

Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Katedra ekonomických a manažerských studií



Filozofická
fakulta

INTERKULTURNÍ KOMPETENCE PŘI ŘÍZENÍ
GLOBÁLNÍCH VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ

Disertační práce

Autor: Ing. David Kosina

Školitelka: Doc. Ing. Jaroslava Kubátová Ph.D.

Olomouc 2023

Čestné prohlášení

Tímto prohlašuji, že jsem disertační práci na téma: INTERKULTURNÍ KOMPETENCE PŘI ŘÍZENÍ GLOBÁLNÍCH VIRTUÁLNÍCH TÝMŮ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí disertační práce Doc. Ing. Jaroslavy Kubátové, Ph. D. a uvedl jsem všechny použité zdroje a literaturu.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Tímto bych chtěl poděkovat všem, kteří, ať již vědomě či nevědomě byli tam, kde měli v danou chvíli být. Jmenovitě bych chtěl poděkovat své školitelce Doc. Ing. Jaroslavě Kubátové, Ph.D. za vedení práce, její rady a doporučení a ochotu a vstřícnost, čehož se velmi vážím. Dále bych chtěl jmenovitě poděkovat Mgr. Ondřeji Kročilovi, Ph.D. za mnohá přátelská doporučení a Mgr. Martinu Schlossarkovi, Ph. D. za konzultace a důležitá doporučení v oblasti statistiky a zpracování dat. Můj velký dík také patří všem kolegům z Katedry ekonomických a manažerských studií Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci za podporu a kolegiální prostředí. V osobní rovině bych chtěl poděkovat své manželce a dvěma dětem za trpělivost, neboť jsem jim prací na této dizertační práci odpíral čas strávený se mnou, a který by si zasloužili.

Abstrakt

Globální virtuální týmy jsou fenoménem, který se stále více prosazuje v profesním prostředí a pandemie COVID-19 význam tohoto způsobu práce ještě více posílila. Globální virtuální týmy, tedy týmy, které jsou geograficky a kulturně distribuované a pro vzájemnou komunikaci využívají informačně-komunikačních technologií, jsou v současnosti již samozřejmou součástí globální znalostní ekonomiky. S globálním prostředím však úzce souvisí interakce mezi různými národními kulturami. Soubor znalostních, dovednostních a behaviorálních prvků umožňujících takovouto interakci se označuje jako interkulturní kompetence. Interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů jsou považovány za jeden z faktorů jejich úspěšného fungování.

Tato disertační práce si klade za cíl zjistit, jak důležité jsou pro organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů. Práce se dělí na část teoretickou a část výzkumnou. Teoretická část představuje východiska a hlavní koncepty související s fungováním globálních virtuálních týmů. Výzkumnou část tvoří přehled současného stavu poznání a výzkumný projekt. Přehled současného stavu poznání zpracovaný formou systematické rešerše identifikuje dílčí témata v oblasti výzkumu interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Na základě jeho výstupů je sestaven koncepční rámec výzkumného projektu a samotný výzkumný projekt je realizován jako kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Sběr dat je uskutečněn oslovením profesionálů působících v globálních virtuálních týmech. V rámci dotazníkového šetření byla sebrána platná data od 120 respondentů. Na základě vyhodnocení dat jsou formulovány odpovědi na hlavní výzkumné otázky. Z výsledků výzkumu vyplývá, že organizace si jsou vědomy důležitosti interkulturních kompetencí při řízení jejich globálních virtuálních týmů, většina respondentů považuje interkulturní kompetence za jedno z kritérií výběru členů virtuálních týmů a organizace aplikují nástroje pro rozvoj interkulturních kompetencí členů svých globálních virtuálních týmů.

Disertační práce svým zaměřením přispívá k pochopení fungování globálních virtuálních týmů, což je vzhledem k aktuálnosti tohoto typu práce přínosné jak z výzkumného hlediska, tak i pro organizační praxi řízení těchto týmů. Výsledky výzkumného projektu mohou být využity jako východiska pro navazující výzkumné projekty, ale také ve vazbě na profesní praxi v rámci vzdělávání a přípravy profesionálů působících v globálním prostředí.

Abstract

Global virtual teams are an increasingly important phenomenon in the professional environment, and the pandemic COVID-19 has increased their importance. Global virtual teams – the geographically and culturally dispersed teams that use information and communication technologies to communicate – are becoming an essential part of the global knowledge economy. However, the global environment is a place of interaction between different national cultures. The set of cognitive, affective, and behavioural elements that enable this interaction is referred to as intercultural competencies. The intercultural competencies of team members are considered one of the success factors for the performance of global virtual teams.

The aim of this dissertation is to find out how important intercultural competencies are for organisations when managing global virtual teams. The thesis is divided into a theoretical part and a research part. In the theoretical part, the background and main concepts of how global virtual teams work are explained. The research part consists of a systematic review of the current state of knowledge and a research project. The review identifies thematic clusters on which current research on intercultural competencies in global virtual teams focuses. The overview also provides background for constructing a conceptual framework for the research project. The research project is designed as quantitative research using a questionnaire survey. During the survey process, data was collected from 120 professionals working in global virtual teams. The analysis of the collected data provided answers to the defined research questions. The research results show that organisations are aware of the importance of intercultural competencies in managing their global virtual teams, that the majority of respondents consider intercultural competencies as one of the selection criteria for members of global virtual teams, and that organisations use a range of tools to develop intercultural competencies in their global virtual teams.

The dissertation contributes to the understanding of the functioning of global virtual teams. This is beneficial from both a research and practise perspective due to topicality of this type of work. The results of the research project can be used as a background for follow-up research and also in relation to the education and training of professionals working in global environment.

Klíčová slova

Interkulturní kompetence, virtuální týmy, globální virtuální týmy, globální leadership, vzdálený leadership, řízení týmů

Key words

Intercultural competencies, virtual teams, global virtual teams, global leadership, remote leadership, team management

Obsah

1	Úvod.....	12
1.1	Význam a implikace virtuální práce.....	12
1.2	Cíle práce.....	14
1.3	Struktura práce.....	15
2	Globální virtuální týmy.....	19
2.1	Vymezení pojmů.....	19
2.1.1	Virtuální tým a globální virtuální tým.....	19
2.1.2	Definice globálního virtuálního týmu pro účely této disertační práce.....	21
2.1.3	Další související terminologie.....	21
2.2	Vývoj práce v globálních virtuálních týmech.....	22
2.2.1	Technologická východiska vývoje globálních virtuálních týmů.....	22
2.2.2	Společensko-organizační východiska vývoje globálních virtuálních týmů.....	24
3	Typologie a klasifikace globálních virtuálních týmů.....	30
3.1	Východiska typologie a klasifikace globálních virtuálních týmů.....	30
3.2	Kategorizační přístup ke klasifikaci virtuálních týmů.....	31
3.3	Dimenzionální přístup ke klasifikaci virtuálních týmů.....	34
4	Vývojový cyklus virtuálního týmu.....	38
4.1	Tuckmanův vývojový model.....	38
4.2	Hertelův model.....	39
4.3	Vývojový model dle Gluesing et al.....	41
5	Aspekty řízení globálních virtuálních týmů.....	43
5.1	Výzvy globálních virtuálních týmů.....	43
5.2	Vnější výzvy globálních virtuálních týmů.....	45
5.3	Vnitřní výzvy globálních virtuálních týmů.....	46
6	Národní kultura v řízení virtuálních týmů.....	47
6.1	Vymezení pojmu kultura.....	47
6.1.1	Specifické přístupy ke kultuře.....	48
6.1.2	Projevy kultury.....	49
6.2	Přístupy ke konceptualizaci interkulturních rozdílů.....	51
6.2.1	Dimenze interkulturních rozdílů dle E. T. Halla.....	52
6.2.2	Dimenzionální model G. Hofstede.....	53
6.2.3	Dimenzionální model F. Trompenaarse.....	55
6.2.4	Metodika kulturních dimenzí aplikovaná v rámci projektu GLOBE.....	57

6.3	Kultura jako aspekt virtuálních týmů	60
7	Důvěra	63
7.1	Role důvěry v týmové spolupráci	64
7.2	Role důvěry ve virtuální spolupráci	65
7.3	Důvěra a kultura.....	66
8	Leadership.....	69
8.1	Leadership jako koncept.....	69
8.2	Leadership v globálních virtuálních týmech.....	71
8.2.1	Kultura a leadership	72
8.3	Role leadera v globálních virtuálních týmech	75
8.3.1	Role leadera GVT ve vztahu k tranzitivním procesům v týmu	77
8.3.2	Role leadera GVT ve vztahu k akčním procesům	78
8.4	Osobnost leadera v globálním prostředí.....	79
9	Interkulturní kompetence.....	82
9.1	Modely interkulturních kompetencí	83
9.1.1	Kulturní inteligence.....	87
9.1.2	Globální nastavení mysli	88
10	Shrnutí a závěr teoretické části	93
10.1	Shrnutí teoretické části	93
10.2	Propojení teoretické a výzkumné části disertační práce.....	94
11	Interkulturní kompetence ve virtuálních týmech – současný stav poznání.....	97
11.1	Rešeršní proces	97
11.2	Metodika zpracování systematické rešerše.....	101
11.3	Výsledky rešerše	103
11.3.1	Řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech.....	103
11.3.2	Kompetenční rámce	105
11.3.3	Dimenze kultury.....	108
11.3.4	Výběr a nábor.....	109
11.3.5	Kulturní inteligence (CQ).....	110
11.3.6	Důvěra	111
11.3.7	Leadership.....	112
11.3.8	Zprostředkovatelé (Brokers) a interkulturní facilitátoři (Boundary spanners).....	114
11.3.9	Školení a vzdělávání.....	115
11.4	Implikace rešerše.....	118

12 Výzkumný projekt: Význam interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů	121
12.1 Návrh koncepčního rámce	121
12.2 Výzkumné otázky.....	124
12.3 Metody a data.....	124
12.3.1 Struktura dotazníku	125
12.3.2 Distribuce dotazníku a sběr dat.....	134
12.4 Výsledky.....	135
12.4.1 Demografická charakteristika vzorku a organizační východiska vzorku	136
12.4.2 Důležitost interkulturních kompetencí v organizacích a jejich rozvoj....	146
12.5 Vyhodnocení výstupů a diskuze	153
13 Závěr.....	156
13.1 Naplnění cílů práce.....	156
13.2 Akademický přínos práce	158
13.3 Přínos pro praxi.....	159
13.4 Limity výstupů práce a návrhy dalšího výzkumu	161
Použitá literatura a zdroje	163
Profil autora	182
Seznam publikací autora.....	183
Seznam příloh	185

Grafy:

Graf 1: Věková struktura a gender respondentů	137
Graf 2: Struktura respondentů dle vzdělání	138
Graf 3: Role v organizaci a velikost organizace	140
Graf 4: Délka práce pro organizaci	140
Graf 5: Sektorová struktura primárních organizací respondentů	142
Graf 6: Podíl virtuální práce v organizacích respondentů	143
Graf 7: Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech.....	144
Graf 8: Podíl dominantní kultury ve virtuálních týmech.....	145
Graf 9: Důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšné fungování týmů.....	147
Graf 10: Interkulturní kompetence při výběru členů globálních virtuálních týmů	149
Graf 11: Přehled absolvovaných školení a teambuildingových aktivit	152

Schémata:

Schéma 1: Vztah cílů a prvků výzkumné části	15
Schéma 2: Výzvy globálních virtuálních týmů dle Nemiro a spol. (2008)	45
Schéma 3: Úrovně mentálního programování dle Hofstede et al. (2010)	48
Schéma 4: Úrovně projevů kultury	51
Schéma 5: Procesy v týmu dle Mark et al (2001)	76
Schéma 6: Dimenze globálního nastavení mysli	90
Schéma 7: Tři fáze vývoje globálního nastavení mysli.....	91
Schéma 8: Šestistupňový proces řešerše literatury dle Machi a McEvoy (2016).....	102
Schéma 9: Model vstup – zprostředkovatel – výstup dle Schultze a Krumm (2016) ...	107
Schéma 10: Konceptní rámec výzkumného projektu	122
Schéma 11: Řazení dotazníku	133

Tabulky:

Tabulka 1: Další relevantní terminologie dle Connaughton a Shaffer (2007).....	21
Tabulka 2: Klasifikace virtuálních týmů dle vykonávaných úkolů a činností.....	33
Tabulka 3: Porovnání dimenzionálních přístupů ke klasifikaci virtuálních týmů	37
Tabulka 4: Výhody a nevýhody zapojení GVT dle Hertel et al. (2005)	44
Tabulka 5: Přehled přístupů ke konceptualizaci kultury	60
Tabulka 6: Příležitosti a rizika vyplývající z kulturní diverzity virtuálních týmů	62
Tabulka 7: Kulturní klastry GLOBE	74
Tabulka 8: Vyhledávací kritéria.....	100
Tabulka 9: Přehled výsledků vyhledávání.....	100
Tabulka 10: Struktura analyzovaných článků dle typu výzkumné metody.....	101
Tabulka 11: Přehled identifikovaných klastrů	103
Tabulka 12: Přehled proměnných	125
Tabulka 13: Přehled otázek dotazníku	131
Tabulka 14: Přehled LinkedIn skupin využitých pro distribuci dotazníku	135
Tabulka 15: Konečný vzorek respondentů	136
Tabulka 16: Demografický profil respondentů.....	138
Tabulka 17: Organizační východiska	141
Tabulka 18: Sektorová struktura primárních organizací respondentů	142
Tabulka 19: Podíl virtuální práce v organizaci	144
Tabulka 20: Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech	145
Tabulka 21: Podíl dominantní kultury v týmech	146
Tabulka 22: Důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšné fungování GVT	148
Tabulka 23: Interkulturní kompetence při výběru členů globálních virtuálních týmů ..	149
Tabulka 24: Didaktické rozvojové aktivity v organizaci.....	151
Tabulka 25: Experienční rozvojové aktivity v organizaci.....	152
Tabulka 26: Další rozvojové aktivity	153

Zkratky a symboly:

ARPA	Advanced Research Projects Agency
ARPANET	Advanced Research Projects Agency Network
CERN	Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire
COVID-19	Coronavirus Disease 2019
CQ	Cultural Quotient
DVO	Dílčí výzkumná otázka
GLOBE	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness program
GVT	Globální virtuální týmy
JD-R	Teorie Job Demands-Resources
M	Aritmetický průměr
n	Velikost souboru respondentů
NASA	National Aeronautics and Space Administration
P	Proměnná
p-value	P-hodnota
RSEEXEC	Resource Sharing Executive
R-VO	Výzkumná otázka řešerše
s	Směrodatná odchylka
SARS	Severe Acute Respiratory Syndrome
TCP/IP	Transmission Control Protocol/Internet Protocol.
VO	Výzkumná otázka
WWW	World Wide Web

1 Úvod

Koncept této práce začal vznikat na přelomu roku 2017 a 2018. Již v té době byla aktuálnost problematiky virtuálních týmů vzestupu. I přesto však bylo na virtuální práci stále nahlíženo jako na novou formu práce, která, ačkoliv byla globálními korporacemi již poměrně běžně využívána, nebyla stále považována za zcela standardní způsob profesní spolupráce a komunikace. V prvním čtvrtletí roku 2020 však svět zastihla globální pandemie virového onemocnění COVID-19. Po počátečním šoku se svět musel pandemické situaci a z ní vyplývajícím omezením přizpůsobit a jedním z těchto přizpůsobení bylo právě zvýšené využívání virtuálních prostředků komunikace a zapojením virtuálních týmů. Z hlediska rozvoje globálních virtuálních týmů se tedy tato situace stala přelomovým katalyzátorem, který urychlil přechod k virtualizaci týmové práce. (Kniffin et al., 2021) Z původně konkurenční výhody, kterou dokázalo využít omezené množství kreativních a technologiím otevřených organizací se virtuální komunikace a zapojení virtuálních týmů stávají nezbytností a novým standardem znalostní práce.

1.1 Význam a implikace virtuální práce

Možnosti související s využitím virtuální znalostní práce a potenciál plynoucí z jejího globálního přesahu si mnozí autoři uvědomovali již před nástupem pandemie COVID-19. Již v roce 2008 uvádí Gupta, Govindarajan a Wang (2008), že se dílčí trhy spojily v globální prostor a že pouhá přítomnost na klíčových trzích již není dostačující. Globálně úspěšné firmy jsou takové firmy, které jsou schopny využít geografické a kulturní diverzity ke svému prospěchu při prosazení se na globálním trhu. Tento profil globálně úspěšné firmy je odrazem globálně-integračního vývojového trendu, který staví na konceptu internacionalizace¹ a globalizace². Oba tyto koncepty jsou úzce spojeny s existencí globálních virtuálních týmů.

Globální virtuální týmy využívají kulturně-sociální diverzitu globálního prostředí a související synergie, čímž se podílí na internacionalizaci tržně-pracovního prostředí.

¹ Internacionalizace vychází z rovné spolupráce mezi zeměmi, respektuje národní odlišnosti a specifika a benefituje z nich. V rámci internacionalizace je zohledňována kulturní a sociální identita, neekonomické aspekty a zachování heterogenity. (Mooney & Evans, 2007)

² Globalizace z pohledu internacionalistů sleduje především ekonomické benefity a směřuje k homogenitě. (Mooney & Evans, 2007)

Pokud však nahlížíme na globalizaci jako na integrační proces ve smyslu propojení ekonomik, trhů a komunikace, pak tento proces vychází do značné míry z rozvoje technologií, které takovéto propojení umožňují. V tomto ohledu se globalizace potkává a vzájemně doplňuje s globální virtualizací znalostní práce. (Interantional Labour Organization, 2018) Jedním z výsledků integrace napříč geografickými lokacemi a národními státy je globální virtuální trh práce, na kterém se mohou uplatnit profesionálové ze všech koutů světa. Organizacím se tak otevírá globální lidský kapitál jako jedno z východisek jejich konkurenceschopnosti. (Mooney & Evans, 2007)

Z hlediska budoucích trendů znalostní práce můžeme očekávat, že právě virtuální práce bude jednou z klíčových forem znalostní práce. Pandemie COVID-19 sehrála důležitou roli v odstranění předsudků vůči virtuální práci, a virtuální formy profesní komunikace, včetně hybridizace práce, se dostávají do popředí i v post-pandemickém období. Zpětná vazba z praxe naznačuje, že v současném světě znalostní práce již není možné rozlišovat mezi prací vzdálenou a fyzickou přítomností na pracovišti (kolokovanou prací). V současnosti je již hybridní práce, tedy práce kombinující vzdálenou virtuální práci a kolokovanou práci, normou. (Owl Labs & Global Workplace Analytics, 2022)

Jako hlavní benefity a důvody preference hybridní a plně virtuální práce zaměstnanci uvádí větší možnost flexibility a kombinace pracovního života s mimopracovními nároky, kterými mohou být i objektivní obtíže spojené se zdravotním stavem či péčí o rodinné příslušníky. Kromě zřejmých přínosů však virtuální práce klade na znalostní pracovníky nové nároky. Z hlediska bezprostředního dopadu na uživatele lze na virtuální prostor nahlížet přinejmenším ze dvou perspektiv.

První perspektiva představuje vlastní technologickou mediaci, kdy se uživatelé musí průběžně seznamovat s novými nástroji a technologickým prostředím, které se stále vyvíjí. Druhá perspektiva představuje rozdíly v organizační kultuře a psychologicko-sociální aspekty. Do této roviny spadá samotná adaptace pracovníků na virtuální práci a virtuální organizační kulturu a související psychohygienu a péče o zaměstnance. Potíže, kterým v této oblasti zaměstnanci čelí je například osamocení či obtíže s odosobněním se od práce mimo pracovní dobu. (Buffer, 2022) Někteří zaměstnanci také uvádí reální nárůst práce například v podobě navýšení množství schůzek (které probíhají virtuálně). (Buffer, 2022)

Další specifické nároky jak na organizace, tak i na zaměstnance jsou kladeny v případě globální virtuální práce. V rámci globálně působících virtuálních týmů je jedním z definujících aspektů kulturní diverzita členů. Interakce členů globálních virtuálních týmů s odlišnými kulturním profilem přináší potenciální komunikační problémy a je tedy žádoucí, aby také členové virtuálních týmů disponovali odpovídajícím kompetencemi pro interakci a spolupráce v globálním virtuálním prostředí.

1.2 Cíle práce

Tato disertační práce reaguje na aktuálnost tématu virtuální práce a zaměřuje se na její globální formu. Záměrem této disertační práce je analyzovat přístup organizací k interkulturním kompetencím v jejich globálních virtuálních týmech. Tento záměr je formalizován vyjádřením hlavního cíle práce:

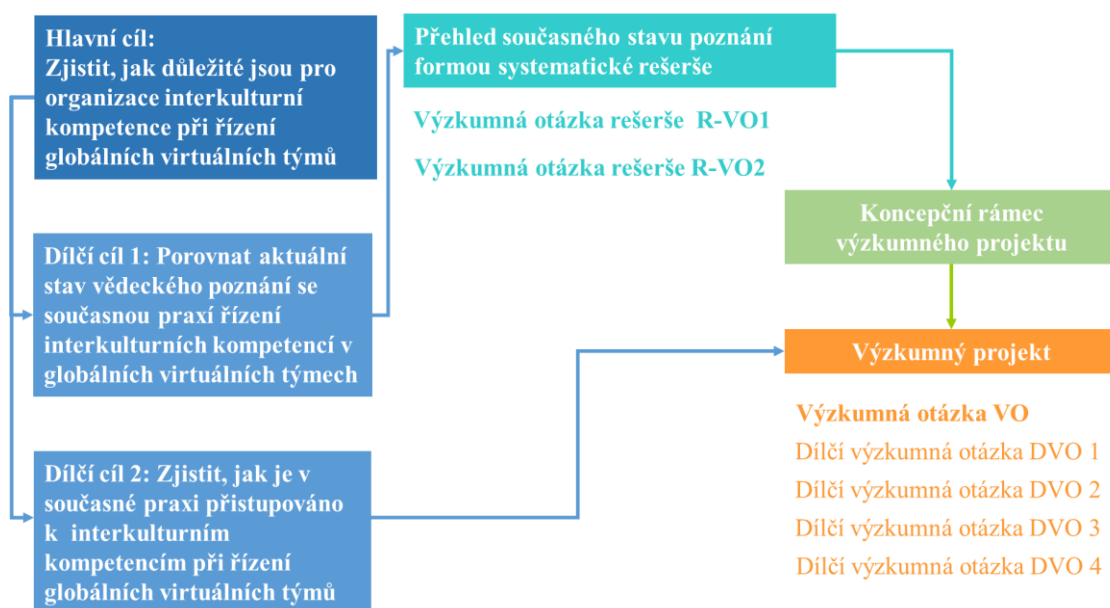
Hlavní cíl práce: Zjistit, jak důležité jsou pro organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů.

Hlavní cíl práce je dále rozvinut definováním dvou dílčích cílů práce:

- Dílčí cíl 1: Porovnat aktuální stav vědeckého poznání se současnou praxí řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech.
- Dílčí cíl 2: Zjistit, jak je v současné praxi přistupováno k interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů.

Cílů práce bude dosaženo zpracováním přehledu současného stavu vědeckého poznání formou systematické rešerše a realizací výzkumného projektu a zodpovězením jeho výzkumných otázek. Přehled systematického poznání a výzkumný projekt jsou předmětem výzkumné části (kapitoly 11 a 12). Výzkumné otázky výzkumného projektu jsou podrobně uvedeny v kapitole 12.2. Strukturu práce z pohledu provázanosti cílů, systematické rešerše a výzkumného projektu znázorňuje schéma 1 na následující straně.

Schéma 1: Vztah cílů a prvků výzkumné části



Zdroj: Vlastní zpracování

1.3 Struktura práce

Práce je členěna na část teoretickou a část výzkumnou. Teoretická část definuje klíčové pojmy a koncepty vztahující se k fungování a řízení globálních virtuálních týmů. Cílem této části je představit základní termíny, širší východiska a teoretické modely pro porozumění problematice globálních virtuálních týmů. Teoretickou část tvoří kapitola 2 až kapitola 10:

Kapitola 2 Globální virtuální týmy vymezuje pojmy a poskytuje přehled vývoje globální virtuální práce.

Kapitola 3 Typologie a klasifikace globálních virtuálních týmů seznamuje s přístupy ke klasifikaci virtuálních týmů.

Kapitola 4 Vývojový cyklus virtuálního týmu se věnuje vývojovým fázím v rámci životního cyklu virtuálního týmu původním i adaptovaným modelům vývoje virtuálních týmů.

Kapitola 5 Aspekty řízení globálních virtuálních týmů představuje model vnějších a vnitřních výzev globálních virtuálních týmů.

Kapitola 6 Národní kultura v řízení virtuálních týmů se věnuje konceptualizaci národní kultury jako jedné z vnitřních výzev globálních virtuálních týmů.

Kapitola 7 Důvěra nahlíží na důvěru jako další vnitřní výzvu virtuálních týmů a věnuje se její roli při vedení globálních virtuálních týmů.

Kapitola 8 Leadership se zabývá konceptualizací vedení jako poslední vnitřní výzvy globálních virtuálních týmů a dále se zaměřuje na vztah vedení a kultury.

Kapitola 9 Interkulturní kompetence definuje interkulturní kompetence a představuje hlavní přístupy konceptualizaci interkulturních kompetencí.

Kapitola 10 Shrnutí a závěr teoretické části sumarizuje klíčová teoretická východiska. Tato kapitola teoretickou část uzavírá a zároveň zdůrazněním hlavním konceptů, na které navazuje další stať, teoretickou část propojuje s částí výzkumnou.

Výzkumná část této disertační práce je uvozena přehledem aktuálního stavu poznání v řešené oblasti, který je zpracován formou systematické rešerše odborných článků indexovaných v databázích Scopus a Web of Science v letech 2011 až 2021 zaměřených na oblast interkulturních kompetencí ve virtuálních týmech. Problematika globálních virtuálních týmů je poměrně dynamicky se rozvíjející oblast a časové vymezení rešerše si klade za cíl zachytit aktuální výzkumné přístupy k této oblasti. Výstupy rešerše také vytváří rámec pro vymezení výzkumných otázek. Na přehled aktuálního stavu poznání navazuje výzkumný projekt. Výzkumný projekt se zaměřuje na aktuální praxi globálních virtuálních týmů a tvoří jej kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi profesionály působícími v globálních virtuálních týmech. Výzkumnou část tvoří kapitola 11 až kapitola 12 a závěrečná kapitola 13:

Kapitola 11 Současný stav poznání uvozuje výzkumnou část a zároveň tvoří přechod mezi částí teoretickou a výzkumnou. Kapitola je zpracována formou systematické rešerše a identifikuje devět dílčích témat, souvisejících s interkulturními kompetencemi ve virtuálních týmech, kterými se v posledním desetiletí zabývaly články v recenzovaných časopisech.

Kapitola 12 Výzkumný projekt navazuje na závěry kapitoly věnující se současnému stavu poznání a z jejích výsledků vyvozuje koncepční rámec, který tvoří jedno z východisek výzkumného projektu. Kapitola dále popisuje metodická východiska výzkumného projektu a výsledky a závěry provedeného kvantitativního výzkumu.

Kapitola 13 Závěr uzavírá práci vyhodnocením naplnění cílů práce a zhodnocením přínosů práce pro aktuální vědecký stav poznání zkoumané oblasti a pro praxi řízení globálních virtuálních týmů. V závěru kapitola zhodnocuje limity práce a návrhy možných návazných výzkumných aktivit.

Teoretická část

2 Globální virtuální týmy

Cílem této kapitoly je představit problematiku globálních virtuálních týmů z hlediska jejich pozice v rámci současných přístupů k organizaci práce. Kapitola nejprve vymezuje pojem *globální virtuální tým*. Dále se kapitola věnuje další terminologii, která je v souvislosti s tématem virtuálních týmů používána. Kapitola uzavírá přehled vývoje globální virtuální práce jako poměrně nového fenoménu organizace práce. Předložený přehled vývoje globální virtuální práce na téma nahlíží nejprve z hlediska technologického vývoje a kapitolu zakončuje pohled na vývoj globální virtuální práce ze společensko-organizačního hlediska.

2.1 Vymezení pojmů

Nejrobustnější soubor zdrojů vztahující se k tématu globálních virtuálních týmů představují zdroje psané v anglickém jazyce. Terminologie používaná v anglicky psaných zdrojích je však značně různorodá. Škála používaných termínů a jejich definic v anglicky psaných zdrojích se často významově překrývá a mnoho termínů je používáno synonymně. Vzhledem k dominanci anglicky publikovaných zdrojů jsou ve zdrojích v jiných jazycích anglické termíny přejímány, a to buď přímo v původní – anglické podobě nebo jako doslovný překlad.

Pro účely této disertační práce bude primárně používán termín *globální virtuální tým*, jehož definice je vyvozena v kapitole 2.1.2 níže. Rozhodnutí používat pojem globální virtuální tým vychází ze srozumitelnosti v českém jazyce a rovněž četnosti používání tohoto termínu jak v licencovaných databázích, tak při vyhledávání v internetových vyhledávačích. Na převahu používání termínu globální virtuální týmy poukázali například Connaughton a Shuffer (2007), kteří v rámci své rešerše 25 odborných zdrojů identifikovali použití termínu *globální virtuální týmy* ve 14 případech.

2.1.1 Virtuální tým a globální virtuální tým

Pojem virtuální tým a globální virtuální tým se často v literatuře vyskytují jako synonyma a definice autorů se v hlavních aspektech setkávají. Například Brewer (2015) definuje virtuální tým jako „*tým, který vykonává svoji práci na dálku s pomocí technologie*“. (Brewer, 2015, p. xvii) V případě této definice je zdůrazňována mediace týmové komunikace technologiemi. V rámci jiných definic může být kladen důraz na jiné aspekty

virtuálních týmů, jako spolupráce napříč prostorem, či bez ohledu na časové zóny. Příkladem takovéto definice je definice, kterou předkládají Lipnack a Stamps (2000), kteří definují virtuální tým jako „*skupinu osob, spolupracujících na vzájemně provázané bázi napříč prostorem, časem a organizačními omezeními*“ s pomocí komunikačních technologií. (Lipnack & Stamps, 2000, p 6) V českém prostředí významově shodnou definici předkládá Kubátová a Seitlová (2015), kdy autorky definují virtuální tým jako „*skupinu lidí, kteří za účelem splnění určitého úkolu spolupracují napříč časem a prostorem a různými organizacemi s využitím komunikačních a informačních technologií*“. (Kubátová & Seitlová, p 6) Nezávislost na časových zónách rovněž zdůrazňují i další zdroje (např. Jarvenpaa & Leidner, 1999; Wildman & Griffith, 2015; RW3 Culture Wizard, 2016)

Pokud je v souvislosti s řešeným tématem používá pojem globální virtuální tým, je tímto zdůrazňována geografická roztroušenost (disperze) týmu a jeho kulturní diverzita. V návaznosti na Kristof, Brown, Sims a Smith (1998) definují Jaarvenpaa a Leidner (1999) globální virtuální tým jako dočasnou, elektronicky komunikující skupinu, která je kulturně rozmanitá a geograficky roztroušená. V této definici je navíc zdůrazňována dočasnost existence virtuálního týmu. Tento prvek se však v současnosti již nejeví jako plošně platný a typický rys virtuálních týmů.

Dle Scott a Wildman (2015) jsou globální virtuální týmy reakcí na globální trh. Jsou to týmy, které prostřednictvím pokročilých technologií překračují hranice národních států. V souvislosti s pojmy virtuální tým a globální virtuální tým je třeba uvést, že v počátcích fungování virtuálních týmů nemusela virtualizace nezbytně souviset s globální prací. Lipnack a Stamps (2000) uvádějí jako příklad virtualizace práce situaci v závodech Motorola USA v 80. letech 20. století. V této organizaci byly virtuální týmy distribuovány v rámci rozlehlých kampusů či různých závodů firmy nacházejících se na území USA a právě tyto týmy ve velké míře využívaly pro spolupráci virtuální práci. V současnosti je však globální rozsah jedním z typických znaků virtuálních týmů.

2.1.2 Definice globálního virtuálního týmu pro účely této disertační práce

Tato práce se zaměřuje na aspekty bezprostředně související s globální povahou virtuálních týmů a z tohoto důvodu bude převládajícím používaným pojmem v této práci pojem globální virtuální tým. Pro účely této práce budeme vycházet z následující definice:

Globální virtuální tým je geograficky a kulturně distribuovaný tým, který využívá pro vzájemnou komunikaci mediaci prostřednictvím informačně-komunikačních technologií.

2.1.3 Další související terminologie

Ve výše uvedeném oddíle byla v souvislosti s tématem virtuálních týmů zmíněna terminologická různorodost, která panuje v odborné literatuře. I přes dominanci termínů *virtuální týmy* – *virtual teams* a *globální virtuální týmy* – *global virtual teams* jsou v souvislosti s označením jevů, které jsou v této disertační práci souhrnně označovány jako *globální virtuální týmy* často používány další termíny, které jsou buď zcela synonymní, nebo zdůrazňují určitý aspekt fungování virtuálního týmu. Tyto alternativní termíny však při analýze sekundárních zdrojů rovněž poskytují velmi významný vhled do řešené problematiky. Na terminologickou pestrost poukazují Connaughton a Shuffler (2007), kteří v rámci své terminologické analýzy identifikovali další související termíny. Ilustrativní terminologický přehled dalších souvisejících termínů dle analýzy Connaughtona a Shuffler (2007) shrnuje tabulka 1.

Tabulka 1: Další relevantní terminologie dle Connaughton a Shuffler (2007)

Termín v anglickém jazyce	Ekvivalent v českém jazyce
Geographically distributed teams	Geograficky distribuované týmy
Geographically dispersed teams	Geograficky roztroušené týmy
Computer-mediated distributed teams	Počítačem mediované distribuované týmy
Global distributed teams	Globální distribuované týmy
Multicultural distributed teams	Multikulturní distribuované týmy
Virtual intercultural teams	Virtuální interkulturní týmy
Virtual- transnational teams	Virtuální nadnárodní týmy
Cross-cultural virtual teams	Kroskulturní virtuální týmy
Cross-national teams	Krosnárodní týmy
Cross-cultural distributed teams	Kroskulturní distribuované týmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Connaughton a Shuffler (2007)

Výše uvedená tabulka neposkytuje vyčerpávající terminologický přehled poměrně široké terminologie a z toho pramení i její omezení. Poskytnutí vyčerpávajícího

terminologického přehledu však není pro získání hlubšího vhledu do zkoumaného tématu klíčové a to i vzhledem k dynamickému vývoji v této oblasti a různým jazykovým terminologickým variantám. Nad rámec terminologie uváděné autorkami Connaughton a Shuffler (2007) je dále však vhodné dále uvést pojem *vzdálené týmy – remote teams*, která používají například Hambrick, Davidson, Snell a Snow (1998) a jehož četnost se v současné době zvyšuje především používáním v poradenském odvětví. V českém prostředí se pak rovněž vyskytuje pojem *teleworking* (Kubátová & Seitlová, 2015), který lze přeložit do českého jazyka jako *vzdálená práce*.

Z termínů uvedených v tabulce 1 je patrné, že lze identifikovat dvě hlavní terminologické skupiny. První skupina termínů zdůrazňuje geografickou diverzitu globálních virtuálních týmů. Druhá skupina termínů zdůrazňuje národnostní a kulturní diverzitu globálních virtuálních týmů.

2.2 Vývoj práce v globálních virtuálních týmech

Při hledání počátků globální virtuální práce a distribuované práce vůbec někteří autoři uvádějí příklady sahající hluboko do historie. Například Opdenakker a Cuypers (2019) jako příklad uvádějí distribuovaný způsob panování ve středověku na území dnešního Německa (Reisekönigtum), kdy se panovník přesouval v rámci svých opevněných sídel a spravoval jím ovládané území. Tito autoři také za určitý druh virtuální spolupráce považují spolupráci prostřednictvím tradiční pošty, případně telefonního spojení, která předcházela virtuální spolupráci s podporou počítačových sítí. (Opdenakker & Cuypers, 2019) Z novodobého pohledu je však rychlost a dynamika nástupu virtuální práce tak, jak ji chápeme dnes především odrazem změn lidské společnosti, které nastávají na půdorysu společenského uspořádání po druhé světové válce.

Při pohledu do historie vývoje fenoménu, který dnes nazýváme globální virtuální týmy můžeme sledovat dvě paralelní vývojové linie. První z nich je linie technologického vývoje vytvářející prostředí umožňující virtuální komunikaci. Druhá linie je linií společenského vývoje, využívající nových technologických možností k jejich aplikaci v pracovně-společenském prostředí.

2.2.1 Technologická východiska vývoje globálních virtuálních týmů

Z technologického hlediska je klíčovým faktorem pro vývoj směřující k virtuální práci a globálním virtuálním týmům vznik internetu. Hybatelem technologického vývoje

vedoucího ke vzniku informační společnosti jak ji známe dnes je bipolární uspořádání světa po druhé světové válce. Vývoj informačně-komunikačních technologií a důraz na důležitost informací je mimo jiné odrazem studené války a vesmírného soutěžení mezi USA a Sovětským svazem. Pro období po druhé světové válce, kdy informační technologie nabírají nejprve strategického a posléze společenského významu se tedy používá označení informační věk. (Castells, 2009). Toto označení odráží důležitost informací, jako klíčového faktoru ovlivňující postupně většinu oblastí lidského života.

Myšlenka komunikace mezi počítači je přisuzována inženýrovi polsko-amerického původu Pauli Baranovi, působícímu v Rand Corporation – vojenské vědecko-výzkumné organizaci, která se zformovala po druhé světové válce oddělením od Douglas Aircraft Company. (Alperin, Brown, Huang & Sandy, 2001) Úsilí najít nové způsoby komunikace vycházelo z bezprostřední hrozby jaderného konfliktu v souvislosti s tzv. kubánskou krizí v roce 1962. Hledaný nový způsob komunikace měl být východiskem pro situaci po případném jaderném útoku, kdy by byly konvenční komunikační spojení a uzly, vyřazeny z provozu (Rand Corporation, 2022). K realizaci myšlenky propojení počítačů dochází na půdě Americké agentury pro pokročilé výzkumné projekty ARPA. V roce 1969 vzniká packetová síť ARPANET, kterou lze považovat za jednoho z prvních předchůdců internetu.

