

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ ANTROPOLOGIE

**VZDĚLÁVACÍ POTŘEBY PRACOVNÍKŮ
MEZINÁRODNÍCH TÝMŮ**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

Autor: Bc. Zuzana Hojerová

Vedoucí práce: doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.

Olomouc 2017

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „Vzdělávací potřeby pracovníků mezinárodních týmů“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne 30. 3. 2017

Podpis

Děkuji vedoucímu práce, doc. Mgr. Miroslavu Dopitovi, Ph.D. za cenné rady, vstřícnost a pomoc při zpracování mé diplomové práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Kultura a národ.....	8
1.2 Dimenze národních kultur	10
1.2.1 Studie Geerta Hofstedeho	10
1.2.3 Další klasifikace národních kultur:	17
1.4 Interkulturní komunikace	19
1.4.1 Efektivní komunikace	20
2 Mezinárodní tým	23
2.1 Vznik a vývoj pracovního týmu	23
2.2 Týmová spolupráce	26
2.3 Kulturní šok a konflikt	28
2.3 Styly vedení týmu.....	30
2.3.1 Vedení mezinárodního týmu.....	32
2.4 Motivace pracovníků	35
3 Vzdělávací aktivity	37
3.1. Charakteristika firemního vzdělávání	37
3.2 Adaptace pracovníků.....	39
3.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb.....	41
3.4 Cíle vzdělávání a metody vzdělávacích aktivit	45
3.4.1 Interkulturní kompetence a trénink.....	49
4 Případová studie organizace XY	52
4.1 Úvodní charakteristika	53
4.2 Popis problému, cíle a výzkumná otázka	54
4.3 Metody sběru dat	55
4.4 Vlastní průzkum a popis případu.....	57
4.5 Interpretace, tvrzení a závěrečná charakteristika	74

4.6 Doporučení pro organizaci XY	76
Závěr	79
Seznam literatury:	81
Seznam obrázků	84
Seznam příloh	84

Úvod

Mezinárodní a interkulturní spolupráce celosvětově pohání firemní růst a vývoj a poptávka po kvalifikované a různorodé pracovní síle se zvyšuje. Výzkumníci potvrzují, že úspěšná spolupráce a výkon mezinárodních a multikulturních týmů je zásadním faktorem přispívajícím k organizačnímu úspěchu. Zvýšený zájem o tuto problematiku s sebou přináší snahu o pochopení a rozvoj dovedností v rámci týmů napříč kulturními rozdíly. Významný vliv na úspěšnou spolupráci napříč národy a kulturami mají komunikační dovednosti, styly vedení týmu, motivace členů týmu a adekvátní prostor pro vzdělávání a rozvoj těchto zaměstnanců. Je třeba proškolit manažery, aby se jejich vůdcovství stalo efektivnější a kulturně povědomější. Vést tým, kde se projevují kulturní rozdíly a třeba i konflikty je výzvou pro každého manažera. Lidé, pracující na mezinárodní úrovni, by měli být podle autora Leblanc (Armstrong, 2007, s. 108) především schopni tolerovat rozmanitost a specifika cizích zemí, akceptovat a přizpůsobovat se rozdílům a místním podmínkám, umět efektivně zpracovávat a interpretovat informace. V současné době ožívají etnické a národnostní emoce a kladení důrazu na národnostní specifika. V rámci integračních procesů a díky etnickým a národnostním konfliktům se zdá, že je nezbytná koexistence a formování multikulturní společnosti. Je tu však snaha o respektování odlišností, tolerance a co nejjednodušší soužití rozličných kultur. (Havlík, 1999, s. 75 a 90) Nejde pouze o znalost kultury a jazyka, ale i o určité dovednosti v chování, jako je empatie a schopnost překonat úzkost a nejistotu.

Toto téma jsem si vybrala, jelikož z dlouhodobého hlediska je patrné, že dnešní prostředí směřuje ke globální úrovni, kde se stává téma mezikulturní spolupráce aktuální. Svět je více integrovaným místem a jednotlivé země jsou na sobě navzájem závislé. Lidé jsou ve vzájemné mezikulturní komunikaci a pro člověka to otevírá možnost obrovského množství různých pohledů na svět a jeho interpretaci.

Cílem předkládané diplomové práce je „analyzovat, zda mezinárodní složení pracovního týmu ovlivňuje vzdělávací potřeby jeho členů.“ Pro případovou studii byla zvolena jedna hlavní výzkumná otázka, a to: „Plynou z kulturní diverzity mezinárodních týmů specifické vzdělávací potřeby jejich členů?“ K naplnění cíle budou použity metody: studium literatury, případová studie a deskripce. Pro

stanovení odpovědi na výzkumnou otázku v rámci případové studie budou využity metody: analýza dokumentů, polostrukturovaný rozhovor a zúčastněné pozorování.

Diplomová práce je formálně členěna do čtyř kapitol. První kapitola se zabývá obecně pojmy – kulturou a národem a je v ní definována národní kultura a představena studie profesora Geerta Hofstedeho. V této kapitole je také zmíněna interkulturní komunikace a její efektivní využití v rámci mezinárodního prostředí. Druhá kapitola je věnována vzniku a vývoji mezinárodního týmu, týmové spolupráci, ale i možných úskalí, jako je mezikulturní konflikt či kulturní šok. V této kapitole jsou popsány styly vedení mezinárodních týmů a motivace jejich členů. Třetí kapitola se zabývá firemními vzdělávacími aktivitami, adaptací pracovníků, analýzou a identifikací vzdělávacích potřeb. Pozornost je také zaměřena na interkulturní trénink a jeho využití v multikulturním prostředí. Ve čtvrté kapitole je představena případová studie organizace podle Creswella (2007). Jedná se o deskriptivní typ případové studie a její struktura odpovídá struktuře teoretické části práce. Na konci této poslední kapitoly je podkapitola věnována interpretaci tvrzení a závěrečné charakteristice s návrhy pro zlepšení situace v organizaci XY.

1 Kultura a národ

V této kapitole budou probrány a vysvětleny pojmy týkající se zaměření této práce, a to prostředí mezinárodní či multikulturní. Budou popsány rozdíly mezi kulturou a národem a dalšími souvisejícími pojmy. Pro lepší pochopení daných termínů budou mezi sebou logicky provázány.

Od počátku 21. století západoevropské země míří směrem k úzké ekonomické, politické a kulturní integraci. Zde ovšem na důležitosti nabývají otázky národnostních a etnických vztahů. V důsledku těsnější spolupráce a evropské integrace se však Evropané mohou obávat ohrožení jejich národní či etnické identity, jsou zde však i příznivci jakési kulturní standardizace a ti vítají možnost nahrazení identity etnické a národnostní (Eriksen, 2012, s. 20).

Pokud hovoříme o kultuře, běžně se setkáváme s různými představami, co tento termín označuje. Je třeba konstatovat, že kultura je zásadně odlišná od přírody. V širokém slova smyslu je kultura chápána jako souhrn norem, hodnot, symbolů a jazyka. Kultura je výtvorem člověka a je obsahem lidské společnosti, pochází z latinského slova *colo* – pěstovat. Není tedy předem dána, ale pěstuje se. (Jandourek, 2008, s. 53) Jedince se též kultivuje a vzdělává a v procesu socializace se člověk mění z biologické bytosti na člena lidské společnosti. V takovém smyslu je socializace procesem předávání kultury z generace na generaci a začleňování jedinců do různých kultur - enkulturací. Působením vnějších vlivů jiných kultur a přenosu kulturních prvků hovoříme o kulturní difuzi. Jakákoliv kultura se totiž vyvíjí nejen ze sebe samé, ale i interakcemi s jinou kulturou. Co je pro jednu kulturu běžné, může být pro kulturu jinou zvláštní či přímo nepřipustné. Mravy a morálka jsou základním pilířem hodnot a norem dané kultury. Odvozují se z nich totiž platná pravidla chování, které je možné sankcionovat buď jako opovržení nebo až po trest daný zákonem. (Jandourek, 2008, s. 55) Autor Dekker hovoří ve své publikaci o kulturních vzorcích jako o vzorcích sociálního chování, které je akceptováno a míněno za vhodné pro určitou kulturu. Tyto vzorce jsou naučeny v dané kulturní skupině a jsou řízeny kulturními normami. Kulturní vzorce jsou charakteristické pro určitý způsob myšlení, sociálního chování a pracovního jednání příslušníků různých kultur. (Dekker, 2016, s. 85)

Lidé v dané kultuře si osvojují její hodnoty velice do hloubky a považují je za něco přirozeného. Z takové pozice pak posuzují i ostatní kultury, takový postoj

nazýváme etnocentrismus. Tomuto postoji by měl zabránit tzv. kulturní relativismus, kdy člověk etnocentrismem překoná a má vůči jiné kultuře neutrální přístup. V rámci jedné společnosti se může objevit i více kultur najednou, jelikož v rámci jednoho státu může existovat několik etnik a národností. Hovoříme tedy o subkulturách. Subkultura je taková kultura, která je jiná než ta většinová a viditelně se od dominantní kultury odlišuje. Pro lepší pochopení kultury je užitečná znalost jazyka a zvyků dané kultury. (Jandourek, 2008, s. 61) Kulturní relativismus je podle Soukupa (2009, s. 39) protikladem etnocentrismu. Kulturní zvyklosti dávají smysl často pouze z hlediska příslušníků dané kultury a je zde zdůrazňováno, aby se kulturní prvky interpretovaly z perspektivy studované kultury a nehodnotily v kontextu vlastní kultury. Kulturní relativismus totiž podporuje vědeckou objektivitu a vlastně říká, že každá kultura je svým způsobem jiná a pro pochopení schůdná pouze ze své vlastní perspektivy.

Národem se myslí skupina lidí, která má z objektivního hlediska většinou společný jazyk, původ, kulturu, tradice a dějiny. Ze subjektivního hlediska jde o vymezení se vůči cizincům. Nacionalismus je pak ideologie extrémního národního vědomí. (Jandourek, 2008, s. 162) Existuje několik přístupů k problematice národa, kdy některé zdůrazňují jazykový a kulturní aspekt, jiné ekonomické a sociální procesy nebo politické sebeuvědomění (Havlík, 1999, s. 72) Pojem národ je interpretován různými způsoby a v různých významech. Nacionalismus například staví na kulturní spřízněnosti daných členů a ostatní se tak stávají těmi druhými za vnější hranicí. Základem pro nacionalismus je etnická identita. Pojem "etnická skupina" má dnes podobný význam jako pojem "lid". (Erikson, 2012, s. 28-35)

Kultura je naším „mentální naprogramováním“, které nás provází již od našeho dětství. Pokud je třeba naučit se něco odlišného či se něco odnaučit, vždy to bude těžší než si to prvotně osvojit. (Hofstede, 2007, s. 14) Dále rozlišujeme objektivní a subjektivní aspekt kultury. Objektivním aspektem může být jídlo typické pro danou kulturu, hudba, oblečení či stavby. Za subjektivní aspekty jsou například považovány obsahy myšlenek, hodnot a sdílených názorů. (Willerton, 2012, s. 101)

Multikulturalismus je fenoménem dnešní doby a dle teorie multikulturality „procesem setkávání a střetávání, asimilace a podrobování atd. různých etnik, rasových či náboženských kolektiv atd.“ (Petrušek, 2012, s. 86) Multikulturalita je

vynucená pokud v důsledku sociodemografických procesů vede k nutnosti přijímat osoby jiných národností či etnik jako reakce na úbytek vlastní populace a pracovní síly. Vzniká tak smíšená společnost, která není jako důsledek přirozenosti co do vývoje společnosti, ani jako promyšlená migrační politika, ale spíše jako „socioekonomická nutnost“. (Petrusek, 2012, s. 87) V další části textu bude popsána studie holandského autora, profesora Geerta Hofstedeho, který se zabývá dimenzemi národních kultur a jejich vztahu k různým oblastem života jedince. Pro účel této práce jsou jeho dimenze vztaženy na pracovní prostředí.

1.2 Dimenze národních kultur

Rozdíly mezi národnostními kulturami mají hluboké historické kořeny. Naše možnosti změnit rozdíly hodnot během našich životů je nemyslitelné. Kultura je jako kniha, které obsahuje pravidla nějaké sociální hry a její členové je skrze generace předávají nově příchozím. (Hofstede, 2007, s. 38) Národní kulturu popisuje Nový (2005, s. 92) jako společenství, které vznikalo v průběhu historického vývoje, během kterého dochází k utváření, upevňování a předávání své vlastní kultury. Národní kultura je projevoována zejména v používání národního jazyka a v uchování národních hodnot a zvyků. Jednotliví členové se se svou národní kulturnou identifikují a jsou ovlivňováni jejím působením. Kulturní dimenze je vysvětlena jako určitá škála, na které se jednotlivé kultury objevují a které mají okrajové póly charakterizované extrémními vlastnostmi. (Nový, 2007, s. 23)

Jelikož je pochopení pojmu národní kultura a její následné využití pro efektivní spolupráci v mezinárodních týmech klíčové, další část této práce se bude věnovat právě kulturním dimenzím a vzorcům, které jsou důležité také pro pochopení fungování mezinárodních týmů a pro identifikaci specifických vzdělávacích potřeb.

1.2.1 Studie Geerta Hofstedeho

Pojem národní kultura používá autor Hofstede (2007, s. 25) ve své publikaci *Kultury a organizace*, kde vysvětluje, že svět byl rozdělen do politických útvarů, národů, poměrně nedávno. Systém národů je pak pozůstatkem koloniálního systému. Například v Africe jsou většinou hranice států rozvrženy podle kdysi koloniální nadvlády a ne podle kultur místních domorodců. Nelze tedy národy zaměňovat se společenstvími, které se tvořily historicky přirozenou cestou.

Nicméně stále existuje mnoho národů, které se vytvořily na základě historických mechanismů a můžeme tak hovořit o společné kultuře toho daného národu. Kulturní dimenze vyjadřují obecnou úroveň kulturních rozdílů mezi zeměmi, které vedou k odlišenému pojetí parametrů života lidí, ale ovlivňují také oblast práce a managementu. (Nový, 2007, s. 23)

V polovině dvacátého století americký sociolog Axel Inkeles a psycholog Daniel Levinson navrhli okruhy, které představují primární problémy, které pro fungování společnosti mají určité důsledky vzhledem k národním kulturám. Za dalších dvacet let Geert Hofstede studoval početný soubor výsledků z výzkumu hodnot zaměstnanců z více než padesáti zemí na světě v nadnárodní korporaci IBM. Zajímaly ho především oblasti: 1. Sociální nerovnosti a vztah k autoritě, 2. Vztah jednotlivce a skupiny, 3. Pojetí ženskosti a mužskosti, 4. Nakládání s nejistotou vůči jistotě. Tyto oblasti se dobře shodovaly s okruhy, které navrhli Inkeles a Levinson již dříve.

Dimenzí národní kultury je myšlen aspekt kultury, který ve vztahu k jiné kultuře či kulturám lze změřit. Dimenzemi jsou pak:

1. *Vzdálenost moci*
2. *Kolektivismus versus individualismus*
3. *Feminita versus maskulinita*
4. *Vyhýbání se nejistotě.*

Jako celek vytváří čtyřrozměrný model rozdílů, které jsou patrné mezi národními kulturami. Je složité si model představit, a proto pro lepší představu slouží místo dimenze, typologie. Později se objevila i pátá dimenze, a to 5. *Dlouhodobá – krátkodobé orientace*. Vznikl totiž nový dotazník, který záměrně obsahoval nezápadní předpojatost. Nový dotazník byl nazván Čínský dotazník hodnot (CVS) a statistická analýza výsledků z CVS potvrdila čtyři dimenze, ale i zmiňovanou pátou, univerzální, dimenzí navíc. V nedávné době se objevila i dimenze šestá dimenze nazvaná 6. *Požitek versus zdrženlivost*. V roce 2010 bulharský sociolog Michael Minkov ve spolupráci s Hofstedem přidali na seznam tuto šestou dimenzi na základě nové verze výzkumu z roku 2008. Stal se tak spoluautorem třetí edice publikace „*Cultures and Organizations: Software of the Mind*“ (2010) (Hofstede, 2011, s. 15).

Výsledky výzkumu navíc ukázaly, že způsob lidské myšlení je opravdu determinován kulturou. Zajímavé je, že po validizaci výzkumu zůstávají výsledky

stejně platné i v novém tisíciletí. Běžně se jako postup pro vyhnutí se kulturní předpojatosti používá decentrace. To znamená, že se do výzkumu zapojí výzkumníci různých kultur. Dotazník pro pracovníky IBM byl vyvinut týmem osob z pěti různých národností a jeho platnost se ověřovala v deseti zemích. Dotazník byl v pozdějších letech aplikován při výzkumech na jiných skupinách respondentů. Ukázalo se, že společně statisticky potvrzují všechny dimenze. Do výzkumu bylo zahrnuto sedmdesát čtyři zemí a regionů. U každé z dimenzí lze popsat dva extrémy, protipóly. Většina případů se však nachází někde mezi těmito dvěma póly, ne na jejich extrémech. Nemusíme nacházet dané znaky u jedné osoby, ale pouze statisticky častěji v té či oné společnosti. (Hofstede, 2007, s. 30-33)

Typologie dimenzí

1. Vzdálenost moci

Výzkum byl proveden v již zmíněné firmě IBM a proběhl mezi zaměstnanci na stejných pozicích, zatímco pracovníci pocházeli z různých zemí. První dimenzí byla vzdálenost moci a její úroveň v jednotlivých zemích na základě národní kultury. Týkalo se to především zvládnutí skutečnosti, že si lidé nejsou rovni, a také vzdálenost podřízených od jejich nadřízených. V pracovní rovině výsledky znamenaly, že v zemích, kde se zaměstnanci příliš „nebojí“ a šéfové nejsou často autokratičtí, preferují tito zaměstnanci spíše konzultativní styl rozhodování. Z dotazníku vyplynulo, že pracovníci oceňují nadřízené, kteří se před rozhodnutím poradí s podřízenými. Naopak tam, kde mají podřízení obavy nesouhlasit se svým nadřízeným a ti jsou autokratičtí, nedávají většinou pracovníci přednost konzultativnímu stylu rozhodování. Vyskytuje se ale i forma opačného pólu, a to odmítání autokratického nadřízeného. Výsledky výzkumu ukázaly, že v zemích, kde převažuje malá vzdálenost moci, nejsou podřízení tolik závislí na vedoucím a dává se přednost konzultativnímu stylu. Také emocionální stránka vzdálenosti je malá, podřízení se na vedoucího snadno obrazejí, ale i stejně snadno mu dokážou odporovat. Země, kde převládá větší vzdálenost moci, projevují mezi vedoucím a podřízeným velkou emoční vzdálenost a je nepravděpodobné, že by se podřízení na své vedoucí obraceli nebo jim oponovali. Ukázalo se, že vlastní hodnocení nadřízených souhlasí se stylem, který vyhledávají u svých nadřízených, ale nesouhlasí se stylem, který u nich pocítovali jejich podřízení. Jinými slovy, podřízení viděli své nadřízené tak, jako tito nadřízení viděli své nadřízené. (Hofstede, 2007, s. 45)

Kde je vzdálenost moci velká, tam organizace moc centralizují a očekává se, že podřízení budou poslušní. Výše platu nebo mzdy se hodně liší. Pro podřízeného je ideálním vedoucím benevolentní autokrat. Může se stát, že při špatné zkušenosti se šéfem mohou jeho autoritu odmítat, ale v praxi budou stejně poslouchat. Vztahy podřízených a nadřízených ve firmách s velkou vzdáleností moci jsou plné emocí. Forma dohody mezi podřízeným a nadřízeným zcela nefunguje. Naopak při malé vzdálenosti moci jsou společnosti decentralizované, počty vedoucích jsou omezeny a rozpětí mezd a platů není tak velké. Ideální je demokratický šéf. Podřízení jsou zvyklí, že s nimi vedoucí probírá jejich práci předtím, než cokoliv rozhodne. Nicméně management by měl nalézt a správně použít podmínky místní kultury. (Hofstede, 2007, s. 53)

2. Individualismus versus kolektivismus

Tato další globální dimenze kultury má dva extrémní póly a tím je na jedné straně individualismus a na straně druhé kolektivismus. Většina lidstva žije ve společnostech, kde zájmy skupiny převládají nad zájmy jednotlivce. Tyto společnosti jsou nazývány jako kolektivistické. Týkají se moci skupiny. Menšina lidstva pak žije ve společnostech, kde zájmy jedince převažují nad zájmy skupiny. Takové společnosti se nazývají individualistické. V této společnosti se zdůrazňuje nezávislost pracovníka na organizaci. Ke kolektivismu naopak patří záležitosti, které jsou pro takového jedince důležité a vytváří je organizace (pracovní podmínky, dovednosti, které využije pracovník při práci) a jedinec je pak více s firmou spjat. Zmíněné podmínky vytvářené organizací jsou pro individualistu samozřejmé a více pro ně znamená možnost volnosti a více osobního času. (Hofstede, 2007, s. 66)

Zaměstnanci v individualistické společnosti jednají podle svého vlastního zájmu a potřeb a organizace práce by jim měla být přizpůsobena tak, aby se shodovaly zájmy firmy i pracovníka. V kolektivistických kulturách přijímají firmy jednotlivce, kteří ovšem patří k určité skupině „my“. Zaměstnanec pak jedná v souladu se zájmy dané skupiny, a přestože se ne vždy shodují s jeho vlastními zájmy, existuje sebezapření v zájmu skupiny. V emocionálním smyslu se pracoviště může stát skupinou „my“. Vztah mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem je morálního typu a hraje zde roli vysoká loajalita a soudržnost. V individualistických firmách je vztah zaměstnance se zaměstnavatelem brán jako obchodní vztah a loajalita je poměrně nízká. Kolektivisté upřednostňují skupinový cíl a spíše

anonymní práci, oproti individualistům, kteří mají raději samostatnou práci, se kterou se mohou identifikovat. Etnické a další faktory ovlivňují integraci uvnitř skupiny a manažeři v kolektivistických společnostech jsou na to obezřetní. Jako žádoucí se jim jeví skládat skupiny z jedinců stejného etnika, zatímco pro individualistické manažery je typické tvořit heterogenní týmy. Většina manažerských technik byla vytvořena v individualistických zemích a pro kolektivistické manažery nemusí platit. Pro individualismus jsou typické hodnotící pohovory a upřímné sdělování „špatných zpráv“ není problém, avšak pro kolektivistické organizace není bezprostřední a otevřená komunikace o pracovním výkonu běžná. Používá se nepřímá zpětná vazba. Též ale platí, že pro individualismus je pravidlem universální způsob jednání s ostatními, zatímco pro kolektivismus je typické upřednostňování „své“ skupiny před ostatními skupinami. Souhrnně se dá říci, že osobní vztah je pro kolektivistickou osobnost důležitější než úkol a úkol je pro individualistickou mysl důležitější než osobní vztah. (Hofstede, 2007, s. 83-85)

3. Maskulinita versus feminita

Třetí dimenze by se dala nazvat jako průbojnost vs. skromnost. Protiklady jsou zde vhodnost prosazování se a vhodnost držet se zpátky. Výdělek a důležitost kariérního postupu odpovídá maskulinní sociální roli, kde je typická průbojnost a soutěživost. Naopak důležitost dobrých vztahů na pracovišti odpovídá femininní sociální roli, která je orientována na péči a starost o prostředí. Maskulinní společnost je taková, kde jsou sociální rodové role jednoznačně odlišeny, tedy muži by měli být průbojní se zaměřením na materiální úspěch a ženy jsou spíše mírné a jsou zaměřeny na kvalitu života. Ve femininních společnostech se sociální rodové role překrývají. (Hofstede, 2007, s. 97)

Konflikty v podnicích jsou v maskulinních kulturách řešeny přímým střetem, a tak by měl zvítězit ten nejlepší. Ve femininních kulturách se klade důraz na kompromis a vyjednávání jako nejlepší způsob řešení konfliktu. Femininní společnosti mají například manažerky, které jsou při spojování dvou stránek managementu: manéže (z francouzštiny - místo, kde jsou cvičeni koně) a ménage (domácnost), úspěšnější než muži. Ženy navíc dokážou být orientované na výkon, ale současně i na lidi. Pracovníci v maskulinních zemích většinou pracují efektivně, dobře a rychle, zatímco pracovníci femininních kultur vynikají v práci orientovanou na potřeby zákazníka, službách a poradenství. (Hofstede, 2007, s. 115) Spolupráce

je mnohem podstatnější hodnotou ve femininních zemích než je tomu v maskulinních kulturách. (Hofstede, 2007, s. 206)

4. Vyhýbání se nejistotě

Lidské společnosti zacházejí s nejistotou různými způsoby. „*Pocity nejistoty jsou získané a naučené. Tyto pocity a způsoby, jak s nimi zacházet, patří ke kulturnímu dědictví společnosti. Nacházejí svůj odraz v hodnotách, které kolektivně vyznávají členové dané společnosti.*“ Zkoumala se vlastně úroveň úzkosti, která existuje v dané společnosti v rámci nejisté budoucnosti. Daná úroveň úzkosti je nedílnou součástí mentálního naprogramování jedinců v konkrétní společnosti. Z výzkumu vyplývá, že se více osob bude v práci cítit nervózně, je-li úroveň vyhýbání nejistotě vyšší a budou se spíše dodržovat pracovní předpisy a v dané zemi nebude tak populární měnit zaměstnavatele. Vyhýbání se nejistotě by se dalo definovat jako stupeň pocitu ohrožení neznámými situacemi. Lidé v kulturách, které se vyhýbají nejistotě, nemají rádi nejasné situace a v organizacích hledají strukturu a řád, což jim zaručí jednoznačné pochopení situace. (Hofstede, 2007, s. 130)

Společnosti se snaží omezit nejistotu skrze zákony, předpisy, ale i díky zvyklostem. V těchto zemích byli jedinci mentálně naprogramováni tím způsobem, aby jim bylo dobře ve strukturovaném prostředí. Je to dáno i emocionální potřebou společností se silným vyhýbáním se nejistotě. Paradoxem zůstává, že v zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě jsou předpisy více dodržovány, byť nejsou tolik posvátné. Ve společnostech s nízkou mírou vyhýbání se nejistotě je občas nejednoznačnost označována jako podmínka pro kreativitu. Takové firmy zaměstnávají spíše generalisty a důraz je kladen na zdravý rozum. V kulturách vyhýbajících se nejistotě se zaměstnává více expertů a specialistů. Zaměstnanci ve společnostech, které se vyhýbají nejistotě, pomaleji inovují také díky tomu, že se cítí omezování předpisy a pravidly. Jistá dávka synergie obou typů kultur je více než potřebná, jelikož jedny přicházejí s novými nápady a druhé je realizují. V kulturách vyhýbajících se nejistotě je pravděpodobnější, že existují etnické předsudky. (Hofstede, 2007, s. 143) V zemích se slabým vyhýbáním se nejistotě jsou například schopnost spolupracovat a další „měkké“ osobní a sociální schopnosti důležitými kritérii. (Hofstede, 2007, s. 205)

5. Dlouhodobá versus krátkodobá orientace

Jeden pól této dimenze představuje dynamickou orientaci na budoucnost, zatímco opačný pól znamená statickou orientaci na současnost a minulost.

