovania výkonnosti.

Stresujúce s množstvom nátlaku.

**2. Ako často sa stretávate so stresom na pracovisku?**

Denne.

V pravidelných intervaloch pri riešení nových projektov.

Som odolný voči stresu, nevnímam ho tak často ako iní.

**3. Ktorý z menovaných druhov stresu pôsobí na Vašu pracovnú výkonnosť viac?**

Stres priamo na pracovisku.

Stres zo súkromného života.

**4. Vplýva pracovný stres na Váš súkromný život?**

Áno

Nie

**5. Ako často ste ochotný v práci zotrvať dlhšie v záujme dokončenia úlohy?**

Takmer denne zostávam dlhšie.

Párkrát v týždni.

Párkrát v mesiaci.

Párkrát v roku.

Nie som ochotný zotrvať v práci dlhšie.

**6. Zvyknete si prácu nosiť domov?**

Áno, často.

Áno, niekedy.

Nie, nikdy. Čo nestihnem, dorobím na druhý deň.

Nie, nikdy. Radšej zotrviem dlhšie v práci.

**7. Ako na Vás pôsobí nátlak zo strany nadriadeného?**

Povzbudzuje ma k lepším výkonom.

Robím viac chýb.

Robím ako obyčajne, nemá to na mnou odvádzanú prácu žiadny vplyv.

**8. Stretávate sa v práci s priamou verejnou kritikou Vašej osoby alebo kolegov?**

Áno.

Nie.

**9. Vzťahujete kritiku na pracovisku k Vašej osobe alebo k odvedenému výkonu?**

Výlučne k odvedenej práci.

Čiastočne k práci i k osobe, v závislosti na okolnostiach.

K osobe.

**10. Ako sa zbavujete pociťovaného nadmerného stresu z pracovného prostredia?**

Zvýším pracovný výkon a tým odstránim pôvod vzniku stresového napätia.

Zoberiem si dovolenku a zregenerujem sily.

Pracovný stres nepociťujem.