Za vznik internetu je považován přechod na nový přenosový protokol TCP/IP v roce 1983. Přechod na tento protokol umožnil propojení různých zařízení a především různých sítí, které po vzniku ARPANETu začaly v 80. letech 20. století hojně vznikat po celém světě. (Ryan, 2010) Pro 80. léta 20. století je rovněž charakteristické, že původně vojenský projekt propojení počítačů začíná být stále více používán k akademickým a později i civilním účelům. Z tohoto pohledu se jedná o klíčové období expanze internetu. Koncem 80. let narůstal počet počítačů připojených na internet exponenciálně. V roce 1985 bylo připojeno 2000 počítačů, zatímco v roce 1989 se jednalo již o 159 000 připojených počítačů. Takovéto rychlé rozšíření bylo umožněno jednak stále se zrychlujícím technologickým rozvojem, ale tak technologickými a ekonomickými změnami konce 80. let. (Abbate, 1999) Informační a komunikační technologie se stávají běžně dostupnými a od roku 1989 můžeme hovořit o věku síťových počítačů (age of networked computers). (Keen, 2015)

Z hlediska virtuální komunikace je jedním z přelomových okamžiků vznik elektronické pošty – e-mailu. Počátky e-mailu lze hledat již v ARPANETu a to v jeho komunikačním režimu nazývaném RSEXEC, který byl původně používán ke sdílení zdrojů, Nicméně, již na konci 70. let byl tento systém uživateli hojně používán ke sdílení zpráv. (Hafner & Lyon, 1998) Síťová pošta si uživatele tehdejší sítě natolik, že e-mail brzy zabíral 2/3 pásmového rozpětí (bandwith). (Ryan, 2010)

Dalším zásadním technologickým milníkem je vznik „celosvětové pavučiny“ *World Wide Web*. Autorem sítě *World Wide Web*, čili WWW je Tim Berners-Lee, Britský částicový fyzik, který v 80. letech působil v Ženevě v laboratoři Evropské rady pro jaderný výzkum (Conseil Europeen pour la Recherche Nucleaire – CERN). V roce 1989 přišel Berners-Lee s novým, vysoce efektivním způsobem propojení vědců a univerzit s celosvětovou vědeckou komunitou působící na institutech po celém světě prostřednictvím internetu. Pro veřejnost byl *World Wide Web* uvolněn 30. 4. 1993. V roce 1995 je již Web dominantní službou internetu. (The birth of the Web, 2020)

Dynamický nárůst počtu připojených počítačů, který byl nastartován v polovině 80. let 20. století pokračuje i v 90. letech kdy se každoročně počet připojených počítačů téměř zdvojnásobuje (3,8 mil připojených počítačů v r. 1994; 6,6 mil. v roce 1995; 12,8 mil. v roce 1996; 19,6 mil. v roce 1997). (Ryan, 2010) Takto nebývalý technologický pokrok informačních technologií a jejich dostupnost pro širokou veřejnost vedou novým využitím těchto technologií. V roce 1995 na University of Cambridge dochází k připojení první kamery (Ryan, 2010) a v této dekádě se rovněž začínají rozvíjet kolaborativní prostředí – mediální prostory (Heath, Luff & Sellen, 1995). Technologie druhé poloviny 90. let umožňuje, aby virtuální komunikace postupně pronikala do všech oblastí života, a začínají vyvstávat otázky spojené s limity virtuální komunikace. (Heath et al., 1995)

2.2.2 Společensko-organizační východiska vývoje globálních virtuálních týmů

Na pozadí technologického vývoje druhé poloviny dvacátého století můžeme sledovat druhou vývojovou linii cesty vedoucí k dnešní podobě globálních virtuálních týmů. Tato linie sleduje společensko-organizační vývoj, během kterého se technologie, původně vyvinuté na základě primárně vojenských komunikačních potřeb stávají nedílnou součástí civilního života. První formy virtuální týmové práce nalzáme už v prostředí ARPANET, který byl používán komunitou věnující se technologickému výzkumu a vývoji. Ve své zprávě analyzující první dekádu existence sítě ARPANET uvádí společnost BBN, která

se podílela na vývoji této sítě, rozbor sociálních dopadů ARPANET na její uživatele. (BBN, 1985) Zpráva uvádí, jakým způsobem síť podílela na sociálních změnách v rámci této komunity. Dle této zprávy propojení geograficky oddělených skupin prostřednictvím sítě usnadnilo sdílený výzkum a společnou publikační činnost. Nástroje kolaborativní editace a tvorby dokumentů přinesly změnu způsobu spolupráce vzdálených skupin a možnost posílání souborů a rychlá a snadná komunikace pomocí zpráv přinesla „*zcela nový pocit*“ z kolaborativní práce mezi výzkumníky. (BBN, 1985)

Nové možnosti dané dostupnými technickými nástroji a novými platformami jsou pouze jedním aspektem nového – síťového světa. Změny nastávají i ve formě komunikace jako takové a objevují se nové standardy a prvky chování. Například elektronická pošta – e-mail se z hlediska komunikace svojí rychlostí podobá spíše telefonu. V rámci použití emailu dochází k odbourání formalit a k oslabení hierarchické struktury, která existuje ve fyzickém světě. Vzniká méně formální internetová etiketa – *netiketa*. Jedním z příkladů ilustrujícím specifičnost nového druhu komunikace po síti je použití emotikonů pro vyjádření kontextu a předcházení nedorozumění spojených se sníženou zpětnou vazbou v rámci virtuální komunikace. První emotikon, tzv. „*smiley*“ (☺), který slouží pro označení vtipu a humoru v textové virtuální komunikaci dodnes byl poprvé použit v roce 1982. (Ryan, 2010)

Autorky Johns a Gratton ve své úvaze nad vývojem virtuální práce (Johns & Gratton, 2013) rozlišují tzv. vlny virtualizace znalostní práce. První vlnu, kterou nazývají vlnou virtuálních *freelancerů* – pracovníků na volné noze, vidí právě v novém stylu práce, který vychází z rozšíření používání e-mailu v 80. letech 20. století. Společnosti začínají využívat služeb externích spolupracovníků vně organizací, kteří poskytují doplňkové služby právě prostřednictvím e-mailové asynchronní práce.

Přibližně v polovině 90. let 20. století pronikají počítače a informační technologie do civilního života natolik, že se stávají jeho běžnou součástí. Svět vstupuje do post-informačního věku, pro který je charakteristické personalizace informací. V tomto post-informačním věku napomáhají možnosti spojené s používáním asynchronních komunikačních nástrojů v překonávání bariér spojené s časem a geografickým prostorem a nové digitální technologie propojují svět globálně. (Negroponte, 1995). Na síť připojené osobní počítače jsou již dobře dostupné v prostředí organizací a dosažitelnost takového

technického vybavení se zvyšuje také na úrovni jednotlivců. V tomto období se začínají utvářet virtuální týmy v podobě, kterou známe dnes.

V té době začínají být nové koncepty technologiemi mediované vzdálené práce také popisovány v rámci organizačního výzkumu. Jako jedeni z prvních se nad fungováním organizací plně využívajících virtuální práce zamýšlí Jarvenpaa a Ives (1994). Tehdy ještě autoři nemluví o virtuální práci a virtuálních týmech, ale uvádí vizi tzv. *síťové organizace*. Síťová organizace jsou organizační formou budoucnosti, která plně využívá technologických možností nadcházejícího milénia. Síťová organizace bude stavět svůj potenciál na znalostech a znalostních pracovnících a bude fungovat v prostředí globálně distribuovaných znalostních uzlů. Těmito to uzly mohou být jako jednotlivci, tak i týmy a organizace. Období, kdy se do virtuální práce zapojují přímo organizace, prostřednictvím svých vnitřních týmů označují autorky Johns a Gratton (2013) jako druhou vlnu virtuální spolupráce. Virtuální týmy vznikají nejen, jako reakce na dostupnost podpůrných technologií, ale také na základě přidané hodnoty práce překonávající fyzické bariéry.

Hluběji se důvody vedoucími k tranzici k virtuálním týmům zabývají Townsend, DeMarie a Hendrickson (1998), kteří uvádí pět klíčových faktorů podporujících nárůst virtualizace týmové práce:

1. **Přechod k ploché či horizontální organizační struktuře** v důsledku růstu globální konkurence a rozvoje informačních a transportních technologií. Tato situace nutí organizace přesouvat rozhodování na nižší organizační úroveň. Dochází ke strukturální a geografické distribuci lidských zdrojů, avšak přetrvává potřeba uchovat spojení s centrální organizační strukturou. (Townsend et al.,1998)
2. **Vznik prostředí vyžadujících meziorganizační spolupráci a konkurenci** jako reakce na globalizační procesy. Projevuje se nutnost přechodu od klasických modelů vertikální integrace organizace ke tvorbě strategických partnerství a outsourcingu. Toto vnímají organizace jako cestu k zeštíhlení procesů a zároveň zachování úspor z rozsahu. Dochází k úzkému propojení jednotlivých spolupracujících organizací a skupin a celkové struktury i dílčí jednotky jsou provázány a závislé navzájem. (Townsend et al.,1998)

3. **Změny v očekáváníí pracovníků s ohledem na jejich zapojení do organizace**, kdy se od organizací očekává větší míra flexibility. Technologicky vyspělá generace vyrůstající v prostředí progresivních informačních a komunikačních technologií. Generace tzv. „*digital natives*“ očekává technologickou vyspělost od svých zaměstnavatelů. Teleworking v 80. letech a na počátku 90. let 20. století umožňoval vzdálenou práci v odvětvích s nízkou mírou spolupráce, nové technologické a společenské možnosti však umožňují vysokou spolupráce na dálku a dávají tak prostor pro práci ve virtuálních týmech. (Townsend et al.,1998)
4. **Přetrvávající trend přesunu od výrobních prostředí k servisně-znalostním pracovním prostředím** naráží na skutečnost, že znalostně orientované aktivity vyžadují větší míru organizační dynamiky a flexibility, než je tomu v případě jasně definovaných a strukturovaných výrobních procesů. Úspěšnost především servisně orientovaných organizací spočívá ve schopnosti pružně a rychle reagovat na požadavky klientů. Virtuální týmy nabízí řešení tím, že poskytují dostatečnou organizační flexibilitu a zároveň zachovávají efektivitu organizovaných struktur. (Townsend et al.,1998)
5. **Nárůst globalizace** spojený s globálními trendy konce 20 a začátku 21. století. Jedná se období, kdy dochází na globální úrovni ke klíčovým integračním aktivitám, jako jsou celní dohody a dohody o volném obchodu. Rovněž ekonomické reformy ve střední a východní Evropě otevírají nové příležitosti, stejně jako reformy probíhající v dané době v Číně. Tyto společenské i technologické faktory umožňují i menším firmám vstup na globální trh, který byl dříve doménou především velkých nadnárodních korporací. (Townsend et al.,1998) V souvislosti s globalizací jako jedním z faktorů přispívajících k virtualizaci práce je třeba podotknout, že někteří autoři považují globalizační atributy za nezbytnou součást virtuální práce. (Grishaw & Kwok, 1998).

Výše uvedené společensko-ekonomické faktory hrály bezesporu klíčovou roli při přechodu k virtuálním týmům. Tento trend však byl také ovlivněn událostmi z počátku milénia, které tuto tranzici dále katalyzovaly. (Johns & Gratton, 2013) Teroristické útoky z 11. září 2001 v New Yorku ovlivnily fungování letecké dopravy. Ochota lidí cestovat poklesla z důvodu bezpečnostních obav a také proto, že bezpečnostní opatření v letecké dopravě učinila cestování komplikovanější a zdlouhavější. (Itoa & Leeb, 2005) Stejně tak

epidemie virového onemocnění SARS v roce 2002 měla dopad na cestování v následujících letech jak z psychologického hlediska, tak i s ohledem na omezující vládní nařízení, a to ne jen ve vztahu k cestování do zemí postižených epidemií, ale i k cestování jako takovému. (Wilder-Smith, 2006)

Díky možnostem překračovat fyzické bariéry se virtuální týmy přirozeně transformují do jejich širší podoby, tedy do *globálních virtuálních týmů*. Termín *globální*, lze interpretovat jako týkající se celého světa. Globální pracovníci pracují napříč národními hranicemi. V rámci globální práce spolupracují pracovníci z různých kultur, kteří jsou však od sebe zároveň geograficky vzdáleni a tedy zůstávají včlenění v odlišných národních kulturách a kontextech. (Hinds, Liu & Lyon, 2011) Globální aspekt virtuálních týmů vyžívá právě silných stránek tohoto organizačního nástroje pro získání konkurenční výhody na globálním trhu. Podle Lundby a Jolton (2010) staví úspěšné globální společnosti ve srovnání s lokálními společnostmi svoji konkurenční výhodu na následujících odlišnostech:

- **Fyzická roztroušenost** – tedy mnoho lokací, ve kterých globální společnost působí a přítomnost globální společnosti napříč světem. (Lundby & Jolton, 2010)
- **Diverzita lidí, myšlenek a kultur** – v globální společnosti je tato diverzita vnímána jako přidaná hodnota. Součástí strategických cílů globální společnosti je využití této diverzity jako konkurenční výhody. (Lundby & Jolton, 2010)
- **Jednotnost navzdory fyzické roztroušenosti** – i přesto, že jsou jednotlivé součásti globální společnosti fyzicky roztroušeny, zachovává si globální společnost značnou míru koheze. Jednotlivé dílčí součásti se identifikují se společností jako celkem a na určitých organizačních úrovních existují jasně definované sjednocující politiky. (Lundby & Jolton, 2010)
- **Důvod pro globální rozsah** – globální společnost si uvědomuje svůj globální rozsah a vědomě využívá geografické diverzity jako své strategické výhody pro dosažení svých cílů. (Lundby & Jolton, 2010)

Výše uvedené typické rysy globálních společností platí rovněž pro globální virtuální týmy, kdy se dá říci, že v současnosti je již použití virtuálních týmů v globálních společnostech nedílnou a standardní součástí běžné praxe.

Díky dostatečnému množství snadno dostupných synchronních i asynchronních kolaborativních nástrojů lze v současnosti skutečně hovořit o plně virtuálních týmech. Zapojení globálních virtuálních týmů vzrůstá jak ve smyslu počtu osob zapojených do virtuální práce tak i z hlediska intenzity virtuální spolupráce. Trend příklonu ke globálním virtuálním týmům byl dlouhodobý a stabilní již před rokem 2020. Rok 2020 se zapsal jako rok počátku pandemie respiračního onemocnění COVID-19. Stejně tak jako výše popsané globální události na počátku milénia, i celosvětová virová pandemie ovlivnila vývoj globálních virtuálních týmů. Virtualizace a digitalizace napříč odvětvími byla jedním z klíčových témat let 2020, 2021 i 2022. (European Investment Bank, 2022)

V rámci přehledu cesty od prvopočátku počítačových sítí k dnešním globálním virtuálním týmům tak období 2020 – 2022 téma sice uzavírá, zároveň však symbolizuje zcela nový začátek používání virtuální spolupráce.

3 Typologie a klasifikace globálních virtuálních týmů

Klasifikace na základě určitých sjednocujících rysů je tradičním nástrojem analýzy komplexních jevů. Třetí kapitola se věnuje přístupům k typologii a klasifikaci virtuálních týmů. Kapitola nejprve předkládá úvod do problematiky rozdělení virtuálních týmů dle jednotlivých typů týmů s poukázáním na komplexitu této oblasti díky heterogenní povaze virtuálních týmů. Následně jsou představeny dva základní a nejvíce rozpracované přístupy k tomuto tématu – kategorizační přístup a dimenzionální přístup ke klasifikaci virtuálních týmů. Kapitulu uzavírá srovnání obou přístupů a vyvození východisek pro praxi řízení globálních virtuálních týmů

3.1 Východiska typologie a klasifikace globálních virtuálních týmů

Jednotlivé virtuální týmy se od sebe navzájem liší v mnoha ohledech. To je dáno tím, že jedním ze základních ze základních rysů globálních virtuálních týmů je jejich heterogenní povaha. (Peters & Manz, 2008) Tato různorodost vychází ze samé podstaty zapojení globálního virtuálního týmu, tedy využití unikátní kombinace lidských zdrojů, které jsou dostupné pouze v globálním měřítku tak, aby pro organizaci využívající této formy práce globální virtuální tým představoval jedinečnou konkurenční výhodu. Proto je každý globální virtuální tým založen na specifických východiscích a potřebách organizace. I přesto však lze u virtuálních týmů nalézt určité společné prvky či tendence. Z těchto prvků a tendencí lze pak vyvodit určitá, do jisté míry obecně platná východiska sloužící pro pochopení principů fungování konkrétních týmů. Pochopení faktorů působících v daném konkrétním globálním virtuálním týmu je důležité pro efektivní využití silných stránek daného týmu, uvědomění si slabín a tedy pro úspěšné řízení virtuálního týmu. Tradičním způsobem pochopení komplexních jevů je práce s těmito jevy z pohledu jednotlivých aspektů a následná typologizace a klasifikace.

V případě globálních virtuálních týmů se v zásadě setkáváme s dvěma přístupy ke klasifikaci virtuálních týmů. Jedná se o kategorizační přístup a dimenzionální přístup.

Kategorizační přístup je založen na rozdělení do jednotlivých kategorií dle určitého klíče. V rámci tohoto přístupu ke klasifikaci globálního virtuálního týmu jsou definovány typy globálních virtuálních týmů, kterým jsou přiřazeny poměrně jasně definované kategorie.

Druhým způsob, tedy dimenzionální přístup ke klasifikaci je založen na definování směrů, kterými se určitá vlastnost kvalitativně vyvíjí v rámci vymezení krajních vlastností. Tento přístup vychází z předpokladu, že virtualita je multidimenzionální koncept (Gibbson & Gibbs, 2006; Gibson & Cohen, 2003; Griffith, Sawyer & Neale, 2003; Martins, Gilson & Maynard, 2004; Kirkman & Mathieu, 2005).

3.2 Kategorizační přístup ke klasifikaci virtuálních týmů

Kategorizační klasifikaci virtuálních týmů se komplexně věnují Duarte a Tennant Snyder (2006). Jako klíč pro definování jednotlivých kategorií využívají úkoly, které dané virtuální týmy řeší. Autoři takto rozlišují celkem sedm základních typů virtuálních týmů:

1. Síťové týmy (*Networked teams*)

Jedná se o širší týmovou strukturu založenou na jednotlivcích, kteří spolu spolupracují. Členové týmu se nemusí vzájemně znát (není třeba jasné členské základny) a nemusí nezbytně znát strukturu zapojených organizací. Tento typ týmu není pevně formálně svázán. Tento typ virtuálních týmů je například využíván pro zajištění určitého specifického poradenství, které může, ale nemusí být dočasně uvnitř vlastní organizace. Členové do síťového týmu vstupují dle aktuální potřeby, a jakmile je tato potřeba naplněna, tým zase opouští. Členové obvykle pocházejí z různorodého prostředí, a to jak z hlediska kultury a národnosti, tak i z hlediska typu organizace ze které přicházejí (think tanky, univerzity, soukromé organizace, neziskové organizace). (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

2. Paralelní týmy (*Parallel teams*)

V těchto týmech je jasná členská základna týmu. Jedná se o týmy, které mají určitý speciální úkol, který probíhá paralelně s běžným chodem organizace. Jedná se o krátkodobou činnost, např. za účelem vypracování nějakého doporučení a po splnění úkolu je tým rozpuštěn. Paralelní týmy jsou vytvářeny, aby vykonávaly něco, co běžně daná organizace nevykonává nebo nechce vykonávat sama v rámci své vnitřní struktury. Členové paralelního týmu mohou přicházet z globálního prostředí a kromě činnosti v daném týmu mohou mít další aktivity. (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

3. Projektové/vývojové týmy (Project teams/product development teams)

Typicky se jedná o vývojové týmy, které realizující projektovou, tedy jasně časově ohraničenou činnost pro uživatele či zákazníka, jejímž výsledkem bývá nový produkt. Produktem může být myšlena i informace nebo proces. Od paralelních týmů se projektové týmy primárně odlišují možnostmi uskutečňovat rozhodnutí, tedy ne pouze doporučovat. Rovněž fungování projektového týmu je obvykle dlouhodobější při porovnání s paralelním týmem. (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

4. Pracovní/výrobní týmy (Work/production teams)

Tyto týmy se zabývají pravidelnou průběžnou prací. Většinou mají jednu konkrétní funkci, kterou pro organizaci vykonávají. Členství v tomto typu týmu je zcela jasné a tento tým je zřetelně odlišitelný od jiných složek organizace. Tyto typy týmů se mohou zabývat nejrůznějšími oblastmi, které jsou však integrální součástí fungování organizace (například účetnictví, vývoj atp.). (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

5. Servisní virtuální týmy (service teams)

Tyto týmy poskytují organizaci či zákazníkům určitou službu či podporu. Tato podpora může být poskytována nepřetržitě, kdy se jednotliví globálně distribuovaní členové týmu střídají v práci v závislosti na časových zónách. Jako příklad takovýchto týmů lze uvést organizační týmy technické podpory, zákaznické servisy či call centra. (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

6. Manažerské týmy (Management teams)

Jedná se o týmy vykonávající management na globální úrovni. Členové takovýchto týmů jsou v každodenním virtuálním kontaktu, což je umožněno plně dostupnými komunikačními nástroji. V těchto týmech se běžně využívá všech dostupných forem virtuální komunikace. (Duarte & Tennant Snyder, 2006)

7. Akční týmy (Action teams)

Jedná se o týmy sestavené za účelem okamžité odezvy např. při řešení pohotovostních situací. Může se jednat o týmy, kdy jsou členové vysláni do terénu a komunikují virtuálně se zbytkem týmu. Duarte a Tennant Snyder (2006) uvádí jako příklad např. meteorologické týmy zabývající se monitoringem tornád či způsob práce kosmické agentury NASA při vesmírných misích.

Klasifikaci, kterou předkládá Duarte a Tennant Snyder (2006) doplňuje Zofi (2012) rozšířením o dislokované týmy:

8. Dislokované týmy (Offshore teams)

Jedná se o týmy, které jsou dodavatelsky zapojené objednatelem pro dodávky určité specifické části díla. Tyto týmy působí virtuálně mimo lokaci (offshore) objednatele. Tento model je využíván při vývoji software. (Zofi, 2012)

Dále Duarte a Tennant Snyder (2006) nepřímo odkazují k dimenzi komplexity, která odráží specifika virtuálních týmů, jako je časové a geografická vzdálenost či kulturní vzdálenost členů týmu. Přehled klasifikace virtuálních týmů dle vykonávaných činností a úkolů uvádí tabulka 2.

Tabulka 2: Klasifikace virtuálních týmů dle vykonávaných úkolů a činností

Typ	Zapojení členů	Doba trvání
Sít'ové týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Spolupracující jednotlivci • Nedefinovaná členská základna • Volná, flexibilní struktura 	Nejednoznačně definovaný časový rámec
Paralelní týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Jasná členská základna • pravomoc poskytovat doporučení 	Krátkodobý časový rámec
Projektové/vývojové týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Definovaná struktura • Definovaná členská základna • Rozhodovací pravomoc 	Jasně definovaný časový rámec Střednědobý časový rámec
Pracovní/výrobní týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Pravidelná činnost • Konkrétní funkce • Tým integrální součástí organizace • Jasně definované členství 	Neohraničený časový rámec
Servisní týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně členství • Pravidelná specifická služba 	Neohraničený časový rámec Nepřetržitý provoz (24/7)
Manažerské týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Jasně členství • Intenzivní spolupráce členů • Rozhodovací pravomoc 	Neohraničený časový rámec
Akční týmy (Duarte & Tennant Snyder, 2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Operace v terénu • Poskytování součinnosti ostatním složkám organizace 	Reakce na konkrétní situaci
Offshore týmy (Zofi, 2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Dodávky specifických služeb mimo hlavní organizaci • Tým není trvalou součástí organizace 	Střednědobý časový rámec

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Dimenzionální přístup ke klasifikaci virtuálních týmů

Klasifikaci globálních virtuálních týmů prostřednictvím dimenzionálního přístupu se podrobně věnuje autorský Bell a Kozlowski (2002), kteří považují klasickou typologickou klasifikaci jako příliš rigidní a nedostatečně vyjadřující jednotlivé vlastnosti virtuálních týmů. Druhým komplexním přístupem k dimenzionální klasifikaci virtuálních týmů je přístup autorského týmu Gibson a Gibbs (2006).

Bell a Kozlowski (2002) při definici svých dimenzí vychází z dvou krajních situačních možností, kterými jsou ideální virtuální tým a konvenční kolokovaný tým. Ideální stereotypní virtuální tým je tým, který je distribuován v čase, překračuje funkční, organizační a kulturní hranice, je krátkodobý a jeho členové zastávají různé role v různých virtuálních týmech. Protikladem ideálního virtuálního týmu je stereotypní kolokovaný tým, který je omezen časem, prostorem, jasně definovanou a trvalou rolí svých členů a kontinuálním životním cyklem. Na základě této perspektivy definují Bell a Kozlowski (2002) čtyři základní dimenze charakterizující virtuální týmy:

- **Časová distribuce (temporal distribution)**

Tato dimenze odkazuje na distribuci virtuálního týmu napříč časovými pásmy. Ne všechny týmy, které jsou virtuálně distribuovány, jsou také distribuovány napříč časovými pásmy. V míře časové distribuovanosti se odráží také struktura komunikace ve smyslu asynchronní, tedy komunikace, která nevyžaduje okamžitou reakci adresáta vzkazu a synchronní, u které zpětná vazba probíhá v reálném čase. V případě větší časové distribuce se předpokládá rovněž větší míra využití asynchronních nástrojů. V původním pojetí tohoto konceptu také panuje přesvědčení, že časová distribuce bude převládat v případě méně komplexnějších úkolů. (Bell & Kozlowski, 2002)

- **Překonávání hraničních mezí (boundary spanning)**

Specifikem virtuálních je týmů překračování hranic napříč organizacemi. Tato dimenze se zaměřuje na překračování organizačních, funkčních a kulturních hranic ve virtuálních týmech. Překračování organizačních hranic vychází ze snahy získat v týmu potřebné know-how. rámci virtuálních týmů tak mohou být zapojeni nejen pracovníci dané organizační složky, ale také pracovníci dalších divizí či továren organizace, podpůrné externí organizace či jednotliví konzultanti a experti. Dle autorů je mezi těmito dílčími mezemi určitá souvislost

vycházející z globální povahy virtuálních týmů, kdy například při větší míře organizačního přesahu virtuálního týmu také vzrůstá pravděpodobnost překračování kulturních hranic, neboť takovýto virtuální tým bude mít globálnější charakter. V rámci této dimenze autoři samostatně zmiňují překračování kulturních bariér, kam řadí jazyk, tradice a kulturní hodnoty. Překračování kulturních dimenzí s sebou nese určité riziko ztížené komunikace, které je ve virtuálním prostředí komplexnější, než v případě komunikace tváří v tvář. (Bell & Kozlowski, 2002)

- **Životní cyklus**

V rámci této dimenze se autoři zaměřují na dynamiku životního cyklu virtuálního týmu v souvislosti s úkoly, které virtuální tým řeší. Tato typologická dimenze reflektuje délku existence virtuálního týmu v návaznosti na skutečnost, že v mnoha případech jsou virtuální týmy sestavovány za konkrétním účelem. Jakmile je tento účel naplněn, dochází k rozpuštění týmu. Tato dimenze rovněž částečně zohledňuje aspekt permanence složení virtuálního týmu v souvislosti s úkoly daného týmu. Dále je v této dimenzi zohledňována dynamika složení virtuálního týmu, kdy členové do týmu vstupují dle potřeby pokrýt určitou expertízu. Jakmile je tato potřeba naplněna, expertní členové virtuálního týmu opouští. Tuto oblast však primárně řeší samostatná dimenze zabývající se rolemi členů virtuálních týmů. (Bell & Kozlowski, 2002)

- **Role členů**

Tato dimenze zohledňuje specializaci rolí členů virtuálního týmu ve vztahu ke komplexnosti úkolů, které virtuální tým řeší. Obecně autoři předpokládají, že vzhledem k většímu požadavku na flexibilitu virtuálního týmu budou mít členové týmu více rolí. (Bell & Kozlowski, 2002)

Přínos řešení, které předkládá Bell a Kozlowski (2002) spočívá především v tom, že se jedná o první model klasifikace virtuálních týmů, který zohledňuje jejich komplexní povahu. Slabinou tohoto modelu je však nedostatečná přehlednost a skutečnost, že identifikované dimenze jsou mnohdy spíše naznačeny než jednoznačně identifikovány. V případě dimenze věnované životnímu cyklu virtuálního týmu došlo od vzniku modelu k vývojovému posunu a dnes již nelze jednoznačně tvrdit, že typický virtuální tým je sestavován pro krátkodobé účely a jeho členská základna se průběžně mění.

Gibson a Gibbs (2006) se primárně zabývají faktory ovlivňujícími inovace ve virtuálních týmech. Nicméně, v rámci svého výzkumu předkládají komplexní definici virtuality, která svojí podstatou naplňuje dimenzionální přístup ke klasifikaci virtuálních týmů. Gibson a Gibbs (2006) definují virtualitu pomocí čtyř dimenzionálních perspektiv, které na virtuální tým působí:

- **Geografická disperze**

Dimenze, která vyjadřuje prostorovou vzdálenosti jednotlivých členů týmů. Gibson a Gibbs (2006) v souvislosti s geografickou distribucí poukazují především na komplikace související s nastavením sdíleného komunikačního kontextu týmů, který je při větší geografické disperzi nižší. Vyšší geografická disperze se také může pojit s nižší mírou podpory přicházející z vnějšku týmu ve formě zdrojů a může rovněž znamenat případně vyšší nároky na koordinaci těchto externích zdrojů. (Gibson & Gibbs, 2006)

- **Elektronická závislost**

Dimenze, která vyjadřuje intenzitu elektronické mediace. Krajními mezemi této dimenze je plně kolokovaný tým, který virtuální komunikaci vůbec nevyužívá a plně virtuální tým, který je na technologicky zprostředkované komunikaci zcela závislý. (Gibson & Gibbs, 2006)

- **Strukturální dynamika**

Tato dimenze se zabývá nastavením týmových vztahů z hlediska jejich funkčnosti a trvání. Jednu z krajních mezí tvoří permanentní tým s vysokou mírou formalizace a sdíleného kontextu mezi členy týmu. Druhou krajní mezí je tým založený na vysoké dynamice členů a struktur. Jedná se o tým s limitovanou životností, který je založený na outsourcingu kompetencí. Toto nastavení s sebou však nese vysokou míru nejistoty. (Gibson & Gibbs, 2006)

- **Národně-kulturní diverzita**

Tato dimenze se přímo vztahuje na kulturní diverzitu týmu. Na jedné straně kontinua stojí tým, který je národnostně homogenní. Tento tým se nepotýká s nutností překonávat interkulturní bariéry. Druhou krajní mezí je vysoce diverzifikovaný – globální tým, který je složen z členů reprezentujících velmi diverzifikovanou národně-kulturní strukturu. Tento tým musí čelit výzvám souvisejícím s kulturní diverzitou.

V modelu autorů Bell a Kozlowski (2002) a Gibson a Gibbs (2006) lze nalézt určité překryvy a společné prvky. Ačkoliv je model autorů Gibson a Gibbs (2006) ve své původní podobě koncipován jako dimenzionální model perspektiv virtuality působících na virtuální týmy, tento model poskytuje velmi přehledný nástroj pro klasifikaci virtuálních týmů. Porovnání obou modelů předkládá tabulka 3 níže:

Tabulka 3: Porovnání dimenzionálních přístupů ke klasifikaci virtuálních týmů

Model Bell a Kozlowski (2002)	Model Gibson a Gibbs (2006)
<p>ČASOVÁ DISTRIBUCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distribuce týmu napříč časovými pásmy • Asynchronní/synchronní komunikace • Více časově distribuované týmy – Méně komplexnější úlohy 	<p>GEOGRAFICKÁ DISPERZE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geoprostorová distribuce • Distribuce týmu napříč časovými pásmy
<p>PŘEKRAČOVÁNÍ HRANIČNÍCH MEZÍ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizační meze (Jiné divize, oddělení, externí experti atd.) • Kulturní meze (Jazyk, tradice, hodnoty) 	<p>NÁRODNÍ DIVERZITA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Globální, národně diverzifikované týmy / Národně homogenní týmy
<p>ŽIVOTNÍ CYKLUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Týmová dynamika • Délka působení týmu • Účel týmu 	<p>STRUKTURÁLNÍ DYNAMIKA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permanentní týmy, definované členství, formální pravidla fungování/Nestálé členství, omezená životnost týmu, neformální pravidla
<p>ROLE ČLENŮ TÝMU</p> <ul style="list-style-type: none"> • Požadavky na flexibilitu • Členové zastávající více rolí 	<p>ELEKTRONICKÁ ZÁVISLOST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Závislost na technologické mediaci komunikace • Zcela kolokované týmy vs zcela virtuální týmy

Zdroj: Vlastní zpracování dle Bell a Kozlowski (2002) a Gibson a Gibbs (2006)

4 Vývojový cyklus virtuálního týmu

Tradiční i virtuální týmy v průběhu svého životního cyklu prochází vývojovými fázemi. Uvědomění si jednotlivých vývojových fází týmu, včetně specifíků platných pro virtuální týmy je důležité pro pochopení fungování globálních virtuálních týmů a pro samotné řízení, vedení a rozvoj globálních virtuálních týmů.

Následující kapitola představuje tři modely, které demonstrují různé přístupy k pojetí vývojového cyklu týmů. Pro toto bližší představení byl vybrán nejčastěji používaný Tuckmanův model vývojového cyklu týmů (Tuckman, 1965), který je zasazen do kontextu virtuálních týmů a dále pak dva modely, které se věnují se přímo virtuálním týmům – model představený autorským týmem Hertel, Konradt a Geister (2005) a model představený autorským týmem Gluesing et al. (2003).

Výběr blíže představených modelů nepředstavuje kompletní výčet všech možných přístupů k vývojovému cyklu globálních virtuálních týmů, avšak poskytuje základní východiska pro pochopení vztahu mezi vývojovým cyklem globálního virtuálního týmu a dalšími aspekty fungování virtuálních týmů, jako je důvěra a leadership a kultura.

4.1 Tuckmanův vývojový model

Tuckmanův model (Tuckman, 1965), lze dnes již považovat za klasický model vývoje týmů. Pro svoji přehlednost a progresivní posloupnost je tento model jedním z nejčastěji používaných modelů pro demonstraci vývojového cyklu a pro pochopení procesů v tradičních i virtuálních týmech (Gilbert, 2005). Tento model se skládá z pěti na sebe navazujících fází: *formování*, *bouření*, *normování*, *výkon* a *ukončení*. Aplikací Tuckmanova modelu na podmínky ve virtuálních týmech se blíže zabývají Furst, Reeves, Rosen a Blackburn (2004). Níže jsou uvedeny fáze Tuckmanova modelu spolu se specifiky, která se v jednotlivých fázích projevují v případě virtuálních týmů.

1. **Formování** – fáze, ve které členové týmu testují vzájemné vztahy, budují základy důvěry a vyjasňují si skupinové cíle a očekávání (Tuckman, 1965). Ve virtuálních týmech se v této počáteční fázi odráží menší množství příležitostí pro neformální interakci členů virtuálních týmů a dopad informačních filtrů virtuálního prostředí. To vede k pomalejšímu budování důvěry, a rizikům tvorby mylných stereotypních přesvědčení. (Furst et al., 2004)

2. **Bouření (storming)** – V této fázi se projevují rozdíly a podobnosti v rámci týmu, mezilidské vztahy se polarizují a dochází k emocionálnímu přijetí úkolů (Tuckman, 1965). V důsledku používání informačně chudších komunikačních kanálů může ve virtuálních týmech snáze docházet ke konfliktům a nedorozuměním. (Furst et al., 2004)
3. **Normování** – Pro tuto fázi je charakteristické překonání odporu, přijetí a soudržnost týmu. Během normování nastává mezi členy týmů konsenzus na způsobu sdílení informací a způsobu spolupráce. (Tuckman, 1965). Ve virtuálním prostředí se v této fázi projevují specifika související s pravidly a způsobem komunikace a to jak s ohledem na používání a konkrétních technologických řešení, tak i v rámci pravidel pro komunikační odezvu. (Furst et al., 2004)
4. **Výkon (performing)** – Ustavují se funkční role a v týmu se objevuje skupinová energie. Členové spolu aktivně spolupracují, vzájemně se podporují a snaží se dosahovat týmových cílů. (Tuckman, 1965) Furst et al. (2004) v souvislosti s touto fází upozorňují na případné kolize se závazky členů týmů vyplývajících z jejich kolokovaných zapojení či na dopad omezení vyplývajících z asynchronní komunikace.
5. **Ukončení (adjourning)** – Fáze, která byla do Tuckmanova modelu přidána později představuje závěrečnou fázi životního cyklu. Během této fáze dochází k řízenému ukončení činnosti daného týmu (Tuckman & Jensen, 1977).

4.2 Hertelův model

Dalším modelem odrážejícím specifika virtuálních týmů je model životního cyklu virtuálních týmů, který představili Hertel et al. (2005). Stejně jako v případě výše uvedeného Tuckmanova modelu je model autorského týmu Hertel et al. lineárním modelem na sebe navazujících fází. Hertelův model se skládá z pěti fází, na které je dle autorů žádoucí se zaměřit při řízení virtuálních týmů. Tento model zohledňuje především aspekty řízení lidských zdrojů, které mohou být dotčeny specifiky souvisejícími s virtualitou. Tento model je spíše než jako popis fází, kterými tým prochází, koncipován jako nástroj pro efektivní řízení virtuálního týmu v průběhu jeho vývojového cyklu. Model se skládá z následujících fází:

1. **Příprava** – Fáze zahrnuje činnosti nezbytné pro založení a fungování týmu. Tato fáze zahrnuje definici poslání, výběr členů týmu, návrh a plánování úkolů a technologickou a organizační integraci. V rámci přípravy dochází ke stanovení odpovídající míry virtuality nezbytné pro naplnění poslání a úkolů virtuálního týmu. Dále v této fázi probíhá výběr členů týmu na základě kritérií zohledňujících specifika globálních virtuálních týmů, kdy kromě obecných atributů jsou u budoucích členů týmů posuzovány technické a osobnostní předpoklady pro práci v globálním virtuálním týmu. (Hertel et al., 2005)
2. **Zahájení** – Fáze se skládá z počátečních činností prováděných v době, kdy jsou již členové týmu přítomni. To znamená například zahajovací schůzky a vyjasnění cílů a vnitřních pravidel a norem. S ohledem na virtualitu doporučuje Hertel et al. (2005) aby i u plně virtuálního týmu pokud možno proběhlo zahajovací „kick-off“ setkání členů týmu. (Hertel et al., 2005)
3. **Řízení výkonu** – Jedná se o fázi, během které je žádoucí nastavení konstruktivních a efektivních podmínek pro naplnění výkonnostního potenciálu týmu. Tato fáze zahrnuje:
 - a) aplikace vhodných stylů vedení, včetně aplikace vhodných procesních a technologických řešení pro monitoring, získávání zpětné vazby a nastavení sebeorganizace a sebeřízení týmu; (Hertel et al., 2005)
 - b) řízení komunikace s ohledem na specifika virtuálního prostředí; (Hertel et al., 2005)
 - c) řízení motivace a emocionálních procesů, včetně procesů souvisejících s nastavením důvěry v týmu; (Hertel et al., 2005)
 - d) řízení znalostí a rozvoj sdíleného pochopení uvnitř virtuálního týmů. (Hertel et al., 2005)
4. **Rozvoj týmu** – Tato fáze je věnována posouzení potřeb týmu, vzdělávacím aktivitám a vyhodnocení těchto vzdělávacích aktivit. Tyto aktivity cílí na samotné leadery týmů, na členy týmů a na tým jako celek. Vzdělávací aktivity se zaměřují jedna na témata, která jsou společná týmu kolokovaným a virtuálním, jako je objasňování týmových cílů a rolí a dále na témata související specificky s virtualitou týmu, jako je komunikace ve virtuálním prostředí s použitím

elektronických médií či práce v kulturně diverzifikovaném týmu. (Hertel et al., 2005)

5. **Rozpuštění a reintegrace** – Je fáze, která odráží časté využívání virtuálních týmů jako projektových týmů, které jsou sestavovány s vědomím časově omezeného trvání existence týmu. Hlavní charakteristikou této fáze je zachování hodnoty týmu po ukončení činnosti týmu. To znamená především sběr a vyhodnocování zpětné vazby a udržování sítě expertů. (Hertel et al., 2005)

4.3 Vývojový model dle Gluesing et al.

Třetím představeným modelem vývojového cyklu virtuálních týmů je model představený autorským týmem Gluesing et al. (2003). Autoři tohoto modelu nahlíží na proces vývoje globálních virtuálních týmů jako na proces integrace dílčích kontextů. Kontext je chápán jako soubor tvořený sdíleným fyzickým, obchodním, kulturním a historickým prostředím. Kontext je svázán s určitou geografickou lokací a v tradičních týmech dochází ke sdílení týmového konceptu rovněž během neformálních interakcí. Oproti tomu, v globálních virtuálních týmech není samozřejmostí, že členové týmu sdílí stejnou kontextuální znalost. Globální virtuální týmy ze své povahy často pracují napříč různými kontexty a z počátku si nejsou vědomy kontextových rozdílů, což má bezprostřední dopad na jejich efektivitu.