Dlouhodobá orientace akcentuje vytrvalost, vlastní síť vztahů, sebekázeň a šetrnost a zaměřuje se na budoucí odměny. Krátkodobá orientace spočívá v upřednostňování ctností, které se týkají přítomnosti či minulosti, tedy především tradice, práva a svobody a plnění společenských závazků. (Hofstede, 2007, s. 162)

Ve společnostech s dlouhodobou orientací nejsou rodina a práce rozděleny, rodinné podniky jsou běžné. Je zde také díky daným hodnotám podporována podnikatelská činnost. Při dosahování určitého cíle je spolehlivost a vytrvalost podmínkou úspěšnosti podnikání. Pořádek je respektován a vztahy podle statutu jsou běžné. Vysoká míra oddanosti tradicím v krátkodobě orientovaných společnostech brzdí inovace. V těchto kulturách se za podstatu považuje „bottom line“, tedy výsledky z minulého období. V dlouhodobě orientovaných kulturách je manažerům dán čas i prostředky, aby postupně společnost budovali. (Hofstede, 2007, s. 169)

6. Požitek versus zdrženlivost

Požitek je charakteristickým rysem ve společnostech, které umožňují relativně volné uspokojení základních a přirozených lidských radostí a užívání si života. Naopak zdrženlivost (sebekázeň) je znatelná ve společnostech, kde je uspokojování potřeb potlačováno a regulováno přísnými společenskými normami. Požitek je spíše typický pro Jižní a Severní Ameriku, Západní Evropu a v některých částech Sub-Saharské Afriky. Zdrženlivost je naopak typická pro Východní Evropu, Asii a v Islámském světě. Středomořské Evropa se ukazuje uprostřed této dimenze. Tato dimenze byla přidána až po nějakém čase a tvoří tak šestou a prozatím poslední dimenzi. (Hofstede, 2011, s. 16)

Tato široce uznávaná a vyučovaná metoda však také čelí kritice pro ne úplně bohatý vzorek, na kterém svoji studii Hofstede provedl. Jako nedostatek se uvádí fakt, že Hofstede prováděl svůj prvotní výzkum na datech jedné společnosti a že v současnosti je už poněkud zastaralý. Díky tomu, že se kultura mění jen velmi pomalu, skóry zemí se však dají považovat za aktuální. Jako nedostatek je též zmiňováno pouze částečné geografické pokrytí, které ovšem bylo postupem času doplněno o další země, což ovšem znamená, že data postrádají časovou kompatibilitu. (Štrach a kol., 2004, s. 58) Tyto klasifikace kultury zajisté odrážejí i kulturní původ autora a ikdyž nepřímou, tak implikují západní hodnoty. Tento fakt je kritizován i čínským autorem Fangem (2003), který kritizoval Hofstedeho pátou národní kulturní dimenzi, která je z hlediska lingvistiky špatně v čínštině

uchopitelná a může tak znamenat špatnou interpretaci a také za jeho přístup, kdy se snaží komplexní problematiku rozebrat na množinu problémů elementárních, což vede k problémům v okrajových oblastech, které ovšem nespádají ani do jedné z dimenzí. Navíc poukazuje na období globalizace, kdy se v rámci času kultury postupně „přelévají a mísí“. Ale také ho chválí za jeho model díky jeho jednoduchosti a jednoznačnosti a možnost zprostředkovat porovnání dimenzí napříč národními kulturami. Je nutné také uvést, že často se setkáváme s problematikou paradoxů, které vycházejí z předpokládaného chování zkoumaných kultur. Nežádá se stane, že se vyskytnou situace, kdy se od jedinců z určité kultury očekává určité chování dané právě na základě příslušnosti ke kultuře, ovšem toto očekávání není naplněno. Jedinci se ne vždy chovají tak, jak by se dalo očekávat a podle hodnot, které jsou přisuzovány celé skupině. Navíc v rámci jedné skupiny se její členové mohou chovat různě.

Autorka textu si vybrala studii Geerta Hofstedeho jako jednu z možností, jak se na rozdílnost mezi kulturami dívat. Pro další části práce je nezbytné pochopit, jaké existují odlišnosti mezi národními kulturami zejména pro pochopení fungování jedince v pracovním prostředí. Geert Hofstede je stále aktivní ve zkoumání národních kultur. Dnešní doba je charakteristická pro svoje rychlé tempo a neustále se měnící prostředí, na které Geert Hofstede prostřednictvím přednášek a svých publikací, stále reaguje. Pro potřeby této práce a v souvislosti s jejím rozsahem není bohužel prostor pro hloubkovější polemiku s Hofstedeho studií nebo detailnější popis jiných dimenzí národních kultur, tedy alespoň pro uvedení jiných rozdělení kulturních dimenzí následuje krátký přehled v následující podkapitole.

1.2.3 Další klasifikace národních kultur:

Dimenze dle Fronse Trompenaarse

Jinou klasifikací je například klasifikace obchodního poradce Fronse Trompenaarse, který rozlišuje 1. universalismus versus partikularismus, 2. individualismus versus kolektivismus, 3. citovost versus neutralita, 4. konkrétnost versus neurčitost, 5. výsledky versus přisouzení, 6. orientace v čase a 7. vztah k přírodě. Dané dimenze byly odvozeny od sociologických teorií z padesátých až šedesátých let dvacátého století a ve výzkumu byly aplikovány na mezinárodní prostředí firem. Odpovědi v jeho knize však nebyly zkombinovány se skóry daných zemí v jeho dimenzích a v knize též není uvedena ani validizace

dimenzí. Trompennarsova databáze byla posléze analyzována a s Hofstedeho dimenzemi se slučuje pouze dimenze individualismu a kolektivismu. (Hofstede, 2007, s. 35)

Projekt GLOBE

Tento výzkumný projekt Globálního vůdcovství a efektivnosti organizačního chování je koncepcí amerického profesora managementu Roberta J. House z roku 1991. Zaměření koncepce je na vztahy mezi kulturou sociální skupiny, vůdcovstvím a organizační kulturou. Projekt se zaměřoval na devět dimenzí včetně vzdálenosti moci, vyhýbání se nejistotě, sociálního kolektivismu a dále rovnosti pohlaví, asertivity, orientace na lidi, orientace na výkon a orientace na budoucnost. Data se shromáždila od zhruba devíti tisíc manažerů z pěti set organizací z šedesáti jedna zemí světa. (Hofstede, 2007, s. 36) Tento výzkumný projekt národních kultur a vůdcovství byl však kritizován, jelikož dotazníky byly sestaveny podle amerických představ o stylu vedení lidí. (Hofstede, 2007, s. 207)

Světový výzkum hodnot (World Values Survey – WVS)

Také pro klasifikaci národních kultur slouží tato koncepce vedené americkým sociologem Ronaldem Inglehartem. Studia započala na začátku osmdesátých let 20. století v Evropě pod názvem European Values Survey a v průběhu své existence získala na základě výzkumů veřejného mínění údaje téměř 70 procent světové populace. Otázky se týkaly hospodářství, rodiny, volného času, životního prostředí, vzdělání, citů, zdraví, rodiny, sexuality, vlády a politiky, práce, přátel a štěstí, morálky, společnosti a národa. Klíčovými kulturními dimenzemi jsou 1. *blahobyť versus přežití* a 2. *světská-rozumová versus tradiční autorita*. Byly nalezeny korelace mezi dimenzemi IBM a těmito dimenzemi WVS především ve vztahu blahobyť versus přežití s individualismem a maskulinitou a pak světská-rozumová versus tradiční autorita se vzdáleností od moci. (Hofstede, 2007, s. 36)

Existuje celá řada kulturních aspektů ovlivňující mezinárodní spolupráci. Kultury kladoucí důraz na lidi, jsou i více zaměřené na kvalitu interpersonálních vztahů. Tam, kde se klade větší důraz na ideologie, je pak důležitější sdílení víry než samotná skupina lidí. Pokud se víc klade důraz na činy, pak je přednější akce před tím, co se říká. Divergence (vzdalování) postupů práce od těch v mateřské zemi a především respektování kulturních rozdílů je často pro uplatnění potenciálu zahraničního podniku výhodnější než konvergence (vzájemné sbližování) postupů v

oblasti lidských zdrojů. Bylo tak vytvořené heslo znějící „*myslet globálně, jednat lokálně*“, které vystihuje nutnost vyvážení mezinárodního působení. (Armstrong, 2007, s. 106)

V následující podkapitole bude představena interkulturní komunikace jako jedna ze zásadních potřeb pro pracovníky v mezinárodním prostředí. Na pracovišti, kde se denně setkávají různé kultury a národy na jednom místě, je potřeba s nimi umět efektivně komunikovat.

1.4 Interkulturní komunikace

Každá kultura má vlastní systém symbolů a proto může někdy docházet k nedorozumění při střetávání kultur mezi sebou. Jazyk je pak systém znaků, které lidé užívají pro komunikaci. Pro označení některých věcí mají některé národy více označení než jiné. Tzv. Sapir-Whorfova hypotéza tvrdí, že jazyk utváří vnímání sociální reality. Tato teorie říká, že *"základní odlišné gramatické struktury jazyka vedou k odlišným způsobům myšlení, pozorování a pojetí skutečnosti. Například slovesné časy mohou ovlivnit vnímání času."* Někteří autoři jsou však toho názoru, že ačkoliv některý jazyk neobsahuje tolik pojmenování pro rozličné jevy, lidé mají přesto možnost stejného rozlišení. (Jandourek, 2008, s. 60)

Řeč (mluva) je skrze jazyk realizací myšlenky. Mezi jazykem a kulturou existuje velice úzký vztah. Ve vztahu ke světu jsou jednotliví příslušníci kultury odkázáni na možné způsoby, které mu poskytuje jazyk používaný danou kulturou. Povaha jazyka, gramatika a slovní zásoba determinují povahu reálného světa. Hranice, které stanovuje konkrétní jazyk, jsou podmínkou pro způsoby, kterými člověk komunikuje. Naše myšlení, vnímání a interpretace světa je závislá na gramatice a slovní zásobě daného jazyka a vytváří jakýsi filtr pro jeho pochopení. Jako příklad uveďme zkušenosti bilingvních osob, kteří nedokážou jednu myšlenku převést stejným způsobem z jednoho do druhého jazyka. (Soukup, 2009, s. 98) Publikace Sociální a kulturní antropologie (Maříková, 2000, s. 81) zmiňuje etnografii řeči, která zkoumá tzv. řečové akty a řečové chování v konkrétních situacích a daných kulturních souvislostech a kontextu. Řeč rozličných národů a etnik je považována za systém, který dle dané kultury plní různé funkce. Záleží nejen na kontextu řeči, který je tvořen sociální situací a také prostředím, kde komunikace probíhá, ale i na obsahu jazykových prostředků. Dále jako faktor komunikace působí status a role mluvčího a pravidla řečového chování pro danou

kulturu. Složkám komunikace (komunikátor, komunikant, komunikační kanál, emocionální podtext apod.) je zde věnována speciální pozornost. Důležitá jsou pravidla a normy verbální i neverbální komunikace, kinestika, proxemika, specifické řečové chování v nečekaných či obtížných sociálních situacích. Tzv. komunikační kompetence umožňuje mluvčímu používat řečové a jazykové prostředky vhodně pro danou situaci a kulturní kontext, což je nezbytné pro vhodnou interpretaci komunikace jako takové.

Komunikaci lze rozdělit na záměrnou a nezáměrnou, verbální, neverbální a paraverbální. Dle Sperandiové (2013, s. 9) jsou osoby v našem prostředí zrcadlem, díky kterému toho můžeme o sobě mnoho zjistit. Vzájemná komunikace nás obohacuje a přispívá k osobnostnímu růstu. Je však nezbytné komunikaci trénovat a pracovat s ní. Bezproblémová komunikace je důležitá především v zaměstnání, kde si své kolegy nevybíráme a ani se nevyhneme kontaktu s nimi, a tak je nezbytným faktorem pro fungující mezilidské vztahy. Antropolog A. Mehrabian (v Mikuláščík, 2010, s. 106) uvádí následující rozdělení komunikace:

- 7% verbální komunikace (včetně řeči a písma)
- 38% metakomunikace, paraverbální jevy (mimoslovní projevy, které řeč doprovázejí)
- Až 55% neverbální komunikace (postoj, mimika, dotyky, gesta, pohyby těla, tón a důraz hlasu, tempo řeči, atd.)

1.4.1 Efektivní komunikace

Je důležité komunikaci vyhodnocovat jako celek, ne jednotlivě, mohlo by jinak lehce dojít k mylnému závěru. „Za efektivní komunikaci je považována komunikace, při níž za vzájemného respektování partnerů dochází k účelné výměně informací mezi subjekty, které jsou schopny tyto informace věcně a správně kódovat a dekódovat a dokážou si rovněž poskytovat (a akceptovat) odpovídající zpětnou vazbu.“ (Nový, 2001, s. 22) Význam interkulturní komunikace neustále roste a důsledkem globalizace se promítá do různých sfér společenského života. Navíc komunikace je významnou formou sociální interakce, a proto má důležitý význam při střetávání kultur. Při interkulturní komunikaci je obzvláště důležitá interpretace toho, co se říká i odehrává při komunikaci. Pokud dostatečně neovládáme cizí řeč, pak se může stát, že říkáme pouze to, co umíme, ale ne to, co bychom doopravdy chtěli. Umět efektivně komunikovat přes hranice své vlastní

kultury znamená uvědomit si rozdílnost kultury, získání dostatečných znalostí o kultuře a vlastní zkušenost s komunikací. Průcha (2010, s. 22) zmiňuje setkávání příslušníků rozličných kultur a možnost sdílet své zkušenosti, znalosti apod. Pro interkulturní komunikaci není důležitá pouze vlastní komunikace, ale především jde o znalost a respekt k odlišnostem kulturních specifik. Lze se tak vyhnout nepříjemnostem při nedorozumění či konfliktům. Například kulturní šok může bohužel negativně ovlivnit interkulturní komunikaci.

Při setkávání kultur dochází k tomu, že účastníci často hovoří odlišnými mateřskými jazyky. Tento problém byl v průběhu historie řešen používáním obchodních jazyků. Odlišnosti v jazycích přispívají k rozdílnému, a často mylnému vnímání jiných kultur. Pokud je snaha o dosažení hlubšího porozumění mezi kulturami, je potřeba, aby si jedinec osvojil jazyk kultury, kterou navštěvuje. Slova jazyka jsou symboly a patří do povrchové vrstvy kultury, ale zároveň to jsou prostředky, kterými je kultura přenášena. „Slova jsou prostředky, které nás omezují: naše myšlení je ovlivňováno kategoriemi, pro které máme v našem jazyce slova. Mnohá slova se přestěhovala z jazyka svého původu do jiných jazyků, protože vyjadřují něco jedinečného: jako příklady lze uvést management, sauna, mafie či gejša.“ (Hofstede, 2007, s. 247) Lidé z oblastí jako je Holandsko, Belgie nebo Skandinávie mají výhodu v častých kontaktech s cizinci, a proto se často domluví více jazyky. Místní organizace mají výhodu v interkulturních kontaktech z toho důvodu, že mají pracovníky mluvící několika cizími řečmi. Je také ověřeno, že kdo hovoří více než jen jedním jazykem, rychleji a snadněji se učí jazyky další. Paradoxně proto, že angličtina je obchodním jazykem světa, rodilí mluvčí tohoto jazyka jsou spíše omezení než zvýhodnění co do osvojování si cizích jazyků. Rozdíly nalezneme i ve smyslu pro humor a neformální komunikaci. Co je považováno za legraci se kulturně velice liší. Může se zdát, že komunikační prostředky vytvoří tzv. „globální vesnici“. Je však mylné domnívat se, že moderní technologie převládají nad kulturou. Software přístrojů lze globalizovat, ale pro software lidské mysli to neplatí. (Hofstede, 2007, s. 248)

Někdy dochází ke zkreslování informací díky skutečnosti, že dostatečně neovládáme cizí jazyk, a tak si některé informace domýšlíme či mylně interpretujeme. V angličtině se tato problematika nazývá „lack of communication“ a hlavními důvody jsou: odlišné zvyky a morálka, absence komplexních znalostí o dané kultuře a neznalost jednotlivých prvků a specifik cizí kultury. (Mikuláščík,

2003, s. 74) Sperandiová uvádí, že: „Mateřština nám nabízí nekonečné bohatství možností, jak tu či onu věc, pojem, činnost... vyjádřit v těch nejjemnějších odstínech.“ V její mluvené i psané podobě je naprosto důležité zvolit takové slovo, které správně vystihne danou věc. Nedorozumění může nastat v situaci, kdy použijeme slovo, které nebude v daném kontextu vhodné. (Sperandiová, 2013, s. 50)

Hofstede (2007, s. 268) popisuje tři fáze, během kterých dochází k osvojení efektivní interkulturní komunikace. Je to fáze uvědomění, osvojení znalostí a osvojení dovedností. Fáze uvědomění je základ a dochází zde k uvědomění odlišnosti mentálního softwaru domovského prostředí a prostředí cizího. Poté následuje znalost. Znalost cizích kultur je podmínkou pro schopnost styku s jinou kulturou. Jedná se o naučení a pochopení odlišností hodnot, symbolů a rituálů. Dovednosti jsou pak dány uvědoměním, znalostmi a praxí. Je to určitá míra schopnosti rozpoznání a používání symbolů cizí kultury, provádění jejich rituálů a celková dovednost zvládat problémy života s příslušníky odlišné kultury. Také osvojení si místního jazyka je bezpochyby důležitou součástí pro život v zahraničí. Někteří lidé se učí interkulturní komunikaci snadněji než jiní. Riziko pro neúspěch může například být osobnost jedince. Člověk může být namyšlený, s nízkou mírou tolerance či emocionálně labilní jedinec. Výcvik interkulturní komunikace totiž vyžaduje schopnost podmínečně opustit svá vlastní osvojená přesvědčení. Je důležité trénovat poznání vlastního mentálního softwaru a také to, jak se případně odlišuje od druhých. (Hofstede, 2007, s. 269)

Autor Nový (2007, s. 10) poukazuje na vnímání, sociální percepci, jako na proces, ve kterém lidé svými smysly přijímají informace z vnějšího okolí a dále je zpracovávají pro účel jejich interpretace. Sociální percepce je ovlivňována vnímající osobou (subjektem percepce), dále vnímanou osobou (objektem percepce) a situačním kontextem. Vnímání a poznávání druhých lidí je nazývána jako interpersonální percepce a jedná se o subjektivní proces, kdy nevnímáme druhého tak, „jaký objektivně je“, ale díky selektivně přijímaných informací. Pro efektivní komunikaci i spolupráci je důležitá správná interpretace informací, které máme právě k dispozici. Fenomen interkulturní komunikace a znalost cizích jazyků se v současnosti objevuje jako nezbytná součást každodenního života, tím spíše pracovního. Repertoár komunikačních potřeb je široký – od písemné korespondence, přes ústní a telefonické dorozumívání, až po dovednost čtení a

porozumění textům a pracovní dokumentace. Rozdíly jsou mezi běžnou komunikací v multikulturním týmu a pracovní (odbornou) komunikací, kdy může být znalost cizího jazyka nedostačující. Jazykové kurzy jsou tedy vhodným způsobem jak vylepšit úroveň a efektivitu komunikace v mezinárodním prostředí. (Průcha, 2014, s. 41) Důležitost úlohy efektivní komunikace zmiňuje také Forsyth (2009, s. 69). Komunikace by měla být jasná a zapotřebí je také přemýšlet a pečlivě komunikaci analyzovat. Nezbytnými prvky komunikace je výběr komunikačních metod, srozumitelnost informací, vytváření podmínek pro zpětnou vazbu, vhodné načasování a znalost toho, kdo je s kým v kontaktu. V dnešní době častá emailová komunikace není vhodným prostředkem například k hodnocení lidí či ke kritice jedince. U tohoto typu komunikace je nezbytné, aby zpráva byla jasná a člověk, který email dostane, chápal, co říkáte. Ne vždy je snadné pochopit význam informace a občas mohou nastat problémy, které se v multikulturním prostředí mohou stávat častěji.

V následující kapitole bude rozebrána teorie mezinárodního týmu a jeho specifika na základě rozmanitosti členů týmu. Tato kapitola je důležitá pro pochopení fungování mezinárodního týmu a jeho pozdější využití pro identifikaci vzdělávacích potřeb jejích členů.

2 Mezinárodní tým

2.1 Vznik a vývoj pracovního týmu

Rozdíl mezi pojmy skupina a tým bývá často opomíjen a může se zdát, že jde o synonyma. V odborné literatuře se však pojmy rozlišují. Podle autora Smith (Adair, 1994, s. 97) je pracovní tým skupinou, ve které mají jednotlivci společný cíl a kde výkon pracovních činností jednotlivých členů je ve vzájemné návaznosti. Pracovní skupina je relativně stálá jednotka, ale pracovní tým lze rozlišit na 1. dočasný tým, např. projektový tým (účelem může být vyřešení určitého úkolu) a 2. trvalý tým, tedy pracovní skupina, která je charakteristická trvalostí týmové práce. Základní charakteristikou fungujícího týmu je úsilí členů k dosažení společného cíle a spolupráce, která se zakládá na vzájemné součinnosti. Plamínek (2011, s. 128) uvádí, že existující rozdíly mezi lidmi mohou znamenat buď problém, nebo výhodu, a to určitou formu spolupráce. Nejeфекtivnějším způsobem ke vzniku spolupráce

jsou vhodné podmínky k tomu, aby se jedincům vyplatilo spolupracovat. Případné konflikty ve skupině nejsou neobvyklou záležitostí. Vyhnout se konfliktům lze, pokud se naučíme zvládat rozdíly mezi jednotlivci a podpoříme zájem celku. Díky synergickému efektu, jakési vzájemné závislosti, kdy platí, že $I + I + I > 3$ a výkon skupiny tak přesahuje sumu schopností jedinců v týmu, můžeme sledovat zvyšování efektivity skupiny a postupné přetváření na tým. Říká se tomu „zrání skupiny v tým“. Pokud členové týmu spolu spolupracují, tak nedostatky jedince jsou substituovány přednostmi jiných a týmové řešení úkolu je efektivnější než řešení jednotlivců. (Adair, 1994, s. 97)

Přechod od skupiny k týmu, kdy zásadním rozdílem je fakt, že tým na rozdíl od skupiny sdílí svůj účel, cíl a vizi, je nezbytný pro dobře fungující chod organizace. Členové týmu dělají svoji práci a rozumí svému úkolu a důvodu jaký má pro společný cíl. Psycholog Bruce Tuckman popsal 4 stádia vývoje skupiny v tým. Jsou to: forming, norming, storming a performing. Skupiny mohou strávit různý čas na různých stádiích vývoje skupiny v tým. Každá skupina však projde všemi stádii. (Richardson, 2005, s. 2)

1. **Forming** – V této počáteční fázi mají členové skupiny vysoká očekávání a jsou úzkostní z toho, jak zapadnou. Navzájem se s ostatními testují a v této fázi jsou závislí na určitém druhu autority, aby pro ně vytvořila strukturu. Členové skupiny jsou většinou milí, zdvořilí a neosobní.

2. **Storming** – Tato fáze je charakteristická pro konflikty, jelikož členové skupiny rebelují proti sobě navzájem a také proti autoritě. Je to jakási odpověď na to, že jsou skupinou ovlivňováni a také fakt, že mají dosáhnout určitého úkolu. Jedinci mohou soutěžit s druhými o pozornost či moc ve skupině. Pokud se skupině povede vyřešit problematiku této fáze, dospěje k fázi další.

3. **Norming** – V tomto stádiu členové skupiny překonali pocity odporu a začali cítit, že jsou soudržnou skupinou. Rozvinula se důvěra, harmonie a podpora. Jsou vyjadřovány osobní názory. V této fázi skupina rozvíjí své dovednosti a schopnosti a domlouvá se na postupech, jakými bude práce odváděna.

4. **Performing** – Skupina se stává týmem. Už to není pouhá skupina se zoufalými jednotlivci, najednou spolupracují navzájem a jejich výkon je na vysoké úrovni. Tým je flexibilní, podporující a členové mají k sobě vyrovnaný vztah.

Procesy skupinové dynamiky probíhají v každém týmu a jsou důležité pro týmového ducha a pozdější zdárnou spolupráci. Tyto procesy jsou typické pro

vznikající vztahy a z toho plynoucí problémy. Úspěšná skupinová dynamika vede k pozitivnímu skupinovému citění a orientaci na výsledky. (Meier, 2009, s. 33) Ve vznikajícím týmu je počáteční pozornost členů zaměřena na rozložení vlivu v dané skupině. Postupně se pak zaměření přesune na vlastní plnění úkolů a později na procesní aspekty, jako je například komunikace. Pokud skupina spontánně zraje, tak se nakonec zájem obrací k lidem a jejich rolím a vztahům nebo také k vlastnímu smyslu existence týmu. Varianta „řízeného“ vývoje týmu by měla postupovat stejnou logikou jako u spontánně vznikajícího týmu s tím rozdílem, že manažer může dosáhnout toho, aby zrání skupiny proběhlo rychleji, ale cesta zůstává stejná. (Plamínek, 2011, s. 128)

K vyžadovanému standardu chování v pracovních skupinách je podstatná kompetence a kvalifikace. Kvalifikací je myšleno konkrétní vzdělání a praxe, kompetence je schopnost jedince rozvíjet svou osobnost a potenciál při plnění různých úkolů a důležitá je také vlastní motivace. Existují dva anglické termíny, kdy jeden z nich – competence znamená jakousi způsobilost vykonávat činnosti na daném pracovním místě a druhý termín competent znamená být schopný vykonávat určitý úkol. (Mužik, 2011, s. 46)

V každé firmě se vytvářejí vztahy mezi lidmi jinak, ale existují poměrně stálá pravidla, která se nazývají vzorce sociálního chování. Tato pravidla nám mohou poskytnout informace o tom, jak se pravděpodobně budou vztahy vyvíjet. V téměř každém kolektivu se najde neformální vůdce. Mohou nastat konflikty tehdy, když se ve skupině ocitne více jedinců, kteří jsou disponováni k tomu, být lídrem. Příchod nového člena do týmu může znamenat problém, jelikož se jedná o novou socializaci jedince. Je nutné porozumět pravidlům, zvyklostem, ale například i jazyku, který může být pro daný kolektiv typický. Proces socializace nových členů týmu je ten správný moment, kdy zavádět změny. Nese s sebou samozřejmě také rizika. Každý kolektiv, tím spíše tým, je dynamický systém a ten se pořád mění. Pokud chceme vnitřní vztahy skupin podpořit, lze tak učinit prostřednictvím teambuildingových akcí nebo různých dalších firemních akcí a neformálních setkání či oslav. Změnu k lepšímu je možné iniciovat, ale její výsledek nelze zaručit. Ideálním fungujícím týmem je tzv. organický tým. V takovém týmu jsou si jeho členi vědomi svých rolí a je vysoká pravděpodobnost, že tým bude podávat vysoké výkony a odolávat možným krizím. Na druhou stranu se také najdou potenciální

hrozby, jako například situaci, kdy členové týmu upřednostňují daný tým před firmou nebo snížení výkonu na základě týmové zpětné vazby. (Bednář, 2013, s. 33)

Potřeba spolupracovat v rámci týmu je nezbytnou součástí jakéhokoliv týmu, ale pokud se jedná o multikulturní tým, je tato nutnost navíc akcentována kulturními vzorci jednotlivých členů týmu. Následující podkapitola se věnuje schopnosti týmové spolupráce a kulturním spektům této spolupráce.

2.2 Týmová spolupráce

Schopnost týmové spolupráce se často objevuje jako požadavek na inzerátech nabízejících práci. Bez týmové práce to ve většině povolání nejde. Pro tým by měl být stanoven vedoucí týmu, což bohužel často vede k nedorozumění. Ideálně to je osoba, kterou všichni respektují a která podporuje vzájemnou součinnost. Všeobecně platí „víc hlav, víc ví“ a týmová spolupráce pomáhá dosahovat lepších výsledků než jednotlivci. Dochází k větší výměně názorů a diskuzím, snižuje se počet možných chyb při výkonu práce a především se pracovníci navzájem podporují. (Muhleisen, Oberhuber, 2008, s. 111) Podle Meiera (2009, s. 15) má schopnost týmové práce ten jedinec, který má pozitivní přístup k týmové práci a není pracovníkem, který raději pracuje sám. Týmový hráč přispívá svým vlastním pohledem, ale akceptuje myšlenky druhých a zároveň umí zvládat situace, kdy jsou jeho návrhy zamítnuty. Přijímat kritiku není snadné, ale v týmu často nezbytné. V neposlední řadě to je schopnost a ochota učit se novým dovednostem. Takový ideální týmový hráč je spíše utopie, ale o to víc je důležité, aby celý tým byl v tomto duchu správně namíchán. Autoři Muhleisen, Oberhuber (2008, s. 112) popisují, že někdy týmová práce může být i kontraproduktivní. Například pokud je nutné učinit jasná rozhodnutí či v případě, že jeden specialista má lepší přehled o konkrétní záležitosti. Optimální spolupráce v týmu je dána správnou velikostí týmu, ideálně tři až sedm členů. Autor uvádí osm nejdůležitějších schopností pracovníků v týmech, a to navrhovatel, objevovatel, koordinátor, inovátor, organizátor, dokončovatel, upozorňovatel a podporovatel. Pokud jsou členové týmu spokojeni se svou rolí, je to na dobré cestě k úspěšnosti týmové spolupráce a úspěšnosti týmu vůbec.

Každý tým bez ohledu na to, v jaké fázi vývoje zrovna je, potřebuje tři předpoklady k úspěšnosti: důvěru, vzájemnost a sociální síť. Souhra je možná jen za předpokladu, že každý bere, ale i dává a jednotlivcům je poskytována důvěra a

podpora a v týmu panuje sounáležitost. Pokud má tým optimálně fungovat, je nezbytné brát členy týmu jako stejně důležité partnery, odlišnosti ve schopnostech, dovednostech, ale i názorech brát jako obohacení a ne jako slabiny. Důležité je dostatečně komunikovat a předcházet tak informačnímu šumu či informačním mezerám, také kritizovat by se mělo konstruktivně a o problémech vždy mluvit. Také rozhodování o důležitých věcech by mělo probíhat v konsenzu s ostatními a v neposlední řadě by měla existovat pravidla pro spolupráci v týmu, aby se předešlo možným problémům do budoucna. (Muhleisen, Oberhuber, 2008, s. 119) Také podle autora Adaira (1994, s. 97) je pro synergický efekt nezbytná určitá charakteristika komunikace a spolupráce v týmu. Kromě společného cíle a důvěry je důležitá odpovědnost za svěřený úkol a vzájemné doplňování členů týmu. Pokud si jedinci vzájemně naslouchají, umí věcně a jasně argumentovat a formulovat myšlenky, pak je vysoká pravděpodobnost, že jsou myšlenky jednotlivců rozvinuty a skupinově tak dojde ke kvalitnímu řešení daného úkolu či problému.

Lidé jsou součástí národních společenství, a pokud chceme rozumět jejich jednání, tak také musíme porozumět daným společnostem. Jedná se například o osobnostní typy, které jsou typické v té dané společnosti nebo to, jak funguje vzdělávací systém či jakými historickými událostmi si konkrétní generace prošla. Tyto poznatky jsou pak důležité i pro porozumění pracování managementu v dané zemi. V první polovině dvacátého století se dospělo ze strany sociální antropologie k názoru, že všechny společnosti mají relativně stejné problémy, ale jejich řešení jsou rozdílná. (Hofstede, 2007, s. 27)

Lidé, pracující na mezinárodní úrovni, by měli být podle autora Leblanc (2001 v Armstrong, 2007, s. 108) především schopni tolerovat rozmanitost a specifika cizích zemí, akceptovat a přizpůsobovat se rozdílům a místním podmínkám, umět efektivně zpracovávat a interpretovat informace o zahraničních souvislostech, uznávat a brát v úvahu cizí prostředí a jeho specifika, rozpoznat a rozvíjet prvky vzájemné spolupráce a v neposlední řadě i chápat, že postupy, které fungují v jedné zemi nemusí stejně fungovat v zemi cizí. Nová role člověka je spjata i s novými sociálními interakcemi a šok v cizí zemi může pro jedince znamenat změna či ztráta role, kterou v původní společnosti daný jedinec zaujímal. Navíc se objevuje i zvýšené úsilí k potřebě interpretovat nové jazykové významy nebo třeba neverbální komunikace.

V následující podkapitole bude popsán kulturní šok a konflikt, který se může vyskytnout při setkání se s cizí kulturou. Vyhnout se konfliktu nelze zaručit, je však důležité znát faktory, které zvládnutí kulturního šoku nebo konfliktu mohou pomoci.

2.3 Kulturní šok a konflikt

Kulturní šok je určitým psychologickým zmatkem, který může nastat po příjezdu do cizího státu. Zmatek nastává jako důsledek faktu, že příslušník jedné kultury si vykládá jevy jiné kultury podle své vlastní. Setkávání kultur i kulturní šok je ale naprosto normálním jevem, dokonce jevem nezbytným. Ke střetávání rozdílných kultur vždy docházelo. Například čtení knih v cizím jazyce, je setkávání kultur a mnohdy i kulturní šok. Nezbytné na tom je však porozumění jeden druhého. Pochopit rozdíly v myšlení, cítěné a jednání je podmínkou k vzájemné spolupráci a řešení problémů. (Hofstede, 2007, s. 13)

Kulturním kontaktem se dle Maříkové (2000, s. 112) myslí interakce mezi rozličnými kulturami a při daném kontaktu kultur může dojít i ke změně kultury. Formou kulturního kontaktu může být kulturní kooperace, která je založená na vzájemné spolupráci nebo kulturní konflikt, kdy kultury soupeří a jsou ve vzájemné opozici. Existuje i kulturní izolace, která nastává v případě, že interakce mezi kulturami je nulová. Současným fenoménem jsou však intenzivní kontakty mezi kulturami a integrační procesy, které mají za následek vznik celosvětové tzv. megakultury. Může se objevit již zmíněný kulturní šok jako reakce na nečekanou a překvapivou situaci, která byla vyvolána kontaktem s dosud neznámou kulturou. To může, ale i nemusí vyvolat kulturní změnu. Je nicméně pravděpodobné, že taková situace povede k novému hodnocení vlastní kultury v protikladu k cizí kultuře. „Pod vlivem kulturního šoku může dojít k prohloubení identifikace jednotlivců či skupin s kulturními hodnotami vlastní společnosti, častější je ale postupná modifikace či nahrazení hodnotami, normami, ideami a vzory chování cizí kultury.“ (Maříková, 2000, s. 113) Okolnosti, které podněcují kulturní šok a individuální reakce, závisí na celé řadě faktorů. Může to být například předchozí zkušenosti s danou kulturou, míra připravenosti či míra odlišnosti kultur. Přechod do nového prostředí může být též zdrojem zdravotních obtíží. (Průcha, 2010, s. 49)

Kulturní konflikt je problematika, která se objevuje v každé sociální struktuře a lze identifikovat takové komponenty, které konflikty spouštějí a

rozvíjejí. Vlastní konflikt je pak významným činitelem v rámci integrace a diferenciaci dané společnosti. Pokud se proti sobě prosazují odlišné kulturní prvky a kulturní kontakt má charakter soupeření, pak se jedná o kulturní konflikt. Takový konflikt může probíhat i uvnitř osobnosti, a to například při kulturním šoku. Při konfrontaci národních kultur a jejich příslušníků hraje roli i etnocentrismus, hodnotové a normativní systémy a vzory chování. Výsledkem kulturního konfliktu může být posílení kulturní identity, ale i její ztráta. (Maříková, 2000, s. 51 a 115)

Problémem jsou také diskriminační tendence a konflikty na základě předsudků vůči jiné rase, kultuře či etniku. Jde-li o vlastní etnickou skupinu nebo národ, pak se jedná o autostereotypy, a pokud hovoříme o jiných skupinách, jedná se o heterostereotypy. Stereotypy jsou vytvářeny na interakcích mezi různými skupinami a pod vlivem různých okolností mohou tyto tendence oslabovat či zesilovat. (Havlík, 1999, s. 71) Předsudky a stereotypy mají společného jmenovatele, a to představy, postoje nebo názory, které lidé mohou zaujímat vůči jiným lidem. Změnit postoje a názory je velice náročné a někdy se dokonce dědí z generace na generaci. Stereotypy jsou zvláštní způsoby vnímání podle určité šablony, jelikož nevycházejí ze zkušenosti daného jedince. Předsudky jsou vysvětlovány spíše jako předpojatosti a názorové strnulosti. Problémem je, že jedinec kriticky nehodnotí situaci sám za sebe, ale jeho úsudek a postoj je ovlivněn. (Průcha, 2010, s. 67)

Pracoviště je zejména prostředím sociálním. Lidé komunikují a zvláště v otevřených prostorách kanceláří (open space office) mají mnoho neformálních styků a kontaktů. Dobré je najít vhodnou hladinu vzájemné komunikace, která bude vyhovovat většině. Účastnit se běžné komunikace je vhodným způsobem jak vytvořit příjemné pracovní prostředí. V mezinárodním prostředí více než jinde je důležité respektovat situace lidí, ve kterých se nacházejí, být uznalý a pokud je pro to prostor a důvod, pochválit je. Dobrý vedoucí také něco ví o životě jeho podřízených. Chování na pracovišti je někdy odrazem situací, které se dějí mimo pracoviště. (Forsyth, 2009, s. 93-94)

Následující podkapitola shrnuje teoretické poznatky o vedení týmů a zaměřuje se konkrétněji na vedení mezinárodního týmu. Budou popsány styly vedení a bude zmíněn způsob, jak kultura ovlivňuje styl vedení.

2.3 Styly vedení týmu

Vedení je možné definovat mnoha různými způsoby. Bělohlávek (2006, s. 133) vedení definuje jako „*motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků*“. Zahraniční autoři, kteří se zabývají teorií vedení lidí, využívají anglický pojem „leadership“, který je možné přeložit jako „vedení“ nebo „vůdcovství“. Vedení je také jedna z manažerských funkcí a úspěch tohoto procesu pak souvisí s dovedností vůdce-manažera ovlivňovat své kolegy a podřízené a motivovat je k dosažení předem určených cílů. Tureckiová (2004, s. 73) rozlišuje pojmy řízení lidí a vedení lidí. Zatímco řízení lidí popisuje jako operativní a každodenní činnost, kdy se zadávají úkoly podřízeným a kontroluje se jejich výkon, vedení lidí znamená proaktivní hledání a využití efektivních způsobů stanovení cílů. Jedinci nejsou bráni jako podřízení, ale spíše jako kolegové, spolupracovníci, kteří se podílejí na tvorbě cíle.

Styl vedení je dle Bělohlávka (2006, s. 133) „*způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených*“. Takové chování vůdce-manažera může či nemusí být pro pracovníky stimulující. Styl vedení manažera je také dán tím, jakým způsobem ho vnímají podřízení. Definice stylu vedení podle Cejthamr a Dědina (2010, s. 113) je „*způsob, jakým jsou vykonávány funkce vedení, tedy typický způsob, jakým manažer chová ke členům skupiny*.“ Jednotlivé styly vedení mají své výhody i nevýhody a každý styl se hodí v jiné situaci. Autoři rozlišují pouze tři **klasické styly**: autoritářský, demokratický a „laissez-faire“.

Tureckiová (2007, s. 99) rozlišuje šest stylů vedení, a to: autoritářský, autoritativní, konzultativní, participativní, delegativní a styl zmocňování. Autoritářský styl vedení označuje za styl, který je vždy neefektivní a odporuje principu leadershipu. Autoritativní styl uplatňuje manažer ve chvíli, kdy sám rozhoduje, rozdává příkazy a očekává jejich plnění. Daný styl lze považovat za efektivní v období, ve kterém je nezbytné okamžité rozhodnutí. Manažer motivuje své pracovníky negativně – strachem a výhrůzkami. V obdobích stability je efektivním stylem vedení konzultativní (demokratický) styl, kdy se manažer rozhoduje na základě konzultace s podřízenými. Tímto způsobem jsou pravomoce sdíleny s týmem a dochází k přímé interakci, kdy komunikace je vedena v obou směrech. Manažer motivuje své spolupracovníky pozitivní formou například odměn. Při využití participativního stylu vedení manažer facilituje proces

rozhodování skrze usměrňování a usnadňování průběhu. Tento styl se hodí do prostředí změny, kde jsou členové týmu zapojováni do aktivit rozhodování a kariérního růstu, je příkladnou formou motivace. Uplatněním delegativního stylu vedení existuje vysoká míra důvěry mezi lídrem a jeho spolupracovníky. Dochází k delegaci důležitých úkolů a odpovědnost poté nese jak lídr, tak i podřízení. Takto jsou rozvíjeny motivace, schopnosti a samostatnost spolupracovníků. Posledním stylem vedení je styl zmocňování, ve kterém manažer přenechá odpovědnost na tom člověku, který danému úkolu nejlépe rozumí a rozhodne o něm. (Tureckiová, 2007, s. 100)

Na tyto styly vedení navazuje **model situačního vedení**. Optimální styl vedení totiž závisí na situaci a podle Plamínka (2009, s. 84) by v rámci situačního vedení mělo řízení zaměstnanců začít jednoznačně direktivním stylem s malou podporou a postupně podporu zvyšovat. V následující fázi dochází ke manažerem ke snižování direktivity a podpora je stále vysoká. V další fázi a posledním stylem je malá míra direktivity, kterou manažer kombinuje s nízkou podporou. Styl vedení je taktéž ovlivněn mírou otevřenosti či uzavřenosti vztahu mezi vedoucím a podřízeným, ale také dávkou kontroly a formálnosti či neformálnosti vztahu. Plamínek (2009, s. 90) uvádí jako faktory, které ovlivňují volbu stylu vedení, především osobnost manažera, zralost skupiny, složení skupiny, pracovní prostředí a povahu úkolů. Tureckiová (2004, s. 85) zmiňuje, že daný model situačního vedení znamená způsob změny stylů vedení, a to přechodem od direktivního stylu vedení k volnějším lídrovským formám práce s podřízenými. Manažer (lídr) hodnotí připravenost k výkonu, neboli zralost lidí ve dvou úrovních – profesní a osobní. Profesní zralostí je myšlena pracovní způsobilost k dosažení vysokého výkonu, ke kterému je zapotřebí dostatek znalostí, dovedností a zkušeností. Osobní zralost znamená jistou ochotu podávat vysoký výkon založený na silné míře sebedůvěry a angažovanosti. Ve výsledku to znamená vyústění ve čtyři styly vedení: direktivní, konzultativní, participativní a delegativní.

Týmový vedoucí je nezbytný hlavně jako moderátor a koordinátor. Vedení týmu se odlišuje od klasického vedení. Přijmout roli vedoucího a správně ji vykonávat není lehké. Měl by na jednu stranu podporovat samostatnou práci skupiny, ale na straně druhé je za výsledky skupiny zodpovědný. Autoritativní styl vedení se s týmovými myšlenkami příliš neslučuje. Týmová práce od vedoucího týmu vyžaduje vysoké nároky na komunikační schopnosti a důležitost neustálého

dialogu se členy týmu. Platí, že vedoucí více podporuje své členy týmu, než je řídí. Tým je sice celek, ale tvořen jednotlivci, které je třeba začlenit individuálně. (Meier, 2009, s. 118)

Ve spojitosti s motivací pracovníků je zmiňován **transformační styl vedení**, kdy vůdce by měl ke svým kolegům přistupovat individuálně a přátelsky, zatímco umožňuje výměnu názorů. Též by měl pomáhat svým spolupracovníkům rozvíjet a uspokojovat své potřeby v rámci pracovního výkonu a probouzet v nich nové potřeby. Podněcuje důvěru ve schopnosti svých pracovníků a povzbuzuje je, aby cítili nadšení z vykonané práce. Takový vůdce inspiruje, pomáhá hledat nové přístupy k problémům a vytváří pocit sounáležitosti, který je důležitý k identifikaci s úkolem, ale i s cíli organizace. Transformační styl vedení má pozitivní vliv na motivaci i výkon zaměstnanců. (Bass, 2005, s. 49) Zatímco **transakční vedení** je založeno na vzájemné výměně, kdy jedinec za svou odvedenou práci bude odměněn, a to ve dvou složkách: podmíněnou odměnou či řízenou výjimkou. Podmíněná odměna je vázána na předem stanovený cíl či úkol, kdy po splnění dochází k pochvale. Řízení výjimkou není stanoveno plněním daných cílů, ale jde spíše o udržení standardního výkonu a odměna nastává v případě, tento standard bude překročen. (Bělohlávek, 2006, s. 162)

2.3.1 Vedení mezinárodního týmu

Forsyth (2009, s. 14) uvádí obecné vlastnosti, které by měli schopní leaderi zastávat. Jsou to: schopnost nadhledu, dosahování výsledků, delegování pravomocí, umění rozhodovat, neodkládat věci na později, nadšení pro organizaci a její pracovníky, spravedlivé zacházení s lidmi, dodržování slibů, poskytování zpětné vazby, umění komunikovat a informovat zaměstnance, umění naslouchat, být týmovým hráčem, myslet na ostatní a dávat příležitosti podílet se na nových přístupech a myšlenkách, aktivně své podřízené motivovat, důvěřovat zaměstnancům a pomáhat jim v jejich rozvoji, bojovat za svůj tým a zajímat se o něj a v neposlední řadě i přiznat vlastní chyby. Forsyth (2009, s. 68) dále upozorňuje na to, že typologie manažera bude mít vliv na míru obtížnosti, se kterou lze své lidi motivovat, a za tímto účelem také na míru vynaloženého času a úsilí. Manažer by měl znát současný stav motivační atmosféry skupiny, za kterou je zodpovědný. Vhodným způsobem je „číst mezi řádky“ a pozorovat, jak se lidé chovají a jakým způsobem na různé věci reagují. Dobré je také čerpat informace z důvěryhodných

pramenů. Být ostražitý a snažit se předejít jakýmkoliv nepokojům v týmu nebo naopak pozitivně dané situaci přispět se vyplácí. Manažeři mají řídicí funkci a to vyžaduje i určitou dávku osobní váhy. Efektivní manažer nebývá vždy zcela ideálním z pohledu podřízených. Důležitou roli pro motivaci pracovníků hraje i dobrá komunikace, která přispívá k prospěšnému a přístupnému vztahu podřízený – vedoucí. Dobře vedená schůze též může motivovat.

Miller a Blanchard (2013, s. 151) se zaměřili na aktivitu, která navrhuje pět kroků ke zlepšení výkonnosti týmu. Prvním krokem je zhodnotit současnou situaci a zjistit, jak si tým v současnosti vede, jedná se vůbec o tým? Jaké jsou výhledy do budoucna? Po analýze působení je na řadě zhodnotit týmový talent, který je základem. Je zapotřebí zjistit, zda jsou v týmu ti správní hráči, kteří pomohou vybudovat výkonný tým. Jakým způsobem mohou jednotliví členové přispět, zda se chtějí celoživotně vzdělávat. Zjistit, zda jsou týmovými hráči a jaké role zastávají. Poté přichází na řadu zhodnocení týmových individuálních a kolektivních dovedností. Je nutné odstranit nějaké nedostatky? Dále je dobré určit si priority a nepromarnit příležitosti pro to se něčemu přiučit. Poté navrhuje budovat komunitu, kde se členové týmu lépe poznají a společně slaví úspěchy i neúspěchy. Posledním bodem výkonného týmu je udržet si minimálně stejnou úroveň vedení, ale i tu se pokusit vylepšit investováním do talentů, dovedností a posílením umu vedení, což je základem vysoce výkonného týmu.

Pro zvládnutí kulturních rozdílů při vedení mezinárodních týmů je nutné, aby bylo chování manažera, které se zakládá na svobodné půdě, také akcentováno kulturou. Takové omezení je větší než by se mohlo zdát. Jak zmiňuje Hofstede: „Situace na pracovišti je v podstatě výhodnou laboratoří interkulturní spolupráce, protože problémy, které se v ní vyskytují, jsou praktické a výsledky může vidět každý.“ Manažeři bohužel spíše podceňují interkulturní faktory. Z hlediska interkulturního by byla ideální taková firma, kde by pracovníci mohli využít celý svůj potenciál, své dovednosti a schopnosti, včetně těch, které existují díky jejich kulturní identitě. (Hofstede, 2007, s. 276)

Hofstede (2007, s. 208-209) zmiňuje, že pro úspěch manažerů neexistuje pouze jeden postup, který by byl universální pro všechny kultury. Samotný úspěch je v různých kulturách různě definován. Liší se také vzdělávání a školení pracovníků na pracovišti. V mnoha firmách je mezinárodní management prudce rozvíjená oblast. Rozvíjet dovednosti manažerů a odbourávat kulturní bariéry není

lehká záležitost, ale existují výcvikové programy, které mají důležitou funkci. Lidé z odlišných kultur se setkávají a tím se rozšiřují jejich obzory. Pokud jsou však programy špatně poskládané, může to u mezinárodních účastníků vyústit v tzv. dysfunkční chování. Zmíněných šest způsobů, kterými se kultury navzájem liší, má pro management své důsledky. Všechny teorie i praxe jsou kulturně specifické a jakékoliv problémy nemají universální řešení. Neznamená to ale, že by se jednotlivé země nemohly jedna od druhé učit. Inspirování se přes hranice je dobrý způsob jak přijít na nové myšlenky. Důležité je mít zdravý úsudek a nezapomínat, že „nacionalita omezuje racionalitu“. (Hofstede, 2007, s. 211)

Vliv dimenzí národních kultur na vedení lidí

Hofstede (2007, s. 204-205) ve své publikaci uvádí, že vůdcovství nelze oddělit od podřízenosti a že vertikální vztahy, které fungují v organizacích, simulují společné hodnoty. Vůdce by měl být vzorem pro jednání ostatních. V individualistických zemích je vůdcovství chápáno jako něco, co je nezávislé na okolí, ale ve skutečnosti záleží nejen na vůdcích, ale i na těch, kdo je následují a především na situaci. Ve femininních kulturách jsou spíše umírnění vůdce. Holandsku například vévodí konsensuální model. Pokud by se vnucoval jiný, cizí, model vůdcovství, znamenalo by to zničení kulturního kapitálu. Němečtí vedoucí kladou důraz na odbornou přípravu a především odpovědnost, kterou mají vůči svým zaměstnancům.