Vývojový proces dle Gluesing et al. (2003) se skládá ze tří fází:

1. **Formování týmu** odráží počáteční podmínky a struktur, jako jsou individuální charakteristiky členů týmu a dostupné technologie, a formování týmu včetně struktury a hierarchie týmu a úkolů týmu. V praxi globálních virtuálních týmů mohou tato východiska vycházet například z velikosti formovaného virtuálního týmu, počtu zastoupených zemí, časových zón či celkového zadání pro daný tým. (Gluesing et al., 2003)
2. **Vývojové procesy** představují fázi, která se zaměřuje na počáteční a průběžný vývoj prostřednictvím činností a interakcí, které ovlivňují schopnost týmu plnit své úkoly. Z hlediska globálních virtuálních týmů je tato fáze naprosto zásadní pro úspěch a efektivní fungování týmu, neboť v této fázi se utváří sdílený týmový kontext. V praxi se tato fáze odráží v nastavení komunikačních procesů a sdílení informací mezi členy týmu tak, aby skutečně došlo k integraci. Vývojové procesy

mohou být urychleny vědomým řízením integrace kontextu, například zapojením vhodného facilitátora či vytvářením podmínek pro neformální interakci členů týmu. (Gluesing et al., 2003)

3. **Zralost** je stavem udržitelnosti a stability, kdy členové přijali integrovaný kontext, tým sdílí společný cíl a zaměření a mezi členy týmu probíhá efektivní interakce. (Gluesing et al., 2003)

Výše uvedený model klade důraz na vývojové procesy z důvodů jejich praktických implikací. Vedoucí a členové mají omezené možnosti ovlivnit a řídit vnější okolnosti působící na globální virtuální týmy. Naproti tomu, vývojové procesy lze vědomě směřovat. Gluesing et al. (2003) podotýkají, že věnování pozornosti vývojovým procesům vedoucím k integraci kontextů a schopnosti týmů fungovat napříč několika kontexty a konzistence při řízení integrace kontextů vede bezprostředně k rychlejšímu dosažení fáze zralosti a plné efektivity globálního virtuálního týmu.

5 Aspekty řízení globálních virtuálních týmů

Pátá kapitola se zaměřuje na klíčové oblasti, které působí na virtuální týmy. Globální virtuální týmy čelí výzvám, které, buď bezprostředně souvisí s virtuální podstatou jejich fungování anebo ve virtuálním prostředí nabývají specifického významu. První podkapitola představuje model specifických výzev virtuálních týmů (Nemiro, Bradley Bayerlein & Bayerlein). Další dvě podkapitoly se pak dále věnují podrobněji vnitřním a vnějším výzvám virtuálních týmů.

5.1 Výzvy globálních virtuálních týmů

Při podobnějším pohledu na rozdíly mezi týmovou prací tradiční formou tváří v tvář a virtuální týmovou prací nalezneme několik klíčových hledisek, ve kterých se tyto dvě formy odlišují. Při posuzování specifík a dopadů virtuálních týmů rozlišují Hertel et al. (2005) mezi *individuální rovinou*, *organizační rovinou* a *společenskou rovinou*.

V *individuální rovině* se výhody spojené se zapojením virtuálních týmů projevují flexibilitou, větší mírou kontroly ze strany jednotlivce, motivací a převzetím individuální odpovědnosti a pravomocí (empowerment). Nevýhodami pak jsou izolace jednotlivce, rizika nedorozumění a eskalace konfliktů či střet různých pracovních cílů a povinností. (Hertel et al., 2005)

V *organizační rovině* přináší virtuální týmy strategické výhody, jako je místní dosah a nepřetržitý provoz napříč časovými pásmy. Zároveň se však na této rovině projevují nevýhody zapojení virtuálních týmů, jako je obtížnější supervize, nároky spojené s integrací technologií či nároky na proškolení členů týmů. (Hertel et al., 2005)

Z hlediska *společenské roviny* představuje zapojení virtuálních týmů příležitost pro regionální rozvoj, integraci osob znevýhodněných fyzickými handicapami a snížení nepříznivého dopadu na životní prostředí. Rizikem je pak izolace na úrovni společnosti. (Hertel et al., 2005)

Výhody a nevýhody plynoucí ze zapojení globálních virtuálních týmů dle Hertel et al. (2005) shrnuje tabulka 4.

Tabulka 4: Výhody a nevýhody zapojení GVT dle Hertel et al. (2005)

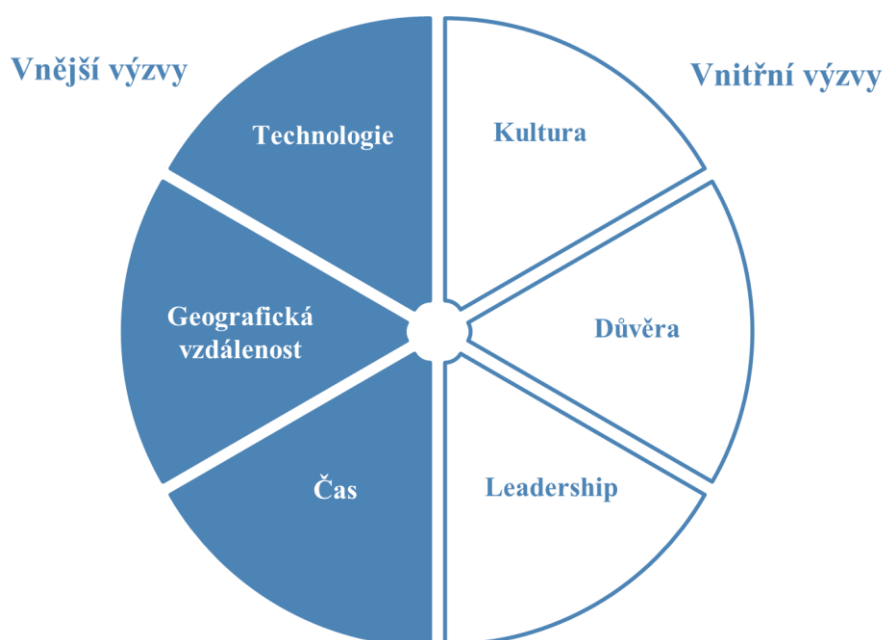
	Výhody	Nevýhody
Individuální rovina	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilita • Větší kontrola • Motivace • Empowerment 	<ul style="list-style-type: none"> • Izolace • Riziko nedorozumění • Riziko konfliktů • Kolize povinností
Organizační rovina	<ul style="list-style-type: none"> • Místní dosah • Provoz 24/7 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížnější supervize • Integrace technologií • Příprava a rozvoj týmu
Společenská rovina	<ul style="list-style-type: none"> • Regionální rozvoj • Integrace fyzicky znevýhodněných osob • Nižší environmentální dopad 	<ul style="list-style-type: none"> • Širší společenská izolace

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hertel et al. (2005)

Nemiro et al. (2008) konceptualizují hlediska, která ovlivňují fungování virtuálních týmů definováním šesti výzev, kterým virtuální týmy čelí. Tyto výzvy představují aspekty virtuálních týmů, které vycházejí z jejich samé podstaty a jsou tak dvěma stranami jedné mince, kdy mohou být jak výhodou, tak i nevýhodou v rámci zapojení virtuálního týmu. Těchto šest výzev se dále dělí do dvou skupin na výzvy vnější (*givens*) a výzvy vnitřní (*creations*). (Nemiro et al., 2008)

Předností modelu šesti základních výzev, kterým virtuální týmy čelí je přehlednost a zároveň komplexnost znázornění vlivů působících na fungování virtuálních týmů. Při interpretaci tohoto modelu je však nezbytné uvědomit si, že tyto výzvy nestojí samy o sobě, ale vzájemně na sebe působí. Schéma 2 na následující straně model výzev globálních virtuálních týmů graficky znázorňuje.

Schéma 2: Výzvy globálních virtuálních týmů dle Nemiro et al. (2008)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Nemiro et al. (2008)

5.2 Vnější výzvy globálních virtuálních týmů

Vnější výzvy jsou tvořeny *vzdáleností*, *časem* a *technologemi* a působí na virtuální tým jako dané faktory, které se v rámci virtuálního týmu propojují. *Vzdálenost* odráží překračování geografických mezí v rámci distribuce členů virtuálního týmu. S geografickou distribucí však také souvisí možnost překračování *časových mezí* v rámci virtuálních týmů. Třetí z vnějších výzev – *technologie* je mediátorem, umožňujícím vlastní existenci virtuálního týmu. (Nemiro et al., 2008) Tyto tři faktory jsou definujícími prvky virtuálních týmů, které svým propojením umožňují globální rozsah virtuální týmové práce. Ve vnějších výzvách se odráží nejzřetelnější výhody, které s sebou virtuální týmy přinášejí, tj. možnost fungovat „*around the clock*“, tedy po 24 hodin denně a v globálním rozsahu.

Z vnějších výzev však také vyplývají nejzřetelnější omezení virtuálních týmů. Možnost spolupracovat napříč kontinenty v rámci geograficky roztroušeného týmu s sebou nese omezení možného fyzického setkávání. Možnost pracovat napříč časovými pásmy s sebou nese nároky na lepší koordinaci a organizaci práce, obzvláště s ohledem na práci a projekty vyžadující komunikaci v reálném čase. (Nemiro et al., 2008) V případě *technologí* je omezující samotný fakt, že technologický filtr omezuje zpětnou vazbu v rámci komunikace. (Brewer, 2015) Technologický filtr také podvědomě činí

virtuální spolupráci méně přirozenou. Dalším omezujícím hlediskem je potřeba pravidelně se učit používat technologické nástroje zprostředkující komunikaci. (Nemiro et al., 2008)

5.3 Vnitřní výzvy globálních virtuálních týmů

Druhou skupinou výzev, kterým dle Nemiro et al. (2008) čelí virtuální týmy, jsou vnitřní výzvy. Jedná se o aspekty, které vznikají přímo v rámci jednotlivých virtuálních týmů a mnohdy nejsou na první pohled zřejmé. Těmito vnitřními výzvami jsou *kultura*, *důvěra* a *vedení (leadership)*.

V případě kultury se jedná o interakci národních kultur, které do globálních virtuálních týmů přináší jejich členové s různými organizačními kulturami (Nemiro et al., 2008) a vnitřní *interkulturou*, která se vzniká v daném virtuálního týmu. (Brewer, 2015) Překonávání interkulturních bariér je dalším filtrem, který působí na komunikaci v globálním virtuálním týmu. (Brewer, 2015)

Dalším vnitřním aspektem je *důvěra*, která je jedním z prvků ovlivňujících efektivitu virtuálního týmu. Specifika tvorby důvěry mezi členy virtuálních týmů vychází z omezené vizuální zpětné vazby, zjednodušení písemné komunikace a technických omezení. (Nemiro et al., 2008)

Leadership, reprezentovaný osobností vedoucího pracovníka globálních virtuálních týmů nastavuje vzorový model chování jak z hlediska globálního myšlení (global mindset) tak z hlediska osvojování si interkulturních kompetencí a nastavování podmínek pro vzájemnou důvěru mezi členy týmu. (Nemiro et al., 2008)

Každý z vnitřních aspektů sice představuje samostatnou výzvu, se kterou se musí globální virtuální tým konfrontovat, avšak mezi důvěrou, leadershipem a výzvami souvisejícími s kulturou lze identifikovat vzájemné vztahy. Liao (2017) dokonce předpokládá, že odpovídající leadership hraje klíčovou roli v překonávání výzev globálních virtuálních týmů. Jarvenpaa, Knoll a Leidner. (1998) zase vidí souvislost mezi důvěrou a komunikací. Braga (2008) propojuje leadership jak s důvěrou, tak i s komunikací, která bezprostředně souvisí s kulturou. Vnitřním výzvám globálních virtuálních týmů se podrobně věnují následující tři kapitoly.

6 Národní kultura v řízení virtuálních týmů

Šestá kapitola se zaměřuje na kulturu, jako na jeden aspekt – výzvu, se kterou se globální virtuální týmy setkávají. V rámci kapitoly je vymezen pojem kultura z hlediska významu pro řízení globálních virtuálních týmů a je předložen přehled přístupů ke konceptualizaci kultury z hlediska interkulturní komunikace.

6.1 Vymezení pojmu kultura

Jedním z prvních vymezení pojmu kultura je definice zakladatele disciplíny kulturní antropologie, sira Edwarda Tylora. Tylor (1871) dává pojem *kultura* do přímé souvislosti s pojmem *civilizace* a uvádí, že kultura je soubor přesvědčení, hodnot a zvyků, jejichž nabytí bezprostředně souvisí s podstatou jednotlivce, jako člena společnosti. (Taylor, 1871) Z dnešního pohledu můžeme konstatovat, že kultura je velmi komplexní pojem. Z tohoto důvodu je k dispozici velké množství definic, které se snaží vyložit podstatu kultury z různých perspektiv. Například Kroeber a Kluckhohn (1967) uvádí 160 definic kultury.

Ve vztahu k tématu této disertační práce je důležité pojetí kultury a jejího vymezení z pohledu interkulturalistů. Obecně interkulturalisté předpokládají, že příslušnosti k určité kultuře si není jednatel vědom, dokud není konfrontován s kulturou odlišnou. (Bennett, 2015, p. 193)

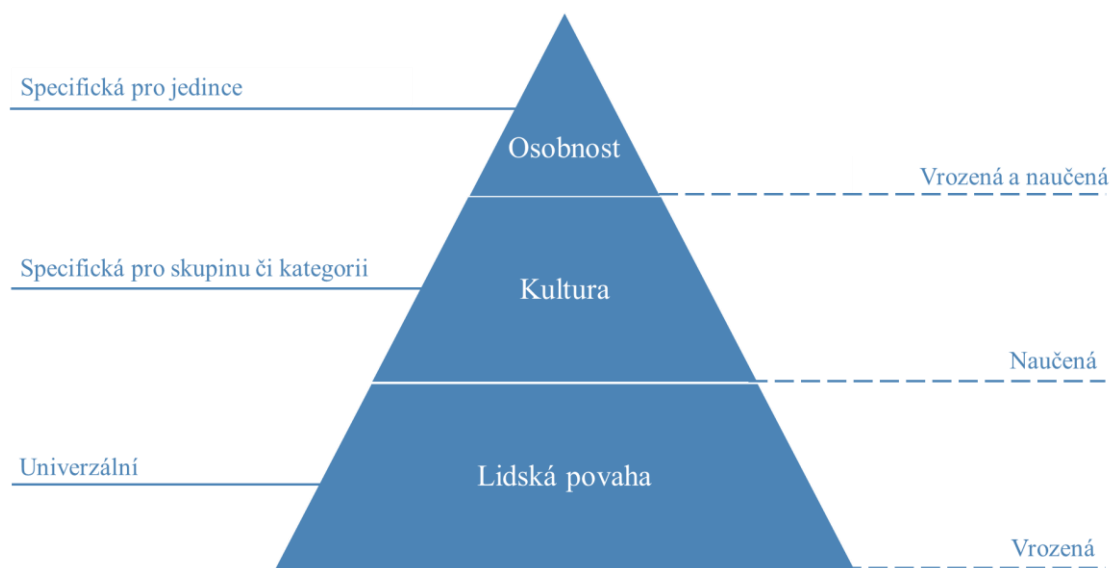
Edward Hall, jeden ze zakladatelů interkulturní komunikace jako odborné disciplíny, konstatuje, že kultura je médium, které proniká do všech oblastí lidské existence. Kultura ovlivňuje jednání a konání jednotlivců, způsob jakým se vyjadřují, řeší problémy, organizují svoji společnost, včetně ekonomických a správních systémů (Hall, 1989, pp. 16-17) Dále Hall (1989) s odkazem širší shodu uvádí následující klíčové aspekty kultury:

- Kultura není vrozená, jedná se o naučený koncept
- Různé aspekty kultury jsou vzájemně propojené a jejich změny se vzájemně ovlivňují
- Kultura je sdílená a definuje vymezení jednotlivých skupin.

Hofstede, který se svým týmem (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010) na Hallův odkaz navázal a zásadním způsobem ovlivnil konceptualizaci interkulturní komunikace,

definuje kulturu jako „*software myslí*“. (Hofstede et al., 2010) Dle Hofstede et al. (2010) je kultura součástí myšlení, pociťování a také jednání. V rámci tohoto konceptu je kultura jednou ze tří z vrstev lidského mentálního programování. První, ve vztahu ke kultuře níže pomyslně níže položenou vrstvou je lidská povaha, která je základní vrstvou vyjadřující vlastnosti společné všem jedincům lidského druhu. Kultura tvoří druhou – prostřední vrstvu tohoto konceptu. Pomyslně nad kulturou se pak nachází poslední, překrývající vrstva, která představuje osobnost daného jedince. Koncept úrovní mentálního programování znázorňuje schéma 3 níže.

Schéma 3: Úrovně mentálního programování dle Hofstede et al. (2010)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede et al. (2010)

Obecně panuje shoda, že kultura se bezprostředně odráží ve vnímaných hodnotách jednotlivců. Dle Gibson (2002) se tedy jedná se tedy sdílený systém přístupů, přesvědčení, hodnot a chování.

6.1.1 Specifické přístupy ke kultuře

V rámci specifických přístupů lze nahlížet na kulturu z mnoha dílčích perspektiv. Zakaria (2017) v odkazu na další autory (Karahanna, Evaristo & Srite, 2005; Kaarst-Brown & Evaristo, 2002) uvádí několik možných pohledů na kulturu. Výčet možných pohledů na kulturu předkládá také Gibson (2002). Níže je předložen přehled možných pohledů na kulturu vycházející z pojetí obou výše uvedených autorů:

- **Národní kultura** – kulturní koncepty vytyčené na základě země původu jednotlivce. (Zakaria, 2017)
- **Regionální kultura** – kulturní koncepty vytyčené na základě regionálního původu jednotlivce. (Gibson, 2002)
- **Etnická kultura** – vychází ze sdíleného etnicko-kulturního původu. (Zakaria, 2017)
- **Náboženská kultura** – kulturní koncepty vycházející ze sdílených duchovních přesvědčení. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)
- **Genderová kultura** – koncepty odrážející genderovou identifikaci jednotlivce. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)
- **Generační kultura** – koncepty sdílené v rámci určitých věkových skupin. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)
- **Sociální kultura/profesní kultura** – koncepty vycházející ze vzdělání či profesního zařazení. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)
- **Organizační kultura/korporátní kultura** – koncepty vycházející z organizačních hodnot a sdílené jednotlivci spojenými danou organizací. (Zakaria, 2017; Gibson, 2002)
- **Technologická kultura** – koncepty vycházející z použité technologie jako prvku utvářejícího myšlení uživatelů. (Zakaria, 2017)
- **Třídní kultura** – kulturní koncepty vycházející z příslušnosti k určité společenské vrstvě. (Gibson, 2002)

6.1.2 Projevy kultury

Na kulturu lze rovněž pohlížet z hlediska jejích projevů. Holliday, Hyde a Kullman (2004) uvádí tři vrstvy projevů kultury:

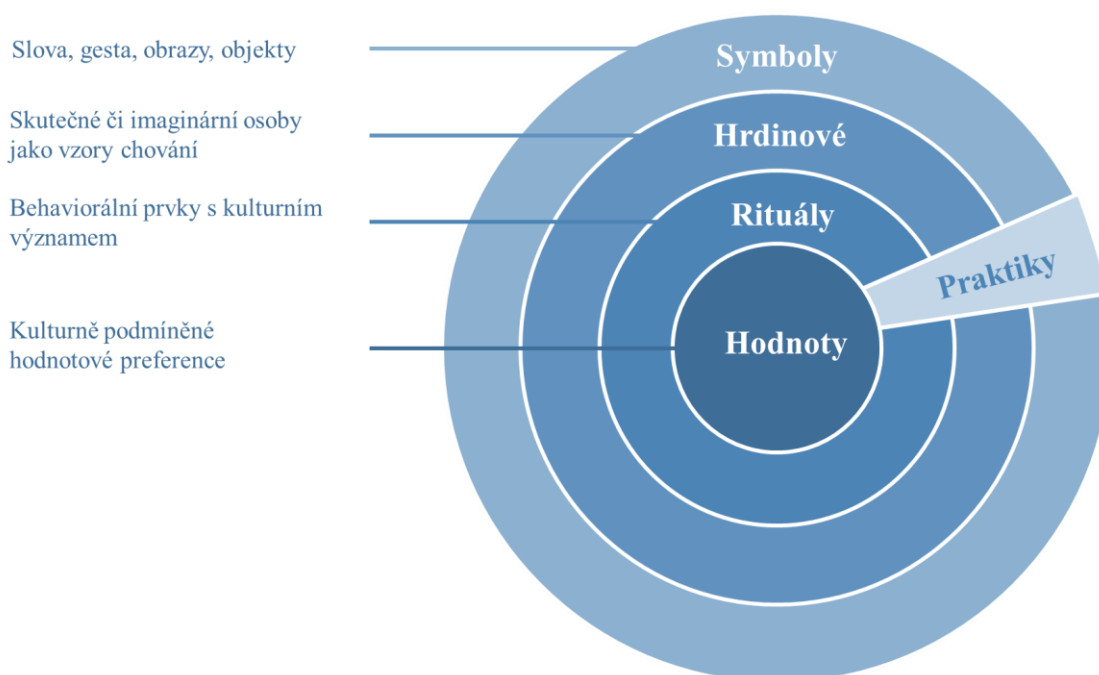
- **Kulturní zdroje** – jedná se o určité, poměrně jasně definované aspekty dané kultury, které jsou využívány pro demonstraci a vysvětlení dané kultury a to často v její zjednodušené podobě, tedy esencialistickým způsobem. Holliday et al.

(2004) jako příklad takového kulturního zdroje uvádí použití konfucianismu jako vše vysvětlujícího prvku pro čínskou kulturu. (Holliday et al., 2004)

- **Artefakty kultury** – představují výklad kulturních zdrojů (Holliday et al., 2004). Jedná se o vnímané prvky kultury, které vychází z kulturních zdrojů. Bennett (2015) jako příklad kulturních artefaktů uvádí film, hudbu či pokrmy.
- **Kulturní identita** – jako povědomí jednotlivce o sobě samém a o tom, jakým způsobem zapadá do společnosti. (Bennett, 2015) Kulturní identita dle Holliday et al. (2004) je definována jako způsob, jakým jednotlivci vyjadřují příslušnost k určité kultuře. Identita odráží kulturní hodnoty a zdroje a je okolí viditelná ve způsobu chování a komunikaci. (Holliday et al., 2004) Bennett (2005) k identitě dále dodává, že povědomí o identitě je nezbytné k rozvinutí interkulturních kompetencí jednotlivce.

Komplexnost kultury z hlediska jejích projevů je možné ilustrovat na tzv. cibulovém modelu úrovní projevů kultury, (Hofstede, 1980; Hofstede et al, 2010) Tento model znázorňuje skutečnost, že kultura má svoji povrchovou složku, která je reprezentována symboly. Další, hlubší složky kultury jsou behaviorální vzory reprezentované tzv. hrdiny a rituály jako behaviorální prvky nesoucí kulturní význam. Nejhlubší vrstvu kultury tvoří hodnoty, které představují kulturně podmíněné hodnotové preference. Tento model znázorňuje schéma 4 na následující straně.

Schéma 4: Úrovně projevů kultury



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hofstede et al. (2010)

6.2 Přístupy ke konceptualizaci interkulturních rozdílů

I přesto, že tato práce není bezprostředně zaměřena na konkrétní interkulturní rozdíly mezi jednotlivými národními kulturami, stručný přehled konceptuálních modelů, na základě nichž lze kultury klasifikovat napomáhá pochopení problematiky, neboť kultura se promítá do dalších vnitřních výzev virtuálních týmů – tedy do utváření důvěry mezi členy týmu a do stylu vedení virtuálních týmů.

Pro konceptualizaci interkulturních rozdílů je již tradičně používán dimenzionální přístup. Stejně jako je tomu v případě dimenzionálního pojetí klasifikace virtuálních týmů (kapitola 3.3), představují dimenze kontinuum určitého aspektu vymezené krajními mezemi reprezentovanými absolutní kvalitativní hodnotou.

V rámci této podkapitoly jsou představeny čtyři dimenzionální přístupy ke konceptualizaci kultury: 1) konceptualizace dle E. T. Halla, 2) konceptualizace dle G. Hofstedeho, 3) konceptualizace dle F. Trompenaarse a 4) konceptualizace vyvinutá v rámci projektu GLOBE. Tyto čtyři přístupy byly pro účely podrobnějšího představení vybrány, protože patří k nejpoužívanějším a nejcitovanějším modelům konceptualizace kultury.

6.2.1 Dimenze interkulturních rozdílů dle E. T. Halla

Dílo amerického kulturního antropologa Edwarda T. Halla je považováno za základ interkulturní komunikace jako odborné disciplíny. Za přelomovou je považována jeho publikace *Silent language* (Hall, 1959), která představuje Hallovu základní koncepci pohledu na kulturu a komunikaci, včetně představení termínu interkulturní komunikace. Koncepty interkulturní komunikace pak Hall rozvíjí ve svých dalších publikacích, z nichž za nejvýznamnější lze považovat monografie *Hidden dimension* (Hall, 1966) a *Beyond Culture* (Hall, 1976). Hall ve svém pojetí interkulturních rozdílů rozlišuje tři klíčové dimenze kultury:

- **Čas** – Hall se v rámci chronemiky, tedy vnímání času širěji zabývá přístupem k urgenci, variabilitě trvání, souběžnosti dějů a aktivnímu jednání. Jako dimenze interkulturní komunikace je uváděno především pojetí souběžnosti dějů. Meze této dimenze tvoří *monochronické* chápání času a *polychronické* chápání času. *Monochronické* kultury chápou čas jako souslednost jednotlivých dějů, kdy každá probíhá v jednom okamžiku. Tyto kultury kladou důraz na jasnou definovanost akcí v čase a jejich přesné plnění. Naproti tomu *polychronické* kultury chápou čas především z pohledu daného okamžiku. Plánování času se tedy zásadně liší od monochronického pojetí. Čas je vnímán mnohem flexibilněji a procesy jsou vnímány jako souběžné. (Hall, 1959)
- **Prostor** – proxemika jako dimenze interkulturní komunikace se v Hallově pojetí zabývá vztahem kultur k tzv. neformálnímu prostoru. Vnímání osobního prostoru z pohledu jednotlivých kultur se promítá nejen do běžné mezilidské komunikace, ale také do komunikace profesní a do organizačního chování na pracovištích. V rámci této dimenze Hall (1966) rozlišuje čtyři druhy komunikační vzdálenosti: *intimní vzdálenost (intimate distance)*, *osobní vzdálenost (personal distance)*, *společenskou vzdálenost (social distance)* a *veřejnou vzdálenost (public distance)*. Do komunikace prostřednictvím osobního prostoru také v závislosti na kulturních standardech vstupuje hierarchie, věk či pohlaví. (Hall, 1966)
- **Kontext** – je z pohledu Halla dimenzí interkulturní komunikace, kterou ohraničují krajní meze *nizkokontextová komunikace* a *vysokokontextová komunikace*. Kultury založené na nízkokontextové komunikaci formulují

informaci explicitně a v rámci takovéto komunikace se neočekává skrytý význam jak v případě verbální či psané komunikace. Klíčovou roli hraje to, co je sděleno. Naproti tomu v případě kultur založených na vysokokontextové komunikaci ustupuje vlastní obsah verbálního či psaného vzkazu do pozadí a pro celkovou interpretaci vzkazu jsou důležité souvislosti a napsaná pravidla. Je tedy přikládána důležitost tomu, jak je vzkaz předán příjemci informace. (Hall, 1979)

6.2.2 Dimenzionální model G. Hofstede

Dimenzionální model G. Hofstedeho je jedním z nejčastěji citovaných modelů. Tento model vychází z výzkumu interkulturních rozdílů, které G. Hofstede publikoval v monografii *Culture's consequences* (Hofstede, 1980) a následně dále rozpracoval pro širší publikum v monografii *Cultures and Organizations* (Hofstede, 1997) a jejích následných vydáních (Hofstede et al., 2010). Hofstedeho model ve své konečné podobě pracuje s šesti kulturními dimenzemi:

- **Vzdálenost moci**

Tato dimenze zachycuje skutečnost, že národní kultury přistupují odlišně k nerovnostem ve společnosti, Tyto nerovnosti se mohou vyskytovat v mnoha oblastech, jako jsou fyzické a duševní charakteristiky, sociální statut a prestiž, bohatství či moc. Dimenze Vzdálenost moci tedy vyjadřuje akceptaci skutečnosti, že je moc rozdělována nerovnoměrně. (Hofstede, 1991) Tuto dimenzi lze tedy definovat jako *„rozsah, v němž méně mocní členové institucí a organizací v dané zemi předpokládají a přijímají skutečnost, že je moc rozdělována nerovnoměrně.“* (Hofstede et al., 2010, p 40)

- **Vyhýbání se nejistotě**

Tato dimenze vyjadřuje, jakým způsobem se jednotlivé národní kultury vyrovnávají s nejistotou. Nejistota je součástí životních situací v různých kontextech (rodina, profesní život, společnost atp.), nicméně vnímání nejistoty jako určité veličiny se v různých národních kulturách liší. (Hofstede, 1991) Tuto dimenzi lze definovat jako *vnímanou míru ohrožení nejistotou nebo neznámými situacemi* tak, jak ji vnímají příslušníci různých národních kultur. (Hofstede et al., 2010, pp 187-233)

- **Individualizmus – Kolektivismus**

Jedná se dvě dimenze, kde každá z těchto dimenzí vyjadřuje odlišnou polaritu. Mezi těmito dimenzemi existuje určitá polarita. Z tohoto důvodu jsou tyto dimenze tradičně uváděny společně. Hofstede et al. (2010) definuje Individualismus jako dimenzi, která se vztahuje na společnost „*v nichž jsou svazky mezi jedinci volné: předpokládá se, že se každý stará sám o sebe a svou nejbližší rodinu*“ (Hofstede et al., 2010, p 61) Kolektivismus, jako dimenze s opačnou polaritou je přisuzován společností, „*ve kterých jsou lidé od narození a po celý život integrováni do silných a soudržných skupin, které je v průběhu životů chrání výměnou za jejich věrnost*“ (Hofstede et al., 2010, p 61) Dvojdimenze Individualismus/kolektivismus se promítá do rodinného, profesního i společenského života národních společností.

- **Maskulinita – Feminita**

Přesto, že je tato dimenze definována genderově, neváže k biologickému pohlaví, ale k určitým charakterovým vlastnostem vyskytujícím se ve společnosti. Hofstede et al. (2010) přisuzuje maskulinní polaritu společností, ve kterých „*jsou sociální rodové role jasně odlišeny (tedy, od mužů se očekává, že budou průbojní a drsní a že se budou zaměřovat na materiální úspěch, zatímco od žen se očekává, že budou spíše mírné, jemné a že budou orientovány na kvalitu života*“ (Hofstede et al., 2010, p 92) Femininní polarita je přisuzována společností, „*ve kterých se sociální rodové role překrývají (tj. jak o mužích, tak i o ženách se předpokládá, že budou nenároční, jemní a orientovaní na kvalitu života)*“ (Hofstede, 2010, p 92)

- **Dlouhodobá – krátkodobá orientace**

Tato dimenze se zaměřuje na širší odraz vnímání času v národních kulturách. Inspirací pro definování této dimenze byl pro Hofstedeho systém tradičních čínských hodnot vycházejících z konfuciánského učení. Dva póly této dimenze tvoří dlouhodobá a krátkodobá orientace. Dlouhodobá orientace, spočívá v pěstování ctností zaměřených na budoucí odměny, zejména vytrvalosti a šetrnosti. Naproti tomu krátkodobá orientace spočívá v pěstování ctností týkajících se minulosti a současnosti, zejména úcty k tradici, zachování tváře, plnění krátkodobých závazků. (Hofstede 1991, Hofstede et al. 2010) Tato dimenze byla do modelu doplněna dodatečně a především díky své neskrývané inspiraci čínskými kulturními hodnotami (Konfuciánský dynamismus) budí určité

kontroverze. Jedním z hlavních kritických argumentů této dimenze je její nekoherentnost ve vztahu k ostatním prvkům dimenzionálního modelu a především pak nepochopení čínských národních hodnot, které jsou nepřesně interpretovány. (Fang, 2003)

- **Požitek – odpírání**

Tato dimenze je poslední přidanou dimenzí Hofstedeho modelu (Hofstede et al., 2010). Tato dimenze vyjadřuje kulturní předpoklady dané národní společnosti ve vztahu ke svobodnému uspokojování potřeb na jedné straně a odpírání jako prostředku k dosažení cílů. (Hofstede et al., 2010)

6.2.3 Dimenzionální model F. Trompenaarse

Výše představený Hofstedeho model dimenzí interkulturní komunikace je jedním z nejčastěji citovaných modelů. Druhým velmi často v praxi používaným modelem je dimenzionální model, který konceptualizoval Fons Trompenaars (1993). Trompenaars (1993) definoval celkem 7 dimenzí interkulturní komunikace. Z toho 5 dimenzí je zaměřených na mezilidské interakce, kdy Trompenaars adaptuje model vztahových orientací dle T. Parsons (1951) jeho vztahením k tzv. interkulturním dilematům, které mohou vyvstávat při interakci různých kultur. K těmto vztahovým dimenzím přidává Trompenaars a Hampden-Turner (1999) další dvě dimenze, z nichž jedna se zaměřuje na přístup k času a druhá na přístup k okolnímu prostředí.

Mezi vztahově orientované dimenze řadí Trompenaarsův model následující dimenze:

- **Univerzalizmus / partikularismus**

Univerzalistický přístup je založen na abstraktních pravidlech, která se ve své absolutní podobě vztahují bez rozdílu na všechny stejným způsobem a nedochází zde k výjimkám z těchto pravidel. Naproti tomu druhý pól této dimenze, tedy partikularistický přístup interpretuje pravidla ve vazbě na určité okolnosti a konkrétní osoby, na jejichž základě jsou pravidla interpretována a přizpůsobována. Tato dimenze se může dále odrážet např. také v interpretaci určitých situací v dané kultuře. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)

- **Individualismus / komunitarismus**

V rámci této dimenze se obdobně jako v modelu G. Hofstede (1991) individualistický pól zaměřuje na jednotlivce („já“) a individuální cíle, zatímco

komunitaristický pól („my“) se zaměřuje na společné cíle. Individualistický přístup tedy klade důraz na osobní svobodu a zároveň na osobní odpovědnost. Komunitaristický přístup klade důraz na soulad a konsensus se zájmy skupiny. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)

- **Afektivita/neutralita**

Tato dimenze vyjadřuje přístup k emocím. Neutrální kultury se snaží své emoce kontrolovat a potlačovat jejich vnější projevy. Afektivní kultury mají sklon k otevřenému vyjadřování emocí a jejich vnějších projevů jako je například smích či gesta. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)

- **Specifické zaměření/difuzní zaměření**

V této dimenzi Trompenaars a Hampden-Turner (1999) navazují na Halla (1979) a jeho pojetí nízko-kontextové a vysoce-kontextové kultury. V rámci specifického zaměření jsou velmi striktně odlišovány jednotlivé kontexty a komunikace v rámci jedné kontextové situace neovlivňuje situaci v jiném kontextu. Naproti tomu v rámci difuzního zaměření jednotlivé kontexty nejsou nikdy naprosto odděleny a ovlivňují se navzájem. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)

- **Askripce/dosažené výsledky**

Tato dimenze vyjadřuje přístup kultur k statusu. Askripce jako jeden z krajních pólů této dimenze popisuje kultury, které přikládají zásadní význam připsanému společenskému postavení jako je například věk, pohlaví či původ. Na opačné straně spektra této dimenze pak leží dosažené výsledky jako determinanta společenského postavení a respektu. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)
U této dimenze lze spatřovat paralelu s dimenzí vzdálenosti moci, kterou definuje Hofstede (1991)

K výše uvedeným vztahově orientovaným dimenzím přidává Trompenaars a Hampden-Turner (1997) jednu časově orientovanou dimenzi:

- **Sekvenční vnímání času/synchronní vnímání času**

Tato dimenze opět odkazuje na Halla (1959) a jeho koncept polychronního vnímání času, jež Trompenaars a Hampden-Turner (1999) označují jako synchronní. Trompenaars a Hampden-Turner tento koncept rozvíjí především ve vztahu k jednotlivých situacím a okolnostem. Vnímání času se v rámci kultur

projevuje v každodenní interakci například spontaneitou a souběžností (synchronní vnímání) či naopak rigiditou a lineárností (sekvenční vnímání) jednotlivých činností. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1999)

Poslední dimenze Trompenaarsova modelu (Trompenaars a Hampden-Turner, 1999) se zaměřuje na vztah k prostředí:

- **Vnitřní směřování/vnější směřování**

Tato komplexní dimenze v rámci pólu vnitřního směřování vyjadřuje tendenci hledat harmonii a soulad s vnějším prostředím a přírodou. Naproti tomu, na opačné straně spektra leží kultury se sklonem k vnějšímu směřování, které se snaží aktivně vystupovat vůči vnějšímu prostředí. Dle Trompenaarse a Hampden-Turnera (1997) se vztah k prostředí a přírodě dále promítá do celkové komunikace a přístupu k různým životním a profesním situacím. (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997)

6.2.4 Metodika kulturních dimenzí aplikovaná v rámci projektu GLOBE

Posledním z představených dimenzionálních přístupů ke kulturním rozdílům je přístup definovaný v rámci projektu GLOBE. GLOBE (Global Leadership and Organizational Behaviour) je výzkumný projekt zaměřený na kulturu z hlediska hodnot a kulturních praktik. Do projektu GLOBE se zapojilo 170 výzkumníků, kteří zkoumali 62 národních kultur, což z něj činí velmi masivní projekt. Výzkum GLOBE pracoval s výzkumnými daty z 951 organizací, která byla sbírána od roku 1994 do roku 1997. (Chhokar, Brodbeck & House, 2007)

Jedním z výstupů projektu je metodika dimenzí společenských kultur, která vychází z předcházejících autorů využívajících dimenzionální přístup k analýze národních kultur (Hofstede, 1991; Kluckhohn & Strodeback, 1961; a další). Dimenzionální metodika národních kultur aplikovaná v projektu GLOBE obsahuje 9 dimenzí popisujících národní kultury:

- **Asertivita**

Tato dimenze vychází z konceptu kulturní dimenze maskulinity (Hofstede, 1991). Dle definice projektu GLOBE se tato dimenze zaměřuje na míru

asertivity, konfrontování a agresivity v jednotlivých kulturách a organizacích. (House, Hanges, Javidan, Dorfman & Gupta, 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Orientace na budoucnost**

Tato dimenze definována jako míra, s jakou se osoby v jednotlivých společnostech zabývají aktivitami spojenými s budoucností, tedy např. plánováním, investicemi do budoucnosti, ale také například oddálením benefitů (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Genderový egalitarismus**

Tato dimenze vyjadřuje postoj společnosti ke genderovým rozdílům, a to, jak jsou v rámci kultur tyto rozdíly integrovány do kulturních hodnot. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Orientace na člověka**

Dimenze vyjadřující jakým způsobem společnosti podporují a oceňují jednotlivce ve vztahu k jejich mezilidskému chování. Sledovanými vlastnostmi v rámci této dimenze je čestnost, altruismus, štedrost či péče o druhé. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Institucionální kolektivismus (kolektivismus I)**

Tato dimenze vychází z původní Hofstedeho dimenze *individualismus – kolektivismus* (Hofstede, 1991), kterou však metodika GLOBE dělí do dvou samostatných dimenzí. Institucionální kolektivismus se vztahuje na celkové formální nastavení jako je legislativa a institucionální postupy. Tato dimenze tedy vyjadřuje, jakým způsobem společnosti podporují a oceňují kolektivní rozdělení zdrojů a kolektivní jednání. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Skupinový kolektivismus (kolektivismus II)**

Tato dimenze vztahuje původní Hofstedeho dimenzi *individualismus – kolektivismus* (Hofstede, 1991) na vztahy v rámci sociálních jednotek (Triandis, 1995) a vyjadřuje, jakým způsobem „jednotlivci vyjadřují hrdost, věrnost a soudržnost ve vztahu ke svým organizacím a rodinám“ (House et al., 2004). (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Orientace na výkon**

Tato dimenze vyjadřuje, jak společenství přistupují k výkonu členů skupin, tedy jak společenství podporují a oceňují pokrok a zlepšení výkonu či dosažení určitého standardu. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Vzdálenost moci**

Jedná se o dimenzi, která se objevuje již v Hofstedeho modelu (1980). V pojetí projektu GLOBE tato dimenze odráží očekávání společenství ve vztahu k rovnosti distribuce moci a to, jakým způsobem společenství přijímá a podporuje společenské rozdíly a výhody vyplývající z postavení v rámci společnosti. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

- **Předcházení nejistotě**

Také tato dimenze je aplikována v Hofstedeho modelu (1980). V pojetí projektu GLOBE vyjadřuje postoj společenství k nejednoznačným situacím, které mohou představovat hrozby a jak jsou takovéto situace společenstvími a jednotlivci přijímány a tolerovány. (House et al., 2004; Chhokar et al., 2007)

Přehled výše uvedených přístupů ke konceptualizaci kultury uvádí tabulka 5 na následující straně.