Při vedení lidí určitými typy vedoucích má na spokojenost, ale i výkonnost podřízených, vliv národní kultura. Britové a Němci jsou například nejspokojenější, pokud je jejich šéf konzultativní či demokratický vedoucí. Teorie vůdcovství by jednoznačně měly zohledňovat očekávání podřízených a jejich rozmanitost původu. Termín „zmocnění“ neboli konzultativní řízení či participativní management znamená formální, ale i neformální podobu sdílení pravomocí a možnost podílet se na rozhodování vedoucího s podřízeným. Tento druh řízení však záleží na organizačních hodnotových systémech a též kulturních dimenzích. Na rozhodování vedení by si spíše přáli podílet pracovníci v zemích s vysokou vzdáleností od moci než s v zemích s nízkou vzdáleností od moci, a to z iniciativy nadřízených. V zemích s nízkou hodnotou vzdálenosti od moci, jako například Německo, modely řízení předpokládají, že se iniciativy mají ujmout podřízení. „V USA je něco takového vnímáno jako narušení výsad management, ale v zemích s nízkým PDI

lidé takto nemyslí.“ (Hofstede, 2007, s. 206-207) Volba formálního či neformálního zmocnění je také akcentována úrovní vyhýbání se nejistotě v dané zemi.

Pro vedení pracovníků je důležité je umět vhodně motivovat. Motivaci pracovníků v mezinárodním prostředí se věnuje následující podkapitola, který by měla také ukázat, jaké mohou mít kulturní vzorce vliv na motivaci pracovníků a proč je pro práci v multikulturních týmech důležitá.

2.4 Motivace pracovníků

Motivace je jednou z manažerských funkcí, která vyžaduje speciální péči a pozornost. Jedince v zaměstnání může motivovat práce sama (niterně motivující práce) nebo odměna poskytnutá za práci či pracovní podmínky (zevně motivovaná práce). Jedinci s vyšším vzděláním přikládají větší důležitost vnitřním faktorům, zatímco lidé, kteří mají povolání spjaté s nižším vzděláním, preferují vnější prvky motivace. (Hofstede, 2007, s. 74) Forsyth (2009, s. 7) se ve své publikaci věnoval zlepšováním výkonnosti jedinců skrze pozitivní motivaci, která vytváří, udržuje, ale i zlepšuje výkonnost zaměstnanců. Motivace je aktivní a nekonečný proces, který se však vyplatí. Pouze když mají lidé vůli pracovat a jsou podporováni v dobře odváděné práci, je možné se na ně spolehnout. Každý pracovník je motivován jinými záležitostmi. Důležitým faktorem bývá i možnost se od manažera naučit něco nového. (Forsyth, 2009, s. 15-17)

Pozitivní motivaci vytváří tyto klíčové faktory, seřazené podle jejich důležitosti: úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup a možnost růstu. Manažeři by je měli ideálně využít pro zlepšování kvality pracovních výkonů svých podřízených. (Forsyth, 2009, s. 19-20) Dobře motivovaní zaměstnanci jsou více angažovaní a jejich výkon má vliv na výsledky týmu. Jsou také zpravidla šťastnější a mohou udělat práci zajímavější i zábavnější pro obě strany. Motivace je totiž klíčovým faktorem pro manažerskou práci. Je to aktivní a nikdy nekončící proces. Motivace je také jednou z manažerských funkcí, která vyžaduje speciální péči a pozornost. (Forsyth, 2009, s. 8)

Vliv národní kultury v oblasti motivace

Motivační teorie, které se běžně používají, je pro potřeby této práce a pro využití v multikulturním prostředí, nezbytné chápat v rozdílných kulturních kontextech. Motivace je totiž kulturně podmíněná. To, co funguje jako motivační nástroj v jedné kultuře, nemusí fungovat v kultuře jiné. Geert Hofstede, jak již bylo

uvedeno, rozlišuje 6 dimenzí, ve kterých je možné zaměřit se na možné způsoby motivace pracovníků na základě rozdílné příslušnosti k národní kultuře. (Nový, 2001, s. 23-24) Motivace je dle Hofstede (2007, s. 200) určitým stavem mysli člověka a předpokládá se, že vysvětluje chování daného jedince. Roli zde hraje především kolektivní „programování mysli“, neboli kultura. Nejenže je naše chování ovlivňováno kulturou, ale i skrze kulturu si naše chování určitým způsobem vysvětlujeme. Například úsilí, které do naší práce vložíme, se dá vysvětlit různými způsoby. Hofstede dále zmiňuje několik motivačních teorií, které mají určitým způsobem souvislosti s kulturními odlišnostmi.

Kromě teorie motivace od Douglese McGregora a teorie výkonové motivace od Davida McClellanda, které již byly uvedeny, zmiňuje Hofstede (2007, s. 146) „hierarchii lidských potřeb“ od Abrahama Maslowa, který seskupil lidské potřeby od nejnižších k nejvyšším – *fyzilogické, bezpečí (a jistota), sounáležitost, sebeúcta a seberealizace*. Sama seberealizace je z hlediska dimenzí kultur dána individualistickým předpokladem. Jistě by se některé důležité hodnoty daly do hierarchie lidských potřeb přidat. Mohla by to být například harmonie, povinnost či respekt. Bezpečí a jistota bude zřejmě více důležitá než jiné potřeby tam, kde je silné vyhýbání se nejistotě. Podobně míra potřeby sounáležitosti (mezilidské vztahy) bude pravděpodobně ve femininních kulturách převažovat nad sebeúctou a v maskulinních kulturách to bude naopak. Hlavními motivátory například v Německu, ale i Česku budou jistota a sebeúcta, v Rumunsku jistota a sounáležitost, v Nizozemsku to bude výkon a sounáležitost nebo pro USA typická sebeúcta a výkon. Takové srovnání je možné za předpokladu, že druh práce zkoumaných jedinců je stejný.

Další teorií motivace, kterou Hofstede (2007, s. 202) považuje za důležitou při porovnávání kulturních dimenzí v myslích zaměstnanců, je „teorie pracovní motivace“ od Fredericka Herzberga, který rozlišil „motivaci“ a „hygienu“. Pracovní situace se dělí na části s pozitivním motivačním potenciálem (opravdové motivátory) a na části s negativním potenciálem (hygienické faktory). Mezi skutečné motivátory se řadí samotná práce, výkon, odpovědnost, povýšení a uznání. Hygienické faktory musí být přítomny především proto, aby nedocházelo k demotivaci. Samy o sobě nás nemotivují, jsou to faktory vzhledem k práci vnější, jako například plat/mzda, míra kontroly, pracovní podmínky, správa a firemní politika. Herzberger se domníval, že toto jsou univerzální lidské motivátory, že to,

co nutí lidé jednat, je obsah práce a ne její kontext. Tento autor pochází z prostředí, kterému dominuje malá vzdálenost od moci a slabé vyhýbání se nejistotě. Závislost na nadřízených a potřeba předpisů není silná. Tato teorie je vhodná pro kultury, jako jsou Nizozemsko, severské země či Vietnam. V zemích jako je Rumunsko, Portugalsko či Rusko nemůžeme předpisy nebo podnikovou politiku a správu považovat jako hygienický faktor, nýbrž jako skutečný motivátor. Nicméně Herzbergerova teorie motivace, podobně jako jiné americké teorie, platí v daném kulturním prostředí, ve kterém byl výzkum prováděn a ve kterém autor vyrostl.

Forsyth (2009, s. 71) se zmiňuje o rozvoji a vzdělávání jako o motivátoru. Je obvyklé, že lidé chtějí pracovat pro někoho, od koho se mohou něco naučit. Rozvíjet dovednosti pracovníků je užitečný pro organizaci i jednotlivce. Lze tímto způsobem posilovat výsledky i motivaci zároveň. Z pohledu manažera je možné rozlišovat dvě kategorie, a to mentorování jednotlivce a skupinový rozvoj.

Další kapitola bude sloužit pro pochopení základního fungování firemního vzdělávání, podkapitoly se týkají jednotlivých témat, které se vážou na cíl práce. Jedná se o adaptaci, analýzu a identifikaci vzdělávacích potřeb a cíle a metody vzdělávání. Jako poslední podkapitolou je zmíněn interkulturní trénink, který je pro rozvojové aktivity členů mezinárodních týmů potřebný.

3 Vzdělávací aktivity

3.1. Charakteristika firemního vzdělávání

Vzdělávání je podle Armstrong (2007, s. 461) „*proces, během něž určitá osoba získává a rozvíjí nové znalosti, dovednosti, schopnost a postoje.*“ Mužík (2011, s. 24) vysvětluje vzdělávání jako proces, který je tvořen vyučováním a učením jako hlavními články. Lze ho též považovat za organizovaný komunikační proces, ve kterém si jedinec skrze vyučování osvojuje různé poznatky a ty poté vnitřním zpracováním, a to především interiorizací, převede na dovednosti a vědomosti. Rozlišujeme formální vzdělávání zaměřené na školy, dále neformální vzdělávání spojené s institucemi pro dospělé, celoživotní vzdělávání, vzdělávání ve firmách a informální vzdělávání, které je realizované sebevzděláváním jedince. Vzděláváním se pak rozumí výsledek vzdělávacího procesu. Vzdělávání dospělých je

možné chápat jako další vzdělávání lidí, kteří již ukončili školní vzdělání a jsou na trhu práce.

Mužík (2011, s. 70) uvádí, že pro výkon profese je třeba osvojit si určité vědomosti, návyky a dovednosti, které se získávají právě prostřednictvím učení. Z praktického hlediska se jedinec chová v pracovním prostředí určitým způsobem nutně ne proto, že takový je, ale proto, že jeho chování je žádoucí. Poznávací schopnosti jedince jsou rozvíjeny vzděláváním, učením a prací. Je tomu tak ale i v kontextu ovlivňování vrozených dispozic, charakteru či nadání. Člověk získává různé zkušenosti prostřednictvím těchto procesů. Pro každého jedince jsou takové zkušenosti jiné a vznikají proto i osobnostní rozdíly. Ve vzdělávání dospělých je účastník vzdělávání veden k samostatnosti. Mužík dále zmiňuje (2011, s. 77) základní zásady pro vzdělávací činnosti, a to především v dalším profesním vzdělávání jsou 1. Zásada partnerského přístupu k účastníkům a 2. Zásada nepřetržité zpětné vazby. Dalšími důležitými zásadami ve firemním vzdělávání mohou být zásada jednotnosti, ekonomičnosti, přizpůsobení vzdělávání potřebám firmy, přizpůsobení vzdělávání potřebám cílové skupiny, dále například zásada permanentnosti vzdělávání, všeobecné závaznosti či zásada operativnosti ve vedení výuky. Tyto principy je důležité chápat jako požadavky na výukový proces z hlediska přípravy, realizace i vyhodnocení výsledků. (Mužík, 2011, s. 83)

Dle Armstronga (2007, s. 443) je strategický rozvoj lidských zdrojů důležitý pro zvýšení konkurenceschopnosti organizace vzhledem k přesvědčení, že lidský kapitál je pro organizaci hlavním zdrojem této konkurenční výhody. Prostřednictvím komplexního rámce rozvoje pracovníků dosáhneme potřebné kvality pracovníků. Jde o zvyšování intelektuálního potenciálu lidí díky zlepšování individuálního, skupinového nebo celofiremního učení a vzdělávání. Je nezbytné brát v úvahu individuální potřeby, tím spíše v mezinárodním prostředí. Rozvojem je myšleno realizace schopností a potenciálu konkrétního člověka prostřednictvím vzdělávacích akcí a praktických výcviků

Je nezbytné, aby organizace vytvářela podmínky pro vzdělávání a rozvoj pracovníků. Podle Forsytha (2009, s. 12) je školení a rozvoj jednou z hlavních zodpovědností managementu a je nezbytnou součástí v současné době pro zdokonalení a získání nových znalostí jedince, který je poté plně schopen vykonávat svou práci. Armstrong (2007, s. 461) dále zmiňuje, že ke vzdělávání a rozvoje pracovníků dochází prostřednictvím různých prostředků včetně výcviku.

Cílem programů vzdělávání v určité organizaci je mít dostatečně kvalifikované a vzdělané pracovníky, kteří jsou schopni uspokojit potřeby organizace. Nejdříve je však nutné, aby pracovníci chápali důležitost vzdělávání a aby byli motivováni sami převzít iniciativu a plně využít svůj potenciál a též existující zdroje vzdělávání. Vzdělávání je proces, ve kterém člověk získává a osvojuje si či rozvíjí nové znalosti, schopnosti, postoje a dovednosti.

Firemní vzdělávání je firmou organizovaný vzdělávací proces, který dle Bartoňové (2010, s. 16) zahrnuje vzdělávání v organizaci (interní vzdělávání, organizované firmou na pracovišti) a vzdělávání mimo organizaci (řízené externími dodavateli ve specializovaných vzdělávacích zařízeních). Vzdělávání pracovníků se orientuje také na vytváření pracovních schopností v širším slova smyslu. Zahrnuje mezi to i formování sociálních dovedností a znalostí nutných k vytvoření zdravých mezilidských vztahů mezi zaměstnanci. Efektivní vzdělávání je systematické a vychází z celkové podnikové strategie. Firemním vzděláváním organizace přispívá ke zkvalitňování a zvyšování efektivity uvnitř firmy a k jeho rozvoji jako celku. Firemní vzdělávání zahrnuje: vzdělávání v rámci adaptačního procesu, přípravu zaměstnanců k pracovnímu výkonu, prohlubování kvalifikace, rekvalifikace, profesní rehabilitace a zvyšování kvalifikace. Autorka též zmiňuje souvislost mezi pojmy „profesní vzdělávání“ a „rozvoj“, kdy rozvojem je myšleno další vzdělávání, tedy rozšiřování kvalifikace a formování osobnosti jedince v průběhu jeho pracovního života. (Bartoňková, 2010, s. 17) Hroník (2007, s. 128) do oblastí vzdělávání zahrnuje funkční vzdělávání (často bývá předmětem certifikace a zaměřené na tvrdé dovednosti), manažerské vzdělávání, jazykové vzdělávání, IT školení, účelové vzdělávání (většinou má charakter rozvoje měkkých dovedností) a školení dané ze zákona.

Níže uvedená podkapitola se váže na adaptaci pracovníků, která je součástí firemního vzdělávání a rozvoje a pro nové pracovníky nezbytným procesem k rychlé adaptaci na nové pracovní prostředí se všemi jeho specifiky. Některé vzdělávací potřeby pracovníků je vhodné podchytit už v této úvodní fázi a pracovat na nich.

3.2 Adaptace pracovníků

Hroník ve své publikaci (2007, s. 130) vzdělávání během orientace a adaptace odděluje a řadí ho až za výčet oblastí vzdělávání. V rámci adaptace

pracovníka je možné identifikovat jeho vzdělávací potřeby již v začátcích jeho působení v organizaci.

Dvořáková (2007, s. 143) zmiňuje adaptaci jako řízený proces, který je chápán jako systematická orientace a začlenění nového pracovníka do kulturního, sociálního a pracovního systému organizace. Účelem této řízené adaptace je zredukovat jednak ztráty na produktivitě, dále snížit fluktuaci pracovníků v úvodní fázi začleňování a také zvýšit spokojenost s výkonem práce. Dvořáková také hovoří o adaptaci sociální a pracovní, které se navzájem prolínají. Koubek (2007, s. 189) používá pojem orientace v souvislosti s adaptací nových pracovníků. Uvádí, že daný proces má významné vzdělávací hledisko. Jde o určité formování (také deformování či přeformování) pracovních schopností pracovníka tak, aby souhlasily s požadavky pracovního místa a zaměstnavatele. Mělo by se také přihlížet na osobnost nově příchozího jedince.

Armstrong (2007, s. 396-400) píše, že adaptace na sociální prostředí je důležitá z hlediska rychlého a kvalitního zařazení na pracoviště a vztahy se spolupracovníky a také pro samotný vztah jedince k práci. Při vhodné adaptaci pracovníka se také zvýší pravděpodobnost, že bude podávat žádoucí pracovní výkon v co nejkratším možném čase. Pro nově nastupující jedince je vhodné naplánovat systematický přístup ke vzdělávání na pracovišti či doplnění zvláštními kurzy mimo pracoviště, jelikož vzdělávání na pracovišti při výkonu práce se často stává neefektivním a nahodilým. Mělo by se jednat o analýzu pracovního místa, aby se konkretizovaly přípravy na vzdělávání; dále posouzení toho, co má nový pracovník znát; určení spolupracovníků jako vyškolených mentorů; koučování od vedoucích týmu a také pověření úkolem.

Hroník (2007, s. 130) uvádí, že optimální délka průběhu adaptačního procesu je několik měsíců až půl roku. Výhodami adaptačního procesu je rychlost, za kterou je možné dosáhnout standardní výkonnosti, dále kvalitní adaptační proces může v organizaci snížit fluktuaci a sám pracovník pocítuje zájem okolí a zvyšuje se tak míra loajality k firmě, ale také kvalitu jeho výkonu. Celý proces funguje jako součást rozvoje kariéry pracovníka. Úskalími však na druhou stranu může být mnoho informací v krátkém časovém úseku a pověření nevhodnými úkoly.

Struktura adaptačního procesu by měla mít následující postup: seznámení pracovníka s firmou – vše, co se týká firmy, její hodnoty, cíle, ale i principy managementu; také obecné požadavky na pracovníka, fungování vztahů a

komunikace na pracovišti. Dále by měl nový pracovník být seznámen s chodem firmy – tedy provést „kolečko“ na pozicích, se kterými bude spolupracovat a především přidělení průvodce adaptačním procesem. Poslední fází je zařazení a seznámení s pracovními úkoly, povinnostmi a pravomocemi či seznámení se s pracovním režimem. Důležité je stanovení termínů pro hodnocení adaptačního procesu, úkolů i výsledků. Adaptační proces se často zpracovává v rámci e-learningového kurzu, jelikož je po určitou dobu stejný pro všechny jedince, kteří do organizace vstupují. (Hroník, 2007, s. 131) V rámci adaptace pracovníků se využívá manažerský styl zaměřený především na kontrolu. V této fázi je totiž potřeba, aby pracovníci dělali to, co od nich vedoucí týmu požaduje. Manažer rozdává úkoly, které postupně kontroluje a jejich plnění odměňuje. (Plamínek, 2011, s. 108)

3.3 Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb

Také díky neustálému vývoji a novým technologiím, díky novým postupům a organizaci práce a výroby či neustálých změn v podnikání, vzniká potřeba identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje. Analýza vzdělávacích potřeb je dle Bartoňkové (2010, s. 118) první a nejdůležitější fází v systému i projektování vzdělávání. Je důležitá návaznost na ostatní fáze systému vzdělávání, ale i na procesy, které ve firmě fungují. Systematické vzdělávání probíhá v cyklech a proces by se měl neustále zlepšovat díky zkušenostem z předchozích cyklů. Hlavním bodem je saturace vzdělávacích potřeb, kdy se odstraní rozdíly mezi současnou situací a žádoucí situací.

Vzdělávací potřeba vzniká jako hypotetický stav, kdy pracovníkovi chybí dovednosti nebo znalosti, které jsou důležité pro jeho další existenci (v našem případě v pracovním prostředí). Znamená disproporci mezi znalostmi, dovednostmi, přístupem, ale i porozuměním problému na straně jedince a tím, co je žádoucí pro dané pracovní místo. (Bartoňková, 2010, s. 119) Termínem *plán vzdělávání* je myšlen souhrn všech vzdělávacích aktivit organizace, které by se měly odehrát v konkrétním časovém úseku. Je tvořen právě z identifikovaných nedostatků mezi současnou a požadovanou výkonností zaměstnance. *Projekt vzdělávací akce* je pak konkrétní podoba plánu vzdělávání a kroky k jeho realizaci vycházejí z analýzy vzdělávací akce. Také stanovení metod by mělo probíhat na základě analýzy vzdělávacích potřeb.



Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání

Zdroj: Bartoňková, 2013, s. 19

Autor Štainer (1999, s. 1) ve své publikaci uvádí, že chce-li firma konkurovat na současném trhu, je třeba zaměřit se na rozvoj pracovníků. Je důležité plánovat a realizovat vzdělávání v organizaci dle potřeb firmy, ale i dle strategie rozvoje firmy. Pokud je identifikace vzdělávacích potřeb zvládnutá tak, jak by měla, má pro firmu obrovský význam. Předpokládá se, že je základem pro efektivní řízení pracovníků, ale i pro stabilní a výkonný tým. Není téměř možné najít zaměstnance, který by byl ve výkonu své práce vybaven všemi potřebnými vědomostmi, dovednostmi a postoji a danou práci by vykonával kompetentně a ideálně. Nedostatky, které však zjistíme, se dají odstranit díky správně identifikaci a analýze vzdělávacích potřeb. Rozeznáváme dva základní přístupy pro správnou identifikaci vzdělávacích potřeb jednotlivých zaměstnanců: *kompletní analýza vzdělávacích potřeb nového pracovníka a analýza vzdělávacích potřeb jako součást pravidelného hodnocení.*

Bartoňková (2013, s. 31) uvádí existenci dvou základních úrovní pro analýzu a tím je vnější prostředí firmy a vnitřní prostředí firmy, kde lze analyzovat tři skupiny údajů:

1. celopodnikové údaje neboli „organizační analýza“ – spadá sem například audit vnitřních zdrojů, analýza strategických dokumentů a analýza plánů lidských zdrojů
2. údaje o pracovním místě – především analýza práce a pracovního místa

3. údaje o pracovníkovi neboli „analýza osob“ či „analýza na úrovni skupin či týmů“ – jedná se zejména o různá hodnocení pracovníků a výstupy z průzkumů potřeb pracovníků, což posléze slouží jako informace pro následnou analýzu vzdělávacích potřeb

Koubek (2007, s. 263) zmiňuje, že *„je nezbytné znát profesně kvalifikační strukturu pracovních zdrojů a její vývojové tendence v území, z něhož organizace čerpá rozhodující množství svých pracovních sil.“* V úvahu je nutné brát zkušenosti spojené se získáváním pracovníků na trhu práce anebo také nepodceňovat důležitost znalosti požadavků a charakteristik jednotlivých pracovníků. Autor uvádí několik metod pro analýzu potřeb vzdělávání pracovníků v organizaci. Je to především (Koubek, 2007, s. 262): Analýza statistických nebo dalších údajů o společnosti, pracovních místech a pracovnících, Analýza různých forem průzkumu požadavků a názorů pracovníků na vzdělávání, Analýza informací od vedoucích pracovníků ohledně potřeb vzdělávání jejich podřízených, Cílené zkoumání a hodnocení pracovního výkonu pracovníků, Pozorování a zaznamenávání výstupů z porad týkajících se konkrétních pracovních problémů, Analýza pracovních záznamů, které jsou vedeny vedoucími pracovníky či specialisty.

Pro identifikaci a analýzu vzdělávacích potřeb Bartoňková (2013, s. 42) rozlišuje tři hlavní typy, a to na:

1. Komplexní analýzu – zkoumají se veškeré aspekty konkrétního zaměstnání
2. Analýzu klíčových otázek – identifikují se a zkoumají klíčové otázky týkající se zaměstnání
3. Analýzu zaměřenou na problémy – pozorování současného výkonu tam, kde se objevují problémy

Bartoňková (2013, s. 42) dále upozorňuje, že rozlišení těchto typů může výrazně pomoci, než se s analýzou vůbec začne, protože často neexistuje dostatek financí a času na provedení analýzy vzdělávacích potřeb uskutečnění skrze celé společnosti. Zredukují se tak potenciálně analyzované oblasti. Vlastní identifikace a analýza vzdělávacích potřeb má své slabé i silné stránky.

Slabá místa

- možná neochota zejména ze strany top managementu akceptovat potřebu vzdělávání
- všeobecná neochota pro další vzdělávání díky špatným zkušenostem

- určitá míra konzervativnosti a strnulosti při přijímání něčeho nového, atd.

Silná místa

- dobře provedená analýza lze odhalit potřeby organizace v oblasti dalšího vzdělávání
- možnost vymezení konkrétních pracovníků či skupiny, kteří vzdělávání potřebují
- lze načrtnout obsah a formu konkrétního vzdělávání a rozvoje, apod.