Tabulka 5: Přehled přístupů ke konceptualizaci kultury

E.T.Hall	G.Hofstede	F. Trompenaars	GLOBE
• Vnímání času	• Vzdálenost moci	• Univerzalizmus / partikularismus	• Asertivita
• Vnímání prostoru	• Vyhýbání se nejistotě	• Individualismus / komunitarismus	• Orientace na budoucnost
• Vnímání kontextu	• Individualizmus/ kolektivismus	• Afektivita/neutralita	• Genderový egalitarismus
	• Maskulinita/ feminita	• Specifické zaměření/ difuzní zaměření	• Orientace na člověka
	• Dlouhodobá orientace/ krátkodobá orientace	• Askripce/ dosažené výsledky	• Institucionální kolektivismus
	• Požitek/odpírání	• Sekvenční vnímání času/ synchronní vnímání času	• Skupinový kolektivismus
		• Vnitřní směřování/ vnější směřování	• Orientace na výkon
			• Vzdálenost moci
			• Předcházení nejistotě

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3 Kultura jako aspekt virtuálních týmů

Odborná literatura zabývající se řízením virtuálních týmů široce poukazuje na roli interkulturní komunikace v globálních virtuálních týmech jako jednoho z faktorů podílejících se na efektivitě těchto týmů a zdůrazňuje nutnost akceptace kultury jako faktoru působícího na řízení a výkon globálních virtuálních týmů (Nemiro et al., 2007; Wildman & Griffith, 2015; Brewer, 2015; a další)

Globální virtuální týmy se od kolokovaných týmů odlišují především svým kontextem. V případě tradičních – kolokovaných týmů vychází kontext ze zasazení do určité geografické oblasti, která je mimo jiné charakterizovaná příslušností k určité širší národní kultuře. Součástí této národní kultury jsou životní a pracovní normy a způsoby práce, včetně sdílení jazykového a historického prostředí. Takovýto přirozený kontext, vázaný na určitou kulturně-geografickou lokaci je poměrně obtížné měnit a z toho také

vyplývají výzvy, které musí globální virtuální týmy překonávat. (Gibson & Cohen, 2003) Globální virtuální týmy přirozeně nedisponují počátečním sdíleným kontextem a musí si jej vytvářet integrací dílčích kontextů, které do týmu vnáší jednotliví, kulturně diverzifikovaní členové týmu. (Gibson & Cohen, 2003)

Tvorba tohoto společného kontextu probíhá v rámci tzv. procesu akulturalizace, v němž jsou členové týmu tímto procesem ovlivňováni a zároveň se tohoto procesu aktivně účastní. (Lee, 2014) V rámci akulturalizace dochází k identifikaci dílčích kontextů, zastoupených v daném globálním virtuálním týmu (Gibson & Cohen, 2003) a postupnému vytvoření vlastní společné „*interkultury*“, která je specifická pro daný globální virtuální tým. (Brewer, 2015). V průběhu akulturalizace může docházet k situacím, kdy jednotliví členové týmu postrádají určitou kontextuální znalost a je třeba ji tedy s členy daného týmu sdílet (Gibson & Cohen, 2003)

Kulturní diverzita globálních virtuálních týmů je atribut, ze kterého mohou globální virtuální týmy benefitovat a postavit na ní svoji strategii pro maximalizaci efektivity. Na druhou stranu však tato rozmanitost klade významně větší nároky na vedení globálních virtuálních týmů a na komunikaci, která je už sama o sobě omezena svojí virtuální povahou. (Shachaf, 2008)

Pozitiva vyplývající z kulturní diverzity globálních virtuálních týmů spočívají například ve znalosti určitého místního kontextu, zastoupeného v globálním virtuálním týmu některými členy, což umožňuje týmu jako celku lépe oslovit a pochopit určitou geografickou a kulturně specifickou lokalitu. Dalším přínosem kulturní diverzity je větší efektivita rozhodovacích mechanismů, která je prisuzována více pohledům v různorodém týmu. (Shachaf, 2008) Kulturní diverzita globálních virtuálních týmů také přispívá k vytváření vnitřních struktur, které jsou schopny kreativně interpretovat týmové cíle. (Haas, & Mortensen, 2016)

Negativní aspekty spočívají v možném nedorozumění, které je způsobeno buď kulturně podmíněnou odlišností v interpretaci komunikace (Shachaf, 2008), nebo jinými kulturně podmíněnými způsoby chování (vnímání hierarchie, vnímání času, přímočarost atd.). K samotným kulturně podmíněným nedorozuměním, která mohou být dále ovlivněna sníženou zpětnou vazbou ve virtuálním prostředí, se pak rovněž přidává možná jazyková bariéra v podobě nedostatečného či omezeného porozumění společnému komunikačnímu jazyku, jehož nejsou všichni členové týmu rodilými mluvčími.

Pro dosažení správné funkčnosti a efektivity globálních virtuálních týmů je tedy nezbytné hledat optimální rovnováhu mezi diverzitou týmu a komunikačními schopnostmi uvnitř týmu. (Hertel et al., 2005)

Hlavní přínosy a omezení vyplývající z kulturní diverzity globálních virtuálních týmů shrnuje tabulka 6.

Tabulka 6: Příležitosti a rizika vyplývající z kulturní diverzity virtuálních týmů

Příležitosti	Rizika
<ul style="list-style-type: none"> • Znalost místních kontextů 	<ul style="list-style-type: none"> • Kulturně-podmíněná interpretace komunikace
<ul style="list-style-type: none"> • Efektivita rozhodovacích mechanismů 	<ul style="list-style-type: none"> • Snížená zpětná vazba v důsledku kombinace kulturního a technologického filtru
<ul style="list-style-type: none"> • Kreativní interpretace týmových cílů 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezená znalost a nedostatečné porozumění sdílenému komunikačnímu jazyku

Zdroj: vlastní zpracování

7 Důvěra

V devadesátých letech 20. století, tedy v době, kdy začala virtuální spolupráce v souvislosti s rozvojem a dostupností technologií pronikat do profesního života, byla důvěra uváděna jako jeden ze sporných prvků práce s omezeným osobním kontaktem. Někteří autoři dokonce vyjadřovali přesvědčení o klíčové roli osobního a fyzického kontaktu pro vybudování důvěry mezi členy týmu (Handy, 1995). Naproti tomu to však byla právě důvěra, která byla jinými autory zdůrazňována jako klíčový faktor pro překonávání geografické a organizační vzdálenosti (Jaarvenpa & Leidner, 1999). Podle autorské dvojice Jaarvenpa a Leidner (1999) mají rizika a omezení se kterými se virtuální týmy potýkají, jako jsou dysfunkce související s individuálním nasazením a vzdáleným řízením, blízkou souvislost s důvěrou.

I přesto, že již v první dekádě 21. století významně vzrostla nabídka technologických řešení, která se snažila nabídnout komunikační nástroje, které vyplňují komunikační mezery virtuálního prostředí, ještě v roce 2013 byla zpochybňována efektivita virtuální práce v porovnání s osobním setkáním. Argumentem pro takovéto tvrzení bylo, že virtuálně může úspěšně probíhat pouze jednoduchá pracovní interakce a složitější mezilidská interakce založená na vyšší úrovni úsudku vyžaduje takovou úroveň důvěry, které není možné dosáhnout ve virtuálním prostředí. (Huczynski & Buchanan, 2013)

Současné trendy a zejména situace vyvolaná globální pandemií onemocnění COVID-19 potvrzují, že je možné řídit a vést týmy ve virtuálním prostředí. Nicméně, vzhledem ke své abstraktní povaze zůstává důvěra, jako faktor determinující maximalizaci přínosů globálních virtuálních týmů, často ve stínu více viditelných vnějších výzev virtuálních týmů – tedy technologie, času a vzdálenosti. (Nemiro et al., 2008)

Šestá kapitola této disertační práce se zaměřuje na důvěru jako determinantu globálních virtuálních týmů s ohledem na specifika vyplývající z omezení virtuálního prostředí. Kapitola se nejprve zaměřuje na roli důvěry v týmové spolupráci. Dále se kapitola věnuje specifikům důvěry jako jedné z vytvořených vnitřních výzev virtuálních týmů. Kapitulu uzavírá část, která se věnuje vztahu kultury a důvěry v prostředí globálních virtuálních týmů.

7.1 Role důvěry v týmové spolupráci

Definujícím rysem týmové práce je sdílení stejných cílů, vzájemná interakce a vzájemná závislost členů týmu. (Gold, 2005) Spolupráce je podstatou týmové práce a úspěšná spolupráce je založena na důvěře. Fukuyama (1999) uvádí, že důvěra je klíčovým prvkem pro nastavení dobrovolné spolupráce. Altschuller a Benbunan-Fich (2010) definují důvěru jako dobrovolné přijetí možné zranitelnosti vyplývající z rizik. Gold (2005) v souvislosti s týmovou spoluprací definuje důvěru jako naplněná očekávání souladu s behaviorálními pravidly v rámci dané komunity. Je-li tento smysl důvěry zdůrazněn, lze na důvěru nahlížet dokonce jako na formující faktor skupinové spolupráce a naopak lze vyvozovat, že nízká úroveň důvěry omezuje spolupráci v rámci skupiny. Z tohoto pohledu ovlivňuje důvěra mezi členy týmů úspěch celého týmu. (Gold, 2005) V týmové práci je důvěra považována za reciproční prvek založený na vzájemné, postupně se budující výměně. Tato, tzv. „*transakční důvěra*“ je spojujícím prvkem účelu týmu a sdílené odpovědnosti za prováděný úkol a v důsledku naplněním tohoto účelu. (Reina & Reina, 2006)

Autorská dvojice Reina a Reina (2006) rozlišuje tři aspekty důvěry jako prvku utvářejícího týmovou práci.

- **Smluvní důvěra**

Tento druh důvěry definuje rámec týmového fungování. Napomáhá ujasnění očekávání, protože vytváří základ pro funkční spolupráci mezi jednotlivci. Dále smluvní důvěra přispívá naplnění vlastních hodnot jednotlivce. (Reina & Reina, 2006)

- **Komunikační důvěra**

Tento druh důvěry je založen na sdílení a poskytování pravdivých informací. Tento typ důvěry se podílí na vytvoření toku informací uvnitř týmu. Z tohoto pohledu umožňuje, aby členové týmu mohli bez omezení klást otázky a poskytovat a získávat zpětnou vazbu. To přispívá ustanovení týmových norem a dosažení vzájemného pochopení a očekávání. (Reina & Reina, 2006)

- **Kompetenční důvěra**

Kompetenční důvěra je založena na uznání schopností a dovedností členů týmu. Tento typ důvěry přispívá k efektivitě rozhodovacího procesu a procesu osvojování si dovedností v rámci týmu. (Reina & Reina, 2006)

Důvěra v týmu je důležitým katalyzátorem komunikace a tvorby vztahů. Jak komunikace, tak i tvorba vztahů jsou považovány za stavební kameny profesní spolupráce. V této souvislosti se dokonce objevují i názory, že organizace jsou ve skutečnosti pouze sítě komunikačních struktur (Armstrong & Hagel, 1996), což dále potvrzuje důležitost role důvěry pro dosažení týmové efektivity. Týmová efektivita je tedy založena na důvěře, protože týmy jsou vztahovými a komunikačními strukturami a důvěra v daném týmu je faktorem týmové soudržnosti. Kultura ovlivňuje otevřenost komunikace, přijetí závazků a odpovědnosti a vzájemnou podporu v týmu. (Reina & Reina, 2006)

7.2 Role důvěry ve virtuální spolupráci

Mezi důvěrou, kulturou a vedením virtuálního týmu panuje spojitost. Důvěra ve virtuálním týmu je ovlivňována kulturními aspekty a leadershipem a podobné vztahy lze nalézt rovněž mezi kulturními aspekty a leadershipem.

Časové ohraničení a účel virtuálního týmu přímo ovlivňují tvorbu důvěry. Virtuální týmy jsou často utvářeny za účelem splnění konkrétního úkolu či projektu. Jsou tedy sestavovány rychle a po splnění účelu dochází k rychlému rozpuštění týmu. Z tohoto důvodu je nezbytné vytvořit určitou míru důvěry okamžitě. (Duarte & Tennant Snyder, 2006) Rychle utvářenou důvěru („*swift trust*“) konceptualizovat Meyerson, Weick a Kramer (1996) jako „*jedinečnou formu kolektivního vnímání a utvoření vztahu, který je možné použít pro správu v oblastech, které jsou citlivé, nejisté a nesou s sebou rizika a očekávání*“, která jsou vyžadována v dočasných systémech, kterým není ze své podstaty vlastní blízkost, sdílená zkušenost, zranitelnost či reciprocita důvěrných sdělení. (Meyerson et al., 1996)

Vznik takovéto rychlé důvěry je z hlediska virtuálních týmů klíčový. (Blomqvist, 1997) právě proto, že většina virtuálních týmů je vytvářena na základě aktuální potřeby (ad hoc týmy) a není tedy dostatek času pro hlubší budování mezilidských vztahů. (Crisp & Jarvenpaa, 2013) Počáteční rychle budovaná důvěra pomáhá virtuálním týmům vykonávat činnosti orientované na cíl, což vede k prohlubování důvěry. Jinými slovy, vysoká úroveň počáteční – rychle budované důvěry vytváří předpoklad pro vytvoření

hluboké důvěry v týmu (Crisp & Jarvenpaa, 2013), jejíž utváření je dlouhodobým procesem (Reina & Reina, 2006).

Obecně panuje mezi autory shoda na tom, že důvěra ovlivňuje úspěch virtuálního týmu stejným způsobem, jako je tomu v případě týmů kolokovaných (Wilson, Straus & McEvily, 2006; Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008; Duarte & Tennant Snyder, 2001; Ubell, 2010) Gold (2005) zdůrazňuje významnost komunikace při tvorbě důvěry v týmu. Roli komunikace v tvorbě důvěry zdůrazňují i Jaarvenpa a Leidner (1999).

Na příkladu důvěry lze vidět, vzájemné působení mezi vnějšími danými výzvami a vnitřními vytvořenými výzvami globálních virtuálních týmů. Technologie, jako daná výzva zapřičiňuje omezenou zpětnou vazbu, která je významná právě pro budování důvěry. Z tohoto důvodu Jaarvenpa a Leidner (1999) doporučují začlenit do virtuální práce příležitostná setkání tváří v tvář s cílem facilitovat a posílit důvěru ve virtuálních týmech. Nedostatek vizuálních signálů, kdy se ztrácí či zjednodušuje aspekt neverbální řeči těla je často považován za hlavní komunikační bariéru virtuálního prostředí. (Ubell, 2010) Tato překážka je sice postupně překonávána novými technologickými řešeními umožňujícími čím dál plynulejší synchronní a informačně bohatší komunikační nástroje, nicméně i tak je nezbytné vytvářet ve virtuálních týmech prostředí, které posiluje přirozené budování důvěry mezi členy týmu.

7.3 Důvěra a kultura

Na souvislost mezi tvorbou týmové důvěry a kultury upozorňuje Reina a Reina (2006). Tito autoři poukazují na to, že důvěra se buduje postupně a bývá ovlivněna našimi zkušenostmi. Podobným způsobem dochází také k identifikaci jednotlivce s určitou kulturou. Dále Reina a Reina (2006) poukazují na to, že vývojové predispozice pro důvěru se vyvíjí během velmi raných fází života jednotlivce. Vnímání důvěry a kultury a identifikace s vzorci chování souvisejícími s důvěrou a kulturou se formují ve stejné době. To naznačuje existenci vztahu mezi důvěrou a kulturou. Dle vícera autorských týmů (Ikenberry & Fukuyama, 1996; Yamagishi, Cook & Watabe, 1998) je důvěra je spíše emický – tedy kulturně-kontextový koncept bez univerzálně platných pravidel. Různé kulturní skupiny tedy budují důvěru odlišným způsobem a jedinci pocházející z různých kulturních prostředí mají odlišné vzorce chování pro tvorbu důvěry (Zakaria a Yusof, 2015). Zakaria a Yusof (2015) také vyvozují, že národní kultura ovlivňuje řízení, protože vlivem národních kultur zastoupených v týmu dochází ke konfrontaci různých očekávání,

komunikačních stylů a motivací vedoucích k důvěře vůči kolegům. Z tohoto důvodu čelí kulturně diverzifikované týmy problémům s budováním důvěry.

S odkazem na dimenzionální modely kultury (Hofstede, 1980; Hofstede & Bond, 1984; Hall 1979) se vlivy národních kultur na důvěru v týmech hlouběji zabývají Duarte a Tennant Snyder (2006):

- **Vzdálenost moci**

V rámci této kulturní dimenze může být důvěra a její formování ohrožena nesouladem očekávání při interakci zástupců kultur s vysokou mocenskou vzdáleností a nízkou mocenskou vzdáleností. V kultuře akceptující velkou mocenskou vzdálenost je přirozené, že jednotlivci s vysokým statutem přijímají rozhodnutí. Takovéto neparticipativní rozhodnutí je však v kulturách s nízkou mocenskou vzdáleností interpretováno jiným způsobem a může vést ke ztrátě důvěry. (Duarte & Tennant Snyder, 2006, p 159)

- **Předcházení nejistotě**

Rizika vyplývající pro tvorbu důvěry v rámci této kulturní dimenze vychází z rozdílných interpretací chování v situacích, kdy tým čelí nejistotě. Nejistota je citlivým faktorem pro jedince zastupující kultury s vysokou mírou předcházení nejistotě a může u těchto kultur významněji vyvolávat obavy a znepokojení. Naproti tomu, stejné situace nemusí být takto závažně interpretovány jedinci zastupujícími kultury s nízkou mírou předcházení nejistotě. Toho behaviorální dilema tedy může být interpretováno kulturami s nízkou mírou předcházení nejistotě jako nedostatek důvěry druhé strany v schopnosti a kompetence jich samých či jiných členů týmu. Ve skutečnosti však takovéto behaviorální projevy znepokojení ve skutečnosti odráží potřebu jedinců zastupujících kultury s vysokou mírou předcházení nejistotě fungovat v rámci jasně definovaných struktur. (Duarte & Tennant Snyder, 2006, p 159)

- **Individualismus – kolektivismus**

Implikace pro důvěru v týmu související s kulturní dimenzí individualismus-kolektivismus vychází z předpokladu, že důvěra v kolektivistických kulturách je založena více na projevu zájmu od druhé strany než na zachování integrity v jednání, jako je tomu v individualistických kulturách. Projevy chování vycházející z hodnot vlastních individualistickým kulturám, jako je jako

přisvojování si zásluh za výstupy celého týmu, či objektivně kritické hodnocení členů týmu může mít v kolektivistické kultuře výrazně větší negativní dopad na důvěru. (Duarte & Tennant Snyder, 2006, p 159)

- **Dlouhodobá orientace/krátkodobá orientace**

Rozdílnost práce v rámci těchto dvou možných způsobů nazírání na realitu může v týmu vyvolat dilema mající implikace pro důvěru. Chování krátkodobě orientovaných členů může být dlouhodobě orientovanými členy týmů interpretováno jako ohrožující budoucí výsledky za účelem získání krátkodobého úspěchu. Naopak, na jedince reprezentující dlouhodobě orientovanou kulturu může být nazíráno jako na osoby postrádající smysl pro urgentnost či neochotné postupovat rizika. (Duarte & Tennant Snyder, 2006, p 160)

- **Vysoký kontext/ nízký kontext**

V případě konfrontace nízko kontextových a vysokokontextových kultur mohou členové nízkokontextových kultur chápat potřebu většího množství informací jako nerelevantní. Takovéto chování jedinců reprezentujících vysokokontextové kultury může být kulturami nízkokontextovými dokonce interpretováno jako urážející a značící nedůvěru v kompetence druhé strany, či obecně nedůvěru (Duarte & Tennant Snyder, 2006, p 160)

Využití dimenzionálních modelů kultury je vhodným nástrojem pro počáteční analýzu vztahu mezi důvěrou a kulturním profilem. Sám G. J. Hofstede, (syn G. Hofstede) však poukazuje na nezbytnost nahlížet na jednotlivé kulturní konfigurace jako na celek a nikoliv jako na soubor jednotlivých dimenzí. Pro pochopení vztahu kultury a důvěry zmiňuje G. J. Hofstede tzv. „*morální kruh*.“ Morální kruh představuje síť jedinců, kteří k sobě chovají vzájemnou důvěru a v rámci dané kultury tento kruh definuje co je dobré a co je špatné. Dle G. J Hofstedeho kultura v tomto smyslu představuje soubor nepsaných pravidel, která je třeba dodržovat, aby byl jedinec součástí morálního kruhu a byl tedy důvěryhodný. (Hofstede, 2009)

8 Leadership

Leadreship, tedy vedení a role vedoucího je třetí vnitřní výzvou která ovlivňuje fungování globálních virtuálních týmů. Leadership je pojem, který bezprostředně souvisí s manažerskými disciplínami. Vztah mezi managementem a vedením bývá dokonce někdy určitým způsobem i zaměňován nebo jsou tyto dva pojmy do určité míry považovány za synonymum. Leader však nemusí být nutně formálně ustanoveným manažerem. Naproti tomu, úspěšný manažer by měl plnit role leadera. Lze tedy říci, že leadership je jednou z interpersonálních rolí manažera. (Yukl & Gardner, 2020).

Úlohou manažera – leadera je integrovat svěřený organizační celek či jednotku tak, aby směřovala k plnění svých cílů, zajišťovat jednotlivým členům dané organizační jednotky pokyny pro jejich práci, udržovat motivaci a vytvářet příznivé pracovní podmínky. Nicméně, role leadera se určitým způsobem promítá všemi manažerskými činnostmi. (Yukl, 2013)

Následující kapitola se leadershipem zabývá jednak z celkového koncepčního pohledu, který je důležitý pro pochopení této oblasti a dále ve dvou klíčových rovinách relevantních pro globální virtuální týmy, tedy a) kulturní diverzitou jako faktorem, který ovlivňuje způsob vedení a vnímání role a pozice vedoucího a b) vedení ve virtuálním prostředí. Tyto obě roviny kladou na vedoucí globálních virtuálních týmů specifické nároky.

8.1 Leadership jako koncept

Leadership jako vymezený fenomén je předmětem zvýšeného zájmu společenských věd především od počátku 20 století. (Mandenhall, 2017) V souvislosti s globalizačními aspekty, mezi které patří také virtualizace práce, se v posledních letech dostává leadership do popředí zájmu také v globálním kontextu.

Přesto, že při širším vymezení leadershipu jako domény v rámci manažerských disciplín panuje spíše obecná shoda, z hlediska definice leadershipu je k dispozici velké množství různých konceptů. Tyto koncepty často odrážejí náhled, který byl aktuální v době vzniku daného konceptu. Z toho vyplývá určitá nejednoznačnost při snaze leadership přesně vymežit.

Jeden z možných definičních přístupů chápe leadership jako proces. Yukl a Gardner (2020) dokonce konstatují, že většina definic leadershipu nějakým způsobem proces zohledňuje. Pojetí leadershipu primárně jako procesu vychází ze 4 základních předpokladů, na nichž je leadership založen (Northouse, 2015):

- 1) leadership je proces
- 2) leadership je založen na vlivu
- 3) leadership je spojen se skupinami
- 4) leadership je založen na společných cílech.

Na základě těchto předpokladů lze leadership definovat jako: „... *proces, kdy jednotlivec ovlivňuje skupinu jednotlivců za účelem dosahování cílů*“ (Northouse, 2015, p 13). Tuto definici lze rozšířit o upřesnění, že dosažení cílů spočívá v konsensu na tom, co jsou dané cíle a v následné facilitaci individuálního a kolektivního úsilí nezbytného pro dosažení cílů. (Yukl & Gardner, 2020)

Výhodou definování leadershipu jako procesu je jasnost a jednoznačnost této definice. Nicméně i autoři preferující tento přístup uvádí další možná pojetí konceptualizace leadershipu (např. Northouse, 2015) nebo se snaží leadership analyzovat na základě více přístupů současně. (Yukl & Gardner, 2020)

Pro snadnější pochopení šíře konceptů věnujících se leadershipu je lze sdružit do pěti základních skupin (Yukl & Gardner, 2020):

- **Leadership jako osobnostní rys** – jedná se o koncepty, které se zaměřují na klíčové rysy, případně dovednosti základních proměnných, které se v procesu vedení vyskytují. Jedná se tedy o vlastnosti samotných leaderů; vlastnosti těch co leadera následují a vlastnosti specifických situací. (Yukl & Gardner, 2020)
- **Behaviorální přístup** – tyto koncepty se zaměřují se na souvislosti mezi chováním leaderů a různými výkonnostními indikátory. (Yukl & Gardner, 2020)
- **Přístup vycházející z moci a vlivu** – se zaměřuje na rozsah a uplatňování moci v souvislosti s efektivitou leadershipu. (Yukl & Gardner, 2020)
- **Situační přístup** – se zaměřuje na situační faktory a na jejich působení na vedené jednotlivce a výkon dané složky (organizace,, týmu atp.). (Yukl & Gardner, 2020)

- **Hodnotový přístup** – klade na první místo hodnotová přesvědčení leadera jako základní východisko pro jeho chování, cíle a vliv na vedené jednotlivce. (Yukl & Gardner, 2020)

Ve vztahu ke konceptualizace leadershipu je však žádoucí zdůraznit poměrně dynamický vývoj v teoretickém pojetí leadershipu, který většinou odráží aktuální společenské trendy a okolnosti. Současné trendy v oblasti znalostní práce jsou utvářeny třemi klíčovými faktory, kterými jsou 1) digitalizace, 2) globalizace a 3) konektivita.

V souvislosti s těmito trendy a předpokládaným vývojem v oblasti znalostní práce se dokonce hovoří o konceptu „*nové práce*“. (Helmond, 2021; Bergmann, 2019). Tato nová práce je charakterizována: a) flexibilitou pracovní doby, pracoviště a organizačních struktur; b) kolaborativní prací; c) zapojením globálních a virtuálních týmů; d) diverzitou a rovností a e) interdisciplinarností. (Helmond, 2021) Tento trend, který je katalyzován globální pandemií COVID-19 se promítá také do přístupu k leadershipu. Ve zjednodušeném pojetí lze říci, že dochází k ústupu od konceptů a stylů vedení zaměřených na leadera, který sděluje vedeným osobám rozhodnutí ke konceptům zaměřeným na skupinové participativní rozhodování. (Helmond, 2021)

8.2 Leadership v globálních virtuálních týmech

Pro leadership globálních týmů je charakteristická výrazně vyšší míra komplexity prostředí a vazeb, se kterými musí leader pracovat a které kladou na globálního leadera specifické nároky a virtuální aspekt fungování globálních týmů je součástí této komplexity. Z hlediska leadershipu lze komplexitu globálního prostředí vymezit 4 hlavními dimenzemi (Mendhall, 2017):

- 1) Multiplicita, která se projevuje velkým množstvím různých situací, které musí v porovnání s lokálními leadery globální leader řešit. (Mendhall, 2017)
- 2) Provázanost, které se projevuje např. právě virtuálními formami práce. (Mendhall, 2017)
- 3) Zvýšená nejednoznačnost, která se v případě virtuální komunikace projevuje sníženou zpětnou vazbou, která je dále umocněna kulturní diverzitou členů týmu. (Mendhall, 2017)
- 4) Dynamičnost globálního prostředí vyplývající ze součinnosti předchozích tří dimenzí. (Mendhall, 2017)

Díky této komplexitě a celkově v souvislosti s aktuálními faktory působícími na znalostní práci se v globálních virtuálních týmech uplatňují relativně nové přístupy k vedení. Je patrný odklon od stylů vedení založených na autoritě vedoucího a příklon ke stylům vedení s kolektivními rozhodovacími a konsenzuálními prvky.

Z hlediska behaviorální teorií leadershipu je v globálních virtuálních týmech preferovaným především tzv. „*transformační leadership*.“ (Northouse, 2015) V porovnání s tzv. „*transakčním přístupem*“ k leadershipu, který k motivaci následovníků k naplnění stanovených cílů využívá pobídky a tresty, se transformační leadership zaměřuje na proměnu postojů, hodnot a etiky vedených a směřuje je k definovanému cíli (Northouse, 2015; Nemiro, 2008). Vhodnost transformačního přístupu vychází mimo jiné ze samotné povahy virtuálních týmů, které jsou obvykle vytvářeny za účelem splnění konkrétního cíle, mají tendenci být více rovnostářské. (Brewer, 2015) Transformační přístup je ve virtuálním prostředí vhodný svým zaměřením na členy týmu a rozvoj jejich pozitivních vlastností, což se pozitivně odráží v motivaci členů týmů, vyvažuje nedostatek osobního kontaktu a zvyšuje vzájemnou důvěru v týmu. (Nemiro, 2008)

Distribuovaná povaha globálních virtuálních týmů je rovněž prostředím vhodným pro různé formy sdíleného vedení. (Goldsmith, Govindaranjan, Kaye & Vicere, 2002). Sdílený leadership (*Shared leadership*) je koncept, který se vztahuje jak na týmy s neformálně ustanovenými vedoucími (*emerged leadership*), kteří se do pozice leadera dostali na základě svého komunikačního chování, tak i na týmy s formálně pověřeným vedoucím (*assigned leadership*). V případě sdíleného vedení jednotliví členové týmu v určitých oblastech či situacích přebírají roli leaderů a přispívají tím k celkovému úspěchu týmu. V praxi sdílený leadership probíhá tak, že jednotliví členové vstupují dle aktuální potřeby do role leaderu a pak roli dále dle aktuální situace předávají. (Wang, Waldman, & Zhang, 2014). Toto sdílení vedení může mít také podobu odpovědnosti za zvláštní projekty, sdílení dobrá praxe, vzájemného koučingu v oblastech odbornosti či mentoringu nových členů. (Helmold, 2021)

8.2.1 Kultura a leadership

Kultura se bezprostředně promítá do stylu vedení a jeho vnímání vedenými jednotlivci. Globálním leadershipem z pohledu kultury se velmi podrobně zabývá studie GLOBE, která již byla zmíněna v kapitole 5. Studie GLOBE vychází z teorie implicitního

leadershipu. Tato teorie je založena na předpokladu, že jedinci disponují vnitřními přesvědčeními o vlastnostech a charakteristikách leadera a jeho efektivitě. (House et al., 2004; Northouse, 2015) Studie GLOBE se snaží identifikovat vztah mezi kulturní charakteristikou národních společností a styly vedení. Z metodického hlediska pochopení tohoto vztahu přináší studie GLOBE několik nových nástrojů:

- Revidovaný model kulturních dimenzí (kapitola 6.2.4)
- Definice 10 kulturních klastrů sdružujících národní kultury na základě podobnosti jejich kulturního profilu
- Definice 6 globálních vzorců chování leaderů.

Definované kulturní klastry se snaží vhodným způsobem sdružit národní kultury do celků, se kterými lze dále pracovat při zkoumání přístupu k leadershipu v jednotlivých kulturách. K identifikaci a deskripci těchto klastrů použila studie GLOBE již zmíněný revidovaný model kulturních dimenzí. Přehled kulturních klastrů GLOBE uvádí tabulka 7 na následující straně.

Tabulka 7: Kulturní klastry GLOBE

Klastr	Příklady reprezentujících národních kultur
Severská Evropa	• Finsko, Švédsko, Dánsko, Norsko, Island,
Germánská Evropa	• Rakousko, Německo, Nizozemí, Švýcarsko (germanofoní)
Anglo-klastr	• Austrálie, Anglie, Irsko, Nový Zéland, USA, Kanada (Anglofonní), Jižní Afrika (bělošská populace)
Románská Evropa	• Francie, Portugalsko, Španělsko, Izrael, Itálie, Švýcarsko (frankofonní)
Latinská Amerika	• Argentina, Kolumbie, Mexiko, Bolívie, Brazílie, Kostarika, Ekvádor, El Salvador, Guatemala, Venezuela
Východní Evropa	• Řecko, Rusko, Albánie, Gruzie, Maďarsko, Kazachstán, Polsko, Slovinsko
Střední Východ	• Turecko, Egypt, Kuvajt, Maroko, Katar
Konfuciánská Asie	• Čína, Hong Kong, Singapur, jižní Korea, Taiwan
Jižní Asie	• Indie, Indonésie, Irán, Malaisie, Filipíny, Thaisko
Subsaharská Afrika	• Jižní Afrika (černošská populace), Namibie, Nigerie, Zambie, Zimbabwe

Zdroj: Vlastní zpracování dle Chhokar et al. (2007)

Další nástroj studie GLOBE tvoří 6 globálních vzorců chování leaderů (House et al, 2004; Northouse, 2015):

- **Charismatický/hodnotový leadeship**, který staví na schopnosti inspirovat a motivovat. Zároveň se v rámci tohoto stylu očekává vysoké nasazení ostatních a silná příslušnost členů týmu k nastaveným klíčovým hodnotám. Tento styl vedení je zaměřen na výkon a silnou vizi, ale zároveň také na schopnost inspirovat, důvěryhodnost a sebeobětování.
- **Leadership zaměřený na team** je postaven na budování sdíleného smyslu a účelu uvnitř týmu. Hodnoty, na kterých je tento styl vedení postaven jsou schopnost spolupracovat a zapojovat se a zároveň na schopnosti být kompetentní, neškodolibý a komunikačně citlivý.

- **Participativní leadership** je založen na zapojování ostatních při rozhodování a výkonu vedení. Tento styl je přirozeně neautokratický a akceptuje sdílené formy vedení.
- **Humanisticky orientovaný leadership** je styl, která je postaven na citlivém přístupu k členům týmu. V rámci tohoto stylu vedení je zdůrazňována podpora členů týmu a empatie.
- **Autonomní leadership** je založen na individualistickém a autonomním přístupu.
- **Sebechránící leadership** aplikuje vzorce chování, které mají chránit vedoucího a skupinu. Tento styl je založen na sebestřednosti, uplatňování statutu, nutnosti zachovat si tvář a následování postupů.

Některé z těchto identifikovaných stylů vedení lze považovat za univerzálně více žádoucí (Charismatický leadership, leadership zaměřený na tým, participativní leadership) a některé jsou naopak univerzálně považovány za nežádoucí (Sebechránící leadership a autonomní leadership). Humanistický přístup k vedení je z ohledu preference považován za neutrální. (House et al., 2004) Přesto však se jednotlivé kulturní klastry liší svým profilem vedení. (Chhokar et al., 2007)

8.3 Role leadera v globálních virtuálních týmech

V rámci fungování týmu je leader důležitým prvkem, neboť má bezprostřední vliv na faktory, které se promítají do celkové efektivity týmu. (Liao, 2017). Týmová efektivita se projevuje větší produktivitou, efektivnějším rozdělením zdrojů, lepším rozhodováním a řešením problémů a kvalitnějšími produkty a službami. Za znak efektivity lze také považovat větší inovativnost a kreativitu. (Northouse, 2015; Parker, 1990).

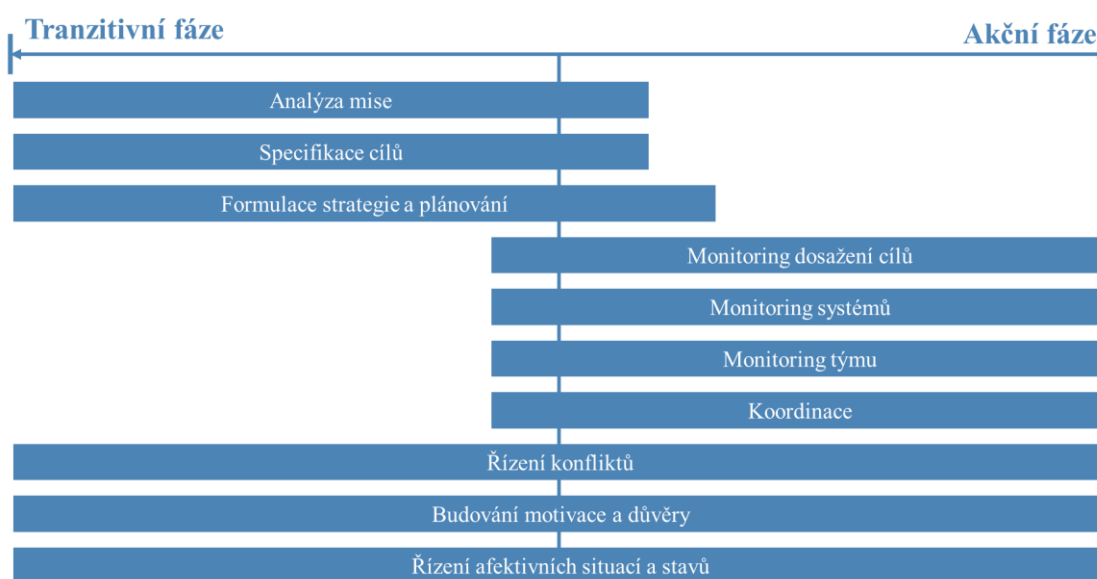
Leader je schopen ovlivnit směřování týmu, cíle a strategii dosahování těchto cílů, organizaci a koordinaci aktivit a přidělení zdrojů cílům a aktivitám. S ohledem na členy týmů je leader schopen působit na jejich motivaci, sebevědomí, vzájemnou důvěru a spolupráci a budování sdílených přesvědčení a hodnot. Při budování znalostního kapitálu týmu má leader vliv na rozvoj dovedností členů, učení se a sdílení znalostí. Ve vztahu k formálnímu nastavení týmů a propojení s vnějším prostředím leader hraje roli v navrhování formální struktury týmu, programů a systému a při zajištění vnější podpory a spolupráce. (Yukl & Gardner, 2020) Ve virtuální prostředí, je role leadera rozšířena o

další kritický aspekt, kterým je facilitace překonávání bariér vyplývajících z globální distribuovanosti a diverzity týmu, což činí roli leadera klíčovou pro úspěch týmu.

Posoudit efektivitu samotného leadera lze na základě 1) kvantitativních indikátorů (objem produkce, objem prodeje, a jiné), které odrážejí to, jak leader přispěl k větším organizačním výkonům a cílům; 2) jak je leader vnímán vedenými jednotlivci což vypovídá o tom, jak jsou naplňovány jejich potřeby a jaký mají k leaderovi vztah; 3) jak leader přispívá ke skupinovým procesům, tedy jakým způsobem nastavuje leader fungování skupiny, její spolupráci a soudržnost; a 4) z hlediska kariérního vývoje leadera, kdy má určitou vypovídací hodnotu to, zda a jak často setrvává daný leader v jednotlivých pozicích a za jakých okolností přechází z jedné pozice do druhé. (Yukl & Gardner, 2020)

V rámci fungování týmů lze dle Marks, Mathieu a Zaccaro (2001) rozeznat dva typy funkčních týmových fází – fázi tranzitivní a fázi akční. Tyto fáze se periodicky střídají a pro každou z těchto fází jsou charakteristické určité dominující procesy. V rámci tranzitivní fáze se jedná o formulaci týmové mise, specifikaci cílů a formulaci strategie. Během fáze akční dominuje monitoring naplnění cílů, monitoring systémových podmínek a zdrojů, monitoring týmu a zpětná vazba, a koordinace. Napříč oběma fázemi probíhají tzv. interpersonální procesy, jakými je řízení konfliktů, budování motivace a důvěry a řízení afektivních situací a stavů (emoce). (Marks et al., 2001) Procesy v týmu dle tohoto modelu znázorňuje schéma 5.

Schéma 5: Procesy v týmu dle Mark et al. (2001)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Marks et al. (2001)

Marksův model týmových procesů (Marks et al., 2001) lze použít pro analýzu role leadera v globálních virtuálních týmech.

8.3.1 Role leadera GVT ve vztahu k tranzitivním procesům v týmu

Procesy dominující tranzitivní fázi jsou procesy zaměřené na evaluační a plánovací činnosti, které vytvářejí podmínky pro následující akční fázi (Carter, Armenakis, Field & Mossholder, 2012; Morgeson, DeRue & Karam, 2010). Následující čtyři typy činností spojených s rolí leadera globálního virtuálního týmu jsou pro tuto funkční fázi charakteristické :

- **Budování týmu**

Budování týmu sestává z výběru vhodných členů týmu s ohledem na a) vhodné dovednosti, osobnostní charakteristiky a východiska pro práci ve virtuální prostředí a b) schopnost efektivně mezi sebou spolupracovat v diverzifikovaném prostředí globálního virtuálního týmu. (Marks et al., 2001) Vzhledem ke skutečnosti, že virtuální týmy mají tendenci být více flexibilní v návaznosti na konkrétní potřeby a odpovídající složení týmu, je tento proces během existence virtuálního týmu mnohdy opakován.

- **Stanovení směru**

V rámci této oblasti je rolí leadera nastavení týmové mise, cílů a očekávání a vybudování struktury a plánu. (Marks et al., 2001) S ohledem na nižší míru sdíleného kontextu v důsledku týmové diverzity a geografické distribuce virtuálního týmu je v této fázi žádoucí, aby leader zajistil odpovídající míru interakce členů (např. prostřednictvím nastavení odpovídajících technologických a manažerských opatření).

- **Budování dovedností**

Důležitost budování dovedností členů virtuálních týmů prostřednictvím proškolení a následného rozvoje vyplývá z větší míry individuální odpovědnosti člena virtuálního týmu ve vztahu k nezávislému plnění jeho funkce. Školící a rozvojové aktivity by měly reagovat na podmínky konkrétního týmu ve vztahu k jeho složení a stanoveným cílům. Tyto aktivity se zaměřují na technologický trénink s cílem zajištění efektivnějšího využívání technologické mediace a trénink v mezikulturních dovednostech.

- **Zajištění komunikace**

Tato oblast se dotýká klíčové role leadera při tvorbě sdíleného smyslu mezi členy týmu. Leader zde figuruje jako zprostředkovatel informační výměny mezi týmem a jeho okolím. Dále do této oblasti vstupuje zajištění zpětné vazby jako důležitého vstupu pro řízení a fungování týmu (Carter et al., 2012; Morgeson et al., 2010). V kulturně diverzifikovaném globálním virtuálním prostředí se do zpětné vazby a její akceptace promítají kulturně závislé odezvy na formu poskytování zpětné vazby.

8.3.2 Role leadera GVT ve vztahu k akčním procesům

Procesy dominující akční fázi se bezprostředně dotýkají vlastního výkonu a dosahování cílů týmu. Globální virtuální týmy ve velké míře využívají sdílené zdroje a role leadera v této fázi spočívá v propojení klíčových elementů (zdroje, prostředí, jednotlivci) tak, aby mohlo docházet k úspěšné pracovní interakci, a v zajištění funkčnosti této interakce s ohledem na dosahování stanovených cílů. (Marks et al., 2001) Do akční fáze lze primárně zahrnout následující dvě oblasti:

- **Pozorování a získávání informací**

Tato oblast se zaměřuje jednak na průběžný monitoring virtuálního týmu a jeho potřeb a dále na kritické hodnocení výkonu týmu. Monitoring je nezbytným nástrojem pro ověření funkčnosti a efektivity týmu. Vzhledem k fyzické nepřítomnosti leadera je nastavení monitorovacích aktivit kritickým prvkem, který nastavuje východiska pro další funkce leadera. Předmětem monitoringu je dostupnost zdrojů, vnější prostředí, směřování k dokončení cílů a monitoring výkonu jednotlivců ve virtuálním týmu. (Carter et al., 2012; Morgerson et al., 2010) Kritické posuzování výkonu týmu (*challenging*) je nástrojem pro udržení týmové efektivity a motivace. Tato činnost leadera spočívá v průběžné evaluaci a nastavení kultury průběžného kritického posuzování funkčnosti týmu.

- **Výkon činnosti**

Z pohledu role leadera do této oblasti spadá naplňování týmových úkolů prostřednictvím facilitace výkonu, řešení problémů, poskytování či zprostředkování zdrojů a řízení týmových rozhraní. V rámci facilitace výkonu je úlohou leadera globálního virtuálního týmu aktivní pomoc týmu při dosahování stanovených cílů. V řešení problémů se do funkce leadera promítá širší

perspektiva, kterou je leader schopen poskytnout a tím omezit vliv limitujících faktorů, kterým jsou virtuální týmy vystaveny. Řízení týmových rozhraní spočívá v zajištění nezbytných propojení virtuálního týmu s externími vstupy či jednotlivci (Morgerson et al., 2010)

8.4 Osobnost leadera v globálním prostředí

Jedním z prvotních přístupů ke zkoumání leadershipu je přístup zaměřující se na identifikaci osobnostních rysů a dovedností kterými by měl leader disponovat (tzv. *trait approach*). Osobnostní rysy (*traits*) jsou poměrně ustálené dispozice jednotlivce, na jejichž základě se tento jednatel chová určitým způsobem. Dovednosti (*skills*) představují schopnost jednatelce vykonávat něco efektivním způsobem. (Yukl & Gardner, 2020) Jak osobnostní rysy, tak i dovednosti jsou z části vrozené a z části naučené atributy. (Arvey, Zhang, Avolio, & Krueger, 2007).

Mnoho autorů zdůrazňuje, že globální leader by měl disponovat určitými vlastnostmi, které jsou v globálním prostředí mnohem kritičtější faktorem než v prostředí lokálním. (např. Osland, Mendenhall & Li, 2019; Goldsmith, Greenberg, Hu-Chan & Robertson, 2003). Z hlediska osobnostních rysů jsou uváděny například zvědavost, přístupnost k názorové dualitě, integrita či empatie. (Osland et al., 2019, p63)

Z hlediska dovedností je možné rozlišit tři hlavní skupiny dovedností. Jedná se o technické dovednosti, koncepční dovednosti a interpersonální dovednosti. (Yukl & Gardner 2020) Pro vedení globálních virtuálních týmů je žádoucí, aby leader disponoval odpovídajícími technickými dovednostmi jak z hlediska nezbytných oborových dovedností, tak i v souvislosti s nároky virtuálního prostředí. To samé platí i s ohledem na koncepční dovednosti, kdy je zdůrazňována schopnosti spravovat v rámci týmu sdílenou vizi a kontext či koordinovat sdílené vedení. (Goldsmith, Greenberg, Hu-Chan & Robertson, 2003) Ve vztahu ke globálnímu prostředí je však kladen velký důraz na interpersonální dovednosti, jako je globální myšlení či dovednosti ve vztahu ke kulturní diverzitě. (Mendenhall 2017)

Přístup leadera k diverzitě a jeho schopnost efektivně komunikovat napříč kulturami jsou důležité s ohledem na to, že vedoucí globálního virtuálního týmu je behaviorálním vzorem, který jde ostatním členům týmu příkladem v řešení

interkulturních komunikačních situací a zároveň spravuje a udržuje interkulturu virtuálního týmu (Nemiro, Beyerlein, Bradley & Beyerlein, 2008, p 218; Lee, 2014)

Leadeři jsou obvykle silnými prototypy svých národních kultur. Tradičně mají za sebou průpravu v rámci národního vzdělávacího systému a profesní praxe v zemi svého původu. (Freedman, 2008) To se projevuje ve stylu vedení a pracovních návycích (přístupu k řízení, stylu jednání, rozhodování, řízení času) a stylu komunikace a mezi komunikačním stylem a kulturními hodnotami existuje také velmi úzká souvislost (Zakaria, 2017). Globální prostředí tedy klade na leadera samotného z hlediska aplikace stylu řízení v kulturně diverzifikovaném prostředí a dále pak z hlediska facilitace interkulturní interakce mezi členy týmu.

Ve vztahu k praktickým aspektům vedení kulturně diverzifikovaných týmů Biermeier- Hanson a Nieminen (2018) uvádí následující praktická doporučení:

- Úlohou leadera globálního týmu je vytvoření prostředí, ve kterém dochází k ověřování skutečností a vzájemnému porozumění. Domněnky, založené na jednotlivých kulturních perspektivách vedou k nedorozuměním a konfliktům vyplývajícím z odlišné interpretace komunikace. Navíc, v globálním virtuálním prostředí je interpretace dále ovlivněna technologickými omezeními zpětné vazby. (Biermeier- Hanson & Nieminen, 2018)
- Leader by měl aktivně identifikovat možné problematické oblasti vyplývající z kulturního zastoupení v globálním virtuálním týmu a otevřeně akceptovat odlišnosti a hledat možnosti, jak tyto odlišnosti využít při plnění týmových cílů. Biermeier- Hanson & Nieminen, (2018) konkrétně zmiňují využití míry senzitivity ve vztahu ke kulturní dimenzi předcházení nejistotě (kapitola 6.2.2).
- Kulturní hodnoty, očekávání a normy nabývají na důležitosti především při interakci mezi představiteli různých kultur. Úlohou leadera je otevřeně připustit a akceptovat existenci odlišných kulturních hodnot a norem, avšak nesvazovat jimi tým. Rolí leadera je facilitovat interakci v týmu s důrazem na členy týmu a jejich kompetence a katalyzovat případné kompromisy ve vztahu k individuálním kulturním hodnotám ve prospěch týmové efektivity. (Biermeier- Hanson & Nieminen, 2018)

- V kulturně diverzifikovaném virtuálním prostředí by měl být kladen speciální důraz na vytvoření prostředí důvěry, protože důvěra je klíčovou determinantou úspěchu či selhání globálního virtuálního týmu. (Biermeier- Hanson & Nieminen, 2018)

V osobě leadera se do určité míry setkávají všechny tři vnitřní výzvy globálních virtuálních týmů – tedy kultura, důvěra a leadership. Úlohou leadera je propojit tyto výzvy tak, aby měl tým požadovaný potenciál a přidanou hodnotu vyplývající z globální povahy týmu. V kulturně diverzifikovaném prostředí pak hrají roli interkulturní kompetence leadera, tedy integrace osobnostních rysů a dovedností (Yukl & Gardner 2020) a globální nastavení mysli leadera a členů týmu. Interkulturním kompetencím a souvisejícím konceptům se proto podrobně věnuje následující kapitola.

9 Interkulturní kompetence

Kapitola 9 se zaměřuje na interkulturní kompetence, které představují průřezové téma disertační práce. Interkulturní kompetence jsou souborem znalostních, dovednostních a behaviorálních prvků, které umožňují jednotlivci efektivně pracovat v kontextu interakce s lidmi, kteří jsou zástupci jiné kultury. (Spitzberg & Chagnon, 2009; Deardoff, 2015). Tato efektivita spočívá především ve schopnosti jedince změnit kulturní perspektivu a vhodným způsobem přizpůsobit své chování kulturním rozdílům a společným kulturním rysům. (Bennett, 2015).

V rámci jednotlivých přístupů k podrobné definici interkulturních kompetencí nějakým způsobem vychází z výše uvedených tří oblastí – znalostí (*knowledge*), dovedností (*skills*) a postojů a stanovisek (*attitudes*). (Byram, Nichols & Stevens, 2001, Onorati, Bednarz, & Comi, 2011)

- **Znalosti** jsou v rámci interkulturních kompetencí kognitivní složkou (Bennet, 2015) zahrnující znalost sociálních procesů a znalost projevů těchto procesů (Byram et al., 2001). Dále zde lze zařadit kulturní sebeznalost a povědomí, povědomí o jiných kulturách, jazykovou znalost a širší kontextuální znalosti jako je historie, literatura, politika a realie. (Deardoff, 2015)
- **Dovednosti** zahrnují naslouchání ve smyslu uvědomování si jak poskytnutých, tak i neposkytnutých informací, hlubší pozorování (*observing*) ve smyslu identifikace dalších podnětů, které mohou být například neverbální či kontextové, sebereflexi a sebeuvědomování, empatii a schopnost analyzovat z vícera perspektiv. Z hlediska komunikace pak mezi relevantní dovednosti patří verbální i neverbální komunikace, vědomá komunikace a schopnost dekódovat a měnit komunikační kód dle potřeby interkulturní interakce. (Deardoff, 2015)
- **Postoje a stanoviska** představují v rámci interkulturních kompetencí behaviorální složku. (Bennet, 2015) Interkulturní postoje a stanoviska spočívají především ve zvědavosti a otevřenosti a ochotě relativizovat vlastní kulturní přesvědčení a chování. (Byram et al., 2001) Dále pak to je myšlenková otevřenost a neposuzování, zvědavost, úcta a tolerance. (Deardoff, 2015)

Je třeba říci, že s teoretickým konceptem interkulturních kompetencí se pojí další, podobné, či do určité míry překrývající se koncepty a termíny jako jsou například

interkulturní komunikativní kompetence, transkulturní komunikační kompetence, schopnost mezikulturní adaptace (*cross-cultural adaptive ability*), případně interkulturní citlivost. (Matveev, 2016) Deardoff (2015) dále uvádí termíny globální kompetence, kulturní kompetence, kulturní inteligence, mezinárodní založení (*international mindedness*), multikulturní kompetence, globální občanství (*global citizenship*) či globální učení. Deardoff (2015) zároveň dodává, že v různých odvětvových či geograficko-kulturních sektorech převládají odlišné terminologické preference. V Evropě a v rámci Organizace spojených národů je preferován termín *Interkulturní kompetence* (Deardoff, 2015) a tento termín je také používán v rámci této disertační práce. Naproti tomu, v asijském kontextu (Čína, Japonsko) se často využívá termíny globální talent či globální rozvoj lidských zdrojů. Obchodní profesní prostředí se zase často odvolává na koncept efektivity napříč kulturami (*crossculture effectiveness*), globálního leadershipu či kulturní inteligence. (Deardoff, 2015) Dalším významným konceptem, který je dáván do souvislosti s interkulturními kompetencemi je koncept globálního nastavení mysli – global mindset.

9.1 Modely interkulturních kompetencí

K systematickému vymezení interkulturních kompetencí je možné přistupovat z mnoha hledisek, což dokládá poměrně velké množství dostupných modelů a přístupů. Pro snazší orientaci v těchto přístupech k interkulturním kompetencím lze stávající modely seskupit na základě společných charakteristik. Často uváděnými typy modelů interkulturních kompetencí jsou kompoziční modely, vývojové modely, adaptační, vztahové či kauzálně-procesní modely. (Spitzberg & Changnon, 2009; Matveev, 2016).

Kompoziční modely interkulturních kompetencí jsou svojí konstrukcí nejbližší definici interkulturních kompetencí předložené v úvodu této kapitoly. Podstatou kompozičního přístupu je důraz na výčet relevantních rysů, vlastností, které ve většině případů nějakým způsobem vychází z určitých znalostí, dovedností a behaviorální složky. (Spitzberg & Changnon, 2009) Příkladem kompozičního přístupu k interkulturním kompetencím je model vycházející z práce autorů Spitzberg a Cupbach (1984), který definuje jednotlivé kompetence v rámci tří dimenzí:

- 1) *Znalost kultury*: informace o lidech a kultuře, znalost kulturních hodnot, přesvědčení a chování, porozumění verbálním a neverbálním situacím, znalost

normativních očekávání v rámci interakce, mechanismus osvojování si znalostí. (Matveev 2016; Spitzber & Cupbach,1984)

2) *Získané dovednosti*: schopnost chovat se dle očekávání; schopnost plynulé situační interkulturní interakce, verbální i neverbální interakce, schopnost správně vyjádřit kontext (např. urgentnost, expresivnost, obavy). (Matveev 2016; Spitzber & Cupbach, 1984)

3) *Osobnostní charakteristika a motivace*: Touha zapojit se do konverzace, očekávání přínosů interkulturní komunikace, snížená míra obav z interkulturní komunikace, snížené vnímání sociálního odstupů, ochota komunikovat napříč kulturami. (Matveev 2016, Spitzber & Cupbach,1984)

Jako druhý příklad lze uvést model globálních kompetencí (Hunter et al., 2006), který se snaží definovat znalosti dovednosti a postoje nezbytné k tomu, aby byl jednatel považován za globálně kompetentního. Tento model pracuje následujícími složkami:

1) *Behaviorální složka*: neposuzující reakce, otevřenost, diverzita a přijetí rozdílů.

2) *Kognitivní složka*., znalost globalizačních procesů a světové historie.

3) *Dovednostní složka*: schopnost spolupráce napříč kulturami, schopnost identifikovat kulturní rozdíly pro globální konkurenceschopnost, schopnost posoudit interkulturní aspekty výkonu a obecné i profesní sociální dovednosti. (Hunter et al., 2006)

Výhodou kompozičního přístupu k interkulturním kompetencím je jasnost a poměrná jednoduchost. Určitou slabinou pak je skutečnost, že tyto modely zpravidla opomíjejí a nevysvětlují vztahové závislosti mezi jednotlivými složkami. (Spitzberg & Changnon, 2009)

Vývojové modely sledují vývoj interkulturních kompetencí u jednotlivce, který obvykle probíhá v identifikovaných na sebe navazujících fázích. Dle těchto modelů se kompetence typicky vyvíjí v závislosti na probíhající interkulturní interakci. Příkladem vývojového modelu je vývojový model interkulturní citlivosti (*Developmental Model of Intercultural Sensitivity*). (Bennett, 1986; Bennett 2017). Tento model je zpravidla jeden z nejčastěji uváděných vývojových modelů. (Matveev, 2016) Jak připouští sám M. Bennet (2017), autor tohoto modelu, tento model vzešel mimo jiné z potřeb

interkulturních vzdělávacích programů. Právě snadná aplikovatelnost vývojových modelů na vzdělávání a výcvik v oblasti interkulturních kompetencí je výhodou těchto modelů. Bennetův vývojový model interkulturní citlivosti identifikuje 6 fází vývoje interkulturních kompetencí:

- 1) *Popření* – v této fázi jedinec nepřipouští existenci a relevanci interkulturních rozdílů;
- 2) *Obrana* – pro tuto fázi je typické vymezení *my vs oni* a stereotypizace kulturních odlišností;
- 3) *Zlehčování* je fáze, ve které se jedinec snaží přiblížit jiným kulturám upozaděním rozdílů a zdůrazněním podobností.

Tyto první tři fáze označuje autor jako *etnocentrické*. Dalšími fázemi jsou:

- 4) *Přijetí* – jednotlivci si uvědomují svoji i cizí kulturní komplexitu, byť s odlišným kulturním nastavením nemusí nezbytně souhlasit;
- 5) *Přizpůsobení* je charakteristické schopností nazírat na interkulturní situace empaticky a z různých perspektiv; a poslední fází modelu je
- 6) *Integrace*, která z hlediska jednotlivce znamená rozšíření vlastních přijatých perspektiv kulturních identit. Na organizační úrovni se pak v této fázi jedná o vytvoření třetího – sdíleného interkulturního kontextu.

Tyto tři fáze jsou označovány jako *etnorelativistické*.

Dalším příkladem vývojových modelů jsou model interkulturní zralosti (King and Baxter Magolda, 2005), který se zaměřuje na vývoj kognitivních, interpersonálních a intrapersonálních dovedností v rámci třech fází: *počáteční fáze*, *pokročilé fáze* a *fáze zralosti*. Některé modely označované jako vývojové pracují s kulturním šokem a adaptací (např. Black, Mendenhall & Oddou 1991; Furnham & Bochner, 1986)

Adaptační modely se zaměřují na proces přizpůsobení se jiné kultuře. Jako příklad adaptačního modelu lze uvést model akulturalizace (Berry, Kim, Power, Young & Bujaki, 1989), který rozlišuje 4 možné scénáře přizpůsobení se odlišné kultuře:

- 1) *asimilace* – přijetí cizí kultury;

2) *integrace* – uchování vlastní kulturní identity ve smyslu multikulturalismu a akceptace identit jiných,

3) *marginalizace* – neochota přijímat kultury cizí či vlastní a

4) nedobrovolná *segregace*/ dobrovolná *separace*. Spolu s kompozičními také adaptační modely předpokládají, že přizpůsobení je základem pro nabytí interkulturních kompetencí.

Vztahové (Matveev, 2016) či tzv. **koorientační modely** (Spitzberg & Changnon, 2009) analyzují výsledek interkulturní interakce. Tyto modely se zaměřují se na vzájemné porozumění, tedy souvislosti mezi vysílanými vzkazy a tím jak jsou tyto vzkazy přijaty a dekodovány. (Spitzberg & Changnon, 2009) V pojetí vztahových modelů jsou interkulturní komunikativní kompetence založeny na pochopení vlastních kulturních rozdílů a na uspokojivé interakci na základě odsouhlasených komunikačních symbolů. Je tedy zdůrazňována interkulturní interakce jako překračování bariér, nikoliv však jako absolutní internalizace odlišných kulturních komunikačních prvků. (Kupka, 2008)

Kauzálně-procesní modely tvoří poslední zde uváděnou skupinu modelů interkulturních kompetencí. Kauzálně procesní modely předpokládají vzájemně ovlivňující se působení mezi jednotlivými prvky modelů, a toto působení vede k nabytí či vývoji interkulturních kompetencí. Těmi to prvky mohou být jednak samotné interkulturní kompetence a dále např.: kulturní empatie, zkušenost, globální přístup či motivace (Arasaratnam, 2008), nebo kulturní porozumění, kulturní interakce a komunikační interakce (Griffith & Harvey, 2000).

Výše uvedená kategorizace modelů interkulturních kompetencí nepředstavuje absolutní výčet, neboť v současné době existuje velké množství přístupů k interkulturním kompetencím. Spitzberg a Changnon (2009) zmiňují v této souvislosti existenci více než 300 teoretických pojetí a objevují se rovněž modely nové, které se snaží propojovat nové poznatky (např. kolaborativní model interkulturních kompetencí, Matveev, 2016)

Speciální příkladem přístupu k interkulturním kompetencím jsou koncepty interkulturní inteligence a globálního nastavení mysli, které byly zmíněny již v úvodu této kapitoly. Na oba tyto koncepty je poměrně hojně odkazováno v literatuře. Z tohoto důvodu jsou těmto konceptům věnovány následující dvě samostatné podkapitoly.

9.1.1 Kulturní inteligence

Autory konceptu kulturní inteligence (CQ³) jsou P. C. Earley a Ang. (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003) Tento koncept navazuje na koncepci existence několika typů inteligence (Thorndike, 1920), jako jsou například *společenská inteligence* (Thorndike, 1920), či *emoční inteligence* (Davitz & Beldoch, 1976).

Earley a Ang (2003) tvrdí, že stávající dostupné inteligenční modely stále nejsou schopny popsat komplexitu interkulturní interakce a je tedy třeba definovat nový koncept. (Earley, 2002) Původní definice vymezuje kulturní inteligenci jako „... *schopnost jednotlivce efektivně se přizpůsobit novým kulturním kontextům*“ (Earley, 2002; Earley & Ang, 2003)

Kulturní inteligence v původní podobě vycházela ze tří složek: kognitivní, motivační a behaviorální. (Earley, 2002) avšak z kognitivní složky poměrně záhy vydělila samostatná metakognitivní složka. (Ang & Van Dyne 2008) Nyní tedy toto pojetí kulturní inteligence tvoří následující čtyři dimenze:

- **Kognitivní dimenze**, kterou tvoří znalost norem, zvyků a postupů, které jsou v různých kulturách užívány. Jedná se o znalost jak kulturně všeobecně platných pravidel, tak i znalost kulturních rozdílů. (Ang & Van Dyne 2008)
- **Metakognitivní dimenze** zahrnuje schopnost zpochybňovat vlastní kulturní přesvědčení, vyhodnocovat interkulturní interakci a uzpůsobovat svoje kulturní znalosti při interakci s představiteli jiných kultur. Jedná se o schopnost zvážit, co je kulturně odpovídající chování a schopnost analyzovat osoby a situace v odlišných kulturních kontextech. Metakognitivní složka kulturní inteligence umožňuje plánovat, sledovat a upravovat mentální modely pro interakci dle potřeb jednotlivých interkulturních situací. (Ang & Van Dyne 2008)
- **Motivační dimenze** vyjadřuje vnitřní zájem o zapojení do mezikulturních situací a přesvědčení a pozitivním dopadu interakce mezi kulturami. Jedná se o ochotu jednotlivce vstoupit do interakce v kulturně odlišném kontextu. (Ang & Van Dyne 2008)

³ Zkratka CQ používaná jako označení pro kulturní inteligenci vychází z anglického slovního spojení Cultural Quotient, které je ekvivalentem k označení inteligenčního kvocientu IQ (Intelligence Quotient).

- **Behaviorální dimenze** představuje schopnost jednat odpovídajícím způsobem, ať už verbálně či neverbálně, s lidmi z jiných kultur. (Ang & Van Dyne 2008)

Pro praktické využití v profesním prostředí tento model upravil a rozvinul Livermore (2015). Livermorovo pojetí se soustředí na rozvoj kulturní inteligence globálních leaderů a z praktických důvodů používá zjednodušenou terminologii, která však s modelem uváděným autorským týmem Ang & Van Dyne (2008) koresponduje: *nadšení (drive)* – motivační dimenze; *znalost* – kognitivní dimenze; *strategie* – metakognitivní dimenze; a *akce* – behaviorální dimenze. (Livermore, 2015)

Pro úplnost je třeba podotknout, že k pojetí kulturní inteligence autorů Earley a Ang (2003) existuje alternativa v podobě modelu, který představil Thomas a Inkson (2003). (Liao & Thomas, 2020) Toto pojetí se dívá odlišným způsobem na vztahy mezi dimenzemi kulturní inteligence. Thomas a Inkson (2003) zastávají názor, že kulturní inteligence je tvořena sestavou vzájemně na sebe působících prvků, kterými jsou kulturní znalost, kulturní dovednosti a kulturní metakognice a ty dohromady vyúsťují v kulturně inteligentní chování, tedy behaviorální dimenzi. (Liao & Thomas, 2020)

9.1.2 Globální nastavení mysli

Globální nastavení mysli (*Global mindset*) je koncept, který je dáván do souvislosti především s vedením globálních virtuálních týmů. Kořeny tohoto konceptu můžeme najít již v 60. letech 20. století, kdy se v souvislosti se vzrůstající globální komplexností objevuje názor, že stále více se integrující svět vyžaduje nové nastavení mysli. (Perlmutter, 1968) Zvýšený zájem o tento koncept a jeho vymezení lze zaznamenat od 90. let 20. století, tedy v období, které je charakterizováno zvýšením globální integrace trhů, včetně rozvoje globálních virtuálních týmů.

Globální nastavení mysli lze dle Den Dekker (2016) považovat za vzorec chování. Vzorce chování jsou kognitivní struktury, které propojují generické a abstraktní znalosti a ovlivňuje zpracování a ukládání nových informací. (Seel, 2012) Vzorce chování lze tedy považovat za „*strukturovaná očekávání o lidech, situacích a událostech*“. (Seel, 2012, p 2933)

Pro koncept globálního nastavení mysli je k dispozici více definicí. Bouquet (2005) vyhodnocuje jako společný prvek definic globálního nastavení mysli schopnost porozumět

obchodnímu prostředí bez ohledu na národní hranice a v nejjednodušší podobě jej definuje jako „*schopnost myslet v globálním měřítku*“. (Bouquet, 2005)

V širší podobě je globální nastavení mysli definováno jako vysoce komplexní kognitivní struktura, která je charakterizována otevřeným přístupem k mnohočetným kulturním a strategickým prostředím a skutečností na lokální i globální úrovni (Levy, Taylor, Boyacigiller & Beechler, 2007) Jedná se tedy o otevřenost vůči jiným kulturám a normám a uvědomování si existence rozdílů. (Gupta & Govindarajan, 2002) Součástí této definice je také schopnost propojovat jednotlivá kulturní a strategická prostředí. (Levy et al., 2007)

Globální nastavení mysli lze, stejně jako výše uvedený model kulturní inteligence považovat, za dimenzionální koncept (Levy et al., 2007; Den Dekker, 2016), na který lze nahlížet přinejmenším s ohledem na následující roviny :

- **Globální a lokální vývoj obchodně-tržního prostředí** (Den Dekker, 2016)
Tento aspekt globálního nastavení mysli odráží vývoj širšího tržního a socioekonomického nastavení. V rámci konceptu globálního myšlení se jedná o přesvědčení o obchodních příležitostech vznikajících ze vzájemného působení lokální a globální úrovně. „*Lokální trhy mohou vytvářet globální příležitosti a globální trhy mohou vytvářet lokální příležitosti*“. (Den Dekker, 2016) Z pohledu Levy et al. (2007) do této dimenze lze zařadit otevřenost a ochotu vnímat významovou a skutkovou multiplicitu různých prostředí.
- **Organizační procesy** (Den Dekker, 2016)
Tato dimenze zohledňuje obecnější organizační východiska. Jedná se o celosvětovou strategii organizace, samotnou organizační strukturu, korporátní procesy či nastavení moci v organizaci. V rámci této dimenze lze identifikovat organizační přesvědčení, že sdílená vize a strategie vycházející z jak z globální, tak i lokální zkušenosti manažerů posílí konkurenceschopnost organizace. (Den Dekker, 2016)
- **Kulturní odlišnosti** (Den Dekker, 2016)
Dimenze, která vyjadřuje propojení vlastního náhledu na svět s jinými kulturně odlišnými náhledy. v rámci této oblasti lze rozlišit dvě poddimenze:
Kulturní identita – vyvažování vlastní kulturní identity a kulturní identity ostatních.

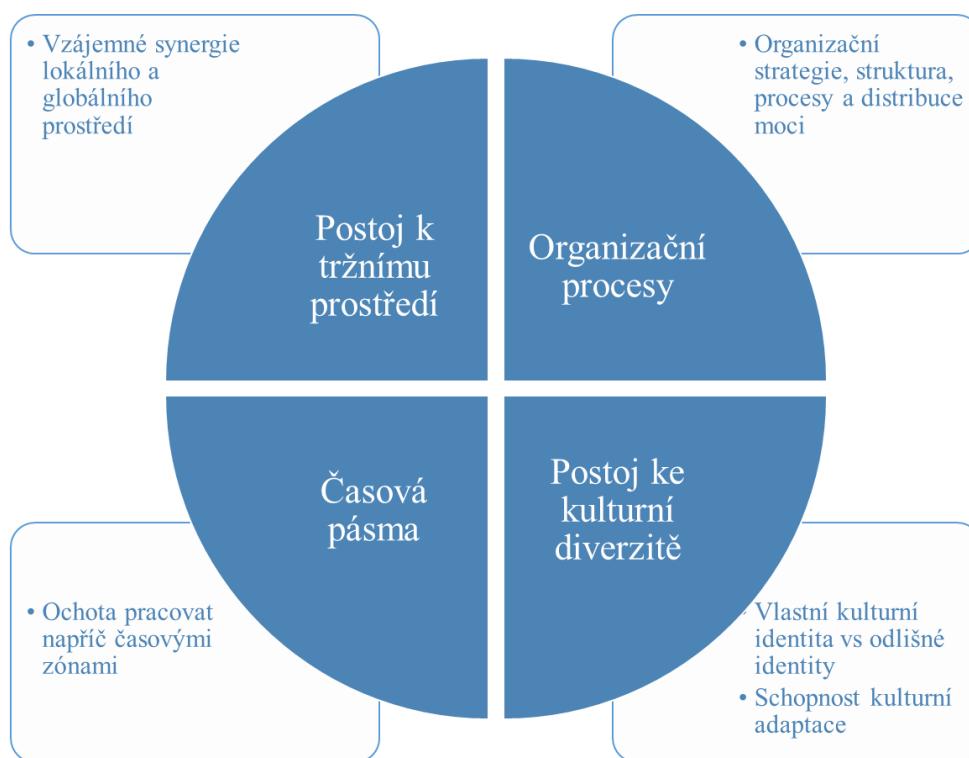
Schopnost kulturní adaptace – pozitivní přístup k práci s lidmi s jiným kulturním profilem a schopnost přizpůsobit své chování takovému pracovnímu prostředí. (Den Dekker, 2016)

- **Časová pásma** (Den Dekker, 2016)

Pojetí časových pásem jako jedné z dimenzí konceptu globálního nastavení mysli vyjadřuje ochotu přizpůsobovat se práci mezi odlišnými časovými zónami.

Dimenze globálního nastavení mysli znázorňuje schéma 6 níže.

Schéma 6: Dimenze globálního nastavení mysli



Zdroj: Vlastní zpracování dle Den Dekker (2016)

Alternativou k výše uvedenému dimenzionálnímu přístupu je vyjádření konceptu globálního nastavení mysli pomocí osobnostních charakteristik. V tomto ohledu uvádí Earley a Mosakowski (2005) 6 klíčových charakteristik, které jsou předpoklady pro globální nastavení mysli:

1) *Znalost* – jak s ohledem na šíři znalostí, tak i jejich hloubku

2) *Konceptualizace* – schopnost vypořádat se s komplexitou

- 3) *Flexibilita* – schopnost přizpůsobit se globálním a lokálním požadavkům
- 4) *Senzitivita* – s ohledem na kulturní diverzitu a úsudek. Schopnost činit intuitivní rozhodnutí na základě neodpovídajících informací
- 5) *Reflexe* – usilování a průběžné zlepšení

Koncept globálního nastavení mysli se v rámci manažerských disciplín často přímo spojuje se vedením (leadership) a rozhodováním v globálních podmínkách. (Cseh, Davis & Khilji, 2013) Propojení globálního nastavení mysli a leadershipu vychází z předpokladu, že vedoucí, kteří si osvojí globální nastavení mysli dosahují v globálních podmínkách lepších výkonů. (Cohen, 2010)

Proces osvojení globálního nastavení mysli probíhá ve spojitých fázích. Tyto tři fáze jsou: 1) otevřenost, 2) nabytí patřičných znalostí, a 3) schopnost integrace kulturní diverzity. (Gupta, Govindarajan & Wang, 2008) V tomto pojetí proces rozvoje globálního nastavení mysli koresponduje s vývojovými modely získávání interkulturních kompetencí. (Zakaria, 2017; Bennett, 2015) Proces rozvoje globálního nastavení mysli znázorňuje schéma 7 níže:

Schéma 7: Tři fáze vývoje globálního nastavení mysli



Zdroj: Vlastní zpracování dle Gupta, et al. (2008)

V mnoha ohledech se koncept globálního nastavení mysli blíží, či dokonce prolíná s konceptem kulturní inteligence. Jak globální nastavení mysli, tak i kulturní inteligence jsou koncepty, které jsou považovány za klíčové prvky s ohledem na vedení v globálním prostředí (Earley et al., 2005; Van Der Pal, 2014) Koncept globálního nastavení mysli i koncept kulturní inteligence sdílí stejné zaměření na kognitivní oblast, motivaci a behaviorální oblast. (Earley et al., 2005) Kulturní inteligence zdůrazňuje kognitivní pružnost a metakognitivní aspekty v různých kulturních nastaveních, zatímco globální nastavení mysli se soustředí na sběr a zpracování kontextově specifických znalostí. Globální nastavení mysli lze považovat za reakci na situace vyskytující se v globálním prostředí pomocí určitých vzorců, zatímco kulturní inteligence zdůrazňuje dynamické přizpůsobování stávajícího nastavení mysli. Oproti kulturní inteligenci rovněž koncept globálního nastavení mysli chápe kulturu v širším společenském smyslu a klade důraz na samotnou kulturní interakci. (Earley et al., 2005; Earley, Murnieks & Mosakowski, 2007) V některých specifických podmínkách bývá jeden z těchto dvou modelů považován za vhodnější, než druhý (Ramsey, Amine Abi, Jian, Barakat & Drummond, 2016), oba modely však mají své využití jak z teoretického hlediska, tak i v praxi. (Earley et al., 2005)

10 Shrnutí a závěr teoretické části

Předcházející kapitoly teoretické části disertační práce se věnovaly problematice globálních virtuálních týmů se záměrem představit základní koncepty, na kterých pak dále staví výzkumná část disertační práce. Kapitola 10 zakončuje teoretickou část jejím shrnutím a vysvětlením souvislostí mezi tématy představenými v teoretické části a jednotlivými celky výzkumné části, která na teoretickou část navazuje kapitolami 11 a 12.

10.1 Shrnutí teoretické části

Ve zvoleném tématu disertační práce se setkávají dvě klíčové tematické oblasti – virtuální práce a interkulturní komunikace. Tyto dvě oblasti byly základním východiskem pro volbu dílčích témat, kterým se věnovala teoretická část disertační práce. Kapitoly teoretické části byly voleny tak, aby postupně seznamovaly nejprve s obecnými specifiky virtuální práce a poté s aspekty spojenými s globálním rozměrem a kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů.

Teoretická část se zaměřuje na tři sdružující tematické oblasti. První oblast se zabývá obecnými koncepty souvisejícími s vývojem a virtualizací znalostní práce (kapitoly 2, 3 a 4). Druhá oblast se zabývá aspekty řízení globálních virtuálních týmů a jejich vnitřními výzvami (kapitoly 5, 6, 7 a 8). Poslední oblastí je problematika interkulturních kompetencí (kapitola 9), která je pro virtuální týmy relevantní v souvislosti s jejich globálním dosahem.

Sdružující tematická oblast zaměřená na obecné koncepty uvozuje teoretickou část disertační práce přehledem vývoje virtualizace znalostní práce na pozadí společensko-technologického vývoje (kapitola 2). Toto téma bylo do disertační práce zařazeno za účelem poskytnutí širších východisek pro pochopení fenoménu virtuální práce a především vývojové dynamiky virtualizace znalostní práce.

Dále navazuje téma klasifikace a typologie virtuálních týmů (kapitola 3), které bylo zařazeno s ohledem na heterogenní povahu globálních virtuálních týmů. Různorodost nastavení globálních virtuálních týmů je charakteristickou vlastností tohoto typu znalostní práce. Jednotlivé virtuální týmy se od sebe mohou lišit v mnoha ohledech. Z tohoto důvodu je pro pochopení faktorů působících na virtuální týmy a jejich řízení důležité seznámení se s modely, které pomáhají různorodost virtuálních týmů analyzovat prostřednictvím jejich typologie a klasifikace.

Tematickou oblast zaměřenou na obecné koncepty uzavírá oddíl věnující se vývojovému cyklu virtuálních týmů, který byl do teoretické části disertační práce zařazen s cílem vysvětlit vnitřní dynamiku virtuálních týmů a procesy, které se ve virtuálních týmech odehrávají v průběhu jejich životního cyklu.