V podnikové praxi je znát, že stále převládá klasický přístup pro identifikaci vzdělávacích potřeb zaměstnanců. To znamená, že vedoucí pracovníci, manažeři, pozorují své podřízené a na základě této percepce, se zaměřují na slabé stránky zaměstnanců a jejich nedostatky. Poté je posílají na různé vzdělávací kurzy často bez bližší komunikace. Lektor má pak nelehkou úlohu takové účastníky zaujmout a především se jim strefit do jejich představ a konkrétních cílů. Jiným přístupem je participativní proces identifikace vzdělávacích potřeb. Tento přístup se zaměřuje na činnosti konkrétních pracovníků a jejich vůle po zdokonalení. Nejeftektivnější je, když manažer a pracovník hledají společně takový kurz, který bude přínosný pro obě strany. Dále je na řadě specialista na lidské zdroje, v tomto případě vzdělavatel, který provede zajištění vhodné výukové činnosti. Někdy do celého procesu vstupuje i psycholog, který se zaměří na schopnosti pracovníka a na nároky, které jsou kladeny na jeho pracovní činnost. V některých podnicích fungují specialisté, kteří přímo analyzují vzdělávací potřeby a dané výsledky komunikují vedení podniku a manažerům. Čím lépe zná podnik své zaměstnance, tím lépe může efektivně vyhovět jejich vzdělávacím potřebám. Základním prostředkem analýzy vzdělávacích potřeb se považuje analýza pracovní pozice. Výkon pozice je spjat s rolemi a také s předpokládanými způsoby chování na té které pozici. (Mužík, 2011, s. 273)

Tureckiová (2004, s. 101) uvádí tyto metody identifikace vzdělávacích potřeb: *analýzu osobních dokumentů; hodnocení adaptačního procesu; analýzu pracovních míst/kompetenčních modelů/typových pozic; rozhovory s nadřízeným; hodnocení pracovního výkonu a průzkumy vzdělávacích potřeb a očekávání.* Tureckiová (2004, s. 33) dále zmiňuje, že často se rozvoj pracovníků týká pouze vybraných zaměstnanců, kteří jsou na manažerských pozicích, nebo jsou

identifikování jako talenti či tzv. klíčoví zaměstnanci. Analýza vzdělávacích potřeb by měla najít odpověď na to, zda se zaměřit pouze na klíčové zaměstnance, či na všechny zaměstnance. Dle Mužika (2011, s. 277) se analýza vzdělávacích potřeb odehrává úrovnovitě, a to pomocí definování výkonu zaměstnance, poté identifikování rozdílu mezi skutečným výkonem a normou a na závěr je třeba identifikovat důvody nedostatků zaměstnance. Dále je navrženo řešení, nejčastěji v podobě vytvoření plánu na vzdělávání a rozvoj pracovníka. Ne všechny nedostatky však mohou být prostřednictvím vzdělávání odstraněny. Občas je pro firmu levnější a ne tolik časově náročné pracovníka převést na jinou pracovní činnost či upravit jeho pracovní náplň. V krajním případě pracovníka propustit. Analýza vzdělávacích potřeb je realizována buď na úrovni celé organizace, nebo na úrovni konkrétních oddělení či přímo na úrovni jednotlivce. Důležité je vnímat tyto úrovně propojeně, jelikož se navzájem podmiňují a prolínají. Tato analýza probíhá buď pouze při organizačních změnách, nebo se odehrává pravidelně v návaznosti na plánování prostředků pro vzdělávání.

Hroník (2007, s. 136) zmiňuje, že individuální vzdělávací a rozvojové potřeby lze identifikovat na základě tří úhlů pohledu: subjektu vzdělávání (jeho individuální přání a potřeby), požadavky vyplývající z funkce (hodnocení či výkonnostní mezera) a budoucnost (očekávání a plány růstu). Tyto úhly pohledu se poté spojí v rozvojový plán. Než se však zvolí určitý typ metody identifikace rozvojových potřeb, je nutné definovat si kritéria. Hlavní roli zde sehrává manažer, který posuzuje potřeby a možnosti pro vzdělávání svých podřízených. Různé potřeby pracovníků se sdruží do jasně formulovaných rozvojových cílů. Pak už nastává prostor pro naplánování a rozhodnutí kdo a jakého rozvojového programu se účastní.

3.4 Cíle vzdělávání a metody vzdělávacích aktivit

Cíle vzdělávání se určují na základě určitých potřeb podniku a měly by odpovídat schopnosti účastníků. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s. 84) Určeny by měly být přijatelné a dosažitelné cíle a standardy výkonu, zatímco jedinec je schopen posuzovat své vlastní pokroky ve vzdělávání. Lidé by si dle Armstronga (2007, s. 463), při určité míře poskytnuté pomoci, měli sami vymezit cíle vzdělávání. Je pro ně nezbytná zpětná vazba a dostatečná míra motivace. Motivace se dělí na vnitřní a vnější. Výhodou jsou vnitřně motivovaní jedinci, kteří se

vzdělávat chtějí, ale i v takovém případě je vhodné mít například mentora, který v případě potřeby povzbudí a pomůže. Je nezbytné podporovat v lidech vnitřní motivaci a potřebu učit se a vzdělávat. Musí si uvědomit, že současná úroveň znalostí, schopností či dovedností, jejich postoje nebo chování je potřeba neustále zlepšovat. Svou práci tak budou vykonávat ke své spokojenosti, ale i ke spokojenosti ostatních. Pokud naleznou uspokojení a užitečnost ve vzdělávání, budou snáze motivovaní. Když cítí, že výsledky vzdělávání pro ně budou prospěšné, budou výrazně motivovanější. Také pokud se lidé zaměřují na konkrétní cíle a ty jsou posléze dosaženy a pokud existuje zpětná vazba na jejich výkon, bude motivace vyšší. Bohužel nedostatečná motivace může být důsledkem nejistého výsledku vzdělávací akce nebo strach z neúspěchu nebo selhání jedince. Problém též může nastat, pokud se neprováže výcvik s potřebami účastníků či zaměření kurzu nemá vyhovující strukturu či neodpovídá specifikám účastníků vzdělávání.

Podle Hroníka (2007, s. 127) je hlavním cílem firemního vzdělávání dosáhnout změn v myšlení a chování zaměstnanců, kteří mají rozhodující vliv na další rozvoj firmy či udržení její konkurenceschopnosti. Funkcemi vzdělávání v organizaci jsou: orientační a adaptační, integrační, kvalifikační, specializační, inovační a motivační. V jednotlivých obdobích jsou uplatňovány různé funkce vzdělávání. Totiž ve chvíli, kdy do firmy nastoupí nový pracovník, se vzdělávání soustřeďuje na co nejrychlejší orientaci jedince na svém novém pracovním místě a jeho adaptaci na nové prostředí. Po splnění tohoto cíle je vzdělávání přeměřováno na prohlubování kvalifikace pracovníka a rozvíjení dovedností a znalostí, které mu pomohou splňovat pracovní úkoly. Vzdělávání může být samo o sobě motivujícím prvkem.

Po určení cíle vzdělávání a rozvoje následuje volba odpovídající metody. Stanovení metody by mělo probíhat na základě analýzy vzdělávacích potřeb. (Bartoňková, 2010, s. 118). Každá metoda a forma vzdělávací aktivity má své výhody a nevýhody a volba konkrétní metody závisí na mnoha různých faktorech. Měli bychom volit takovou metodu, která odpovídá konkrétní situaci a účelu, individualitě účastníka, potřeb a požadavků společnosti a neměla by opominout současný trend v technologickém a ekonomickém vývoji. Faktory, které ovlivňují vhodný výběr metody, jsou samozřejmě také lektor, prostředí, ve kterém se vzdělávání bude konat, složení účastníků vzdělávání, časové a materiální možnosti a v neposlední řadě obsah a zaměření vzdělávání. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.

97) Většina autorů rozděluje metody vzdělávání a rozvoje do třech skupin, jako například Dvořáková (2007, s. 298):

1. **Metody vzdělávání na pracovišti** (on the job training) – při vykonávání každodenních pracovních úkolů, jedná se zejména o individuální metody, kdy je nezbytný individuální přístup a partnerský vztah mezi lektorem a účastníkem vzdělávání. Jsou zde zahrnuty metody *instruktáže při výkonu práce*, kdy jde o předvedení a seznámení se s novými pracovními postupy; *asistování*, které je vhodné pro formování pracovních schopností nového pracovníka od zkušenějšího jedince; dále *rotace práce*, při které si pracovník vždy na určitou dobu vyzkouší plnit úkoly různých týmů a oddělení; *koučování*, jež je ideální pro využití potenciálu jedince pro dosažení optimálního výkonu za podpory kouče; *pověření úkolem*, kdy nový pracovník dostane od zkušenějšího úkol, který se pod dohledem snaží vyřešit (tato metoda rozvíjí především metodu asistování); *mentoring*, metoda určená pro předávání zkušeností a znalostí od mentora k mentorovanému; a metoda *konzultování*, která se používá pro juniornější pracovníky, kteří zvládají většinu svých povinností, ale občas potřebují radu. Výhodou těchto metod je individuální práce se vzdělávanými a náklady na vzdělávání jsou díky využívání interních zdrojů nízké. Praktická stránka zkušeností je efektivním způsobem osvojena při práci a učení se odehrává v podmínkách konkrétní společnosti. Nevýhodami může být schopnost najít vhodného vzdělavatele a nerušené podmínky vzdělávání. (Koubek, 2011, s. 152) Dané metody jsou vhodné zařadit do adaptačního procesu nového pracovníka.

2. **Metody vzdělávání mimo pracoviště** (off the job training) – respektive mimo pracovní místo, realizované v organizaci nebo mimo ni, jsou to metody pro hromadné a skupinové vzdělávání účastníků jako například *přednáška*, kdy je jedná o jednostranný tok konkrétních faktických informací; *seminář*, který je podobný přednášce, ovšem tato metoda je spojena s diskuzí a tím se objevuje i vyšší aktivita účastníků; *demonstrování*, jež je názorným vyučováním a způsobem, kterým se znalosti a dovednosti předvádějí; *případová studie*, oblíbená metoda, kdy se představí určitý problém a účastníci se ho snaží buď jednotlivě nebo ve skupinách vyřešit; podobný je *workshop*, při kterém se řeší praktické problémy týmově a z různých komplexních hledisek; *brainstorming*, který funguje tím způsobem, že po zadání problému probíhá předkládání nejrůznějších návrhů řešení a společně se pak hledá ten nejvhodnější návrh. Tato metoda přináší nové nápady a přístupy pro řešení

problémů. Další metodou je tzv. *hraní rolí* (neboli manažerské hry), kdy se jedná o rozvoj praktických dovedností účastníků za pomoci vcítění se do jiných a hraní různých rolí; *diagnostické-výcvikové programy* (assessment/development centrum), které se nejčastěji využívají pro vzdělávání manažerů a jde o plnění nejrůznějších úkolů a řešení modelových situací a problémů; a také metoda *outdoor training*, jež je oblíbenou metodou pro hravé jedince, kteří jsou ochotni vyrazit například do přírody. Výhodami metod vzdělávání mimo pracoviště je setkání se se zaměstnanci jiných organizací a kurzy mají na starosti zkušení odborníci. Nevýhodou jsou pak často vysoké náklady a problematika aplikování poznatků na konkrétní společnost, kdy ani obsah kurzu nemusí vždy plně souhlasit s potřebami organizace. (Koubek, 2011, s. 154)

3. Metody vzdělávání na rozmezí mezi pracovištěm a mimo pracoviště

Dvořáková (2007, s. 300) sem řadí například pracovní porady, trainee programy (určené pro absolventy škol), poradenství, samostudium a e-learning.

Forsyth (2009, s. 70-71) píše o konzultování jako o metodě, která je něco více než pouhou komunikací, která může být jednosměrná, zatímco konzultace je v podstatě dvojsměrná. Jedná se o metodu vhodnou k rozvoji soft skills. Jde o sběr informací, projednávání možností a zvážení různých názorů jedinců, kteří tímto způsobem produkují nápady. Je tak možné objevit například kreativnější členy týmu. Dobře provedená konzultace je motivující a v rámci týmu funguje. To na ostatní členy týmu bude mít špatný vliv. Mentorování autor popisuje jako metodu vhodnou pro individuální a často neformální trávení času se svými podřízenými za účelem uspíšení jejich zkušeností, zvýšení výkonu a zlepšení kvalifikace. Tato aktivita se pojí s určitým druhem plánu na celkový rozvoj jedince. Tato osoba je důležitá především v adaptačním procesu pracovníka. Také tato metoda je ideální na rozvoj dovedností v oblasti soft skills.

Armstrong (2007, s. 463) uvádí, že „*cíle vzdělávání, konkrétní potřeby a styl vzdělávání vzdělávající se osoby by měly ukázat, jaká metoda nebo metody vzdělávání by měly být použity.*“ Konkrétní cíle a akceptování individuálních potřeb pomáhají při výběru vhodné metody. Je pravděpodobnější, že lepší výsledky bude mít kombinace metod, namísto použití pouze jedné metody. Jako základní metody výcviku uvádí autor instruktáž, přednášku, diskuzi, případovou studii, hraní rolí, simulace a skupinová cvičení. Meier (2009, s. 22) zmiňuje samostudium a jeho výhody a nevýhody. Jde o individualizované studium a jedinec se tedy zabývá

pouze takovým obsahem, který pro výkon své práce opravdu potřebuje a je tomu přizpůsobivější, avšak při této metodě nedochází k výměně zkušeností, které jsou důležité.

3.4.1 Interkulturní kompetence a trénink

Kompetence z hlediska pracovníka rozdělujeme na hard skills (tvrdé dovednosti) a soft skills (měkké dovednosti). Hard skills jsou znalosti a dovednosti, které pracovník nabyl při výkonu určitého povolání. Soft skills jsou souhrnem vlastností i schopností člověka, které jsou dány jeho osobnostními charakteristikami. Jsou to schopnosti, které se projevují chováním jedince. Soft skills neboli měkké dovednosti také pomáhají k efektivnímu výkonu práce. Mohou to být komunikační dovednosti, řešení problému, interpersonální dovednosti, integrita, schopnost vedení a řízení lidí nebo zákaznická orientace. (Hroník, 2007, s. 176) Je těžké zobecnit, které soft skills jsou pro práci v mezinárodním prostředí ty nejdůležitější. Každý z nás má nějaké dovednosti a poté záleží na konkrétní situaci, které si zrovna od nás žádá. Měkké dovednosti se týkají především toho, jak spolupracovat. Týká se to osobní a lidské roviny, jež má mnoho vrstev. Záleží na mnoha faktorech, jak se cítíme, jak myslíme, jaké máme hodnoty, motivy, potřeby apod. Kromě mezilidské složky soft skills zahrnují schopnost organizace a zodpovědnosti za sebe samého. Poslední část tvoří schopnost zvládat úkoly, řešit problémy a efektivně zpracovávat informace. (Muhleisen a Oberhuber, 2008, s. 21)

Interkulturní kompetence je jednou z podstatných stránek manažerů, kteří vedou mezinárodní tým pracovníků. Je také důležitý pro všechny jedince, kteří se ve svém zaměstnání setkávají či dokonce spolupracují s příslušníky jiných kultur. Interkulturní kompetencí je myšlena schopnost vstupovat do multikulturních či interkulturních situací a schopnost pochopit dané sociální interakce v existujících kulturních dimenzích. V kontextu daných dimenzí je přiměřeně také zvládat a úspěšně řešit úkoly s nimi spojené. Jedná se o interkulturní učení. Může také mít podobu interkulturního tréninku, který se soustředí na hlubší a komplexnější poznávání kulturních standardů. (Nový a Schroll-Machl, 2007, s. 34) Interkulturní kompetence také zahrnují interpersonální dovednosti, jako například to, že člen týmu bere na vědomí rozdíly v komunikačních a interakčních stylech lidí z různých kultur nebo že jedinec demonstruje flexibilitu při řešení nedorozumění. Dalším faktorem je efektivita týmové spolupráce, ve které je důležitá schopnost pochopit

členy týmu nebo schopnost manažera potažmo vedoucího týmu jasně sdělovat týmové cíle, role a normy pro daný multikulturní tým. Nezbytná je trpělivost v interkulturních situacích, míra tolerance a empatie. Pochopení chování členů týmu z jiných kultur, že jejich pohled na věc není špatný nebo dobrý, ale jen jiný. Otevírá se tak možnost vidět věci z jiného úhlu pohledu a jiné perspektivy. (Congden, Matveev, Desplaces, 2009, s. 73-89)

Cílem interkulturního vzdělávání a výcviku je podpořit a rozvinout interkulturní kompetenci jedinců, kteří se buď připravují na výjezd do zahraničí na pracovní pobyt, nebo jsou členy mezinárodního týmu. Vhodné je také pro všechny, kteří v rámci pracovního výkonu spolupracují s jedinci cizích kultur. Podstatou interkulturní kompetence je vlastně sladění osobnostní, postojevé a pracovní stránky. Jde o minimalizaci výskytu nedorozumění při interkulturní interakci a omezení nežádoucích důsledků kulturního šoku. „*Interkulturní kompetenci nazýváme schopnost vstupovat do interkulturních či multikulturních situací, zvládat je, chápat a řešit věcné úkoly. Získat interkulturní kompetence může jedinec při interkulturním učení, které může mít také podobu interkulturního tréninku.*“ (Nový, 2001, s. 34)

Interkulturní trénink je relativně nová a moderní technika, která umožňuje efektivní získávání kompetencí v interkulturních vztazích. Používá se jak pro členy týmu, tak i pro team leadery a manažery. Tyto tréninky rozděljuje Nový (2001, s. 35-39) podle cíle a přístupu následovně:

- trénink zaměřený na zprostředkování informací (údaje a fakta o zemích),
- kulturně orientovaný trénink (případové studie, rozbor typického chování příslušníků kultur), trénink orientovaný na interakci a komunikaci (přímý kontakt s cizí kulturou, praktická cvičení),
- trénink týmové spolupráce (práce s reálnými úkoly, problémy a konflikty),
- kulturní asimilátor (kombinace informací, výkladu, diagnostika kulturní kompetence účastníků).

Tarique a Calligiri (1995 v Armstrong, 2007, s. 109) se zabývali vzděláváním cizinců a doporučují, aby se dodržely následující kroky v rámci vytváření vzdělávacího programu. Jedná se především o identifikaci typu úkolů v

zahraničí; provedení analýzy potřeb pro vzdělávání, které se zaměří na kulturu; dále analýza požadavků organizace a dovedností daného jedince; stanovení cílů vzdělávání a jejich kognitivních a emočních kritérií; vytvoření programu, který se bude orientovat na všeobecné i specifické kulturní aspekty a na závěr vyhodnocení poskytnutého vzdělávání. Hofstede (2007, s. 269) zmiňuje dva typy výcviků, jeden se soustřeďuje na znalost o konkrétní kultuře a druhý výcvik, který se zaměřuje na poznání a obecné znalosti o kulturních rozdílech. Trénink je zaměřen na vlastní mentální software jedince a také na to, jak se může odlišovat od jiných. Takový trénink není zaměřen pouze na konkrétní zemi či kulturu, jelikož nabyté dovednosti a vědomosti jedinec využije v prostředí jakékoli cizí kultury. Je nezbytné brát v úvahu, že proces učení je kulturně podmíněn. Většina interkulturních trenérů využívá převážně západních, amerických praktik, což je například pro asijské posluchače kontraproduktivní.

Gert Jan Hofstede (Hofstede, 2007, s. 270) vytvořil metodu skupinového výcviku, která zkoumá kulturní rozmanitosti. Lze ji využít pro mnoho různých účastníků a současně má mnoho praktických aplikací. Metoda byla vyvinuta na základě myšlenek Paula Pedersena (amerického poradce) a pětidimenzionálního modelu Geerta Hofstedeho. Tato metoda je založena na výběru jedné z deseti umělých kultur a jedinci se s ní mají identifikovat. Jedná se o fiktivní kultury, které odpovídají extrémům dimenzí. Poté při simulaci řešení problémů účastníci mají za úkol hrát svoji danou kulturní roli. Výhodou je, že tímto způsobem rozvíjejí svoje interkulturní dovednosti a učí se ze zkušeností.

Nový a Schroll-Machl (2007, s. 39) uvádějí, že úspěch práce mezinárodních týmů je těžké univerzálně identifikovat, ovšem existují strategie, které řeší podnikovou multikulturalitu. Jedná se o přístup k jedné nebo více národních kultur při přímé interkulturní komunikaci a vzájemné spolupráci. Jde o tyto čtyři základní strategie:

- Dominance a přizpůsobení – tým přejímá zvyklosti od jedné ze skupin. Může se jednat o dohodnuté pravidlo nebo to je výraz moci.
- Kombinace a vzájemná akce – vyznačuje se dělením práce a uplatňováním kulturně specifických výhod.
- Integrace a vzájemná kontingence – využití získaných poznatků o kulturních specifikách a jejich kombinace do nových postupů. Jsou zde důležité kompromisy.

- Inovace a synergie – tato fáze se vyznačuje vznikem nových pravidel vzniklých konkrétně pro ten daný tým.

Vzniká otázka, na kolik se mohou projevovat standardy cizí kultury a jako moc jsou námi respektovány a akceptovány. Pro respektování kulturních standardů jedné strany tou druhou stranou, je zapotřebí zohlednění daných odlišností. (Nový a Schroll-Machl, s. 40)

V této diplomové práci v rámci teoretické části práce byly představeny teorie kulturních specifík za pomoci studie profesora Geerta Hofstedeho a jeho teorie národních kultur, dále pak byla pozornost zaměřena na interkulturní komunikaci, týmovou spolupráci a vedení mezinárodních týmů a v neposlední řadě byl poskytnut výklad o firemním vzdělávání a analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb jedinců v rámci mezinárodních týmů a také byly uvedeny metody vzdělávání, které jsou mimo jiné také vhodné pro rozvoj v oblasti soft skills. Byl tedy vytvořen dostatečný teoretický základ pro případovou studii v konkrétní organizaci.

4 Případová studie organizace XY

Cílem této kapitoly je odpovědět na výzkumnou otázku a popsat situaci v konkrétní firmě s pomocí teoretických východisek této práce a k tomuto účelu využiji metodu případové studie Johna W. Creswella (2007). Jde o deskriptivní případovou studii. Případová studie (case study) je definována Creswellem jako výzkum, kdy v rámci ohraničeného systému dochází ke studii problému, který je zkoumaný skrze jeden nebo více případů. Na tuto případovou studii je Creswellem nahlíženo jako na metodologii, druh kvalitativního průzkumu, také jako na předmět studie nebo výsledek zkoumání. Pomocí případové studie (kvalitativním přístupem) zkoumá výzkumník jeden či více případů (ohraničených systémů) prostřednictvím hloubkového sběru dat. Zdroje dat pro výzkumníka jsou především pozorování, rozhovor, dokumenty a audiovizuální materiály se záznamy. Na základě dat shromážděných výzkumníkem je daný případ popisován. (Creswell, 2007, s. 73) Creswell dále rozlišuje typy případových studií podle velikosti případu, jestli se týká jednotlivce, skupiny, programu nebo celé aktivity. Studie je také chápána jako výzkumná strategie a spočívá v systematickém pozorování a sběru dat, následné analýze a interpretaci výsledků. Slouží k utvoření nebo testování hypotéz a

nespornou výhodou je možnost hlubšího vhledu do dané situace. (Jandourek, 2008, s. 49) Pro popis příkladu této práce bude využito upravené struktury případové studie podle Creswella (2007, s. 80), a to: úvodní charakteristika, popis problému, stanovení výzkumných otázek a metod sběru dat. Dalším postupem bude popis případu a kontextu; a na závěr pak interpretace, tvrzení a závěrečná charakteristika. Pro účel analyzování případu organizace XY použiji metodu vnitřní případové studie dle Creswella (2007, s. 74).

V následující části své práce nejdříve stručně představím organizaci XY a stanovím cíle, výzkumné otázky a metodiku zpracování empirické části práce. Poté se budu věnovat popisu metodiky identifikace vzdělávacích potřeb členů mezinárodních týmů v dané organizaci. Na základě teoretických poznatků z první části práce a s ohledem na charakter organizace XY stanovím, jaká jsou specifika vzdělávací potřeby pracovníků mezinárodních týmů a jak se s tím v organizaci XY pracuje. S využitím popisu těchto faktorů uvedu doporučení pro organizaci XY.

4.1 Úvodní charakteristika

Pro případovou studii byla vybrána určitá organizace, kterou si představíme. Vybraná organizace si pro účely této magisterské diplomové práce nepřeje být jmenována, a proto je v práci zmiňována jako „organizace XY“. Organizace XY je americká společnost působící celosvětově v oblasti IT služeb, outsourcingu a poradenství. Vzhledem k velikosti organizace XY bude pro účel této práce figurovat tzv. „Centrum Sdílených Služeb“ (Corporate Shared Services/Shared Service Center) firmy, které má své centrální sídlo v Praze. Toto centrum sdílených služeb je jakési administrativní zázemí pro fungování celé organizace. Poskytuje podporu v oblasti financí a HR (Human Resources = Lidské Zdroje) pro většinu evropských států. Předmětem případové studie je tato část organizace a konkrétně se zaměřím na širší personální-mzdové oddělení čítající 70 pracovníků v převážně mezinárodních týmech. Můj zájem se pak ještě zúžil na jeden menší pracovní tým 21 lidí, který má na starost HR (personální) aktivity spojené s nástupy a odchody pracovníků a také s administrativou. Daný tým je rozdělen na 3 podtýmy, kdy každý má svého vlastního team leadera.

Hodnoty, které jsou pro společnost zásadní, jsou tzv. „CLEAR“: Client focused, Leadership, Execution excellence, Aspiration a Results. V překladu je možno interpretovat jako zaměření na porozumění klientům, kterým je firma

zavázána doručit očekávaný servis a hodnotu; řídit a vést v prostředí, ve kterém je důležitá spolupráce, integrita a důvěra; trvat na vynikající kvalitě ve všech směrech působení pro klienty i zaměstnance samotné, individuální i kolektivní aspirace na pozitivní změny; přijmutí individuální zodpovědnosti za své závazky. Cíli tohoto centra jsou: zaměstnávat vysoce kvalifikované pracovníky, kteří poskytnou výjimečné zákaznické služby a technickou podporu, podpora zvyšování znalostí, kapacity a dovedností zaměstnanců, zaměřovat se na efektivní řešení zadaných úkolů a zvyšovat tak spokojenost zákazníků a rozvíjet prostředí sdílených znalostí. Společnost také považuje diverzitu za jednu z důležitých hodnot, a to unikátní perspektivu, kterou do organizace XY vnášejí zaměstnanci. Díky důležitosti odlišností je možné ukázat respektující a férové chování k sobě navzájem jako závazek. (CSS internal handbook, Organizace XY, 2016)

4.2 Popis problému, cíle a výzkumná otázka

Teoretická východiska budou v případové studii použita pro zkoumání současné situace vzdělávacích potřeb členů vybraných mezinárodních týmů a vzdělávání samotného na pracovišti, dále budou použita pro popis stylů vedení pracovníků v mezinárodních týmech a do všech aspektů budou promítnuta kulturní specifika. Pro zkoumání případu organizace XY bude použito metody zúčastněného pozorování, polo-strukturovaného rozhovoru a také bude provedena analýza dokumentů. Pokud budou zjištěny nedostatky, budou navrženy změny, které by měly napomoci organizaci XY v rámci vzdělávání jejích pracovníků. Výzkumník (autorka práce) případové studie je zaměstnána jako HR specialista v rámci jednoho z týmů v organizaci XY druhým rokem. Lze tedy z jejího pohledu na základě zúčastněného a skrytého pozorování posuzovat aktuální stav daného týmu.