Sdružující tematická oblast zaměřená na aspekty řízení globálních virtuálních týmů vychází z modelu výzev virtuálních týmů (Nemiro et al., 2008). Tento model definuje tři vnitřní a tři vnější výzvy virtuálních týmů. Teoretická část disertační práce se především věnuje vnitřním výzvám, protože tyto vnitřní výzvy mají souvislosti se zaměřením práce na interkulturní kompetence. Vnitřními výzvami jsou kultura (kapitola 6), důvěra (kapitola 7) a leadership (kapitola 8). Tyto aspekty řízení se formují uvnitř globálního virtuálního týmu a potkávají se na úrovni řadových členů týmu a také v osobě vedoucího týmu, který z titulu své role může na nastavení těchto aspektů působit. V každé z vnitřních výzev se také určitým způsobem promítá problematika interkulturní komunikace a interkulturních kompetencí, což je druhá klíčová oblast disertační práce.

Přímo interkulturním kompetencím se věnuje poslední sdružující tematická oblast teoretické části disertační práce (kapitola 8). Interkulturní kompetence a jejich význam vychází ze samotné podstaty globálních virtuálních týmů, tedy týmů, které fungují napříč národními kulturami. Teorie rozlišuje několik hlavních přístupů k modelům interkulturních kompetencí. Teoretická část tyto hlavní přístupy představuje a dále se pak samostatně věnuje konceptům globálního nastavení mysli a interkulturní inteligence. Tato oblast, sice uzavírá teoretickou část, nicméně na téma interkulturních kompetencí bezprostředně navazuje výzkumná část prostřednictvím přehledu současného stavu poznání, který staví interkulturní kompetence do aktuálních souvislostí s řízením virtuálních týmů.

10.2 Propojení teoretické a výzkumné části disertační práce

Výzkumnou část disertační práce tvoří dva hlavní celky – Současný stav poznání (kapitola 11) a výzkumný projekt zaměřený na řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech (kapitola 12). Zařazení těchto celků vychází z hlavního cíle disertační práce a jeho dílčích cílů (kapitola 1.2)

První dílčí celek výzkumné části – přehled současného stavu poznání je metodicky zpracován formou systematické rešerše. Systematická rešerše dále rozvíjí

problematiku interkulturních kompetencí ve virtuálních týmech, čímž navazuje na teoretickou část disertační práce – kapitolu 9 věnující se teoretickým východiskům interkulturních kompetencí. Způsob, kterým na téma interkulturních kompetencí ve virtuálních týmech nazírá tento přehled současného stavu poznání vychází z jeho metodického ukotvení jako systematické rešerše. Zaměření systematické rešerše je podrobně vymezeno stanovenými výzkumnými otázkami a parametry výběru sekundárních zdrojů, které jsou analyzovány (kapitola 11.1).

Klíčovým výstupem přehledu současného stavu je identifikace témat, kterými se současný výzkum zabývá v souvislosti s řízením interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Tato identifikovaná témata mají přímou vazbu na koncepty představené v teoretické části disertační práce.

Průnik teoretické části a přehledu současného stavu poznání je zřejmý na úrovni:

- a) obecných konceptů virtuality, jako je role technologického filtru a vyplývajících omezení globální virtuální práce,
- b) na úrovni průřezových konceptů, jako jsou dimenze kultury, budování důvěry a specifika vedení globálních virtuálních týmů a
- c) na úrovni specifických konceptů, které se vztahují k interkulturním kompetencím – interkultura, kulturní adaptace, kompetenční rámce, kulturní inteligence a globální nastavení mysli.

Všech těchto v předcházejícím odstavci uvedených oblastí se dotýká jak teoretická část, tak i přehled současného stavu poznání, avšak každý z těchto celků disertace na tyto oblasti nahlíží z jiné perspektivy, což o problematice poskytuje ucelenější, navzájem se doplňující obraz. Přehled současného stavu poznání je pak s druhým celkem výzkumné části – výzkumným projektem propojen prostřednictvím koncepčního rámce, který vychází z výstupů přehledu současného stavu poznání.

Výzkumná část

11 Interkulturní kompetence ve virtuálních týmech – současný stav poznání

Kapitola 11 poskytuje přehled o aktuálním stavu výzkumu v oblasti řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Tento přehled je zpracován formou systematické rešerše odborných článků indexovaných v databázích Scopus a Web of Science v letech 2011 až 2021. Zahrnutí této kapitoly do disertační práce vychází ze skutečnosti, že se nepodařilo identifikovat přehledovou práci, která by se explicitně zaměřovala na interkulturní kompetence a jejich řízení v globálních virtuálních týmech. Zaplnění této výzkumné mezery je žádoucí jak z hlediska rozšíření celkového souboru znalostí o problematice globálních virtuálních týmů, tak i pro vymezení výzkumného projektu, který je předmětem následujících kapitol.

11.1 Rešeršní proces

Pro účely této rešerše byl původní postup Machi a McEvoy (2016) mírně modifikován tak, aby vyhovoval účelům a cílům této rešerše. Stejně jako v případě původního modelu Machi a McEvoy (2016) lze použitý postup rešerše popsat v šesti krocích.

Téma rešerše (krok 1)

V souladu s celkovým zaměřením disertační práce se rešerše věnuje interkulturním kompetencím v globálních virtuálních týmech. V rámci tohoto metodického kroku však bylo zkoumané téma přesněji vymezeno a v tomto kroku byly také identifikovány předchozí rešeršní práce zaměřené na problematiku globálních virtuálních týmů a jejich diverzity. Z pohledu použité metody tedy krok 1 posloužil k zamezení případných duplicit ve výzkumu a umožnil téma rešerše případně dále formulovat.

Všechny předchozí rešerše, které byly v rámci tohoto kroku identifikovány se zabývají interkulturními kompetencemi v globálních virtuálních týmech pouze jako dílčí součástí širších témat zkoumajících virtuální týmy. Tyto práce byly identifikovány prostou heuristickou rešerší v databázích Scopus, Web of Science, Proquest, EBSCO a Google Scholar. Použití heuristického přístupu lze v tomto případě považovat za odpovídající, neboť jeho případná nevhodnost by se projevila v dalších fázích rešeršního postupu (krok 3, viz níže, by odhalil rešerše, které by měly významný tematický překryv;

v rámci kroku 3 nebyla žádná takováto rešerše identifikována). Celkem bylo identifikováno pět nejrelevantnějších předchozích rešeršních prací. Odstavec níže se k těmto předchozím rešerším podrobněji vyjadřuje.

Ve své rešerši zaměřené na řízení virtuálních týmů Hertel, Konradt a Geister (2005) podávají komplexní přehled shrnující poznatky prvního desetiletí výzkumu virtuálních týmů, uspořádaný podle jejich vlastního modelu životního cyklu virtuálních týmů. Z jejich zjištění vyplývají důsledky pro řízení lidských zdrojů ve virtuálních týmech. Zhou a Shi (2011) se ve své rešerši zaměřují na kulturu ve skupinách a týmech. Jejich přehled přináší implikace pro řízení týmových procesů v kontextu kulturních aspektů. Rešerše autorů Chatfield, Shlemoon, Redublado a Darbyshire (2014) se zaměřuje na výzvy, kterým organizace čelí, když se snaží vytvořit organizační hodnoty s využitím virtuálních týmů. Autoři této rešerše docházejí k závěru, že hlavní výzvy pro virtuální týmy spočívají v komunikaci, důvěře, sdílení znalostí a v interpersonálních dovednostech. Přehled autorské dvojice Han a Beyerlain (2016) je konkrétnější a zaměřuje se na dopady kulturní rozmanitosti ve virtuálních týmech. Autoři tohoto přehledu identifikovali osm kritických faktorů souvisejících s kulturou, které ovlivňují fungování globálních virtuálních týmů, a docházejí k závěru, že kulturní faktory jsou důležitým rozměrem praxe těchto týmů. Kulturní faktory jako takové by měly být dále zkoumány, zejména se záměrem přinést praktické implikace pro využití kulturní rozmanitosti globálních virtuálních týmů. (Han & Beyerlain, 2016) Poměrně nedávná rešeršní práce dvojice autorů Morrison-Smith a Ruiz (2020) identifikovala pět kategorií klíčových výzev. Kategorie zaměřená na složení skupiny v globálních virtuálních týmech odráží většinu problémů souvisejících s jejich interkulturními aspekty.

Zde předkládaná rešerše bere v potaz předchozí přehledové projekty a zaměřuje se na oblasti, které předchozí rešerše explicitně nezahrnovaly a oblasti pro které předchozí rešerše neposkytují aktuální informace. Tímto je splněn metodický krok 1.

Definování výzkumných otázek (krok 2)

V rámci metodického kroku 2 jsou formulovány dvě výzkumné otázky R-VO1 a R-VO2 na které předložená systematická rešerše hledá odpověď:

- R-VO1: Jakými dílčími tématy se zabývá současný výzkum v souvislosti s řízením interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech?
- R-VO2: Jaké implikace vyplývají z rešerše literatury pro řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech?

Vyhledání literatury (krok 3)

Do rešerše byly zahrnuty zdroje s datem publikace od roku 2011. To znamená, že rešerše pokrývá poslední desetiletí (leden 2011 – říjen 2021). Tento časový rámec je dostatečně reprezentativní pro analýzu zkoumaného tématu. Přestože se virtuální týmy jako předmět výzkumu začínají v literatuře objevovat v polovině 90. let 20. století, lze předpokládat, že literatura publikovaná od roku 2011 bude pracovat i s poznatky předchozího výzkumu. Zvolený časový rámec také odráží nedávný vývoj zkoumané oblasti v souvislosti se zvýšeným zájmem o využívání virtuální práce, který byl způsoben globálními omezeními souvisejícími s pandemií COVID-19.

Články pro rešerši byly čerpány z databází Scopus a Web of Science. Obě databáze jsou dostatečně robustní a široce využívané a mohou reprezentovat stav výzkumu ve zvolené oblasti. V uvedených databázích bylo uskutečněno vyhledávání v polích: název článku, abstrakt a klíčová slova. Vyhledávání proběhlo na základě následujících vyhledávacích řetězců (S1 až S4):

- S1: virtual+team* AND intercultural AND competenc*
- S2:virtual+team* AND cross-cultural AND competenc*
- S3:dispersed+team* AND intercultural AND competenc*
- S4:dispersed+team* AND cross-cultural AND competenc*

Výsledky získané na základě vyhledávacích řetězců byly následně zúženy pomocí filtrů na časopisecké články v anglickém jazyce. Přehled vyhledávacích kritérií poskytuje tabulka 8 na následující straně. Dále pak následuje tabulka 9, která předkládá sumarizaci výsledků vyhledávání.

Tabulka 8: Vyhledávací kritéria

Využité databáze:	Scopus Web of Science
Časový rozsah:	Leden 2011 – říjen 2021
Analyzovaná pole:	Název článku Abstrakt Klíčová slova
Druh výstupu:	Články ve vědeckých časopisech
Jazyk:	Angličtina
Vyhledávací řetězec:	S1: virtual+team* AND intercultural AND competenc* S2:virtual+team* AND cross-cultural AND competenc* S3:dispersed+team* AND intercultural AND competenc* S4:dispersed+team* AND cross-cultural AND competenc*
Zdroj: Vlastní zpracování	

Tabulka 9: Přehled výsledků vyhledávání

Databáze:	Scopus	Web of Science
Datum vyhledání	05.10.2021	05.10.2021
Počet výsledků pro S1	150	16
Počet výsledků pro S2	173	10
Počet výsledků pro S3	13	1
Počet výsledků pro S4	26	1
Zdroj: Vlastní zpracování		

Analýza literatury (krok 4)

Po odstranění duplicit a článků zjevně nerelevantních k řešenému tématu bylo vybráno do širšího výběru celkem 197 článků. Následně byly podrobně analyzovány abstrakty článků s cílem vyloučit vědecké články založené na vědeckých vzorcích z řad studentů a články nerelevantní k vědecké otázce. Ve věci využití studentských respondentů panuje názorová nejednotnost a o výhodách a omezeních plynoucích z využívání této skupiny respondentů se vedou debaty. (např. Bello et al. 2009) Jelikož se tato rešerše snaží poskytnout přehled o vědku odborné praxe, byly z výběru články založené na vědku studentských skupin vyřazeny. Výsledkem výše uvedeného postupu byl užší výběr 35 článků, které byly následně podrobeny podrobné analýze.

Během finální analýzy kompletních textů článků v užším výběru bylo zjištěno, že navzdory informacím uvedeným v abstraktech byly některé články založeny na studentských vzorcích. I tyto články byly z výběru vyřazeny. Konečný seznam analyzovaných článků čítá 26 položek a je přiložen jako příloha 1.

Z hlediska typu výzkumných metod použitých v konečném výběru analyzovaných článků převládaly koncepční články (11 článků; 42 %) Druhým nejpoužívanějším přístupem v rámci výběru článků bylo použití kvantitativní metody (8 článků, 30 %). Kvalitativní výzkumné metody (4 články, 15 %) a kombinované metody (3 články, 12 %) byly ve výběru zastoupeny nejméně. Strukturu analyzovaných článků dle výzkumné metody shrnuje tabulka 10.

Tabulka 10: Struktura analyzovaných článků dle typu výzkumné metody

Výzkumná metoda	Počet článků	%
Kvalitativní	4	15
Kvantitativní	8	30
Koncepční článek	11	42
Kombinované metody	3	12
Celkem	26	100

Zdroj: Vlastní zpracování

Během fáze vyhledávání a užšího výběru bylo možné pozorovat, že vyhledávání v databázi Scopus přináší výrazně více výsledků než vyhledávání v databázi Web of Science. Lepší relevance databáze Scopus se pak projevila na konečném seznamu analyzovaných článků, které byly všechny nalezeny prostřednictvím vyhledávání v databázi Scopus.

Již během analýzy abstraktů bylo identifikováno několik tematických oblastí objevujících se v analyzovaných člancích. V rámci podrobné analýzy plných textů článků v konečném výběru pak byly jednotlivé články tematicky kódovány. Na základě tohoto kódování byly identifikovány klastry, které vymazují témata, která výzkumné články v daném výběru pokrývají.

Diskuse a závěr (krok 5) a sdělení zjištění (krok 6)

Podkapitoly 10.3, 10.4 a 10.5 představují závěrečné kroky v rámci použitého postupu systematické rešerše. V těchto podkapitolách jsou představena zjištění systematické rešerše a tato zjištění jsou podrobena diskuzi a vyvození závěrů.

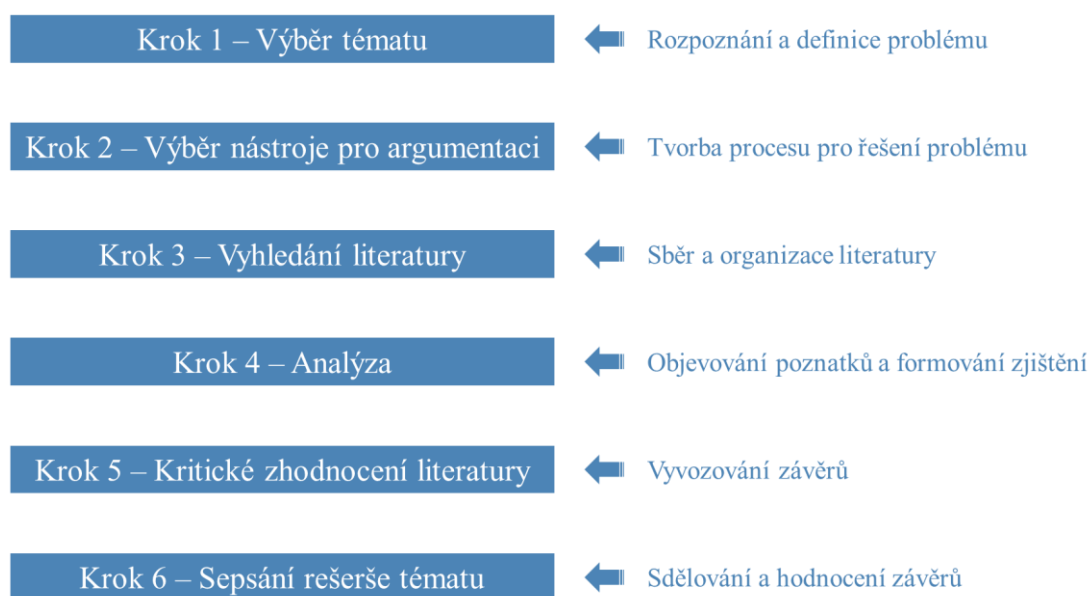
11.2 Metodika zpracování systematické rešerše

Odborná literatura uvádí několik způsobů, jak přistupovat k rešerši literatury s ohledem na účel, k němuž má daná rešerše sloužit. Zde předkládaná rešerše využívá ověřený a

často používaný přístup založený na systematickém výběru časopiseckých článků publikovaných ve vymezeném časovém období ve vybraných databázích. Tento přístup koresponduje s obecnými doporučeními k provádění rešerše literatury, která poskytují například Pan a Cambell (2016) nebo Ridley (2012). Tato rešerše konkrétně vychází z rešeršní metody, kterou uvádí Machi a McEvoy (2016). Tato metoda byla použita z důvodů její jasné strukturovanosti a přehlednosti.

Machi a McEvoy (2016) navrhují šestistupňový proces provádění komplexní rešerše literatury. Komplexní rešerše literatury slouží k odhalení mezer ve výzkumu a identifikaci budoucích výzkumných témat (Machi & McEvoy, 2016), což odpovídá účelu zde předkládané rešerše. Schéma 8 znázorňuje původní šestikrokový proces provádění rešerše literatury dle Machi a McEvoy (2016).

Schéma 8: Šestistupňový proces rešerše literatury dle Machi a McEvoy (2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Machi a McEvoy (2016)

11.3 Výsledky rešerše

V rámci rešeršního procesu bylo identifikováno devět hlavních témat – klastrů, které se objevují v analyzovaných člancích. Přehled identifikovaných klastrů je uveden v tabulce 11.

Tabulka 11: Přehled identifikovaných klastrů

Klastr	Téma	Počet přímo identifikovaných článků
K1	Řízení kulturní diverzity	5
K2	Competency frameworks	5
K3	Dimensions of culture	5
K4	Selection & recruitment	6
K5	Cultural intelligence	5
K6	Trust	3
K7	Leadership	7
K8	Brokers & boundary spanners	2
K9	Školení a vzdělávání	10

Zdroj: Vlastní zpracování

Někdy autoři analyzovaných článků soustředili své výzkumné zaměření pouze na jedno téma a jejich zjištění tedy zapadají pouze do jednoho tematického klastru. Některé recenzované články však obsahují implikace zapadající do několika klastrů. Níže uvedené podkapitoly tyto klastry podrobně analyzují.

11.3.1 Řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech

Články zkoumané v rámci klastru *řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech* jsou články, které ke zkoumanému tématu přistupují z nejobecnějšího pohledu. Tyto články často vycházejí z předpokladu, že kulturní diverzita představuje pro globální virtuální týmy jak výzvy, tak i příležitosti. Tento předpoklad staví na závěrech již dřívějších prací a také samotní autoři analyzovaných článků uvádějí, že kulturní diverzita různými způsoby ovlivňuje efektivitu globálních virtuálních týmů (např. Au & Marks, 2012). Dá se říci, že se většina zkoumaných článků se zaměřuje na možná rizika nevhodně řízené kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech. Někteří autoři (např. Hosseini, Zuo, Chileishe & Baroudi, 2013) dokonce považují řízení kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech za jeden z kritických faktorů úspěchu.

Převládajícím názorem, který je v tomto přehledu zastoupen například článkem autorů Eisenberg a Krishnan (2018) je, že technologický filtr, tedy vlivy technologické

mediace komunikace ve virtuálním prostředí, vytváří další komunikační výzvy a představují další vrstvu, která se přidává ke komunikačním problémům, které se mohou objevit v souvislosti s kulturními rozdíly mezi členy týmu. Tento obecně přijímaný názor je zřídka zpochybňován. Určitou výjimkou je stanovisko, které předkládají Hosseini et al. (2013). Tito autoři sice poukazují na běžné vnímání kulturních rozdílů jako výzvy pro globální virtuální týmy, avšak oni sami považují virtuální prostředí za pozitivní filtr, který může snížit negativní dopady kulturní diverzity.

Vzhledem k přítomnosti technologického filtru mají globální virtuální týmy obecně nižší predispozice ke ztotožnění členů týmu s týmem, než je tomu v případě tradičních kolokovaných týmů. (Au & Marks, 2012) To zvyšuje rizika spojená s nízkou soudržností týmu, kterou představují například spontánně vznikající podskupiny v rámci jednoho týmu. Také vnímané kulturní rozdíly ovlivňují identifikaci týmů a nedostatečné ztotožnění se s týmem negativně ovlivňuje spolupráci a porozumění týmovým normám. (Eisenberg & Krishnan, 2018; Batarseh, Usher & Daspit, 2017) Aby se těmto rizikům předešlo, navrhuje Au a Marks (2012), aby se vedoucí globálních virtuálních týmů zaměřili na cílené kroky a intervence, které tyto problémy zmírní. Na základě toho lze vyslovit předpoklad, že taková intervence by měla mimo jiné zahrnovat také opatření ke sladění mezikulturních rozdílů.

V rámci obecnějších poznatků o globálních virtuálních týmech je zmiňováno vytváření vlastní sdílené interkultury (kapitola 5.3). Násilná snaha o vytvoření takové sdílené kultury však může být vnímána negativně, jako činnost znevažující kulturní hodnoty jednotlivých národních kultur přítomných v týmu. (Krammer, Shuffler & Feitosa, 2017) V takovém případě by se vedoucí týmu měli spíše zaměřit na přínosy zastoupených různorodých kulturních hodnot, než na snahu o jejich homogenizaci. (Krammer et al., 2017) Nedostatečné ztotožnění se s týmem se může promítnout do problémů spojených s řízením soudržnosti. Nabízí se myšlenka, že cílený rozvoj týmové soudržnosti by měl být využíván jako preventivní nástroj ke snížení negativních dopadů diverzity týmů. (Eisenberg & Krishnan, 2018; Garrison, Wakefield, Xu & Kim, 2010).

S kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů souvisí také problematika kulturní adaptace. (také kapitola 9.1.2) Kulturní adaptace v pojetí Chang, Hung a Hsieh (2014) je chápána jako interakce kulturně odlišných jedinců, během níž dochází k přizpůsobení kulturních norem a hodnot všech zúčastněných zástupců kulturních skupin.

Chang et al. (2014) přičítají kulturní adaptaci členů týmu rozdíly ve výkonnosti globálních virtuálních týmů. Protože kulturní adaptace ovlivňuje komunikaci a důvěru v globálních virtuálních týmech, odráží se pak i v jejich efektivitě. (Chang et al. 2014)

Z praktického hlediska je nutné, aby si byli vedoucí globálních virtuálních týmů vědomi problémů spojených s řízením diverzity. Eisenberg a Krishnan (2018) uvádějí přehled řešení, jak tyto výzvy zvládnout. Doporučené intervence rozdělují do dvou skupin. Jedná se o neformální intervence a formální intervence. Neformální intervence spočívají jednak ve vytváření podmínek pro dobrovolné propojení pracovníků vytvořené na základě společných zájmů a zázemí a dále pak ve vytváření prostředí příznivého pro iniciaci a účast na různých inkluzivních aktivitách. Formální intervence zahrnují formální programy pro práci s kulturní diverzitou a mechanismy pro vyšší zastoupení kulturně diverzifikovaných skupin.

11.3.2 Kompetenční rámce

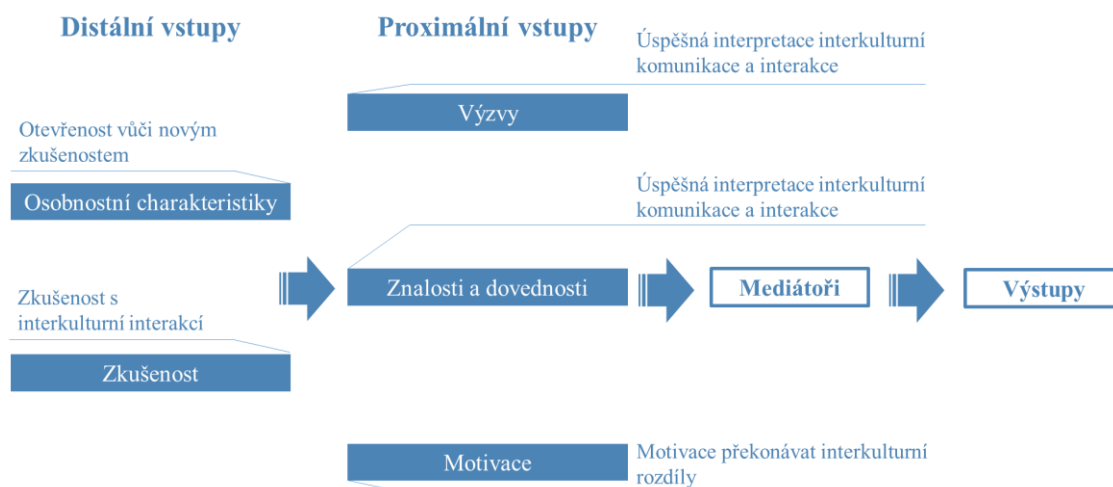
Vzhledem ke globální povaze virtuálních týmů by členové týmu měli mít některé specifické dovednosti a schopnosti související s interakcí s různými kulturami. (Schultze & Krumm, 2016) Klastř *kompetenční rámce* představuje analyzované články, které se zabývají rolí a postavením interkulturních kompetencí v kompetenčních požadavcích kladených na vedoucí a členy globálních virtuálních týmů. Některé články se zaměřují na obecnější roli interkulturních kompetencí v rámci kompetenčního profilu členů globálních virtuálních týmů (Krumm, Terwiel & Hertel, 2013; Lippert & Dulewicz, 2018) a některé články poskytují strukturované kompetenční rámce zahrnující interkulturní kompetence (Schultze & Krumm, 2017; Toro, Elguezabal & Anacabe, 2020; Markovic, Radovic-Markovic & Minovic, 2015).

Krumm et al. (2013) považují interkulturní kompetence za jednu ze čtyř klíčových kompetenčních oblastí týmové práce (zbývajícími oblastmi jsou: svědomitost, zvládání stresu a nejistoty, otevřenost a formování stanovisek). To znamená, že interkulturní kompetence považují za důležitý kompetenční faktor. Ve vztahu k virtuální práci však tyto autoři nevidí mnoho rozdílů mezi virtuálními a tradičními týmy. Nicméně i tento pohled přináší několik praktických důsledků pro řízení virtuálních týmů. Při obsazování a řízení multikulturních virtuálních týmů doporučují Krumm et al. (2013) zaměřit se více na znalosti, dovednosti a schopnosti související se pracovní svědomitostí, která je v případě globálních virtuálních týmů ještě důležitější než u tradičních interkulturních týmů.

Lippert a Dulewicz (2018) zkoumali 122 virtuálních týmů rozmístěných v 21 zemích s cílem identifikovat faktory ovlivňující výkonnost a efektivitu globálních virtuálních týmů. Na základě výsledků svého výzkumu kladou důraz na důvěryhodnost jako nejdůležitější faktor výkonnosti, nicméně mezi vysoce prioritní faktory, které se musí projevit v kompetencích člena globálního virtuálního týmu, patří také interkulturní komunikace.

Na základě literární rešerše zaměřené na znalosti, dovednosti a schopnosti potřebné pro globální virtuální týmy Schultze a Krumm (2017) vytvořili svůj vlastní kompetenční model vycházející z modelu *vstup - zprostředkovatel - výstup*. V horizontálním směru tento model definuje dva typy vstupů – "distální" vstupy a "proximální" vstupy. Ve vertikálním směru v rámci distálních vstupů model identifikuje dvě skupiny aspektů – osobnostní charakteristiky a zkušenosti. V rámci vstupů osobnostních charakteristik autoři identifikují otevřenost vůči novým zkušenostem a příslušné osobnostní charakteristiky. V rámci zkušenostních vstupů autoři identifikují zkušenosti s interkulturní interakcí. (Schultze & Krumm, 2017). Vertikální směr v rámci proximálních vstupů ukazuje na výzvy spojené s interkulturními rozdíly (schopnosti a dovednosti nezbytné pro úspěšnou interpretaci komunikace a interakce mezi různými kulturami). Na výzvy vertikálně navazují znalosti a dovednosti. V rámci znalostí autoři identifikují interkulturní znalosti – znalosti o kulturních rozdílech a podobnostech, kterými by členové týmu měli disponovat. Posledním vertikálním prvkem proximálních vstupů je motivace. V tomto vstupu autoři identifikují motivaci ke zvládnutí mezikulturních rozdílů. (Schultze & Krumm, 2017) Výše popsany model graficky znázorňuje ve schéma 9 na následující straně.

Schéma 9: Model vstup – zprostředkovatel – výstup dle Schultze a Krumm (2016)



Zdroj: Vlastní zpracování dle Schultze a Krumm (2016)

Toro et al. (2020) sestavili komplexní rámcový model pro globální virtuální týmy na základě teorie JD-R (*Job demands – resources*). Na základě tohoto modelu je možné vytvořit komplexní model pro globální virtuální týmy. Teorie JD-R je koncept, který staví na rovnováze mezi pracovními požadavky na jedné straně a pracovními a osobními zdroji na straně druhé s cílem dosáhnout optimálního výkonu týmu (Toro et al., 2020; Bakker & Demerouti, 2007). Interkulturní kompetence se objevují na obou stranách tohoto vztahu. V rámci modelu autorů Toro et al. (2020) se pracovní nároky skládají z interkulturních dovedností, týmové politiky, afektivních konfliktů a nároků na ICT. Druhá strana rovnice – pracovní a osobní zdroje přináší explicitně interkulturní dovednosti v rámci osobních znalostí, dovedností, schopností a dalších aspektů. Stejně jako ostatní modely aplikované na globální virtuální týmy, i koncept autorů Toro et al. (2020) ukazuje komplexnost a vzájemnou závislost faktorů řízení a rozvoje globálních virtuálních týmů.

Posledním identifikovaným modelem v rámci recenzovaných článků je neuroinformační model osobních kompetencí globálních virtuálních týmů dle Markovic et al. (2015). Interkulturní kompetence se však v tomto modelu odrážejí spíše nepřímou a lze je umístit do širší skupiny osobních kompetencí.

11.3.3 Dimenze kultury

Články analyzované v rámci klastru *dimenze kultury* vycházejí z již standardního přístupu k analýze národních kultur. V tomto ohledu autoři tradičně využívají nejběžnější dimenzionální modely kultury (např. model Hofstede, kapitola 6.2.2 nebo přístup T. Hall, kapitola 6.2.1). Nad rámec již zavedených modelů, se pak k ve vztahu k řešenému tématu vyskytují doporučení navrhuující aktualizaci a doplnění tradičních modelů kulturních dimenzí což v prostředí virtuálních týmů znamená především posuzovat virtuální týmy komplexně a tedy při řízení těchto týmů reflektovat více kulturních dimenzí. (Krammer et al., 2017)

Rozdílná kulturní konfigurace vyjádřená dimenzemi kultury má různý dopad na efektivitu virtuálních týmů. Individualistické kultury se lépe přizpůsobují podmínkám izolované práce. Na druhou stranu kolektivistické kultury mohou být nápomocné při aktivním překonávání izolace tím, že vyhledávají sociální interakci (Hosseini et al., 2013). Podle některých autorů (Eisenberg & Krishnan, 2018; Hardin, Fuller & Davidson, 2015) se individualistické kultury dokáží snadněji přizpůsobit požadavkům virtuální týmové práce. Tento názor implikuje předpoklad, že některé kultury jsou vhodnější pro geograficky rozptýlenou spolupráci. Avšak samotné zastoupení obou pólů dimenze individualismus/kolektivismus může být pro virtuální tým přínosné, neboť silné stránky individualistických i kolektivistických aspektů mohou ve virtuálním prostředí zvýšit celkovou efektivitu týmu. (Kramer et al, 2017)

Lippert a Dulewicz (2018) se zaměřují dimenzi nízkého a vysokého kontextu. Ve vztahu k výkonnosti globálních virtuálních týmů poukazují na schopnost členů týmu pracovat s tímto aspektem. Dimenzi nízký/vysoký kontext se hlouběji věnuje Zakaria (2017b). Zakaria (2017b) se svým týmem provedli výzkum zaměřený na přepínání chování v kontextu rozhodování. Při analýze e-mailové korespondence mezi týmem mezinárodních rozhodovacích orgánů Světového summitu OSN o informační společnosti, který se konal v letech 2003 a 2005, byly identifikovány tři typy vzorců chování souvisejících s nízkým/vysokým kontextem. V 70 % se zkoumané osoby chovaly v souladu s očekáváním své národní kultury. Přibližně 12 % zkoumaných jedinců se chovalo jinak, než se očekávalo na základě jejich národně-kulturního prostředí. Tento výsledek výzkumu naznačuje, že většina rozhodovacích jednání je podmíněna dimenzí nízký/vysoký kontext. Překvapivě se také 18 % zkoumaných jedinců chovalo

nekonzistentně. Tito jedinci měnili své chování v dimenzi nízký/vysoký kontext na základě konkrétních okolností. Zakaria (2017b) na základě svých zjištění dochází k závěru, že hodnoty vycházející z národní kultury a styl jsou důležitou součástí rozhodování v globálních virtuálních týmech.

11.3.4 Výběr a nábor

Dalším často zdůrazňovaným tématem při diskusi o řízení interkulturních kompetencí v Globálních virtuálních týmech jsou důsledky pro výběr a nábor zaměstnanců.

Luciara Nardon (Butler et al., 2018), specialista na interkulturní komunikaci, považuje výběr a také školení za klíčovou roli řízení lidských zdrojů virtuálních týmů. Správný výběr a školení otevírají možnosti využití rozmanitosti týmu jako konkurenční výhody. Podle Nardon jsou nejdůležitějšími charakteristikami využívajícími potenciál diverzity schopnost komunikovat v interkulturním kontextu, interkulturní učení a zvládnutí emocí a identit. Důležitou roli při rozvoji žádoucích jevů, jako je kulturní zvědavost a empatie, hraje také obecné nastavení kontextu. (Butler et al., 2018)

Také Toro et al. (2020) poukazují na kulturní diverzitu, vzdálenost a jazykovou vybavenost jako na prvky přispívající ke komplexnosti globálních virtuálních týmů. Doporučují věnovat pozornost správnému náboru, výběru lidí s interkulturními kompetencemi a dovednostmi.

Naproti tomu Lippert a Dulewicz (2018), kteří sice považují interkulturní kompetence za důležité, považují za klíčový faktor kompetencí v globálních týmech důvěryhodnost. Navrhují, aby byl tým složen z členů, kteří jsou vybíráni především na základě jejich behaviorálních vlastností, mezi něž patří důvěryhodnost – benevolence, kompetence, integrita a ochota riskovat. Takto vybrané členy týmu lze následně systematicky rozvíjet prostřednictvím programů zaměřených na mezilidskou interakci, včetně interkulturní kompetence. Z tohoto stanovisky vyplývá jasné praktické doporučení pro práci s globálními virtuálními týmy ve smyslu rozvoje interkulturních kompetencí.

Hosseini et al. (2013) citují autorský tým Hertel et al. (2005), kteří připomínají, že kritériem pro výběr členů globálních virtuálních týmů je kulturní kompatibilita. S ohledem na to Hosseini et al. (2013) navrhuje pro třístupňový rámec kompetencí pro

globální virtuální týmy. První krok (stupeň 1) se zaměřuje na výběr klíčových členů týmu. Tito klíčoví členové týmu jsou vybíráni na základě svých technických dovedností a případně potřeb projektu a organizace. Druhý krok (stupeň 2) se zaměřuje na nastavení týmu na základě konfigurace a klíčových charakteristik vybraných klíčových členů. V tomto kroku je tým také rozšířen o další členy na základě jejich kompatibility s klíčovými členy týmu. Ve třetím kroku (stupeň 3) řídí manažeři rozvoj týmu během jeho životního cyklu pomocí řízení komunikace (včetně jejích technických atributů a nástrojů), strategie a celkové politiky rozvoje. (Hosseini et al., 2013)

Kromě samotné komunikace může interkulturní prostředí také ovlivňovat vnímání technologií a související uživatelskou etiketu (netiketu). (Schultze & Krishnan, 2017; Au & Marks, 2012) Kulturní nastavení může souviset s preferencí konkrétních technických řešení. Rovněž pro výběru členů virtuálních týmů je proto třeba zohlednit kulturní předpoklady pro používání různých virtuálních nástrojů. (Krammer et al., 2017)

11.3.5 Kulturní inteligence (CQ)

Konceptu kulturní inteligence (CQ) je se podrobně věnuje kapitola 9.1.1. Články analyzované v rámci tohoto klastru reflektují a interpretují CQ jako součást širší skupiny kompetencí, do které patří interkulturní kompetence. Nejvýrazněji tento koncept v rámci této rešerše reprezentují Krum et al. (2013), kteří kulturní inteligenci explicitně vztahují přímo k interkulturním kompetencím.

Vzhledem k sílící globální povaze virtuálních týmů je CQ faktorem, který je přímo relevantní pro kompetence členů virtuálního týmu (Hosseini et al., 2013). Důležitost zohlednění CQ při řízení globálních virtuálních týmů se odráží v empirickém pozorování při realizaci projektů zasazených do globálního virtuálního prostředí (Goodman. 2012).

Podle Schultze a Krishnan (2017) je předstupněm pro rozvoj CQ zkušenost s interkulturní interakcí. Roli zde hraje zejména motivační CQ (kapitola 9.1.1). Koncept CQ má důsledky pro řízení kulturní diverzity globálních virtuálních týmů, protože vnímané mezikulturní rozdíly negativně ovlivňují efektivitu těchto týmů. Podle Presbitero (2020) je CQ pozitivním faktorem při řešení problémů souvisejících s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů. Presbitero (2020) tvrdí, že negativní dopady diverzity je možné zmírnit intervencemi zaměřenými na rozvoj CQ osob zapojených do virtuálních týmů. Ačkoli kompetence CQ hraje svou roli jak v případě standardních členů

globálních virtuálních týmů, toto se rovněž vztahuje na jejich vedoucí. Presbitero (2020) zdůrazňuje význam úrovně CQ u vedoucího. CQ vedoucího týmu je faktorem ovlivňujícím pozitivní facilitaci negativních situací založených na diverzitě v týmu. Kromě toho CQ vedoucího pozitivně ovlivňuje CQ celého týmu. (Presbitero, 2020)

CQ týmu hraje roli v interpersonálních procesech vyskytujících se v globálních virtuálních týmech. Presbitero (2021) uskutečnil výzkumný projekt zaměřený na vztah CQ a dvou typů interpersonálních procesů. Interpersonální procesy lze rozdělit na dvě složky – synergické a směrové (Watson et al., 2003) Interpersonální procesy založené na synergii vedou ke spolupráci reprezentované např. řešením konfliktů, sdílením informací apod. Interpersonální procesy založené na směřování vedou ke stanovení rámců a ukazatelů, jako jsou vnitřní pravidla a definované cíle. Hypotéze o pozitivním vlivu CQ na interpersonální procesy byla potvrzena výzkumem a to včetně zjištění, že k těmto pozitivním účinkům nejvíce přispívá behaviorální složka CQ. (Presbitero, 2021) V souvislosti s tímto zjištěním lze zformulovat praktické doporučení, aby byly vytvářeny příležitosti pro rozvoj CQ členů týmu. (Presbitero, 2021)

11.3.6 Důvěra

Roli důvěry v globálních virtuálních týmech se podrobně věnuje již kapitola 7. Analyzované články zařazené do klastru *důvěra* se dotýkají vztahu mezi interkulturními kompetencemi a komunikací a důvěrou v globálních virtuálních týmech z pohledu současného stavu poznání.

Výkonnost a efektivita globálních virtuálních týmů jsou častým předmětem výzkumu v rámci zkoumání virtuálních týmů. Enrique a Joel (2020) považují důvěru za klíčový faktor pro dosažení efektivy globálních virtuálních týmů. Jak potvrzuje výzkum autorů Tan, Teoh a Cheach (2018), důvěra, komunikace a budování vztahů pozitivně ovlivňují výkonnost virtuálních týmů. Tan et al. (2018) se při komentování výsledků svého výzkumu zaměřeného jak na důvěru, tak na komunikaci, kdy se odvolávají na autory Horowitz, Bravington a Silvis (2006) a uvádějí, že interkulturní komunikace je dokonce jedním z rozhodujících faktorů působících na globální virtuální týmy.

Protože kulturní adaptace ovlivňuje komunikaci a důvěru v globálních virtuálních týmech (Chang et al., 2014), lze předpokládat, že úroveň interkulturních kompetencí rovněž ovlivňuje úroveň důvěry v globálních virtuálních týmech. Nicméně výzkum

Enrique a Joel (2020) ukazuje, že vztah mezi důvěrou a interkulturními kompetencemi v globálních virtuálních týmech může být nejednoznačný. Enrique a Joel (2020) ve svém výzkumu statisticky ověřovali hypotézu, že interkulturní kompetence pozitivně ovlivňují budování důvěry v globálních virtuálních týmech. Statistická analýza však tuto hypotézu nepotvrdila, neboť pravděpodobnost vztahu mezi budováním důvěry a interkulturními kompetencemi byla pouze 60 %. Navzdory těmto výsledkům výzkumu však Enrique a Joel (2020) doporučují, aby zohledňování interkulturní problematiky ze strany manažerů a navrhuje zahrnout interkulturní kompetence do širšího rámce komunikačních standardů globálních virtuálních týmů.

11.3.7 Leadership

Nejobecnějším doporučením vyplývající pro leadership globálních virtuálních týmů je doporučení, aby vedoucí pracovníci nepřehlíželi kulturní diverzitu jako jeden z působících faktorů a aby se na kulturní diverzitu a týmovou kohezi cíleně zaměřovali. (Eisenberg & Mattarelli, 2017) Kulturní diverzita přináší v mnoha ohledech výhody i nevýhody. Očekávané výhody kulturní diverzity se při nesprávném řízení mohou stát nevýhodami. Při vedení velkých kulturně diverzifikovaných týmů existuje mnoho oblastí, které mohou při nesprávném zacházení snížit efektivitu týmu. Do řízení globálních virtuálních týmů pak navíc vstupuje virtualita, která je dalším prvkem přispívajícím k celkové komplexitě problematiky. V současné době tyto výzvy dále narůstají, protože virtuální týmy jsou složitější a kulturně rozmanitější. (Zander, 2020) Role vedoucího pracovníka je klíčová, neboť tento vedoucí pracovník může kulturně diverzifikovaný tým přivést do stavu plné funkční koheze. (Kappagomtula, 2016) Kromě kulturně podmíněné interakce členů týmu existuje také vztah mezi stylem vedení a národními kulturami. (Zander, 2020) Jinými slovy, národní kultura vedoucího ovlivňuje jeho preference stylu vedení, což je další prvek přispívající ke komplexitě globálních virtuálních týmů.

Vedoucí virtuálních týmů jsou zodpovědní za nastavení norem spolupráce. Toto je důležité také z hlediska předcházení možným problémům souvisejících s kulturní diverzitou ve virtuálním prostředí. Definování a zavádění pracovních norem a standardů poskytuje funkční rámec pro řešení problémů vyplývajících z virtuální práce i multikulturního prostředí. (Krumm et al., 2013).

Při řízení kulturní diverzity hrají vedoucí pracovníci tři zásadní role. Jako facilitátoři pomáhající překonávat interkulturní rozdíly (tzv. *boundary spanners*, kapitola 10.3.8 níže) se zaměřují na dosažení synergie mezi různými kulturně odlišnými skupinami. Dále jsou tzv. propojovatelé, kteří udržují soudržnost globálního virtuálních týmů tím, že propojují různá kulturní prostředí členů týmu. Zander a Mockiatis (2012) považují tuto roli za zásadní pro dosažení potenciálu a přidané hodnoty plynoucí z kulturní diverzity týmu. Poslední rolí vedoucího pracovníka, kterou zmiňují Zander a Mockiatis (2012), je schopnost sjednocovat tým na základě jeho společné týmové identity.

Odpovídající vedení globálního virtuálního týmu je jednou ze čtyř kategorií kompetencí, kterými by měl být manažer velkých globálních týmů vybaven. (Zbývající tři jsou technické kompetence, manažerské kompetence a kognitivní kompetence). (Kappagomtula, 2016) Vzhledem k povaze své práce musí být globální vedoucí vybaveni interkulturními kompetencemi a interkulturním povědomím. (Zander 2020; Mutha & Srivastava, 2021) Z hlediska kompetencí vedoucích pracovníků je podle Krumm et al.(2013) schopnost řešit otázky spojené s interkulturní diverzitou součástí organizačních a výkonných kompetencí vedoucích pracovníků virtuálních týmů.

V souvislosti s interkulturními kompetencemi zmiňují Zander a Mockiatis (2012) tři výzkumné koncepty – globální myšlení, bikulturalismus a kulturní inteligenci. Poukazují na to, že ideální vedoucí pracovník by měl reprezentovat tyto všechny tři koncepty. (Zander & Muckiatis, 2012) Kappagomtula (2016) připomíná také modelovou roli, kterou vedoucí v týmu hraje. Vedoucí může svůj globální virtuální tým pozitivně ovlivňovat tím, že poskytne pozitivní příklady interakce napříč kulturními a virtuálními hranicemi. (Kappagomtula, 2016)

Ziek a Smulowitz (2012) se zaměřují na kompetence spontánně se objevujících leaderů (emerging leaders). Poukazují na to, že distribuovaná povaha virtuálních struktur vytváří prostředí pro lídry, kteří nejsou formálně jmenováni. Nicméně i tito neformální leaderi se potýkají s nutností efektivně komunikovat. Autoři dokonce naznačují, že v případě neformálních leaderů hrají komunikační kompetence důležitější roli než v případě jmenovaných leaderů. (Ziek & Smulowitz, 2012)

11.3.8 Zprostředkovatelé (Brokers) a interkulturní facilitátoři (Boundary spanners)

Při analýze specifíků globálních virtuálních týmů jsou často zmiňovány hranice, které musí členové a samotné týmy překonávat (Zelkovich, Iorio & Taylor., 2015) Jedním z fenoménů usnadňujících překonávání kulturních hranic jsou tzv. zprostředkovatelé (brokers) a facilitátoři (boundary spanners). Toto téma se objevuje i v analyzovaných článcích.

Zprostředkovatelé a interkulturní facilitátoři jsou osoby, které v globálních virtuálních týmech zprostředkovávají komunikaci a pomáhají překonávat kulturní bariéry. (Zelkowicz et al., 2015) Vzhledem k již zmíněné komplexnosti globálních virtuálních týmů je obtížnější udržovat a kontrolovat zavedené normy a pravidla. To je jeden z důvodů pro zapojení tzv. zprostředkovatelů těchto týmů. Hlavní úlohou zprostředkovatelů je poskytovat podporu a pomáhat při udržování postupů. Kromě jiných oblastí podpory jsou zprostředkovatelé najímáni a zapojováni také proto, aby pomáhali překonávat kulturní hranice. To je důležité zejména při zmírňování problémů souvisejících s komunikací dílčích skupin v globálních virtuálních týmech (Eisenberg & Mattarelli, 2017, Mattarelli, Tagliaventi, Carli & Gupta, 2017). V rámci struktury týmu mohou roli kulturních zprostředkovatelů hrát jak standardní členové týmu, tak i vedoucí týmu (Eisenberg & Mattarelli, 2017). Eisenberg & Mattarelli (2017) také v této souvislosti zmiňují problémy související se sdílenou týmovou identitou a soudržností týmu. Tvrdí, že hrozby spojené s těmito typy problémů pramení z nedostatečné kvality a kvantity sdílení informací. (Eisenberg & Mattarelli, 2017)

Podle autorů Eisenberg a Mattarelli (2017) existují obvykle tři skupiny členů týmu, kteří zastávají roli facilitátorů překračování interkulturních bariér. Jsou to prostředníci („*liasons*“) – pracovníci, kteří jsou určeni jako koordinátoři určité skupiny nebo oblasti. V tomto případě není interkulturní kompetence hlavním kritériem pro jejich jmenování do této role. (Eisenberg & Mattarelli, 2017) Druhou skupinou jsou tzv. *expatriates* – cizinci pobývající dlouhodobě v jiné zemi, kteří mají znalosti o své vlastní kultuře a dobře znají také jiné kulturní prostředí. Poslední skupinu představují bikulturní osoby, tj. jedinci, kteří mají dvě (nebo více) kulturní identity. (Eisenberg & Mattarelli, 2017; Mattarelli et al., 2016).

Matarelli et al. (2017) poukazují na ambivalentní účinky zapojení zprostředkovatelů, protože zprostředkovatelé filtrují komunikaci mezi jednotlivými podskupinami ve virtuálních týmech. Tímto způsobem sice usnadňují překonávání možných problémů souvisejících s hranicemi. Zároveň však snižují informovanost, což v praxi vede ke snížení možnosti interakce napříč národními kulturami zastoupenými v týmu. Výhodou zapojení kulturních zprostředkovatelů je nižší riziko problematických situací vyplývajících z interkulturní diverzity. Nepřiměřené využívání těchto zprostředkovatelů však výrazně snižuje výhody, které mohou globální virtuální týmy vytěžit kulturní diverzity a interakce kulturně odlišných skupin. Rovněž identifikace členů s týmem je v takovémto prostředí nižší a existuje menší potenciál pro rozvoj komunikačních kompetencí členů týmu, protože tým je závislý na zprostředkovateli. (Mattarelli et al., 2017)

To koresponduje se zjištěními autorů Eisenberg a Mattarelli (2017), že pozitivní efekt zapojení interkulturních zprostředkovatelů roste do určitého mezního bodu. Po dosažení tohoto bodu začínají převažovat negativní dopady na identitu a komunikaci v týmu nad pozitivními. Při shrnutí praktických důsledků zapojení kulturních zprostředkovatelů Eisenberg a Mattarelli (2017) dále uvádějí, že ačkoli mohou být zprostředkovatelé formálně stanoveni, mohou se také objevit spontánně, což je častější. Přínos formálně uznané role interkulturního zprostředkovatele v globálním virtuálním týmu zvyšuje povědomí o kulturní diverzitě týmu a souvisejících aspektech.

11.3.9 Školení a vzdělávání

Většina článků zahrnutých do této rešerše naznačuje, že existuje vztah mezi interkulturními aspekty a různými dílčími oblastmi řízení globálních virtuálních týmů. Kulturní diverzita a interkulturní kompetence by tedy měly členy a vedoucími pracovníky globálních virtuálních týmů vědomě akceptovány. Články analyzované v rámci klastru *školení a vzdělávání* se zaměřují na cílené kroky za účelem rozvoje interkulturních kompetencí. Články buď obhajují potřebu vzdělávacích a rozvojových programů, nebo poskytují návrhy, jak by tyto vzdělávací a rozvojové programy měly být koncipovány.

Zaměříme-li se na specifika vzdělávání a rozvoje členů globálních virtuálních týmů, ve srovnání s tradičními týmy je fyzická distribuce členů týmu zásadním omezujícím faktorem pro spontánní experienční rozvoj a nabývání kompetencí. To je přímý důsledek skutečnosti, že při virtuální spolupráci je podstatně méně příležitostí k

neformálnímu kontaktu s kulturně odlišnými kolegy. (Holtbrugge, Shillo, Rogers & Friedmann, 2011) Jak naznačují Holtbrugge et al. (2011), vzhledem k rychlému rozvoji technických řešení přestává být technicky zprostředkovaná komunikace nejkritičtějším faktorem virtuální práce. Naopak nejkritičtějšími aspekty globálních virtuálních týmů začínají být komunikace, interkulturní faktory a jazykové faktory. (Holtbrugge et al., 2011) Komplexní podmínky v globálních virtuálních týmech jsou dalším faktorem, který přispívá k tomu, že členové těchto týmu musí být vybaveni mezikulturními kompetencemi, aby se mohli vypořádat s kulturní diverzitou. (Zakaria, 2017b) Znalost a pochopení různých kulturních stylů chování je také důležitým mechanismem usnadňujícím rozvoj globálních virtuálních týmů. Interkulturní komunikace je kompetence, kterou je třeba vést v souvislosti s rozvojem výkonnosti globálních virtuálních týmů v praxi. (Lippert & Dulewitz, 2018)

Interkulturní trénink je jednou z osvědčených metod, jak překonat komplikace spojené s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů. Organizace by měly členům těchto týmů poskytnout komplexní interkulturní školení a také určitým způsobem reflektovat kulturní specifika při výběru členů týmu. (Zakaria, 2017b) Potřebu interkulturního vzdělávání zdůrazňuje i Presbitero (2020), který interkulturní kompetence spojuje s konceptem kulturní inteligence (CQ, viz výše). Uvádí, že CQ lze trénovat, a proto by CQ měla být v rámci globálních virtuálních týmů systematicky rozvíjena. (Presbitero, 2020) Na možnosti rozvoje CQ poukazuje i Goodman. (Goodman, 2012) Chang et al. (2014) zmiňují nutnost cíleně se zaměřit v rámci řízení a rozvoje na interkulturní problematiku v souvislosti s kulturní adaptací členů globálních virtuálních týmů. (Chang et al., 2014)

Interkulturní obsah by měl být součástí komplexnějšího vzdělávání uplatňovaného na členy globálních virtuálních týmů. (Lippert & Dulewitz, 2018) Butler et al. (2018) upozorňují na rizika možných konfliktů mezi organizačním kontextem a kontextem vycházejícím z národně-kulturních specifíků. Z toho vyplývá doporučení, že školení připravovaná pro členy globálních virtuálních týmů musí zahrnovat více než jen prosté interkulturní školení a měla by být koncipována spíše jako školení interkulturní pozornosti. (Butler et al., 2018) Někteří autoři také naznačují, že existuje vztah mezi chováním souvisejícím s kulturou a technologickým prostředím globálních virtuálních týmů. Kulturní aspekt může ovlivnit přijetí různých technických řešení virtuální

komunikace a také pochopení etikety elektronické komunikace (Au & Marks, 2012). Tento interkulturní aspekt by měl být řešen v rámci školení (Au & Marks, 2012) a při nastavování ICT podpory globálních virtuálních týmů by měly být zohledněny kulturní preference a komunikační styly zastoupené v týmu. (Zakaria, 2017b)

Interkulturní školení by mělo být zahrnuto do obecné přípravy vedoucích pracovníků globálních virtuálních týmů. (Toro et al., 2020; Goodman, 2012) Aby mohli vedoucí pracovat s kulturní diverzitou týmu, musí být obeznámeni s odlišnými kulturními hodnotami, chováním a postupy. Presbitero et al. (2020) dávají nutnost interkulturního vzdělávání vedoucích globálních virtuálních týmů do souvislosti s modelovou rolí vedoucího (kapitola 10.3.7) a synergickým vlivem vedoucích na celý tým. Goodman (2012) zdůrazňuje nutnost využití dialogické intervence a také zážitkové složky v interkulturním vzdělávání vedoucích globálních virtuálních týmů.

Holtbrugge et al. (2011) rozlišují čtyři typy interkulturního vzdělávání: První dva typy patří mezi tzv. didaktické školení, které je založeno na výuce. Zde autoři rozlišují didaktický kulturně obecný trénink a didaktický kulturně specifický trénink. Třetí a čtvrtý typ patří k tzv. zážitkovému – experienčnímu vzdělávání, kdy se účastník učí prostřednictvím prožívání konkrétních situací. Zážitkový trénink podle lze dle stejné logiky dělit na zážitkový kulturně-obecný trénink a zážitkový kulturně-specifický trénink. Obecným doporučením autorů je zohlednit specifika virtuálních týmů, jako je často chybějící osobní zkušenost z příslušné cizí země a absence komunikace tváří v tvář. Školení by proto mělo být zaměřeno především na obchodní kontext, netiketu a normy a hodnoty. (Holtbrugge et al., 2011)

S ohledem na životní cyklus typického virtuálního týmu by mělo být školení přizpůsobeno jeho potřebám, včetně doplňkových školicích materiálů na vyžádání (Holtbrugge et al., 2011; Goodman, 2012). Pro týmy s kratším životním cyklem je obvykle vhodnější didaktické školení. Holtbrugge et al. (2011) také doporučují poskytnout školení celému virtuálnímu týmu, včetně případných kolegů z kolokovaných pracovišť. V neposlední řadě by měl návrh školení respektovat kulturní vzdálenost a úroveň mezinárodních zkušeností v týmu. (Holtbrugge et al., 2011)

Presbitero (2020) se blíže věnuje rozvoji CQ a navrhuje, aby výcvikové programy zaměřené na CQ zahrnovaly nácvik optimální interakce a komunikace v kulturně

odlišném prostředí a také praktickou složku (např. založenou na cvičeních). Zde autor zdůrazňuje, že je důležité do tréninkové intervence zahrnout zážitkovou složku a aktivity zaměřené na posun vnímání účastníků výcviku. Dále může výcvikový program zahrnovat další související oblasti a typy intervencí, jako jsou složky zaměřené na vnímavost (mindfulness) nebo koučování a mentoring. (Presbitero, 2020)

Kromě standardních školicích programů Goodman (2012) a Tan et al. (2019) hovoří o teambuildingu jako o nástroji pro rozvoj globálních virtuálních týmů. Součástí teambuildingu by mělo být dialogické učení, které kombinuje interkulturní znalosti se specifiky práce ve virtuálním prostředí a mělo by se zaměřit na členy týmu a jejich pracovní interakci. (Goodman, 2012) Tan et al. (2019) zmiňují obtíže při identifikaci problémů globálních virtuálních týmů souvisejících s mezikulturními rozdíly. V programech pro budování týmů navrhuje aplikovat aktivity usnadňující vzájemné porozumění mezi členy týmu. (Tan et al., 2019)

11.4 Implikace řešerše

Výše uvedených devět tematických klastrů poskytuje odpověď na první výzkumnou otázku řešerše (R-VO1), která se ptala právě na dílčí témata, kterými se zabývá současný výzkum v oblasti řízení interkulturních kompetencí virtuálních týmů.

Druhá výzkumná otázka řešerše (R-VO2) se ptala na implikace výsledků řešerše pro řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. V rámci analýzy výsledků bylo identifikováno 5 doporučení, které mohou odborníci z praxe, zejména vedoucí pracovníci a manažeři při řízení globálních virtuálních týmů reflektovat s cílem maximalizace efektivity těchto týmů. Tato doporučení tvoří odpověď na druhou výzkumnou otázku řešerše (R-VO2) a jsou uvedena níže:

1. Prvním krokem k úspěšnému řízení interkulturních kompetencí je akceptace kultury ve smyslu kulturní diverzity jako aspektu ovlivňujícího výkonnost globálních virtuálních týmů. Toto uznání na organizační úrovni poskytuje prostor pro vytvoření povědomí o vlivech, které kulturní diverzita v globálních virtuálních týmech přináší. Aby bylo možné využít výhod, které mohou kulturně diverzifikované virtuální týmy přinést, nesmí být jejich interkulturní charakter ignorován.

2. Klíčovou roli v nastavení funkčního kulturně diverzifikovaného prostředí hrají manažeři a vedoucí pracovníci/leaderi globálních virtuálních týmů. Tato skutečnost na manažery a leadery klade nároky v podobě pokročilé úrovně interkulturních kompetencí, pro jejichž rozvoj je k dispozici několik modelů definujících kompetenční rámec interkulturních kompetencí

Význam kulturně kompetentního leadera vychází z jeho role v globálním virtuálním týmu. Leaderi určují standardy chování v týmu, stanovují normy a vytvářejí struktury. Leaderi jsou však také pro ostatní členy týmu vzorem, který poskytuje příklad optimální interkulturní interakce.

3. Požadavky na kompetence by měly být předmětem zájmu již ve fázi výběru a naboru členů globálních virtuálních týmů. Z analyzovaných zdrojů vyplývá, že je důležité samotné uvědomění existence problematiky související s kulturní diverzitou globálních virtuálních týmů. Samotný interkulturní profil člena takového týmu je však spíše sekundárním kritériem, neboť primárními faktory výběru jsou charakteristiky klíčových pracovníků v týmu, a to charakteristiky, které souvisejí s jejich profesními úkoly. (Hosseini et al., 2013) Příslušný kulturní profil daného globálního virtuálního týmu by měl být zohledněn až v další fázi jeho vývoje. Výjimku z tohoto postupu lze očekávat spíše u manažerů globálních virtuálních týmů, což souvisí s jejich rolí v týmu.
4. Analyzovaná literatura doporučuje, aby byly interkulturní kompetence v rámci globálních virtuálních týmů řízeny vědomě a záměrně, nejlépe vytvořením vhodného prostředí umožňujícího jak řízené akce, tak i spontánní aktivity. Nejběžnějším nástrojem pro rozvoj interkulturních kompetencí je interkulturní vzdělávání. V literatuře se hovoří jak o zážitkové (experienční), tak o didaktické formě tohoto vzdělávání. (Holtbrugge et al. 2011) V rámci analyzovaných článků lze najít shodu v doporučení zaměřit vzdělávací programy určené pro globální virtuální týmy komplexním způsobem. Tato školení by měla pokrývat řadu oblastí souvisejících s fungováním globálních virtuálních týmů, přičemž interkulturní obsah by měl být jednou ze součástí. To platí jak pro školení členů, tak pro programy rozvoje leaderů. Dále se vzhledem k různorodosti východisek a nastavení jednotlivých globálních virtuálních týmů doporučuje individuální přístup zaměřený na konkrétní úkoly a potřeby daného týmu.

Virtuální prostředí poskytuje méně příležitostí pro experienční rozvojové programy a tento typ rozvoje globálního virtuálního týmu je spíše doplňkovým nástrojem. Nicméně i virtuálně intenzivní týmovou práci lze doplnit pravidelnými setkáními tváří v tvář, která mohou zahrnovat akce zaměřené na budování a rozvoj týmu. Takové akce vytvářejí příležitost k zařazení experienčního interkulturního obsahu. V případě omezených možností pro osobní setkání lze využít online alternativy s podporou vhodného softwarového řešení.

5. Analyzovaná literatura poukazuje na využití zprostředkovatelů (boundary spanners, brokers) jako možného doplňkového opatření k překračování kulturních bariér v globálních virtuálních týmech. Využívání těchto interkulturních zprostředkovatelů je do jisté míry přínosné a pomáhá týmům v jejich činnosti. Tito zprostředkovatelé by však neměli zcela převzít interkulturní interakci. Ostatní členové týmu musí mít dostatečný prostor, aby mohli přímou interakcí rozvíjet své vlastní interkulturní kompetence.

Identifikací dílčích výzkumných témat a sumarizací doporučení plynoucích ze závěrů analyzovaných článků předkládá systematická rešerše obraz o aktuálním stavu výzkumu interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Tímto systematická rešerše vymezuje východiska pro další výzkum.

12 Výzkumný projekt: Význam interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů

Předmětem jedenácté kapitoly je vlastní výzkumný projekt zaměřený na aktuální praxi globálních virtuálních týmů. Výzkumný projekt svým vymezením navazuje na výsledky systematické rešerše, která identifikovala dílčí aspekty a teoretické koncepty v oblasti řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Na rozdíl od systematické rešerše výzkumný projekt cílí bezprostředně na aktuální praxi globálních virtuálních týmů se snahou zjistit, jak organizace přistupují k interkulturním kompetencím v rámci svých globálních virtuálních týmů.

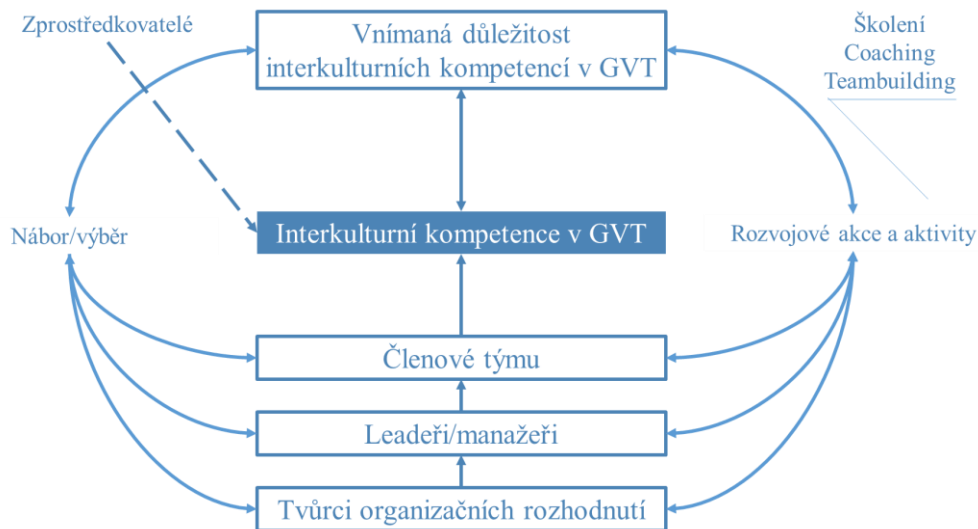
12.1 Návrh koncepčního rámce

Koncepční rámec je metodický nástroj, pro který lze nalézt několik možných definic. Pojetí koncepčního rámce, které je použito pro tento výzkumný projekt vychází z definice, kterou poskytuje Jabareen (2009). Dle této definice je koncepční rámec soustava provázaných konceptů, která umožňuje pochopení komplexního fenoménu či fenoménů, jejíž součástí je obvykle grafické znázornění této soustavy. (Jabareen, 2009)

V této disertační práci slouží návrh koncepčního rámce k propojení jednotlivých východisek výzkumného projektu. Jedná se tedy o konceptualizaci implikací systematické rešerše za účelem jejich propojení s cíli disertační práce a výzkumnými otázkami. Tento postup, kdy koncepční rámec vychází z teoretických východisek (v tomto případě ze systematické rešerše) a vytváří základ pro stanovení výzkumných otázek doporučuje například Jenn (2006).

Na základě rozboru implikací systematické rešerše popsanych v podkapitole 11.4 byly identifikovány jednotlivé koncepční prvky, které se promítají do řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Tyto koncepční prvky tvoří koncepční východiska výzkumného projektu a jsou znázorněna ve schématu 10 na následující straně.

Schéma 10: Konceptní rámec výzkumného projektu



Zdroj: Vlastní zpracování

V konceptním rámci výzkumného projektu figurují následující prvky:

- **Organizacemi vnímaná důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů**

Jedná se o základní prvek konceptního rámce, který reprezentuje organizaci jako celek a to, jak organizace vnímá kulturní diverzitu a interkulturní kompetence a jakou jim přikládá důležitost s ohledem na dosahování organizačních cílů a cílů jednotlivých globálních virtuálních týmů. Ze závěrů systematické rešerše vyplývá, že akceptace kulturní diverzity jako determinanty ovlivňující efektivitu globálních virtuálních týmů je jedním ze základních východisek pro využití potenciálu a pro předcházení rizik vyplývajících z kulturní diverzity.

- **Tvůrci organizačních rozhodnutí**

Jsou vrcholoví pracovníci, kteří svými rozhodnutími ovlivňují procesy a postupy v rámci celé organizace. Do této skupiny lze zahrnout vyšší vedení obecně, ale především také organizační specialisty lidských zdrojů.

- **Leaderi a manažeři**

Leaderi a manažeři globálních virtuálních týmů jsou klíčoví, protože nastavují mechanismy fungování konkrétních týmů. Jejich interkulturní kompetence se tak promítají do celého týmu, pro který představují určitý v praxi aplikovaný

příkladový model interkulturních kompetencí. Leaderi a manažeři rovněž mohou působit v rámci rozvoje týmu a do určité míry zastávat roli mentora či kouče.

- **Členové týmu**

Členové týmu reprezentují samotný globální virtuální tým. Interkulturní kompetence členů globálních virtuálních týmů se přímo promítají do vzájemné interakce a schopnosti týmu i organizace využít benefitů vyplývajících z kulturní diverzity v těchto týmech.

- **Zprostředkovatelé**

Zprostředkovatelé (brokers/boundary spanners), tedy jednotlivci, kteří na základě svých interkulturních kompetencí buď účelově, nebo spontánně přebírají v globálních virtuálních týmech roli zprostředkovatelů interkulturní interakce.

- **Nábor a výběr**

V rámci proces náboru a výběru členů globálních virtuálních týmů je možné reflektovat jejich vhodnost pro práci v kulturně diverzifikovaném prostředí. Výsledky rešerše naznačují, že interkulturní kompetence jako kritérium pro zařazení do týmu mohou být spíše druhotným faktorem, který může a nemusí být v rámci tohoto procesu zohledněn. Primárním faktorem v tomto procesu jsou technické kompetence klíčových členů týmu.

- **Rozvojové akce a aktivity**

Cílené intervence (v pozitivním smyslu) za účelem rozvoje globálních virtuálních týmů se mohou zaměřovat na nejrůznější oblasti a mohou mít rovněž různé formy. Z hlediska rozvoje interkulturních kompetencí v týmech mohou tyto intervence cílit jako na řadové členy, tak i na manažery a leadery globálních virtuálních týmů. Rozvojové aktivity mohou mít čistě didaktickou formu (tradiční školení) nebo mohou být zážitkového – experienčního charakteru (koučing, mentoring, teambuilding a jiné). Případně se může jednat o kombinaci obou uvedených forem. Obecně se doporučuje, aby takovéto rozvojové intervence komplexně cílily na všechny potřeby vyplývající z práce v globálních virtuálních týmech, tedy ne pouze na interkulturní aspekty.

12.2 Výzkumné otázky

V návaznosti na cíle disertační práce definované v jejím úvodu (kapitola 1.2) a na sestavený koncepční rámec (kapitola 12.1) je výzkumný projekt vymezen následujícími výzkumnými otázkami:

- **Hlavní výzkumná otázka VO:** Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů?

Hlavní výzkumná otázka je dále rozvinuta pomocí výzkumných podotázek:

- **Dílčí výzkumná otázka DVO 1:** Jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím jako předpokladu pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů?
- **Dílčí výzkumná otázka DVO 2:** Jaká důležitost je v organizacích přikládána aktivitám a opatřením zaměřeným na rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů?
- **Dílčí výzkumná otázka DVO 3:** Jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů?
- **Dílčí výzkumná otázka DVO 4:** Pokud jsou pro některé organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů nedůležité, proč tomu tak je?

12.3 Metody a data

Pro zodpovězení výzkumných otázek byla zvolena metoda dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření je standardní kvantitativní metodou, která umožňuje získat kvantitativní popis trendů, přístupů či názorů populace. (Stenz, Plano Clar & Matkin, 2012) Je to také metoda, která umožňuje v poměrně krátké době sesbírat poměrně velké množství dat, což z ní činí jednu z nejefektivnějších metod sběru dat. (Creswell & Creswell, 2018; Ibert J., Baumard P., Donald C. & Xuereb J.M.)

Za tímto účelem byl zkonstruován dotazník o celkem 15 otázkách (kapitola 12.3.1 a příloha 2). Otázky dotazníku byly navrženy tak, aby se bezprostředně vázaly k jednotlivým výzkumným otázkám a definovaným proměnným. Proměnné byly

definovány ve vazbě na jednotlivé prvky koncepčního rámce. Tabulka 12 níže předkládá přehled proměnných.

Tabulka 12: Přehled proměnných

Proměnná	popis	zdroj
P1: Vnímaná důležitost interkulturních kompetencí při řízení GVT	Akceptace interkulturních kompetencí členů GVT jako faktoru, který ovlivňuje výkonnost GVT.	(Au & Marks, 2012; Hosseini et al., 2013; Chang et al., 2014)
P2: Závislost organizace na elektronické mediaci znalostní práce	Rozsah s jakým organizace využívá virtuální týmové práce v porovnání kolokovanou týmovou prací (prací tváří v tvář)	(autor; Gibson & Gibb, 2006)
P3: Kulturní diverzita týmu	Diverzita týmu s ohledem na zastoupení představitelů různých národních kultur.	(Gibson & Gibb, 2006; Bell & Kozlowski, 2002)
P4: Role v organizaci	Organizační role respondenta ve vztahu k GVT.	Vlastní návrh dle výsledků systematické rešerše.
P5: Rozvojové a vzdělávací aktivity	Didaktické (školení) a zážitkové (teambuilding, koučing a jiné) aktivity zaměřené na rozvoj kompetencí a znalostí pracovníků působících v GVT	Vlastní návrh dle výsledků systematické rešerše.
P6: Získávání členů GVT	Nábor a výběr pracovníků pro sestavení GVT	Vlastní návrh dle výsledků systematické rešerše.
P7: Zprostředkovatelé	Interkulturně kompetentní jednotlivci, kteří v GVT zprostředkovávají komunikaci a pomáhají překonávat kulturní bariéry.	(Zelkowitz et al., 2015; Eisenberg & Mattarelli, 2016; Mattarelli et al., 2016).

Zdroj: Vlastní zpracování

12.3.1 Struktura dotazníku

Dotazník byl zacílen na profesionály v organizacích, kteří se v rámci své profesní praxe setkávají s globálními týmy, a to buď jako jejich přímí členové (manažeři, členové týmu, konzultanti atp.), nebo jako představitelé širších manažerských či servisních struktur organizací (vrcholoví manažeři, specialisté lidských zdrojů atp.) Z tohoto důvodu byl zpracován v anglickém jazyce. Dotazník obsahoval celkem 15 otázek. Následující oddíl komentuje otázky dotazníku a uvádí jejich český ekvivalent.

- **Otázka Q1: Please mark on the scale to which extent your principal organization uses virtual teamwork.**

Označte prosím na škále rozsah s jakým vaše primární organizace využívá virtuální týmovou práci.

Otázka umožňuje odpověď formou posuvníku s jednotkovými hodnotami 0 až 10. Hodnota 0 označuje stav, kdy organizace nevyužívá týmovou virtuální práci a hodnota 10 označuje stav, kdy organizace využívá výlučně virtuální týmovou práci. Jelikož je dotazník zaměřen organizace využívající globální virtuální týmy, je hodnota 0 filtrační hodnotou. Pokud odpověď respondenta odpovídá hodnotě 0, je respondent přesměrován na konec dotazníku. Otázka má vazbu na proměnnou P2: Závislost organizace na elektronické mediaci znalostní práce.

- **Otázka Q2: Which of the following characterizes the best your role in your organization and virtual team?**

Která z níže uvedených položek nejlépe charakterizuje vaši roli ve vaší organizaci a virtuálním týmu.

Otázka s odpovědí formou výběru z možností, které vychází z prvků koncepčního rámce. Respondent volí mezi následujícími možnostmi: 1: tvůrce organizačních rozhodnutí (výkonný vedoucí, vrcholový manažer); 2: specialista lidských zdrojů; 3: manažer virtuálního týmu; 4: člen virtuálního týmu; 5: jiné (prosím upřesněte). Otázka má vazbu na proměnnou P4: Role v organizaci.

- **Otázka Q3: Based on your opinion, fill the gap in the following statement: Intercultural competencies of virtual team members are _____ for the successful performance of our global virtual teams.**

Dle vašeho názoru doplňte následující prohlášení: Interkulturní kompetence členů virtuálních týmů jsou _____ pro úspěšný výkon našich globálních virtuálních týmů.

Otázka je uvozena seznámením respondenta s definicí interkulturních kompetencí: „Interkulturní kompetence jsou souborem dovedností umožňujících jednotlivci vnímat rozdíly mezi národními kulturami a přizpůsobit se těmto rozdílům při mezilidské interakci.“

Otázka umožňuje odpověď volbou možností na Lickertově škále: 1: velmi důležité, 2: určitým způsobem důležité; 3: Ani důležité ani nedůležité; 4: spíše

nedůležité; 5: zcela nedůležité. Hodnoty 4 a 5 jsou filtrační a přesměrují respondenta na otázku Q4. Otázka má vazbu na proměnnou P1: Vnímaná důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů.

- **Otázka Q4: Why do you consider the intercultural competencies of virtual team members unimportant?**

Proč považujete interkulturní kompetence členů virtuálních týmů za nedůležité?

Otázka je zpřístupněna pouze respondentům, kteří v otázce Q3 zvolili hodnotu odpovědi 4 nebo 5. Jedná se o otevřenou otázku. Otázka má vazbu na proměnnou P1: Vnímaná důležitost interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů.

- **Otázka Q5: Please comment on the following statement: Intercultural competencies are one of the criteria for selecting team members for our virtual teams.**

Vyjádřete se prosím k následující větě: Interculturní kompetence jsou jedním z kritérií pro výběr členů našich virtuálních týmů.

Otázka umožňuje odpověď volbou možností na Lickertově škále: 1: Zcela souhlasím, 2: Určitým způsobem souhlasím; 3: Ani nesouhlas ani souhlas; 4: Spíše nesouhlasím; 5: Zcela nesouhlasím. Otázka má vazbu na proměnnou P6: Získávání členů globálních virtuálních týmů.

- **Otázka Q6: Has your organization recently implemented any of the following development and/or training activities for members of virtual teams?**

Zaváděla v poslední době vaše organizace pro své virtuální týmy některé z následujících rozvojových nebo vzdělávacích aktivit?

Jedná se o maticovou otázku. Řádky matice tvoří podotázky Q6a až Q6f, dotazující se na typy akcí, které organizace realizovala:

Q6a; Školení interkulturních dovedností

Q6b: Komplexní školení obsahující složku interkulturních dovedností

Q6c: Koučingový program

Q6d: Teambuilding tváří v tvář

Q6e: Virtuální teambuilding

Q6f: Pomoc kolegy s „*kulturní dovedností*“ při překonávání interkulturních bariér

Q6g: jiné (prosím uveďte)

Ve sloupcích matice respondent vyjadřuje svoji zkušenost s rozvojovými a vzdělávacími aktivitami v časovém horizontu:

- 1: Během posledních 2 let
- 2: Během posledních 5 let
- 3: Během více než posledních 5 let
- 4: Ne po dobu mé kariéry v organizaci

Otázka má vazbu na proměnnou P5: Rozvojové a vzdělávací aktivity, a P7: Zprostředkovatelé.

- **Otázka Q7: How many national cultures are typically present in your virtual teams?**

Kolik národních kultur je typicky zastoupeno ve vašich virtuálních týmech?

Otázka s odpovědí formou výběru z možností. Odpověď nabývá hodnoty 1 až 5 s následujícím významem: 1: Všichni členové virtuálního týmu pochází ze stejného kulturního prostředí; 2: 2 (kultury); 3: 3 (kultury); 4: 4 (kultury); 5: 5 a více (kultur). Otázka má vazbu na proměnnou P3: Kulturní diverzita týmu.

- **Otázka Q8: Mark on the scale the typical share (in %) of the largest cultural group in your virtual teams.**

Označte na škále typický podíl (v %) největší kulturní skupiny ve vašich virtuálních týmech.

Otázka umožňuje odpověď formou posuvníku, kterým respondent označuje jím zvolenou hodnotu v procentech. Otázka má vazbu na proměnnou P3: Kulturní diverzita týmu.

Otázky Q9 až Q14 jsou analytické otázky, které se dotazují na profil respondenta

- **Otázka Q9: What is the size of your principal organization?**

Jaká je velikost vaší primární organizace

Respondent označuje výběrem z možností velikost jeho primární organizace: 1: 0 – 9 zaměstnanců; 2: 10 – 49 zaměstnanců; 3: 50 – 249 zaměstnanců; 4: více

než 249 zaměstnanců. Hodnoty v nabízených odpovědích vychází ze standardní kategorizace velikosti podniku (Eurostat, 2022) .