Cílem práce je analyzovat, zda mezinárodní složení pracovního týmu ovlivňuje vzdělávací potřeby jeho členů. Pro případovou studii byla zvolena jedna hlavní výzkumná otázka, a to:

- Plynou z kulturní diverzity mezinárodních týmů specifické vzdělávací potřeby jejich členů?

Bližší specifikace cíle je, že se tato práce zabývá problematikou týmové spolupráce ve spojitosti s kulturními aspekty mezinárodního pracovního prostředí a samotných členů týmů. Identifikuje, jakým stylem manažeři vedou své týmy a jak dalece se se Specialistkou vzdělávání věnují kulturním charakteristikám. Zaměřuje

se na vzdělávací potřeby v oblasti soft skills, které jsou neodmyslitelnou součástí dobře fungujícího týmu, tím spíše mezinárodního a také popisuje vlastní fungování rozvoje pracovníků v organizaci XY. Pro případovou studii byly také vytvořeny tyto dílčí výzkumné otázky, které popisují dílčí cíle:

- Reflektují team leadeři kulturní vzorce pracovníků při týmové interakci?
- Zohledňují team leadeři kulturní specifika při vedení svých týmů?
- Jsou promítnuta kulturní specifika do vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

4.3 Metody sběru dat

Pomocí analýzy aktuálního stavu v organizaci budou zodpovězeny výzkumné otázky a budou také identifikovány případné nedostatky současné situace. Za předpokladu zjištění nedostatků bude výstupem popis specifik mezinárodních týmů a jejich vazba na vzdělávací potřeby pracovníků. Jako metody vhodné pro odpověď na výzkumné otázky byly zvoleny:

- analýza interních dokumentů
- polo-strukturovaný rozhovor
- vlastní nestrukturované, zúčastněné a skryté pozorování

Kvalitativní metoda průzkumu

Kvalitativní metoda je metoda, která má za cíl poznat pravidla, motivace a významy. Je zapotřebí vytipovat zkoumané osoby a ideálně co nejméně ovlivnit to, co zkoumáme. Na rozdíl od kvantitativního průzkumu jde o poznání dynamiky a hlubinné struktury v daném zkoumaném případě. Kladnou stránkou kvalitativní metody je úzký vztah k realitě. Jde však o metodu subjektivní a ani výsledky není možné měřit. Výzkumník by se měl jednoznačně řídit i etickými hledisky. (Jandourek, 2008, s. 44) Ke všem metodám v této práci bude přistupováno pouze kvalitativně.

Jako první metoda byla zvolena metoda analýzy interních dokumentů a budou analyzovány ty dokumenty, které popisují hodnoty a cíle dané části organizace, dále vzdělávání a rozvoj pracovníků, tréninky pro zaměstnance a adaptační školení, vedení týmů. Do zdrojů byly přidány i takové, které primárně slouží jako školící materiály některých tréninků či adaptačních školení. Dokumenty jsou uvedeny v seznamu literatury. Všechny interní dokumenty byly podrobeny

obsahové analýze, data byla kriticky zhodnocována a analyzována a porovnávána s aktuální a reálnou situací v organizaci XY.

Další použitou metodou pro tuto práci byla metoda polo-strukturovaného rozhovoru se třemi Team Leadery (vedoucími týmu) a také Senior Trainer (Specialistkou vzdělávání). Byl sestaven seznam tematických okruhů a otázek a v přílohách je tento arch přiložen. Dané 2 archy (jeden pro vedoucí týmů a druhý pro Specialistku vzdělávání) byly scénářem pro rozhovory, kdy otázky v nich byly kladeny dle potřeby a navazovaly podle toho, jak plynul rozhovor. V případě nejasností byly autorkou práce vyjasněny jejich významy. Otázky byly kladeny v anglickém jazyce pro všechny účastníky rozhovorů z řad vedoucích týmů a v českém jazyce pro Specialistku vzdělávání. Švaříček (2007) definuje hloubkový, polostrukturovaný rozhovor jako „*nestandardizované dotazování účastníků výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí otevřených otázek*“ (Švaříček, 2007, s. 159) Byly pokládány takové otázky, které se týkají tematických mezí daných výzkumným tématem, ale zároveň byl respondentům dán dostatek prostoru pro jejich vlastní odpovědi. Rozhovor a zodpovězené otázky v něm pomohly k potvrzení či vyvrácení platnosti již zmíněných výzkumných otázek. Nahrávky byly zaznamenávány na diktafon, nicméně pro zachování anonymity organizace XY do příloh jejich přepisy zařazeny nejsou. Všichni respondenti souhlasili, že rozhovor bude nahráván. Rozhovory byly posléze několikrát podrobně procházeny a též analyzovány *metodou konstatní komparace*, která spočívá v hledání podobností (shodných kategorií) nejprve v rámci jednoho rozhovoru a posléze napříč všemi. Toto srovnávání probíhá neustále v rámci celého procesu analýzy. (Šedřová, 2007, s. 224) Pozornost byla věnována nejenom tématům, o kterých se hovořilo, ale také důvodům, proč je respondenti zmiňovali, a jak byl tímto způsobem vytvářen obraz jejich reality. Rozhovory trvaly průměrně půl hodiny. Podstatné informace, které z rozhovorů vzešly, jsou v textu práce použity a vždy je uvedeno, kdo danou myšlenku sdílel.

Metoda pozorování probíhala v časovém rozmezí jednoho roku, a to od února 2016 do ledna 2017. Pozorování probíhalo formou průběžného zapisování poznámek. Pokud se v průběhu roku odehrávaly v organizaci XY situace, které byly z hlediska této práce zajímavé a podstatné, byly zaznamenány písemnou formou do deníku pozorování. Na základě pozorování autorka shromažďovala dané informace, které pak pomohly pro tvorbu konkrétních dotazů v rámci rozhovoru s

kolegy. Vzhledem k anonymizaci organizace XY nejsou do příloh této práce přiloženy. Tato metoda sloužila pouze jako doplnění poznatků nabytých ostatními metodami.

Pro zachování objektivitu v daném výzkumu byl autorkou vyjádřen souhlas s názorem autora Faye (2002), který říká: „*Fakty nemluví samy za sebe, se světem se setkáváme vždy pouze zprostředkovaně*“ (Fay, 2002, s. 243) a také tvrdí, že se věda nemůže při vysvětlování zdržet hodnotových soudů. Zmiňuje kritickou intersubjektivitu – kdy je potřeba být otevřený cizím názorům, oprostít se od svých předsudků, či si je alespoň uvědomovat a snažit se od nich odpoutat a být připraven revidovat své závěry. Výzkumník se v této práci snaží dívat na výzkumná problém z různých perspektiv a přístupů.

4.4 Vlastní průzkum a popis případu

V následujících podkapitolách bude uveden a popsán případ organizace XY. Popis je založen na teorii z předešlých kapitol. Na základě rozhovorů byly identifikovány faktory, které se v organizaci XY objevují. V rámci oddělení, které je podrobena zkoumání, pracuje 21 kvalifikovaných zaměstnanců, kteří pocházejí z 15 různých národností a kultur. Jedná se o zástupce národních kultur z České republiky, Slovenska, Německa, Holandska, Velké Británie, Kanady, Dominikánské republiky, Itálie, Srbska, Bulharska, Kazachstánu, Indie, Rumunska, Maďarska a Polska. Je patrné, že zde dochází každodenně ke střetu kultur, proto je důležité správnými metodami a postupy předcházet problémům vznikajících v jejich důsledku. Firemním jazykem je angličtina, kterou každý musí na určité úrovni ovládat. Mělo by se jednat o komunikativní znalost anglického jazyka na mezinárodní úrovni minimálně B2. Většina pracovníků není rodilými mluvčími, tedy jejich úroveň není stejná jako ta, kterou mají kolegové s mateřským jazykem - angličtinou. I v případě tzv. „native speakers“ (rodilí mluvčí) se však najdou rozdíly v mluvené i písemné formě jazyka. Jde o používání jiných slov, která se liší například ve Velké Británii, Kanadě a USA.

Organizace XY je původem americká společnost, nýbrž mezinárodní týmy, které jsou součástí empirické části práce v organizaci XY nejvíce komunikují a podporují kolegy ve Velké Británii, která činí největší trh, na který cílí zákaznická podpora místní pobočky. Oddělení organizace XY (dále jen organizace XY) je rozděleno na 3 týmy, každý po 7 členech a každý tým pod vedením jednoho „team

leadera“. Ve společnosti pro zaštitění vzdělávacích a rozvojových aktivit působí Specialistka vzdělávání.

Vybrané multikulturní týmy

Tým je rozdělen na základě jednotlivých aktivit v rámci HR a navzájem tyto týmy spolupracují na denní bázi. Týmy se potkávají na celotýmovém meetingu jednou za týden, kde se komplexně řeší problémy týkající se všech v tomto širším týmu čítajícím 21 lidí. Prostředí organizace XY, ve kterém týmy fungují, je spíše neformální a na pracovišti panuje příjemná atmosféra. Z vlastního pozorování lze konstatovat, že není problém se kdykoliv obrátit na kohokoliv s žádostí o radu či pomoc. Lidé pracující v organizaci XY mají většinou podobné záliby, jako je cestování a objevování cizích zemí a setkávání se s různými lidmi v mezinárodním prostředí. Drtivá většina studovala či pracovala v zahraničí a toto multikulturní prostředí jim vyhovuje či ho dokonce vyhledávají. Velké množství pracovníků také hovoří větším počtem cizích jazyků a věková struktura je poměrně homogenní v rozsahu zhruba 15 let mezi 25 lety a 40 lety věku života jedinců.

Kulturní specifika

Kulturním specifikám se interní dokumenty organizace XY příliš nevěnují. Určité informace jsou dostupné na intranetu společnosti nebo ve složkách Specialistky školení určené pro školení zaměstnanců. V dokumentu Employee handbook (organizace XY, 2016) je část věnována „diverzitě“, kde je zmiňována rozdílnost a rozmanitost mezi pracovníky na základě pohlaví, věku, vzdělání, ale také práve národu, kultury nebo etnika. Tato diverzita je popisována jako žádoucí v organizaci XY. Specialistka vzdělávání v rozhovoru uvádí, že si všímá kulturních rozdílů v chování jedinců. Říká, že vnímá různé odlišnosti při interakci s kolegy z jiných národních kultur. Hovoří například o přístupu k určitým věcem z pohledu německé národní kultury. Z jejího pohledu se jí němečtí kolegové zdají striktnější, preciznější a pragmatičtější. Při vzdělávacích aktivitách je nejvíce zajímaví fakta a to, jak mohou nabyté informace převést do praxe. Jejich přístup k ostatním je spíše přímý a mají tzv. „tah na branku“. Slovinci se jí naopak zdají emotivnější s větší mírou empatie. Češi často dle jejích slov hledají problém a ne řešení. Vnímá, že oproti jiným národům jsou Češi pesimističtější a mají problém s pozitivními formulacemi. Francouzští kolegové se dle jejích slov s ničím neobtěžují a mají vše pod kontrolou. Jižanské národy jsou vřelejší a při interakcích otevřenější oproti Seveřanům, kteří jsou spíše uzavřenější a rezervovanější. Specialistka vzdělávání

však vidí v těchto rozdílech velkou výhodu a hovoří o tom, že jdou všichni do vzdělávacích aktivit naplno a využívají svých vlastním příkladů a zkušeností a pro všechny je to tak obohacující. Důležité je podle Specialistky vzdělávání vědět, jaké mohou být rozdíly v interakci s klienty z různých zemích, se kterými zaměstnanci organizace XY přijdou do styku. Také často řeší problémy plynoucí z neznalosti správného přístupu v komunikaci s různými úrovněmi zaměstnanců, kdy se liší forma komunikace s řadovými zaměstnanci a naopak managementem nebo dodavateli.

Německý manažer se v rozhovoru zmínil, že podle něho nezáleží až tak dalece na národní kultuře, odkud pracovník pochází, ale spíše na jeho osobnostní charakteristice a tzv. „mindset“. Tedy jakési nastavení mysli a nakolik je například jedinec otevřený k novým a jiným věcem. Uvádí také, že pracovníci v organizaci XY mají většinou zkušenosti s interkulturním prostředím a když si toto zaměstnání lidé vybírají, tak už vědí, že se jedná o práci v multikulturních týmech a mají o ni zájem. Měli by tedy ideálně vědět, jaká jsou specifika takového prostředí. Většinou tedy nejsou zaskočeni rozmanitostí národností, stát se to však může. Někdy dochází ke kulturnímu šoku, ale pravděpodobnost, že se tak stane je podle německého manažera nízká především kvůli tomu, že silná většina pracovníků v organizaci XY pochází z Evropy, která je svým způsobem kulturně homogenní a lidé jsou na „evropskou kulturu“, jak to nazývá, zvyklí.

Česká manažerka se upřímně v rozhovoru zmínila, že když jí měla nastoupit nová kolegyně z Ruska, tak k ní měla určité předsudky. Ze začátku této manažerce nebylo příjemné „přehnané“ sebevědomí nové kolegyně, což se později ukázalo, že bylo dáno díky vysokému zájmu o danou pozici, ale manažerka to původně interpretovala jako aroganci. Také přiznala, že měla obavy, že by kooperace mezi členy týmu nemusela fungovat. Po čase se ale vše ustálilo a spolupráce v týmu funguje a daná manažerka uznala, že to byl její špatný první úsudek, kterého by se do budoucna ráda vyvarovala. Uvedla ale také, že její předpojatost pro Rusy vznikla při studiu na vysoké škole, kde měla možnost se s Rusy potkávat při výuce a jejich chování jí nebylo příjemné. Kulturní rozdíly ve svém týmu spíše nepozoruje, ale rozdíly v chování přisuzuje osobnosti. V rozhovoru bylo řečeno, že i podobný věk členů týmů hraje roli pro lepší pochopení jeden druhého. Také česká manažerka zmínila, že v daném mezinárodním prostředí mají všichni přibližně stejný „pohled na svět“, ale že vždy je pro člověka někdo sympatičtější než někdo jiný. Kulturní

specifika se příliš neprobírají z pracovního hlediska, ale v týmech probíhají diskuze na neformální témata, jako je například rozdílná historie národů, odkud lidé pocházejí nebo tradice či zvyky, které jsou typické pro různé kultury. Česká manažerka zmiňuje, že by jí zajímalo dozvědět se něco více o kulturách, jelikož dle jejích slov si rozdílly, které by z toho například pro týmovou spolupráci plynuly, neuvědomuje. To však neznamená, že neexistují.

Holandská manažerka v rozhovoru uvedla, že podle ní jsou kulturní rozdíly znatelné a hrají velkou roli v mezinárodním týmu. Podle ní multikulturní sestava jejího týmu je ideálním způsobem jak pohlížet na různé záležitosti z různých pohledů. Kulturní rozmanitost podporuje inovace a vylepšení. Také si uvědomuje, že se objevují rozdílné chování, které je buď řízeno kulturou nebo osobností daného jedince. Zmínila, že si je vědoma, že občas jedinci v jejím týmu špatně interpretují slovo nebo jenom gesto či mimiku, a to pak vyvolává konfliktní situace v týmu. Potvrdila, že by byla potřeba se věnovat efektivitě interkulturní interakce.

Interkulturní týmová komunikace a spolupráce

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že si do týmu hledají především týmové hráče. Pokud zjistí, že se člověk jeví jako individualista, je tedy pravděpodobné, že by to v týmu nedělalo „dobrotu“, a takového jedince spíše nepřijmou. Schopnost týmové spolupráce je v organizaci XY zásadní. Všechny tři týmy, které byly podrobeny zkoumání, se zdají být opravdovými týmy a ne pouze skupinou. Prošly všemi stádii transformace skupiny v tým a podle slov manažerů se jim daří být skvělými týmy. S přijímáním nového člena do týmu většinou není problém, ale občas se stane, že člověk buď do skupiny nezapadne vůbec nebo to trvá delší dobu. Pokud by byl například kulturní šok příliš veliký nebo adaptace na pracovní prostředí nebyla úspěšná, tak tito lidé většinou odcházejí z organizace XY už ve zkušební lhůtě. Těchto případů je však málo.

Jako výhodu svého týmu česká manažerka vnímá, že má rodilou mluvčí anglického jazyka, a ta je schopná pomoci například s emailovou komunikací, aby bylo vše správně. Ne všechny týmy rodilého mluvčího angličtiny mají a zdá se, že „vlastnit“ takového kolegu je přínosem pro ostatní členy týmu. Stává se ale také občas, že uzavřenější kolegové jsou nesmělí a bojí se právě s rodilým mluvčím v daném jazyce hovořit, aby se neztrapnili. Pro spoustu lidí je to podle vlastního pozorování jednodušší a pohodlnější hovořit s někým, pro koho angličtina není mateřským jazykem. Pro někoho je to ale motivujícím prvkem a při komunikaci

s rodilým mluvčím si dává více záležet na své angličtině. Pokud někdo dokonale neovládá firemní jazyk angličtinu, je potřeba se snažit na tom zapracovat a záleží především na konkrétním jedinci, jestli pociťuje motivaci se zlepšovat. Z vlastního pozorování vyplynulo, že jedinec musí také sám chtít, aby mu druhý porozuměl.

Všichni tři vedoucí týmu, se kterými byl veden rozhovor, shodně usoudili, že by členové týmů měli zapracovat na vylepšení prezentačních dovedností. Většina jedinců nezvládá prezentovat před větší skupinou lidí, tím spíše pokud je potřeba hovořit v cizím jazyce. Také je potřeba podle nich vylepšit písemnou komunikaci, která dělá problém většině lidí a málokdo ji zvládá bezchybně. Holandská vedoucí týmu uvedla příklad, který ji vedl k nutnosti zaměřit se na efektivní interkulturní komunikaci. Došlo v jejím týmu ke konfliktu na základě špatné interpretace emailové komunikace, kdy jeden člen týmu nechtěně urazil jiného člena týmu. K této situaci došlo také kvůli nedostatečné znalosti anglického jazyka a díky špatně zvoleným slovům, které byly v emailu použity. Problém byl vyřešen na společné schůzce zainteresovaných stran a jedincům bylo doporučeno více se zaměřit na správné použití a pochopení výrazů v cizím jazyce. Též jim bylo doporučeno účastnit se školení zaměřené na komunikační dovednosti v písemné, ale i ústní podobě. Pokud by v organizaci XY existovalo školení na interkulturní komunikaci a spolupráci, určitě by bylo vhodné jej zařadit.

Problémem v jiném týmu, kde převažoval počet česky hovořících pracovníků, byl dle slov manažerky případ, kdy česká skupina jedinců komunikovala mezi sebou pouze v českém jazyce. To ostatním členům týmu znemožňovalo, aby se do takové konverzace připojili nebo ji pochopili. Daná skupina na to byla upozorněna a chvíli trvalo než tento fakt přijala. Bylo jim vysvětleno, že to není pouze slušnost, ale i nutnost v mezinárodní firmě, kde firemním jazykem je angličtina, hovořit právě v anglickém jazyce, aby každý rozuměl. Podle vlastního pozorování lze usoudit, že existuje rozdíl v interkulturní komunikaci a spolupráci mezi týmy, kde převládá jedna národní kultura nebo v týmech, které jsou více kulturně rozmanité. Členové jednoho národa totiž zpravidla drží více pospolu. V současnosti se však daný tým, kde dříve převládala počet Čechů, již stal jako ostatní, multikulturním. Komunikace tak nutně probíhá v jediném, pro všechny srozumitelném, firemním jazyce, a to angličtině. V týmech, které jsou spíše monokulturní (v tomto případě se jednalo o převahu Čechů), jsou

více znatelné kulturní vzorce, protože jsou reprezentovány větším vzorkem lidí. Kulturní šok z dané kultury pro cizince je tak spíše pravděpodobný.

Specialistka vzdělávání v rozhovoru uvedla, že pokud dozví, že některý tým má určité problémy, tak je schopna pomoci tyto problémy řešit koučinkem a mentoringem. Lidé se také dle jejích slov často ptají na různá kulturní a národní specifika při komunikaci a spolupráci s kolegy z jiných zemí, pro které má připravené materiály, které popisují jednotlivá specifika. Každý, kdo má zájem si může v interním dokumentu, který má k dispozici Specialistka vzdělávání, přečíst jaké existují rozdíly mezi národnostmi apod. Lidé si dle jejích zkušeností všímají rozdíly v chování a jednání jedinců, především mezi Evropou a Asií, týká se to například pravidel v seznamování a podávání ruky či dávání polibku na pozdrav a dalších specifik. Sama ale prozatím toto téma neškolí.

Všichni vedoucí týmů se v rozhovorech shodli, že je interkulturní rozmanitost v týmech výhodou a pro spolupráci v takovém týmu to znamená zaměřit se více na toleranci a mít otevřenou mysl. Člověk v multikulturním týmu má možnost poznat jiné postoje k práci, ale i k dalším sférám života. Má možnost naučit se něco nového od kolegy z cizí země – ať už to je jazyk nebo jiný pohled na situaci. Všichni manažeři uvedli, že to je něco unikátního, zajímavého a obohacujícího. Většinou se líbí možnost využívat cizí jazyk pro komunikaci a také možnost setkat se s mnoha různými lidmi. Z rozhovorů vyplynulo, že manažeři vidí téměř výhradně výhody v práci v mezinárodním prostředí. Negativa se manažerům hledala jen velice těžce a jako negativní záležitost byla uvedena pouze vyšší pravděpodobnost pro konflikt pramenící z odlišností, které multikulturní tým skýtá a také jako nevýhodu pocítují to, pokud se sejde více lidí z jednoho národa a tyto lidé se od ostatních separují a komunikace pak vážne a je neefektivní. Někdy se stává, že je problém s přenosem informací v rámci týmu.

Německý manažer uvedl, že na míru schopnosti pracovat v mezinárodním týmu má i vzdělání a předchozí zkušenosti. Lidé, kteří jsou kvalifikovanější, tedy například vystudovali vysokou školu nebo pracovali nebo žili v zahraničí, mají vyšší předpoklad pro tolerantní chování vůči lidem z cizích zemích. Úspěch interkulturní spolupráce přisuzuje zdvořilému a přátelskému chování. Hovořit by se mělo s vědomím, že druhý člověk nemusí rozumět a být opatrný při výběru slov. Česká manažerka v rozhovoru zmínila, že zažila situaci, která již byla uvedena, kdy v organizaci převládala skupina Čechů a postupem času Češi odcházeli a týmy se

stávaly multikulturními. Tento vývoj znamenal pozitivní změnu v organizaci XY a spolupráce v týmech i mezi týmy se zlepšila. Nikdo dál nehovořil za zády cizinců česky, ale opravdu se začala používat angličtina mezi všemi pracovníky. Multikulturalita týmů tedy vylepšila situaci na pracovišti.

Z rozhovoru se Specialistkou vzdělávání jasně vyplynulo, že se ve svých vzdělávacích aktivitách příliš kulturním aspektům nevěnuje, ale bylo řečeno, že do budoucna by se na to zaměřit chtěla. Není to však oblast, které by dostatečně rozuměla, tedy vyslovila jasnou potřebu dalšího člověka k ní do týmu, aby jí v této záležitosti pomohl a případně i taková specializované kurzy školil. Sama školitelka přiznává, že má problém s anglickým jazykem, ve kterém jsou vzdělávací akce pro cizince realizovány. Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že se tohoto faktu všimli i oni a souhlasí, že by se úroveň její jazykové znalosti měla zlepšit. Školitelka míní, že je pravdou, že se jí o mnoho lépe vede školení v rodném jazyce, češtině. Toto tvrzení potvrdila i česká manažerka, která měla možnost účastnit se školení v českém i anglickém jazyce a školení, které bylo vedené v českém jazyce, bylo lepší. Při tvorbě vzdělávacích aktivit se školitelka radila s kolegy, rodilými mluvčími angličtiny a ti jí pomáhali školení překládat. Při samotném výkladu jde ovšem také o zvládnutí daný obsah odprezentovat.

O vzdělávacích aktivitách v anglickém jazyce určené pro cizince hovoří jako o místě, kde se setkávají jedinci z různých kultur a taková školení jsou velkým přínosem pro všechny. Také si všimla, že tato školení mají větší dynamiku než když jde pouze o česky hovořící účastníky školení. Do budoucna by se interní školitelka chtěla zaměřit na vzdělávací aktivitu „Interkulturní komunikace“ a „Business etiquette“.

Vedení mezinárodních týmů

Z rozhovorů s vedoucími týmů souhlasně vyplynulo, že pro vedení nových členů týmu se používá direktivní styl vedení. Pokud to však situace vyžaduje, jsou často manažeři nuceni použít direktivní styl vedení i v jiných situacích, a to například, když je třeba urgentní úkol splnit včas. Tento styl vedení je efektivní v krajních případech, kdy je vyžadována rychlá reakce na vzniklou situaci. Pokud je v týmu někdo delší dobu a vykazuje známky výkoného pracovníka, je svým nadřízeným veden formou participativního stylu. Manažeři se snaží se svými podřízenými hodně mluvit a dávat jim prostor pro vyjádření jejich názoru. Někteří

manažeři intuitivně preferují jeden ze stylů vedení a dělá jim problém aplikovat na své podřízené jiné styly.

Z rozhovorů vyplynulo, že například holandská vedoucí preferuje volnější, konsensuální styl vedení a zmiňuje, že aby dosáhla co nejlepšího výkonu svého týmu, je potřeba používat více stylů vedení a podle potřeby je měnit. Říká, že v multikulturním týmu to je nelehká záležitost. Tato vedoucí v rozhovoru zmínila jednu situaci, ve které bylo potřeba se nad svým stylem vedení zamyslet a využít jinou strategii. Její podřízená z Kazachstánu jí vyčetla, že k ní není upřímná. Oproti svým kolegům je totiž tato osoba přímější a je zvyklá jednat na rovinu. V týmu to ale vždy fungovalo tak, že se problémy oznamovaly spíše nepřímě, ale tato nová kolegyně přinesla do týmu jiný pohled na situaci a očekávala a vyžadovala, aby se s ní jednalo „na rovinu“. Na základě této situace se daná problematika řešila na společné schůzce a bylo řečeno, že je třeba najít kompromis, aby se situace v týmu uklidnila a do budoucna skupina jako tým fungovala. Bylo třeba upravit i styl vedení manažerky daného týmu.

Německý manažer v rozhovoru uvedl, že si všímá rozdílného přístupu italských a českých kolegů k práci. Podle jeho názoru jsou Italové mnohem více proaktivní ve svém přístupu k pracovním úkolům. Jsou motivováni vidinou kariérního úspěchu a cítí potřebu na sobě pracovat. Zatímco čeští kolegové se mu z jeho pohledu zdají méně proaktivní a často nespokojení. Na základě toho se liší i přístup německého manažera k vedení pracovníků v jeho týmu. Italským kolegům tedy dle jeho slov dává prostor pro jejich seberalizaci a často mají na starosti i složitější úkoly. Naopak české kolegy je třeba více podpořit a motivovat k výkonu. Svěřené úkoly ale poté vyřeší bez problému. Všechny ve svém týmu se snaží motivovat splněním zajímavého úkolu a případně účastí na projektech. Je pro něj důležité, aby si daný člověk z každé aktivity něco odnesl. Pokud je potřeba, neváhá své členy týmu podpořit a pomoci jim, ale váží si proaktivního přístupu k práci. (což odpovídá Hofstedeho studii). Chtěl by zapracovat na svých nedostatcích co se týče delegování úkolů a rád by pochopil, jak efektivně zadávat úkoly svým podřízeným. Kulturním paradoxem se může zdát fakt, že německý manažer zmínil, že mu nevyhovuje to, že se lidé v organizaci XY musejí řídit příliš mnoha pravidly a uzávěrkami, která jedince paralyzují při jeho kreativitě.

Česká manažerka uvedla, že se své podřízené snaží motivovat pochvalou za dobře odvedenou práci. Stejně jako německý manažer je podporuje v projektových

činnostech a dalších aktivitách, které mají vliv na rozvoj daného pracovníka. Ráda podporuje své podřízené, aby se účastnili dobrovolných aktivit v rámci školení určitého tématu méně zkušené kolegy. Vzdělávací potřeby jsou pro jednotlivce rozdílné, a tak pokud někdo umí něco „navíc“ a může se o to podělit se svými kolegy, je to vždy vítané. Všichni manažeři si také všimli, že každého jedince motivuje něco jiného, což také vyplývá z rozdílů mezi kulturami. Česká manažerka se považuje za mentora a koordinátora a jedincům ve svém týmu nerada rozkazuje. Také ráda o věcech hovoří a diskutuje a zajímají ji názory druhých. Připouští, že finální rozhodnutí jsou na jejím uvážení, ale snaží se být pro své podřízené spíše kamarádkou vedoucí, která se nerada pouští do konfliktů. Když ovšem vidí, že někdo dlouhodobě nedělá to, co má, tak dokáže být přísná a na přímo to dané osobě řekne a často je pak na své pracovníky nepřijemná. Je si vědoma svých nedostatků a ráda by na nich ze svého manažerského postu zapracovala. Ráda by se naučila efektivně vycházet v problémových situacích s kolegy a ráda by také zjistila, jak kulturní vzorce ovlivňují chování.

Z rozhovoru se Specialistkou vzdělávání vyplynulo, že se vedením pracovníků zabývá a nabízí tzv. „leadership“ školení, ve kterých se zaměřuje na vedení týmů, na správně poskytování zpětné vazby kolegům, na motivaci pracovníků, ale také na komunikaci s problémovým podřízeným. Toto školení je jednotně určeno pro všechny manažery v organizaci XY.

Z interních dokumentů bylo vyčteno, že v rámci vedení týmů manažeři vedou pravidelné schůzky „face to face“, tedy „z očí do očí“, na kterých se scházejí vždy manažer a jeden jeho podřízený. Na těchto schůzkách podle vlastního pozorování dochází k rozebírání současného stavu, probírají se pracovní záležitosti, ale i situace na pracovišti a v rámci rozvoje pracovníků se řeší aktuální potřeby jedince. Tyto schůzky by se měly konat jednou měsíčně. (Internal team handbook, organizace XY, 2016) Další schůzky by měly být organizovány za účelem shromáždění se celého týmu a ty by se měly odehrávat v týdenních intervalech. Na těchto schůzkách, které jsou vedené manažerem, se řeší záležitosti týkající se celého týmu. Probírají se pracovní úkoly, ale i například problémy nebo možnosti zlepšení. Z vlastního pozorování vyplynulo, že dané týmové porady jsou důležité z hlediska týmové spolupráce a komunikace a pro manažery jsou též důležité z hlediska leadershipu. Všichni účastníci se tak dozví aktuální stav týmu, ale i ostatních týmů

a manažer by měl přinést informace ze schůze manažerů, kde se probírají důležité záležitosti směřování organizace XY.

Při rozhovorech s manažery bylo uvedeno, že existující leadership školení jsou bohužel široce zaměřena a neuspokojují konkrétní potřeby. Ideální by bylo, kdyby se zaměřilo na určité slabé stránky manažera a na nich se v rámci vzdělávací akce pracovalo. Také by se měly zabývat odlišnou kulturní specifikací a poskytnou informace, jak kultura ovlivňuje leadership. Stejně tak by to mělo být při vzdělávacích akcích pro řadové zaměstnance. Česká manažerka řekla, že výčet vzdělávacích aktivit v oblasti soft skills je široký, ale co chybí jsou tréninky zaměřené na určité konkrétní vzdělávací potřeby jedince, které mohou být akcentovány i odlišnou kulturní příslušností. Z vlastního pozorování však vyplynulo, že v rámci společnosti není prostor na uspokojování takových potřeb. V organizaci XY pracuje několik stovek lidí a na odborné vzdělávací akce je v současnosti v organizaci pouze jedna osoba – již zmiňovaná Specialistka vzdělávání, která nestačí uspokojit všechnu poptávku po různých typech školení. V současnosti existují tři speciální vzdělávací akce pro manažery, které budou popsány níže. Specialistka vzdělávání v rozhovoru zmínila, že se kulturními specifiky příliš nezaobírá, pouze je uvádí jako doplňující informaci při aktivitách pro manažery týmů, aby si uvědomili, že to může mít vliv na chování jejich spolupracovníků. Teprve se tedy školitelka do budoucna chystá na tvorbu vzdělávacích aktivit, které by šly do hloubky problematiky.

Co se týče vedení týmů v oblasti vzdělávání, tak z rozhovoru se Specialistkou vzdělávání vyplynulo, že ideálním stavem je, když manažer zná svého člověka a ví, kam směřuje a co by měl zvládat a v rámci určitého rozvojového plánu mu doporučí školení, které by pro něj mělo být nejvhodnější. Dále by měl svého podřízeného umět systematicky vést na cestě za osvojením si potřebných dovedností v reálném časovém horizontu. Ideální by též bylo, aby team leader věděl o každém tréninku a uměl svému člověku poradit, který trénink si vybrat. Pravidla jsou nastavena, ale Specialistka vzdělávání se při rozhovoru vyjádřila, že ne vždy to funguje tak, jak má. Cítí málo pozornosti a zájmu ze strany manažerů, a tak vyšší míra spolupráce ze strany team leaderů by byla vítána. V rozhovorech s team leadery bylo řečeno, že na rok 2017 je plánováno obracet více pozornost na rozvojové plány zaměstnanců. Česká manažerka uvedla, že by do budoucna ráda mezi svými podřízenými našla jedince, který by byl její

zástupkyní, popřípadě i nástupkyní, pokud by se rozhodla ze společnosti odejít. Což by bylo zajisté přínosem pro všechny. Často se stává, že když je manažer na dovolené nebo je nemocný, v týmu není nikdo, kdo by ho po dobu nepřítomnosti nahradil. Tedy jakési hledání talentů v týmech by se mělo podporovat.

Firemní vzdělávání

Adaptace a vzdělávací potřeby

V interním dokumentu organizace XY (Employee handbook, 2016), který se mimo jiné věnuje vzdělávání pracovníků, se píše, že zaměstnanec je povinen zúčastnit se zákonných školení a dále určitých e-learningů, které jsou povinné pro všechny zaměstnance bez výjimky. Tyto e-learningy jsou zaměřené na povědomí o ochraně a bezpečnosti dat, dále se zaměřují na seznámení se s „businessem“ společnosti, na kodex chování a také na komunikaci se zákazníkem a „CLEAR“ hodnoty organizace XY. Dále by se měl nový zaměstnanec účastnit takových vzdělávacích akcí, které jsou připravované v rámci adaptačního procesu na pracovišti a později by se měl účastnit školení, které si vybere v rámci svého vlastního rozvoje nebo mu je jeho team leader určí. Měl by tím být, dle slov Specialistky vzdělávání, vytvořen rozvojový plán jedince.

Z rozhovorů s vedoucími týmů vyplynulo, že na rozvojový plán se zatím spíše zapomíná a není prioritou. V myšlenkách manažerů jsou určité představy o rozvoji svých podřízených, ale není to zdokumentováno a hovoří se o tomto tématu jen občas na týmových schůzích. Není pro to vytvořená určitá konkrétní agenda. Z vlastního pozorování vyplývá, že jedinec většinou musí sám o svůj rozvoj projevit zájem a z vlastní iniciativy s manažerem o tom hovořit. Na intranetu organizace XY ovšem existuje sekce „Development plan“ (Rozvojový plán), který se ale bohužel téměř nevyužívá. Jedinec by si tak měl proaktivně do svého rozvojového plánu postupně a pravidelně přidávat různá školení a jeho manažer by měl jeho plán schvalovat a doplňovat. (Portál „University“, organizace XY, 2016)

Adaptační procesy v organizaci XY jsou dle rozhovoru se Specialistkou vzdělávání především záležitostí vedoucích týmů. Ona je v rámci těchto procesů součástí tzv. „onboardingu“, tedy aktivit spojených s prvními dny života pracovníka v organizaci. Dostanou tak základní informace o fungování a principech společnosti a jednotlivých týmů a poskytne jim potřebnou orientaci v daném pracovním prostředí. Také zmiňuje, že adaptační procesy ovlivňuje z hlediska toho, že na „leadership“ školení, které je určeno pro vedoucí týmu, hovoří o principech

adaptace, a co je pro nově nastupující do organizace důležité. Jak by měl vypadat tréninkový plán a co je od jedince potřeba v rámci adaptačního procesu a jak nastavit rozvojové cíle. Zbytek aktivit závisí dle jejích slov na team leaderovi.

Odborné začlenění nového pracovníka má v organizaci XY na starost zejména vedoucí týmu. V prvních dnech po nástupu je třeba dohlédnout na nového kolegu a kontrolovat, zda plní předem dané tréninky, které jsou povinné. Německý manažer vyzdvihl nutnost dokončit tyto tréninky včas jako prioritu nově nastupivšího po příchodu na své pracovní místo. Ostatní vedoucí vypověděli, že věnují pozornost faktu, do kdy mají být povinné tréninky splněné, ale nekladou na to tak velký důraz jako jejich německý kolega. Vedoucí týmu je také zodpovědný za přípravu pracovního místa, seznámení s ostatními pracovníky a také za adaptační program pro nováčka. Dále za pomoci kolegů je připraveno tzv. „kolečko“ po pracovišti a nový kolega se dozvídá informace od svých kolegů z jiných týmů, které se týkají jejich výkonu práce a jaké to má a bude mít souvislosti s pracovními úkoly nového pracovníka. Také je dle výpovědí manažerů připravena metoda stínování, při které nový zaměstnanec obchází kolegy ze svého týmu a sleduje je při jejich každodenních činnostech.

Z rozhovorů s vedoucími týmů vyplynulo, že je důležité se poznat s kolegy ze svého týmu, ale i s kolegy z okolních týmů, aby nový člověk lépe pochopil souvislosti. Z interních dokumentů bylo zjištěno, že harmonogram adaptačních školení obsahuje aktivity určené pro rozvoj kompetencí pracovníka, a to třeba právě zmíněné stínování, rotaci po pracovišti a seznámení se s ostatními týmy, dále školení zaměřené na „hard skills“, na kterých si organizace XY zakládá a jsou pro ni z hlediska „businessu“ důležité, tedy zejména excel, SAP a další interní systémy a seznámení se s existujícími procesy a postupy. Novinkou je pak krátké školení „soft skills“, a to „Business english“, které školí kolegyně z Kanady, a tím pádem i rodilá mluvčí. (Employee handbook, organizace XY, 2016)

Německý manažer zmínil, že ne každý je hned od začátku „otevřený“ a že člověk se cítí komfortněji pokud ví, na koho se obrátit, když potřebuje pomoc a také tím získá větší míru jistoty a nastartuje to spolupráci mezi lidmi. Česká manažerka v rozhovoru uvedla, že důležitým bodem při adaptaci pracovníka na prostředí organizace XY je vybrat mu tzv. „buddyho“, což je kolega, který ho bude adaptačním procesem provázet. Je to jakýsi pomocník manažera, který pomáhá při začleňování nováčka do týmu, jeho pracovní pozice, ale i do pracovního prostředí.

Manažerka tedy poskytne pracovníkovi základní přehled aktivit spjatých s jeho místem v organizaci XY a sestaví mu harmonogram adaptačních školení, ale poté již deleguje zbytek činností na své kolegy, kteří se ho ujmou dále a vysvětlují mu konkrétní záležitosti. Další adaptační vzdělávání je už pouze na manažerech týmů, kteří ale, podle zjištění, při příchodu nového pracovníka vůbec neřeší zemi, ze které jedinec pochází. Kulturní specifika konkrétní národní kultury tedy nejsou reflektována tak, jak by měla být.

Z rozhovorů s vedoucími týmů vzešla informace, že svým podřízeným poskytují podporu a vzdělávání „při výkonu práce“. Zadávají svým podřízeným takové úkoly, které odhadují, že by v daný okamžik měli zvládnout a zároveň jim nabízí svou podporu či pomoc a také kontrolují kvalitu plnění zadaného úkolu. Využívá se tedy metoda „pověření úkolem“. Z vlastního pozorování lze konstatovat, že ne vždy je toto výsadou pouze manažerů týmů, často se stává, že úkolem pověřuje i seniornější osoba v týmu. Pomáhá tak vedoucímu týmu v koordinaci adaptačního procesu a rychlejšího začlenění člena do týmu a pracovního výkonu. Po prvotní adaptaci (zhruba tři měsíce) v organizaci XY jsou nastavovány cíle zaměřené na pracovní výkon. Ty poté dle výpovědí manažerů slouží také k analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb jejich podřízených. Většina těchto pracovních cílů je ovšem pro všechny jedince generalizována a předem dána. Z pozorování vyplynulo, že se příliš nebere ohled na individualitu jedinců a jejich konkrétní potřeby. Pro uspokojení potřeb plynoucích z předem daných cílů je nastavené i unifikované firemní vzdělávání.

Vzdělávání a metody vzdělávání

Podle analýzy dokumentů týkající se vzdělávacích aktivit v organizaci XY bylo zjištěno, že odborné vzdělávání má na starosti jedna osoba, již zmíněná Specialistka vzdělávání a poté by se na rozvoji zaměstnanců měli podílet manažeri a vedoucí týmů a konečně i sami pracovníci. Po obsahové a jazykové stránce jsou některé vzdělávací aktivity pouze v anglickém jazyce, jelikož to je oficiální jazyk v organizaci XY, ale odborná školení, která realizuje Specialistka vzdělávání, jsou ve dvou variantách – v českém i anglickém jazyce. Z rozhovoru s danou osobou vyplynulo, že obsahy by měly v obou jazycích být co nejvíce shodné, aby všichni dostali stejné informace. Uvádí ale také, že si práci zjednodušila tím, že rozděluje školení na ty, které jsou pouze pro česky hovořící a ty školí v českém jazyce a poté

jsou školení v anglickém jazyce a ty jsou určené pro cizince. Jak již bylo zmíněno, úroveň jejího anglického jazyka není na vysoké úrovni a potřebuje vylepšit.

Z vlastního pozorování i z rozhovorů s team leadery vyplynulo, že je kladen důraz na aktivní zapojení se na budování svého vlastního rozvoje a vzdělávání a tím i na analýzu svých vlastních vzdělávacích potřeb jednotlivých pracovníků. Manažer týmu pro svoje členy týmu identifikuje a schvaluje rozvojové potřeby a požadavky a pomáhá nalézat vhodná odborná školení, která organizace nabízí. Manažeři také zmínili, že často své podřízené nechávají volně vybírat z nabídky vzdělávacích aktivit a pokud je čas a prostor, mohou jednotlivci chodit na jakékoliv školení, které je zaujme.

Z rozhovorů s vedoucími týmů vyplynulo, že organizace XY bohužel nenabízí vzdělávací akce šité na míru a zaměřené na konkrétní potřeby konkrétního týmu a jednotlivých členů daného týmu. Jedná se spíše o obecně platná pravidla, která se jedinec na školení dozví. Člověk má ale také možnost vybrat si z široké škály vzdělávacích aktivit na intranetu organizace XY (Individual development place, 2016) Lze tu najít různé kurzy a materiály včetně e-learningů, které zahrnují instruktora a několik tisíc on-line kurzů, vzdělávacích knih a možností. Z analýzy interních dokumentů bylo zjištěno, že se lze zapojit do vzdělávání v rámci kulturních odlišností a rozdílů v rámci „Culture Effectiveness Tool“, což je pomůcka pro pochopení základních rozdílů mezi národními kulturami na základě odborných studií. (Portál „University“, organizace XY, 2016) Z vlastního pozorování ovšem vzešlo, že se tento nástroj téměř vůbec nevyužívá, přitom skrývá důležité informace, které by byly přínosem pro všechny lidi v této mezinárodní organizaci XY.

Z rozhovoru se Specialistkou vzdělávání vyplynulo, že se při tvorbě vzdělávacích aktivit zaměřovala na náplň práce jedinců, pro které je daná aktivita určena, kdy si představila, s kým tyto osoby jednají, které problémy v souvislosti s výkonem práce je mohou potkat, co potřebují řešit a také jaká pravidla si potřebují ujasnit. Zároveň vycházela ze své praxe, z oblasti zákaznické podpory a jednání s lidmi. Též se zaměřila na potřeby pracovníků, kteří se jí svěřují, v čem by se potřebovali rozvíjet a vzdělávat a to ji inspirovalo k tvorbě určité vzdělávací akce. Vzdělávací potřeby kolegyně analyzuje skrze dotazníky (tzv. feedback forms), které jí účastníci odevzdávají po skončení vzdělávací akce. V nich účastníci zmiňují klady a zápory, které shledávají na dané akci a také, co si myslí, že je obohatilo a

co si z toho „odnesli“. Z této zpětné vazby Specialistka vzdělávání koriguje obsah a metody vzdělávacích aktivit. Mnohem efektivnější by však bylo, kdyby analýza a identifikace vzdělávacích potřeb byla založena na analýze nejprve prostředí organizace, poté by se analyzovala pracovní skupina a pracovní místo v neposlední řadě by došlo k analýze činností jedince a z toho vzešlých vzdělávacích potřeb v daném mezinárodním týmu i na základě kulturních odlišností.

K analýze potřeb například z hlediska pracovního místa nedochází při projektování vzdělávacích programů. Specialistka vzdělávání i manažeři týmů zmiňují také, že není možné dělat důkladnou analýzu potřeb zaměstnanců, jelikož na to není prostor a čas. Často tedy jde o nahodilé úvahy o potřebách jedinců. Specialistka vzdělávání má na starosti celou firmu, udává tedy, že je to tedy spíše záležitostí team leaderů, aby analyzovali a identifikovali potřeby svých podřízených. S vedoucími týmu je však ve spolupráci. Na základě žádostí od vedení, které aktivity by byly potřeba do vzdělávání zahrnout, Specialistka vzdělávání vymýšlí, co by mohla nabídnout za nová nebo vylepšená školení.

V rámci mezinárodního prostředí se Specialistka vzdělávání soustředí na různé úrovně, které se ve velké mezinárodní organizaci objevují. Zda se jedná o vnitřní klienty, vnější klienty či dodavatele nebo management. Oblasti komunikace se poté úroveň od úrovně liší. Snaží se trochu zahrnovat i specifika národností a jejich jiného přístupu. Zmínila etiketu a záležitosti jako je podání ruky nebo způsob jednání. Ale připouští, že není expertka na danou problematiku.

Metody, které Specialistka vzdělávání využívá, jsou především aktivními a interaktivními formami vzdělávání. Nepoužívá přednášku ani seminář, ale zaměřuje se především na různá cvičení a rolové hry, kdy praktická část aktivity navazuje bezprostředně na teoretickou část. Probíhají tak časté diskuze a brainstormingy. Nedá se to dle jejích slov aplikovat na všechny vzdělávací aktivity, které nabízí, jako například na „Time management“, „Stress management“ a „Self-developement“. Tyto vzdělávací akce jsou založeny na sebeanalýze a na konkrétní práci s konkrétními vzdělávacími potřebami jedince.

Specialistka vzdělávání se zaměřuje především na vzdělávací akce v oblasti soft skills. V interních dokumentech lze najít seznam i se základními informacemi o daných aktivitách. Z rozhovoru s danou osobou vyplývá, že nabízí celou řadu takovýchto školení zaměřených na měkké dovednosti jedince. Jsou to školení: „Písemná komunikace“, „Telefonická komunikace“, „Negotiation and

Assertiveness“, „Conflicts and objections“, „Business etiquette“, „Time management“, „Stress management“, Self-development“ a „Presentation skills“ (anglické názvy školení nejsou překládány do češtiny). Tato školení jsou zajímavá, ale poskytují pouze základní povrchní informace a nejdou do hloubky. Manažeři se shodli na tom, že většinu informací, poskytnutých v daných školeních, se lidé dozví již při studiu na vysoké škole. Tím, že převážná většina zaměstnanců má vysokou školu vystudovanou, nepřináší to velké množství nových informací a nereaguje to na konkrétní vzdělávací potřeby jedinců. Pro vedoucí týmů jsou připraveny tyto speciální kurzy: „Leadership“, „Motivace týmů“ a „Goals settings“. Z rozhovorů s vedoucími týmů shodně vyplynulo, že by si přáli školení, na kterém by byly připravováni na svoji roli manažera mezinárodního týmu. Dle jejich slov by jim to ulehčilo práci a často i nervy a posílilo by to jejich sebevědomí a především poskytlo znalosti potřebné v této oblasti. Na svou roli totiž dle jejich slov byli málo připraveni. Většina z nich se totiž manažery stala až v organizaci XY. Z rozhovorů vyplynulo, že se manažeři snažili inspirovat svými dřívějšími manažery a podle svých zkušeností začali i oni vést své lidi.

Pro mezinárodní týmy školitelka uvádí, že dle jejího názoru jsou nejdůležitější vzdělávací akce zaměřené na time management, tedy schopnost umět si efektivně zorganizovat svůj čas, dále aktivity zaměřené na vylepšení prezentačních dovedností, protože dle jejích slov má většina problém s prezentacemi a vystupováním před publikem. Jako velký problém vidí telefonickou a písmenou komunikaci. Lidé se prý bojí telefonovat a často nedokáží napsat správně email. Dochází v některých případech k nedorozumění z toho plynoucích. Dále vidí jako problém a místo pro zlepšení v asertivním chování a porozumění jeden druhého. Míra empatie a schopnosti chápat rozdíly. Jedinci sami většinou neví, v čem a jak by se měli rozvíjet a potřebují k tomu pomoc zkušenější osoby a nejlépe osoby, která je za jejich rozvoj zodpovědná, tedy manažer. Oblíbenou vzdělávací aktivitou současnosti je školení „Business etiquette“, které se dle slov Specialistky vzdělávání na trhu příliš neškolí. Sama školitelka uvádí, že jí vadí, že se lidé neumí chovat a takové školení většina z nás potřebuje. Z vlastního pozorování bych ráda konstatovala, že je to často výsadou Čechů, kdo se neumí chovat v mezinárodním prostředí.

Co se týče promítnutí kulturních specifíků do vzdělávacích aktivit, tak Specialistka vzdělávání v rozhovoru zmínila, že by ráda v nejbližší budoucnosti

začala vytvářet i taková školení, která by se věnovala dané problematice rozdílných národních kultur. Je si prý vědoma, že vliv to má veliký, ale jak již bylo řečeno, ona na to bohužel nemá kapacitu, ani se v dané problematice příliš neorientuje. Musela by toho hodně nastudovat, aby byla schopná školení připravit a vést. V plánu má školit již zmíněná školení: „Interkulturní komunikace“ a „Etiketu v mezinárodním prostředí“. V rozhovoru se zmiňuje, že každý národ to má jinak a například obchodní jednání se dají pokazit, pokud člověk nezná pravidla a rozdíly. Také komunikace probíhá v každé kultuře jinak, zmínila při rozhovoru například vzdálenosti a zóny, ve kterých komunikace probíhá a které se kulturu od kultury liší. Na tomto školení ale říká, že bude muset spolupracovat s některými kolegy, kteří mají v tomto ohledu větší zkušenosti nebo například studovali diplomacii. Specialistka školení by se tedy konkrétně zaměřila na české prostředí a někdo další by se věnoval zahraničnímu prostředí. Interkulturní trénink tedy v organizaci XY zatím neexistuje. Školitelka by však ráda zaměřila na problematiku spolupráce v multikulturních týmech a v mezinárodním prostředí. Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že by nějakou formu interkulturního tréninku přivítali. Rádi by se dozvěděli jaká jsou například úskalí při interkulturní komunikaci či spolupráci s konkrétními kulturami. Nebo například komparace jedné kultury s druhou za předem daných kategorií. Rozhodně by bylo potřebné zaměřit to na jednotlivé týmy a jejich konkrétní specifika.

Nejvytíženějšími vzdělávacími aktivitami jsou v současnosti „Negotiation and Assertiveness“, „Conflicts and objections“, „Time management“ a „Presentation skills“, které tvoří celých 75 procent účasti na všech vzdělávacích aktivitách. V organizaci XY neexistují školení formou externí vzdělávací aktivity. Z rozhovorů vyplynulo, že takové aktivity jsou velmi drahé a často spíše obecně zaměřené. V určitých případech by se to ale dle slov manažerů určitě vyplatilo a je škoda, že společnost tuto činnost nepodporuje. Pro snižování nákladů se hledají jedinci z řad organizace XY, které by byli ochotni určité téma odprezentovat a podělit se o své znalosti či zkušenosti s ostatními. Výhodou je znalost prostředí, ve kterém by trénink probíhal a také malé náklady, ale nevýhodou jakýsi „amatérismus“ jedince.

Z interních dokumentů, ale i z rozhovorů s manažery vyplynulo, že po roce práce v organizaci XY je možné zapojit se do programu s názvem „Rotational program“, což je program zaměřený na metodu Rotace práce, kdy jedinec má

možnost jít do jiného týmu v rámci společnosti a tam na určitou dobu pracovat. (Employee handbook, organizace XY, 2016) Tato činnost není příliš častá, ovšem reaguje na přání a potřeby pracovníků zkusit něco nového a získat cenné zkušenosti a také dovednosti a schopnosti. V rozhovorech s vedoucími týmů bylo řečeno, že občas se někdo tohoto programu zúčastní a zpětná vazba je vcelku pozitivní. Jedinec zjistí, jak to funguje jinde a pro jeho další profesní život v organizaci XY je to přínosem. Člověku to rozšíří jeho obzory a stává se adaptabilnějším na změny a na dynamické pracovní prostředí, kterým mezinárodní organizace XY určitě je. Z vlastního pozorování je však patrné, že motivace pro zařazení pracovníka do tohoto programu není z pohledu vedoucího týmu dostačující. Vedoucí týmu se také obávají, že by jim mohl kvalitní pracovník do jiného týmu přejít a už tam zůstat. Dle slov manažerů by tak bylo ideální, kdyby tento program fungoval pouze částečně, a to že by člen týmu zůstal pracovat ve svém původním týmu třeba na poloviční úvazek a do jiného týmu šel také na poloviční úvazek. V současnosti se jedinec odebere do jiného týmu na plný úvazek po určitou dobu, minimálně však půl roku. (Employee handbook, organizace XY, 2016)

4.5 Interpretace tvrzení a závěrečná charakteristika

Pro případovou studii byla zvolena jedna hlavní výzkumná otázka, a to:

- Plynou z kulturní diverzity mezinárodních týmů specifické vzdělávací potřeby jejich členů?

Na tuto otázku lze jednoznačně odpovědět, že ano. Vzdělávací potřeby členů mezinárodních týmů jsou zejména v oblasti komunikace, interkulturní spolupráce a celotýmové interakce. Důležitá je schopnost empatie a vyšší míry tolerance vůči ostatním jedincům. Z kulturní diverzity plynou také potřeby v oblasti efektivity vedení týmů především schopnosti změnit styl vedení podle situace – tedy situační vedení a také umění motivace. Pro vedoucí týmů, ale i řadové pracovníky to znamená vzdělávat se v chápání kulturních vzorců a toho, jaký to má vliv na chování jedinců. Vzdělávací potřeby vyplývající z kulturní diverzity mezinárodních týmů jsou pak důležité pro specialisty vzdělávání, kteří by na kulturní specifika neměli zapomínat při svých vzdělávacích programech. Důležité je pochopení investice do budoucnosti při správné identifikaci vzdělávacích potřeb jedinců ideálně hned při adaptačním procesu v organizaci .

Pro případovou studii byly také vytvořeny tyto dílčí výzkumné otázky (neboli tvrzení), které popisují dílčí specifikaci cíle a vztahují se na jednotlivé kapitoly:

- Reflektují team leadeři kulturní vzorce pracovníků při týmové interakci?

Toto tvrzení lze spíše potvrdit. Někteří team leadeři kulturní vzorce reflektují méně, jiní více. Záleží také na zkušenostech jedinců s fungováním mezinárodních týmů. Podle nich jsou kulturní specifika důležitá pochopit, ale v současnosti nevědí, jak na to. Všimají si komunikačních problémů, které se vyskytují či konfliktů, které se občas objeví. Jinak ale všichni vedoucí potvrdili, že pracují jako dobře fungující tým. Dle jejich výpovědí je patrné, že by měli zájem o vzdělávací aktivity, které by jim pomohly se do této problematiky více dostat a pochopit ji.

- Zohledňují team leadeři kulturní specifika při vedení svých týmů?

Tuto otázku lze částečně potvrdit. Při vedení svých týmů se někteří team leadeři dostali do situace, kdy jejich dosavadní styl vedení nebyl vhodný a museli ho upravit nebo použít v dané situaci jiný. Ne vždy je ale pro ně snadné styl vedení změnit. Zmíněno také bylo, že si při vedení multikulturního týmu všimají kulturních vzorců svých podřízených a jak na ně jejich vedení působí. Všichni manažeři uvedli, že využívají particiaptivní nebo delegativní styl vedení, ale například při adaptačním procesu styl změni a využijí direktivnější styl. Každý své pracovníky motivuje jinak, aby dosáhli lepších výkonů. Ne pro každého je ovšem výkon důležitý, tedy také motivační faktory podléhají kulturním specifikám, které je třeba si uvědomovat.

- Jsou promítnuta kulturní specifika do vzdělávacích aktivit v organizaci XY?

Tuto otázku lze také pouze částečně potvrdit, ale je nutno konstatovat, že se kulturními spcifiky v rámci vzdělávacích aktivit v současné době nikdo příliš nezaobírá. Specialistka vzdělávání zmínila, že do budoucna je taková činnost naplánována, ale aktuálně se kulturními vzorci věnuje pouze pár školení, ale bohužel ne příliš do hloubky. Vylepšení analýzy a identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků v mezinárodních týmech by určitě pomohlo zaměřovat se na kulturní problematiku a do vzdělávacích aktivit ji zařadit.

Ve firmě chybí jazykové vzdělávání, přitom čím více jazyků člověk umí, tím lépe se dokáže přiblížit k cizí kultuře a jeho „softwaru“ či hojně využívanému slovu „mindset“. Z interních dokumentů bylo zjištěno, že v rámci podkladů pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců lze najít nespočet materiálů a informací, které se týkají odlišností a specifik různých kultur a národů. Tyto dokumenty však nejsou plně využívány a z rozhovorů s vedoucími týmů vyplynulo, že o takovýchto materiálech neví nebo o ně nejeví zájem. Přitom Specialistka vzdělávání zmínila, že i ona na svých stránkách materiály zaměřené na kulturní aspekty má a jsou pro všechny dostupné. Z vlastního pozorování vyplývá, že samotní zaměstnanci a členové týmů si nejsou takových možností vědomi a nikdo je k tomu nevede ani nemotivuje. Z pozorování též vyplynulo, že kulturní specifika jsou pro většinu lidí známá, ale při interkulturní spolupráci jim nevěnují velkou pozornost. Také bylo vypořazováno, že čím odlišnější kultury se srovnávají, tím více jsou odlišnosti zpozorovány.

Ačkoliv se kulturním odlišnostem v organizaci XY nikdo příliš nevěnuje, rozdílnosti jsou často znát. Respondenti na základě rozhovorů potvrdili, že čím déle pracují v mezinárodním prostředí, tím více si na toto specifické prostředí zvykají, všimají si rozdílů mezi chováním svých kolegů z různých koutů světa, ale kulturní a národnostní rozmanitost jim vyhovuje. Manažeři shodně usoudili, že nepociťují potřebu pracovat v týmu, který by byl tvořen pouze z členů stejné národní kultury. Člověk v organizaci XY má určitým způsobem nastavený již zmiňovaný „mindset“ a práce v tomto prostředí jim vyhovuje. To ovšem nic nemění na faktu, že určitá míra kulturní znalosti a informovanosti („culture awareness“) by byla z hlediska vzdělávacích a rozvojových aktivit potřeba pro kompetentější pracovníky. Všichni manažeři daných týmů přisuzují důvodům pro určité chování svých podřízených spíše osobnostní charakteristiky. V rozhovorech zmiňovali, že nezáleží tolik na kultuře, ze které člověk pochází, jako spíše na jeho osobnosti a charakteru. Ovšem osobnost se vyvíjí na základě socializace, tedy zespolečenštění jedince, což zahrnuje určité kulturní prostředí, a tak to na daného člověka má velký vliv.

4.6 Doporučení pro organizaci XY

Hlavní otázkou je jak naučit lidi spolu efektivně komunikovat a spolupracovat v mezinárodním prostředí? Přitom problém není v neznalosti tzv. firemního jazyka. Ten většina ovládá na alespoň základní úrovni. Důsledky často

neefektivní komunikace v multikulturním prostředí tkví v absenci tolerance k odlišnostem, vzájemná snaha o pochopení a otevřená mysl. Vhodné by bylo zařadit úvodní seznámení s kulturními vzorci již při adaptačním procesu pracovníka a také zároveň vzít do úvahy konkrétní národní kulturu daného jedince. Při dalším jeho profesním působení by se znalosti týkající se kulturních odlišností daly prohlubovat v rozvojových aktivitách šitých na míru a připravených Specialistkou vzdělávání či jiným specialistou. Zaměřovalo by se na konkrétní týmy a vysvětlilo by se jim, jak by komunikace a spolupráce v daném interkulturním týmu měla vypadat, jaká jsou případná úskalí interakcí v týmu a jak by se takový tým měl z pohledu jeho manažera vést. Také jaká z toho plynou východiska pro vzdělávací potřeby a jak tyto potřeby uspokojovat v rámci vzdělávacích aktivit. Větší pozornost by určitě měla být směřována na nově nastupivší pracovníky a jejich kulturní vzorce. Každému vyhovuje něco jiného a každý si neseme své vlastní kulturní vzorce, které je nezbytné brát na zřetel. Níže je v bodech popsáno několik oblastí, kterým by v organizaci XY bylo vhodné se věnovat a které se týkají vzdělávacích potřeb multikulturních pracovních týmů.

- Analýza a identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků v mezinárodních týmech by měla být detailnější a měla by jí být věnována větší pozornost.
- Interkulturní trénink, který by byl zaměřen na interakce v mezinárodním týmu a charakteristiku této spolupráce. Také by byl zaměřen na efektivní komunikaci a rozebíral by problematiku konfliktů v mezinárodních týmech. Poskytoval by tak ucelený pohled na kulturní problematiku.
- Jazykové kurzy pro zaměstnance, se zaměřením na správnou interpretaci a použití výrazů v jednotlivých jazycích. Primárně zaměřené na anglický jazyk, jakožto firemní jazyk v organizaci XY, ale pokud by to bylo možné, docházet i na další jazykové kurzy. Ne nadarmo se říká, kolik jazyků umíš, tolikrát jsi člověkem.
- Podpora a motivace vlastního zájmu jedinců o rozvoj v rámci kulturní problematiky, aby nebyl člověk „slepý“ k rozdílům mezi svými kolegy z hlediska národní kultury, ze které pocházejí.
- Vzdělávací aktivity zaměřené na vedení mezinárodního týmu, jelikož v současnosti nejsou dostačující pro manažery v organizaci XY.

- Adaptační rozvojové aktivity, ve kterých by se rovnou zaměřovalo na vzdělávací potřeby plynoucí z kulturních specifik a následně by bylo podporováno v navazujících vzdělávacích a rozvojových aktivitách.
- Systematický rozvojový plán pro členy týmů včetně pravidelného hodnocení a zpětné vazby

Závěr

Cílem diplomové práce bylo „analyzovat, zda mezinárodní složení pracovního týmu ovlivňuje vzdělávací potřeby jeho členů.“

Úvodní kapitola se zabývala obecně pojmy – kulturou a národem a byla v ní definována národní kultura a představena studie profesora Geerta Hofstedeho, která měla sloužit jako vodítko k pochopení kulturních specifik zejména ve spojitosti s pracovním prostředím. Byly uvedeny i jiné dimenze národních kultur. V této kapitole byla také zmíněna interkulturní komunikace a její efektivní využití v rámci mezinárodního prostředí. Byla zmíněna důležitost respektu k odlišnostem kulturních specifik a také nepostradatelná schopnost správné interpretace komunikace.

Druhá kapitola byla věnována vzniku a vývoji mezinárodního týmu, jakými stádii musí nejprve skupina projít, aby se vůbec týmem stala. Dále byla věnována pozornost týmové spolupráci, ale i možným úskalím, jako je mezikulturní konflikt či kulturní šok. Zmíněn byl problém diskriminace či předsudků. V této kapitole byly také popsány styly vedení mezinárodních týmů a důležitost situačního stylu vedení. Dále je zmíněna problematika motivace členů týmů a vliv národní kultury v oblasti motivace. Jsou uvedeny také některé teorie motivace a jejich zasazení do mezinárodního kontextu.

Třetí kapitola se zabývala firemními vzdělávacími aktivitami, které přispívají ke zkvalitňování a zvyšování efektivity uvnitř firmy. Dále byla pozornost zaměřena na adaptaci pracovníků, která je důležitá z hlediska rychlého a kvalitního zařazení jedince na pracoviště. Tato kapitola také byla věnována analýze a identifikaci vzdělávacích potřeb a pozici, kterou v rámci fáze systému firemního vzdělávání zastává. Byly uvedeny úrovně pro správnou identifikaci a analýzu potřebných údajů a rozlišeny hlavní typy. Také byly představeny nejčastěji využívané metody identifikace vzdělávacích potřeb pracovníků. Pozornost byla také zaměřena na cíle vzdělávání a metody vzdělávacích aktivit, kdy bylo uvedeno, které metody jsou vhodné pro školení soft skills. Poslední podkapitola byla věnována interkulturnímu tréninku a jeho využití v multikulturním prostředí.

Ve čtvrté kapitole byla představena případová studie organizace podle Creswella (2007). Dále byla představena organizace XY a stanoveny cíle, výzkumné otázky a metodika zpracování empirické části práce. Byl proveden vlastní průzkum a popis případu v jednotlivých tematických oblastech a také byla

uvedena specifika vzdělávacích potřeb pracovníků mezinárodních týmů a bylo popsáno, jak se s tím v organizaci XY pracuje. Na závěr byly uvedeny odpovědi na výzkumné otázky a závěrečná charakteristika. Zmíněno bylo doporučení pro organizaci XY.

Tato práce byla koncipována tak, aby popsala důležitost kulturních odlišností na vzdělávací potřeby pracovníků v mezinárodních týmech. Na základě výše zmíněného lze konstatovat, že cíl práce byl naplněn.

Seznam literatury:

- ADAIR, J. (1994). *Vytváření efektivních týmů*. Praha: Management Press.
- ARMSTRONG, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2013). *Analýza vzdělávacích potřeb*. Olomouc: Vydavatelství UP.
- BARTOŇKOVÁ, H. (2010). *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada.
- BASS, B., RIGGIO, R. (2005). *Transformational leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- BEDNÁŘ, V. a kol. (2013). *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. (2006). *Management*. Brno: Computer Press.
- CEJTHAMR, V. a DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualizované a rozšířené vyd. Praha: Grada.
- CONGDEN, S. W., MATVEEV, A. V., DESPLACES, D. E. (2009). Cross-cultural Communication and Multicultural Team Performance: A German and American Comparison. *Journal of Comparative International Management*. 12 (2). 73 - 89
- DEN DEKKER, W. (2016). *Global Mindset and Cross-Cultural Behavior: Improving Leadership Effectiveness*. London: Palgrave Macmillan.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
- ERIKSEN, T., H. (2012). *Etnicita a nacionalismus*. Praha: SLON
- EVANGELU, J. E., Gasparics, Z. (2013). *Manažerská komunikace v multikulturním prostředí*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o.
- FANG, T. (2013). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*. 3 (3). 347 - 368. Citováno 23. března 2017. Dostupné z: <http://ccm.sagepub.com/lookup/doi/10.1177/1470595803003003006>
- FAY, B. (2002). *Současná filosofie sociálních věd: multikulturní přístup*. Praha: Sociologické nakladatelství.
- FORSYTH, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada.
- HAVLÍK, R. (1999). *Úvod do sociologie*. Praha: Karolinum.
- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. (2007) *Kultury a organizace: Software lidské mysli*. Praha: LINDE nakladatelství s.r.o.

- HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J., MINKOV, M. (2010) *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York: McGraw-Hill.
- HOFSTEDE, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2 (1). Citováno 9. března 2017. Dostupné z: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
- HOFSTEDE, G. (2017). National Culture: Dimensions of national culture. Geert Hofstede [online]. Citováno 9. března 2017. Dostupné z: <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- HRONÍK, F. (2007). *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada.
- JANDOUREK, J. (2008). *Průvodce sociologií*. Praha: Grada.
- KOUBEK, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press.
- KOUBEK, J. (2011). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.
- MAŘÍKOVÁ, H., PETRUSEK, M., VODÁKOVÁ A. (2000). *Sociální a kulturní antropologie*. Praha: SLON.
- MEIER, R. (2009). *Úspěšná práce s týmem*. Praha: Grada.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2003). *Psychologie práce pro manažery*. Praha: Grada.
- MILLER, M, BLANCHARD, K. (2013). *Tajemství týmů. Co výjimečné týmy vědí a jak postupují*. Praha: Pragma.
- MUHLEISEN, S., OBERHUBER, N. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti. Soft skills v praxi*. Praha: Grada.
- MUŽÍK, J. (2011). *Řízení vzdělávacího procesu. Andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer ČR, a.s.
- NOVÝ I.(2001). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (2007). *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání: česko-německá*. Praha: Management Press.
- NOVÝ, I., SCHROLL-MACHL, S. (2005). *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press.
- PETRUSEK, M. (2012). *Společnost a kultura*. Praha: Vize 97.
- PLAMÍNEK, J. (2009). *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. Praha: Grada.
- PLAMÍNEK, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada.
- PRŮCHA, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Praha: Grada.

- PRŮCHA, J. (2010). *Interkulturní komunikace*. Praha: Grada.
- PRŮCHA, J. (2010). *Interkulturní psychologie*. Praha: Portál.
- RICHARDSON, J. (2005). Transform your group into a team. Tools for Schools. Oxford: National Staff Development Council. 9 (2). 1 – 8. Citováno 6. března 2017. Dostupné z: https://www.oregoned.org/images/pages/2.3_Transform_your_group_to_Team.pdf
- SOUKUP, M. (2009). *Základy kulturní antropologie*. Praha: Akademie veřejné správy o.p.s.
- SPERANDIO, S. (2008). *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál.
- ŠTAINER, M. (1999). *Analýza vzdělávacích potřeb*. Praha: Raabe.
- ŠTRACH, P. a kol. (2004). *Kompendium mezinárodního managementu*. Jindřichův Hradec: FM VŠE.
- ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál. 2007. 377 str. ISBN 978-80-7367-313-0.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- TURECKIOVÁ, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada.
- VODÁK, J., KUCHARČIKOVA, A. (2007). *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada.
- WILLERTON, J. (2012). *Psychologie mezilidských vztahů*. Praha: Grada.

Interní dokumenty organizace XY

Prezentace „Business introduction“, 2016

Employee handbook, 2016

Individual development place, 2016

Intranet organizace XY

Portál „University“, 2016

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fáze systému vzdělávání	42
--	----

Seznam příloh

Příloha 1: TEAM LEADER QUESTIONNAIRE	85
Příloha 2: DOTAZNÍK PRO SPECIALISTKU VZDĚLÁVÁNÍ....	87

Příloha 1: TEAM LEADER QUESTIONNAIRE:

1 What is your nationality and mother tongue?

2 What is your school/university highest degree?

3 What other languages can you speak? What level?

4 How long have you been working for this company, on this position?

5 Have you got any (other) experiences with working/studying/living abroad?

6 What is your experience with leading an international teams?

7 What are the most important values in the team work for you personally?

8 What do you (as a team lead) do when you have a new colleague coming to your team? Are there any special things you think of?

9 What kind of trainings/adaptation process do you arrange for him/her? Any specific process for cross-cultur adaptation for the EE? How do you analyze your team member's training needs and how do you develop your team members?

10 Are there any areas that need an improvement in your team? (such as communication, cooperation, motivation, etc.)

11 Do you think the culture difference is somehow important? Do you see any differencies in behaviour of your colleagues from different cultures? Do you think culture has any influence? Is it important for you?

12 How do you motivate your team members?

13 Do you experience any conflicts in your team? Do you think somebody may have had experienced a cultural shock when coming to your team?

14 Are you satisfied with the range of trainings within company you can choose from? Do you go to such trainings? Do you feel motivated for going on these trainings? Do you think it covers educational needs?

15 Would you be interested in further trainings? Can you think of any?

16 Do you think the intercultural training is necessary while working for the international team? Have you ever had this kind of training? Would you like to have one?

17 What are the advantages/disadvantages of the work in the international team?

18 Do you prefer working in multinational team or would you prefer working in a team formed with your compatriots?

19 Did you try to learn something more about the cultures that your colleagues come from?

20 How would you describe yourself as a team leader?

21 Anything you would like to add?

Příloha 2: DOTAZNÍK PRO SPECIALISTKU VZDĚLÁVÁNÍ

1. Jak dlouho ve firmě působíš? Jakými jazyky hovoříš? Jak jsi vytvářela vzdělávací aktivity, na co jsi se zaměřila? Jak, a popřípadě s kým, jsi je připravovala?

2. Je něco konkrétního, na co se musíš soustředit při tvorbě vzd. aktivity a při ní? Na co se zaměřuješ?

3. Jak analyzuješ a identifikuješ vzdělávací potřeby?

4. Jaké se využívají formy a metody vzdělávacích aktivit?

5. Jaké vzdělávací aktivity v rámci soft skills jsou pro zaměstnance k dispozici?

6. Zohledňuješ rozdílné kulturní charakteristiky při vzdělávacích aktivitách? Pracuje se s tím nějak?

7. Jsou reflektovány odlišné charakteristiky národních kultur při tvorbě vzdělávacích aktivit?

8. Jsou nějaké konkrétní vzdělávací akce pro team leadery? Jaké a proč zrovna ty?

9. Jsou ve vzdělávacích aktivitách rozdíly pro česky hovořící účastníky a cizince (obsahová stránka)? Plynou z toho nějaké rozdíly vůbec? Dáváš si pozor na různé významy slov v AJ?

10. Jaké vzdělávací aktivity v rámci soft skills jsou pro mezinárodní členy týmu nejdůležitější?

11. Myslíš, že by bylo potřeba/vhodné zařadit interkulturní trénink?

12. Vzpomeneš si na něco zajímavého, nečekaného ze vzd. akcí a jejich účastníků? Zajímavé otázky apod. Jaká vzdělávací aktivita je u zaměstnanců nejoblíbenější a která naopak nejméně oblíbená?

13. Kde vidíš možné vylepšení do budoucna?

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Zuzana Hojerová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Andragogika
Obor obhajoby práce:	Andragogika
Vedoucí práce:	doc. Mgr. Miroslav Dopita, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Vzdělávací potřeby pracovníků mezinárodních týmů
Anotace práce:	<p>Předkládaná diplomová práce se zabývá vzdělávacími potřebami pracovníků mezinárodních týmů. Jejím cílem je „analyzovat, zda mezinárodní složení pracovního týmu ovlivňuje vzdělávací potřeby jeho členů“. Pro naplnění cíle jsou použity tyto metody: studium literatury, případová studie a deskripce.</p> <p>V empirické práci je provedena případová studie v existující organizaci. V rámci případové studie je popsána interkulturní spolupráce, vedení týmů a způsob realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků na základě specifických vzdělávacích potřeb. Pro případovou studii je stanovena jedna hlavní výzkumná otázka: „Plynou z kulturní diverzity mezinárodních týmů specifické vzdělávací potřeby jejich členů?“ Odpověď na tuto otázku je získána pomocí následujících metod: analýza dokumentů, polostrukturované rozhovory a zúčastněné pozorování. Výzkumná otázka je zodpovězena, a tedy cíl práce je naplněn.</p>
Klíčová slova:	Národní kultura, mezinárodní tým, vzdělávací potřeba, firemní vzdělávání
Title of Thesis:	Educational needs of workers in international teams

Annotation:	<p>The submitted master thesis engages in educational (training) needs of workers in international teams. Its objective is to “analyze if the international structure of the work team influences educational (training) needs of its members”. In virtue of objective fulfillment the following methods are used: study of literature, case study and description.</p> <p>The empirical part is a case study in an existing organization. The case study consists of description of intercultural cooperation, leadership styles, learning system and realization of training and development of workers based on specific educational (training) needs. One main research question has been set for the case study: “Are there any specific educational (training) needs of the team members in the international teams based on cultural diversity?” The answer to this question is found through the following methods: document analysis, semi-structured interviews and involved observation. The main research question is answered and the objective of the thesis is fulfilled.</p>
Keywords:	National culture, international team, educational (training) need, company learning
Počet literatury a zdrojů:	55
Rozsah práce:	89 s. (190 369 znaků s mezerami)