Otázka Q10: Which of the following describes the best principal industry of your organization?

Která z následujících možností nejlépe vystihuje obor činnosti vaší hlavní organizace?

Otázka výběrem z možností v rámci první úrovně oborového číselníku klasifikaci ekonomických činností Evropské komise (NACE): 1. Zemědělství, lesnictví, rybnářství; 2. Těžba a dobývání; 3. Zpracovatelský průmysl; 4. Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. Vzduchu; 5. Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi; 6. Stavebnictví; 7. Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel; 8. Doprava a skladování; 9. Ubytování, stravování a pohostinství; 10. Informační a komunikační činnosti; 11. Peněžnictví a pojišťovnictví; 12. Činnosti v oblasti nemovitostí; 13. Profesní, vědecké a technické činnosti; 14. Administrativní a podpůrné činnosti; 15. Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení; 16. Vzdělávání; 17. Zdravotní a sociální péče; 18. Kulturní, zábavní a rekreační činnosti; 19. Ostatní činnosti; 20. Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu; 21. Činnosti exterritoriálních organizací a orgánů.

Otázka Q11: How long have you been working for your principal organization?

Jak dlouho pracujete pro vaši hlavní organizaci?

Otázka s výběrem z možností dle časových období s následujícími volbami: 1: Méně než 12 měsíců; 2: 1 - 3 roky 3: 3-5 let; 4: 5 -8 let; 5: 8 a více let.

Časová pásma byla zvolena s ohledem na dynamiku rozvoje globálních virtuálních týmů včetně vlivu pandemie COVID-19. Vzhledem k tomu, že se v případě práce v globálních virtuálních týmech nemusí vždy jednat o typický zaměstnanecký poměr, bylo záměrně použito výrazu „práce pro organizaci“.

Otázka Q12: What is your age?

Jaký je váš věk?

Otázka s výběrem z možností: 1: 18 až 25 let; 2: 25 až 35 let; 3: 35 až 45 let; 4: 45 až 55 let; 5: 55 až 65 let; 6: 65 let a více; 7: nechci uvádět.

Otázka Q13: What is your gender?

Jaké je váš gender (sociální pohlaví)?

Otázka s výběrem z možností: 1: muž; 2: žena; 3: jiné; 4: nechci uvádět.

V rámci této otázky byl použit pojem *gender* označující sociální pohlaví, tedy pohlaví primárně v sociálním, nikoliv biologickém smyslu. (Council of Europe, 2022). Tento přístup odpovídá potřebám zaměření výzkumu, kdy výstupy otázky Q13 jsou použity především pro účely demografické charakteristiky vzorku respondentů.

Otázka Q14: What is the highest level of education you have completed?

Jakého nejvyššího stupně vzdělání jste dosáhl/a?

Otázka s výběrem z možností: 1: Méně než vzdělání středoškolského typu; 2: Vzdělání středoškolského typu či jeho ekvivalent; 3. Vzdělání bakalářského typu či jeho ekvivalent; 4. Vzdělání magisterského typu či jeho ekvivalent; 5. Vzdělání doktorského typu či jeho ekvivalent; 6. Jiné

Otázka Q15 je doplňující otázka umožňující respondentům získat přístup k výsledkům výzkumu.

Otázka Q15: If you are interested in the results of the research, please fill in your email address and once the research is finalized I will share with you the executive summary of the results.

V případě zájmu o výsledky výzkumu prosím vyplňte vaši emailovou adresu; jakmile bude výzkum ukončen, bude vám poskytnut souhrn jeho výsledků.

Tabulka 13 na následující straně uvádí přehled struktury dotazníku.

Tabulka 13: Přehled otázek dotazníku

Otázka	Odpověď	P ⁴ /VO ⁵
Q1 Please mark on the scale to which extent your principal organization uses virtual teamwork.	<i>Posuvník</i> 0 = no virtual work; 10 = virtual work only; you must mark an option to continue the survey.	P2
Q2 Which of the following characterizes the best your role in your organization and virtual team?	Organization policymaker (such as an executive, top management, etc.); HR specialist; Virtual team manager; Virtual team member; Other (please specify)	P4
Q3 Based on your opinion, fill the gap in the following statement: <i>Intercultural competencies of virtual team members are _____ for the successful performance of our global virtual teams.</i>	very important; somehow important; neither important nor unimportant; rather unimportant; absolutely unimportant;	P1 VO1
Q4 Why do you consider the intercultural competencies of virtual team members unimportant?	<i>Otevřená otázka</i>	P1 DVO4
Q5 Please comment on the following statement: <i>Intercultural competencies are one of the criteria for selecting team members for our virtual teams.</i>	Strongly agree Somewhat agree Neither agree nor disagree Somewhat disagree Strongly disagree	P7 DVO1

⁴ Proměnná

⁵ Výzkumná otázka

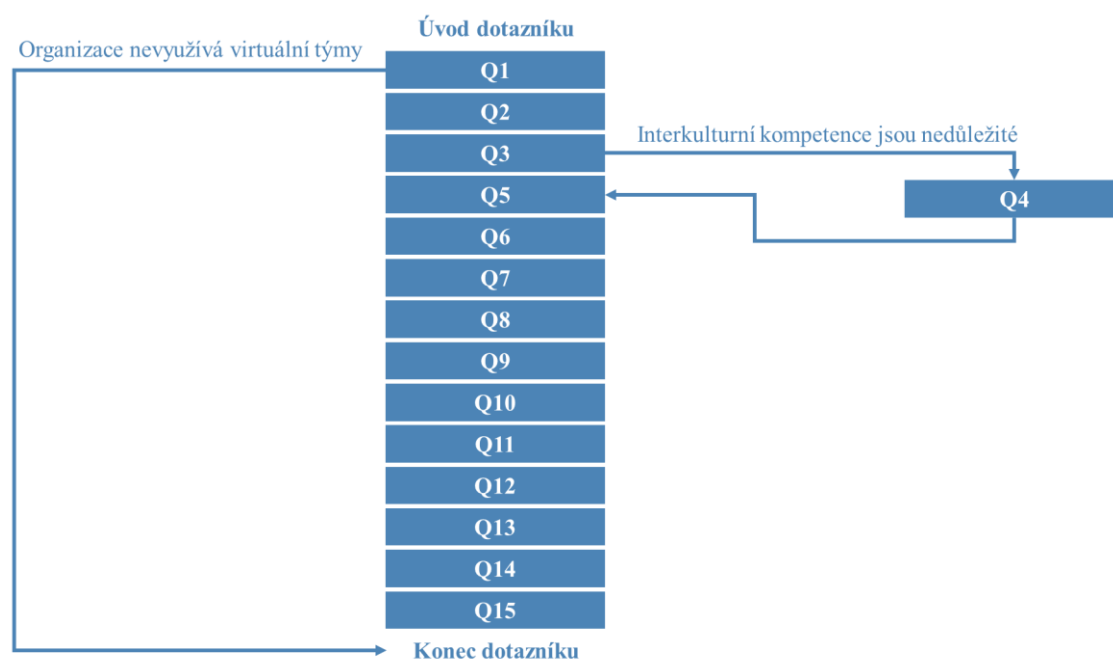
Q6	Has your organization recently implemented any of the following development and/or training activities for members of virtual teams?	<i>maticová škála</i> Typy akcí/frekvence Training course on intercultural skills; Complex training including intercultural skills; Coaching program; Face-to-face teambuilding Virtual teambuilding; “Culturally-skilled” colleague helping to overcome intercultural barriers; Other (if yes, please specify)	P5, P7 DVO2, DVO3
		Frekvence: Within the last 2 years; Within the last 5 years; Within more than last 5 years; Not during my career in the organization	
Q7	How many national cultures are typically present in your virtual teams?	1 – All virtual team members are of the same cultural background; 2; 3; 4; 5 or more;	P3 DVO5
Q8	Mark on the scale the typical share (in %) of the largest cultural group in your virtual teams.	<i>Posuvník</i> The share of the largest cultural group in the virtual team in %	P3 DVO5
Q9	What is the size of your principal organization?	0 - 9 employees; 10 - 49 employees; 50 - 249 employees; more than 249 employees;	
Q10	Which of the following describes the best principal industry of your organization?	<i>Sektorový číselník NACE</i>	
Q11	How long have you been working for your principal organization?	Less than 12 months at the organization; 1 - 3 years at the organization; 3-5 years at the organization; 5 -8 years at the organization; 8 years or more at the organization	
Q12	What is your age?	18 to 25; 25 to 35; 35 to 45; 45 to 55 55 to 65; 65 or older; Prefer not to answer	

Q13	What is your gender?	Female; Male; Other; Prefer not to answer
Q14	What is the highest level of education you have completed?	Less than a secondary school degree; Secondary school degree or equivalent; Bachelor's degree or equivalent; Master degree or equivalent; Doctoral degree or equivalent; Prefer not to answer
Q15	If you are interested in the results of the research, please fill in your email address and once the research is finalized will share with you the executive summary of the results.	<i>Otevřená otázka</i>

Zdroj: Vlastní zpracování

Schéma 11 níže znázorňuje algoritmus řazení otázek dotazníku.

Schéma 11: Řazení dotazníku



Zdroj: Vlastní zpracování

Součástí finalizace dotazníku byla jeho pretestace skupinou pěti profesionálů působících v globálních virtuálních týmech. S protestujícími respondenty proběhla po vyplnění dotazníku diskuze nad uživatelskou přívětivostí řazení otázek a nad jejich srozumitelností. V na základě zpětné vazby této pretestace byla upravena některá slovní spojení a formátování dotazníku. Jiné úpravy nebyly účastníky protestujícího vzorku navrženy.

12.3.2 Distribuce dotazníku a sběr dat

Dotazník byl zpracován v nástroji QualtricsXM, který je profesionální platformou pro správu dotazníkových šetření. Za účelem získání prostého náhodného vzorku respondentů byl dotazník následně distribuován prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn. Síť LinkedIn aktuálně sdružuje 850 milionů uživatelů z 200 zemí a proto je pro účely daného výzkumu považována za dostatečně robustní.

Jedním z nástrojů sítě LinkedIn jsou tematické profesní skupiny, sdružující osoby s určitým profesním zaměřením či zájmy, odkaz na dotazník byl distribuován primárně ve skupinách, u kterých bylo dle tematického zaměření pravděpodobné, že se členové těchto skupin setkávají s globální virtuální prací a naplňují tedy profilové předpoklady respondenta výzkumu.

Distribuce dotazníku probíhala jednak uveřejněním příspěvku v rámci skupiny s odkazem na on-line formulář dotazníku a dále přímým oslovením členů skupin prostřednictvím LinkedIn zprávy s žádostí o účast na výzkumu. Přímým oslovením bylo k účasti na výzkumu vyzváno 1300 potenciálních respondentů. Lze předpokládat, že většina respondentů, kteří se zapojili do výzkumu byli oslovení přímou formou. Aktivní sběr dat probíhal od 11.7.2022 do 1.11.2022. Někteří oslovení respondenti vyplňovali dotazník s poměrně významným zpožděním. Z tohoto důvodu byl finální sběr dat ukončen až 11.12.2022.

Tabulka 14 na následující straně uvádí přehled LinkedIn skupin, prostřednictvím kterých byl dotazník distribuován (přímým oslovením a uveřejněním odkazu na výzkum formou příspěvku v dané skupině).

Tabulka 14: Přehled LinkedIn skupin využitých pro distribuci dotazníku

Název skupiny LinkedIn	počet členů (11/2022)
1. Applied Microbiology International	8,1 tis
2. Global Business Development Network	36,6 tis
3. Global Drug Development Leaders	20 tis
4. Global HR professionals	24,8 tis
5. Global IT professionals association	44 tis.
6. Global Project management	36,5 tis.
7. Global recruiters hub	29,3 tis
8. Global Research Forum	38 tis.
9. HR community Global	48 tis.
10. China Asia Networking Group	68,7 tis.
11. China Networking Group	132 tis.
12. International Business Managers	19 tis
13. Remote work, hybrid work, work from home & virtual teams	2 tis
14. Remote project management & virtual project manager	3 tis.
15. The Global Leaders	20,7 tis.
16. Virtual Project Manager Network	1,1 tis

Zdroj: Vlastní zpracování

12.4 Výsledky

Celkem se dotazníkového šetření účastnilo 265 osob. Za kompletně vyplněný dotazník bylo považováno vyplnění otázek Q1 až Q14. Nevyplnění otázky Q15, která nabízela respondentům uvedení kontaktní e-mailové adresy, stejně tak jako ukončení dotazníku otázkou Q14 nebylo považováno za důvod k vyřazení z dalšího zpracování na základě nekompletního vyplnění dotazníku. Celkem 66 respondentů uvedlo svůj email za účelem získání informací o výsledku výzkumu.

Do finálního zpracování byli zařazeni respondenti, jejichž primární organizace naplňovala kritérium využívání globálních virtuálních týmů. Naplnění tohoto kritéria bylo posuzováno na základě podmínky virtuality a podmínky kulturní diverzity. Z finálního zpracování bylo vyřazeno 7 respondentů na základě filtrační otázky Q1. Jednalo se o respondenty, kteří uvedli, že jejich organizace nevyužívá virtuální práci a nespĺňuje tak kritérium virtuality. Dále pak 28 respondentů uvedlo, že jejich virtuální týmy jsou typicky monokulturní. Z pohledu definice globálních virtuálních týmů tedy jejich zapojení postrádá kulturní diverzitu, která je jedním z rysů globálních virtuálních týmů. Tito respondenti tedy byli z finálního vzorku také vyřazeni. Konečný vzorek

respondentů tedy čítal 120 osob. Mechanismus očištění vzorku od neplatných odpovědí znázorňuje tabulka 15.

Tabulka 15: Konečný vzorek respondentů

Položka	n
Celkový počet respondentů	265
Nesplňující podmínku virtuality	7
Nesplňující podmínku kompletnosti	110
Nesplňující podmínku diverzity	28
Konečný vzorek respondentů	120

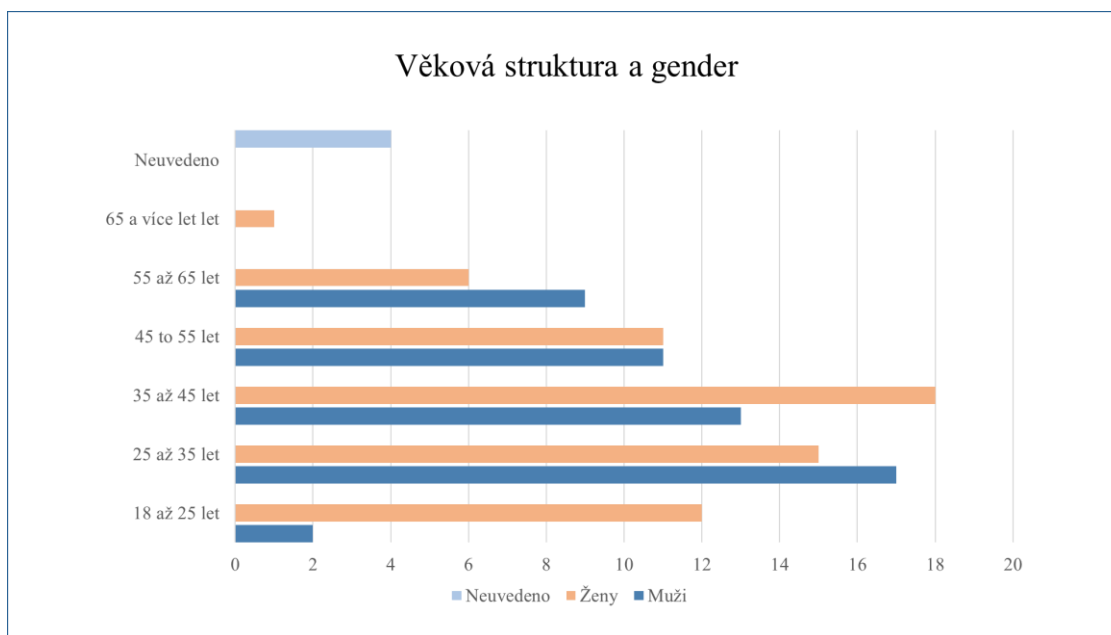
Zdroj: Vlastní zpracování

12.4.1 Demografická charakteristika vzorku a organizační východiska vzorku

V konečném vzorku respondentů (120 osob) mírně převládaly v zastoupení ženy s absolutní hodnotou 63 osob (52,2 %). Muži byli ve vzorku zastoupeni 52 osobami (43,3 %). Pět osob (4,2 %) se rozhodlo neuvádět svůj gender. (viz graf 1)

Z pohledu věkové struktury byli nejvíce zastoupeni respondenti ve věkových pásmech 25 až 35 let a 35 až 45 let. Obě tyto věkové skupiny byly zastoupeny každá po 32 osobách (26,7 %). Druhou nejsilněji zastoupenou skupinou byli respondenti ve věku 45 až 55 let (22 osob; 18,3 %). Třetí nejsilněji zastoupenou věkovou skupinou byli respondenti ve věku 55 až 65 let, kteří byli zastoupeni 15 osobami (12,5 %) a čtvrtou skupinou byly osoby ve věku 18 až 25 let (14 osob, 11,7 %). (Viz graf 1 a tabulka 16 na následujících stranách)

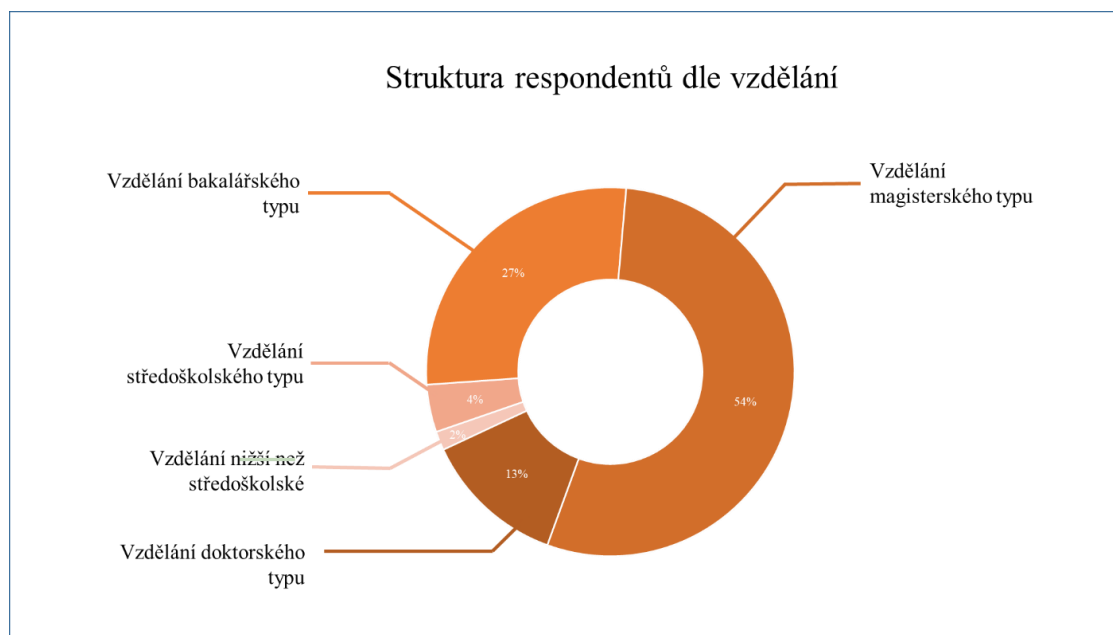
Graf 1: Věková struktura a gender respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Z pohledu dosaženého vzdělání byli ve vzorku nejvíce zastoupeni respondenti s vysokoškolským vzděláním, kteří celkovým počtem 113 osob (94,1 %) jednoznačně dominovali. V rámci skupiny respondentů s dosaženým vysokoškolským vzdálením byly nejsilněji zastoupeny osoby se vzděláním magisterského či ekvivalentního typu (65 osob; 54,2 %), následovaly osoby se vzděláním bakalářského či ekvivalentního typu (33 osob; 27,5 %) a osoby se vzděláním doktorského typu (15 osob; 12,5 %). Strukturu vzorku z pohledu dosaženého vzdělání znázorňuje graf 2. Demografickou charakteristiku vzorku shrnuje tabulka 16. (Obojí viz následující strana.)

Graf 2: Struktura respondentů dle vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Demografický profil respondentů

Kategorie	Dílčí kategorie	n	%
Gender	Muži	52	43,3
	Ženy	63	52,5
	Jiné	0	0,0
	Nechci uvádět	5	4,2
Věk	18 až 25 let	14	11,7
	25 až 35 let	32	26,7
	35 až 45 let	32	26,7
	45 to 55 let	22	18,3
	55 až 65 let	15	12,5
	65 a více let	1	0,8
	Nechci uvádět	4	3,3
Vzdělání	Méně než vzdělání středoškolského typu	2	1,7
	Vzdělání středoškolského typu či jeho ekvivalent	5	4,2
	Vzdělání bakalářského typu či jeho ekvivalent	33	27,5
	Vzdělání magisterského typu či jeho ekvivalent	65	54,2
	Vzdělání doktorského typu či jeho ekvivalent	15	12,5
	Jiné	0	0,0

Zdroj: Vlastní zpracování

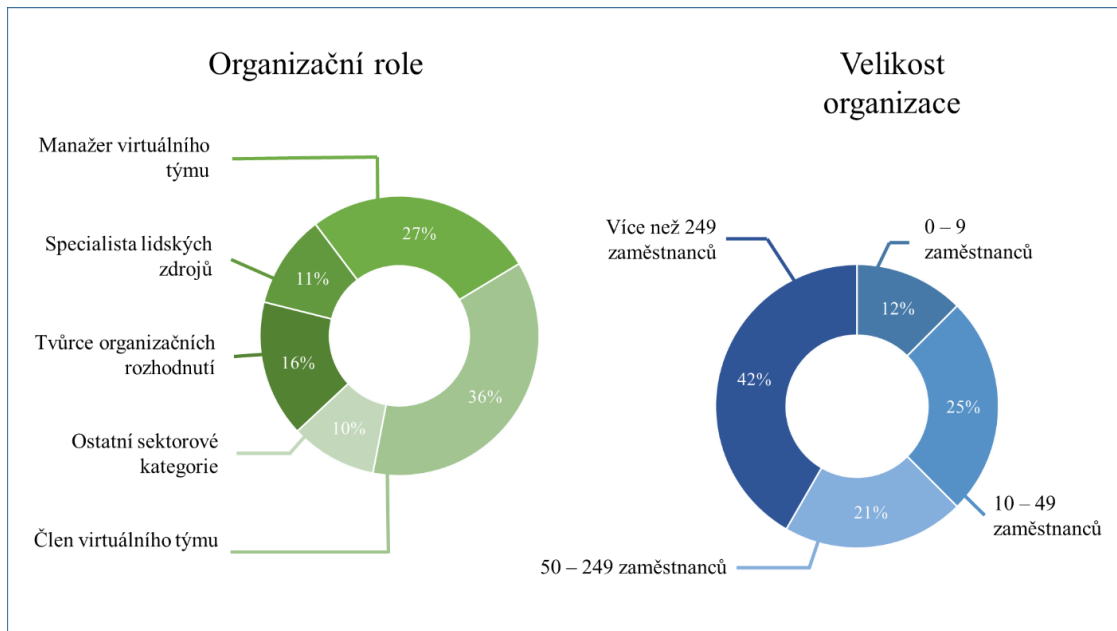
Z pohledu organizační role byli v analyzovaném vzorku nejvíce zastoupeni členové virtuálních týmů s celkovým počtem 44 osob (36,7 %), kteří byli následováni manažery virtuálních týmů (32 osob; 26,7 %). Třetí nejvíce zastoupenou organizační skupinou byli tvůrci organizačních rozhodnutí (tedy výkonní vedoucí či vrcholoví

manažeri; specialisté lidských zdrojů byli identifikováni samostatně), kteří byli zastoupeni 19 osobami (18,8 %). Specialisté lidských zdrojů byli zastoupeni 14 osobami (11,6 %) a 11 osob (9,2 %) se z hlediska svého organizačního zařazení hlásilo ke skupině jiných organizačních rolí. V této skupině pak se pak v rámci volné otázky 3 osoby označily za konzultanty či jiné specialisty. (Viz následující strana graf 3)

Ve vztahu k délce práce pro aktuální primární organizaci byla nejvíce zastoupena skupina, která uvedla, že pro svoji primární organizaci pracuje osm a více let (37 osob; 30,8 %). Druhou nejvíce zastoupenou skupinou respondentů z pohledu tohoto kritéria byli respondenti pracující pro svoji primární organizaci méně než 12 měsíců (31 osob; 25,8 %). Na třetím místě uvedlo 23 respondentů (19,2 %), že pro svoji primární organizaci pracuje v časovém pásmu jednoho až tří let. Tři až pět let práce pro primární organizaci uvedlo 19 respondentů (15,8 %) a 10 respondentů (8,3 %) uvedlo, že pro svoji primární organizaci pracuje pět až osm let. (Viz následující strana graf 4)

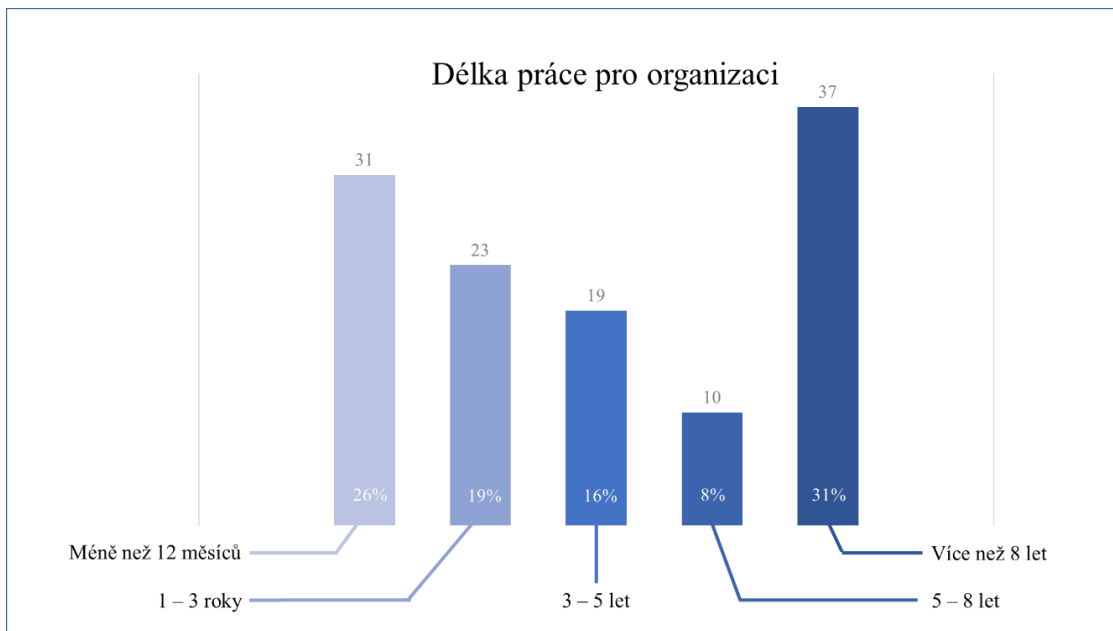
Padesát respondentů (tedy 47,7 %) uvedlo, že pracují pro velké organizace s počtem zaměstnanců převyšujícím 249 osob. Třicet (25 %) respondentů uvedlo práci pro malou organizaci s počtem zaměstnanců od 10 do 49 osob. Mikropodniky, tedy organizace s počtem zaměstnanců do devíti osob uvedlo jako svoji primární organizaci 15 respondentů (12,5 %). (Viz následující strana graf 3) Organizační východiska vzorku shrnuje tabulka 17.

Graf 3: Role v organizaci a velikost organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4: Délka práce pro organizaci*



Zdroj: Vlastní zpracování

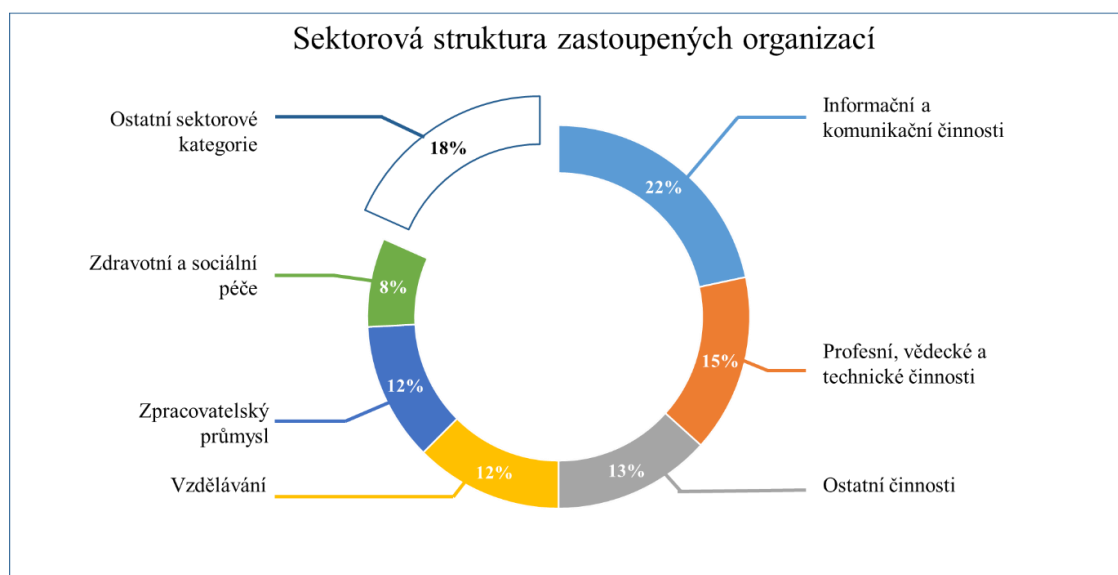
Tabulka 17: Organizační východiska

Kategorie	Dílčí kategorie	n	%
Role v organizaci a virt. týmu	Tvůrce organizačních rozhodnutí (vedoucí, manažer)	19	15,8
	Specialista lidských zdrojů	14	11,6
	Manažer virtuálního týmu	32	26,7
	Člen virtuálního týmu	44	36,7
	Jiné	11	9,2
Doba práce pro organizaci	Méně než 12 měsíců	31	25,8
	1 - 3 roky	23	19,2
	3 - 5 let	19	15,8
	5 - 8 let	10	8,3
	8 a více let	37	30,8
Velikost organizace	0 - 9 zaměstnanců	15	12,5
	10 - 49 zaměstnanců	30	25,0
	50 -249 zaměstnanců	25	20,8
	více než 249 zaměstnanců	50	41,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Z hlediska sektorové struktury organizací uváděných respondenty převládala kategorie *informační a komunikační činnosti* (26 respondentů; 21,7 %), která byla následována kategorií *profesní, vědecké a technické činnosti* (18 respondentů; 15 %) a kategorií *ostatní činnosti* (16 respondentů; 13,3 %). *Vzdělávání* bylo čtvrtou nejvíce zastoupenou sektorovou kategorií (15 respondentů; 12,5 %). Kategorie *zpracovatelský průmysl* byla uvedena 14 respondenty (11,7 %) a kategorie *zdravotní a sociální péče* devíti respondenty (7,5). Všechny ostatní sektorové kategorie nepřekročily 5% podíl a souhrnně tvořily 18,3 % z celkového počtu. Sektorovou strukturu organizací respondentů znázorňuje graf 5 a shrnuje tabulka 18. (Obojí viz následující strana)

Graf 5: Sektorová struktura primárních organizací respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

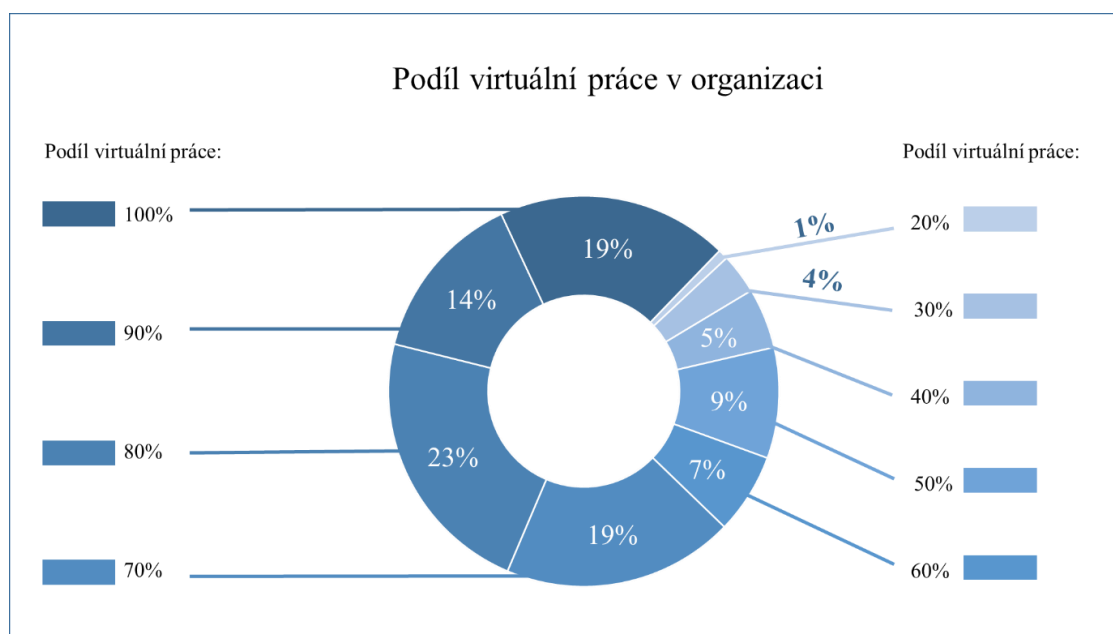
Tabulka 18: Sektorová struktura primárních organizací respondentů

Sektor	n	%
1 Zemědělství, lesnictví, rybářství	2	1,7
2 Těžba a dobývání	1	0,8
3 Zpracovatelský průmysl	14	11,7
4 Výroba a rozvod elektřiny, plynu, tepla a klimatiz. vzduchu	2	1,7
5 Zásobování vodou; činnosti související s odpady a sanacemi	1	0,8
6 Stavebnictví	2	1,7
7 Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba mot. vozidel	2	1,7
8 Doprava a skladování	4	3,3
9 Ubytování, stravování a pohostinství	3	2,5
10 Informační a komunikační činnosti	26	21,7
11 Peněžnictví a pojišťovnictví	1	0,8
12 Činnosti v oblasti nemovitostí	0	0,0
13 Profesní, vědecké a technické činnosti	18	15,0
14 Administrativní a podpůrné činnosti	2	1,7
15 Veřejná správa a obrana; povinné sociální zabezpečení	0	0,0
16 Vzdělávání	15	12,5
17 Zdravotní a sociální péče	9	7,5
18 Kulturní, zábavní a rekreační činnosti	1	0,8
19 Ostatní činnosti	16	13,3
20 Činnosti domácností jako zaměstnavatelů; činnosti domácností produkujících blíže neurčené výrobky a služby pro vlastní potřebu	0	0,0
21 Činnosti exteritoriálních organizací a orgánů	1	0,8

Zdroj: Vlastní zpracování

Virtualita je jednou z definujících podmínek globálních virtuálních týmů. Jak již bylo uvedeno výše, respondenti, kteří uvedli, že jejich primární organizace nevyužívá virtuální práci byli z konečného vzoru vyřazeni. Na základě odpovědí respondentů lze konstatovat, že v konečném vzorku figurovaly organizace, které virtuální práci využívají. 75 % respondentů uvedlo, že jejich organizace využívá virtuální práci ze 70 % a více. Dvacet tři (19,2 %) respondentů uvedlo, že jejich primární organizace využívá pouze virtuální práci; 17 respondentů (14,2 %) uvedlo míru virtuální práce 90 %, 27 respondentů (22,5 %) uvedlo míru virtuální práce 80 % a 23 respondentů (19,2 %) uvedlo míru virtuální práce 70 %. Osm respondentů (6,7 %) uvedlo míru virtuality práce 60 % a 11 respondentů (9,2 %) uvedlo míru virtuality práce 50%. Celkově 10 % respondentů uvedlo míru využívání virtuální práce méně než 40 %. Podíl virtuální práce v organizacích respondentů znázorňuje graf 6 níže a shrnuje tabulka 19 na následující straně.

Graf 6: Podíl virtuální práce v organizacích respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

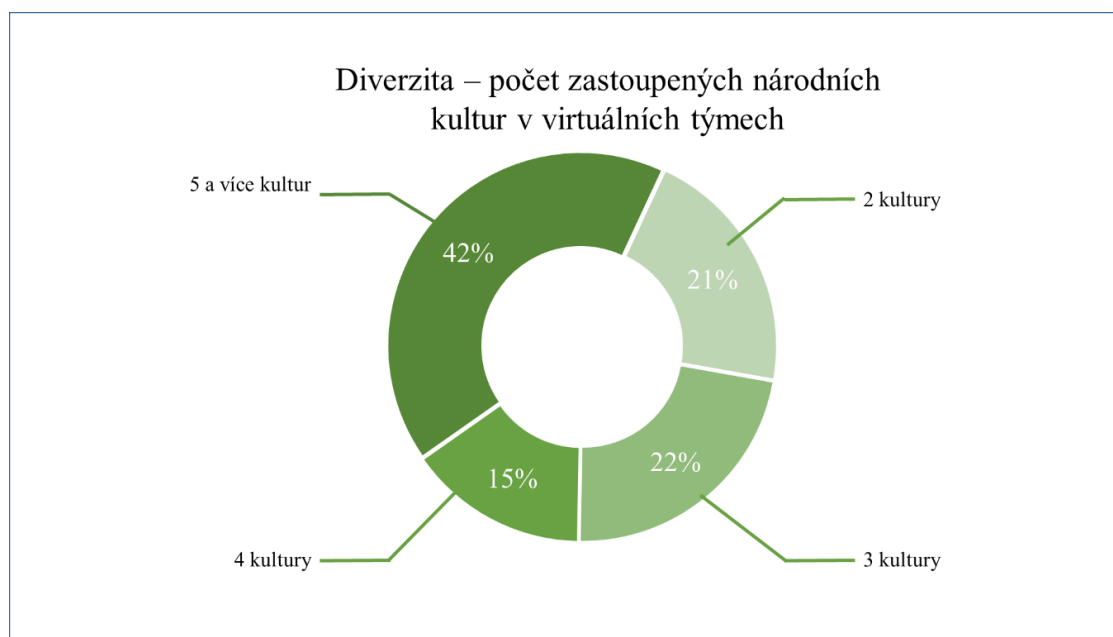
Tabulka 19: Podíl virtuální práce v organizaci

Kategorie		n	%
Podíl virtuální práce v organizaci	10 %	0	0,0
	20 %	1	0,8
	30 %	4	3,3
	40 %	6	5,0
	50 %	11	9,2
	60 %	8	6,7
	70 %	23	19,2
	80 %	27	22,5
	90 %	17	14,2
	100 %	23	19,2

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhou definující podmínkou globálních virtuálních týmů je kulturní diverzita. Stejně jako v případě virtuality byli z konečného vzorku vyloučeni respondenti, jejichž virtuální týmy podmínku kulturní diverzity nesplňovaly. V konečném vzorku respondentů pak převládaly týmy se zastoupením pět a více národních kultur (50 respondentů; 41,7 %). Srovnatelné zastoupení měly virtuální týmy se třemi národními kulturami (27 respondentů; 22,5 %) a dvěma národními kulturami (25 respondentů; 20,8 %). Týmy se čtyřmi národními kulturami tvořily 15 % vzorku (18 respondentů). Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech respondentů znázorňuje graf 7 níže a shrnuje tabulka 20 na následující straně.

Graf 7: Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech



Zdroj: Vlastní zpracování

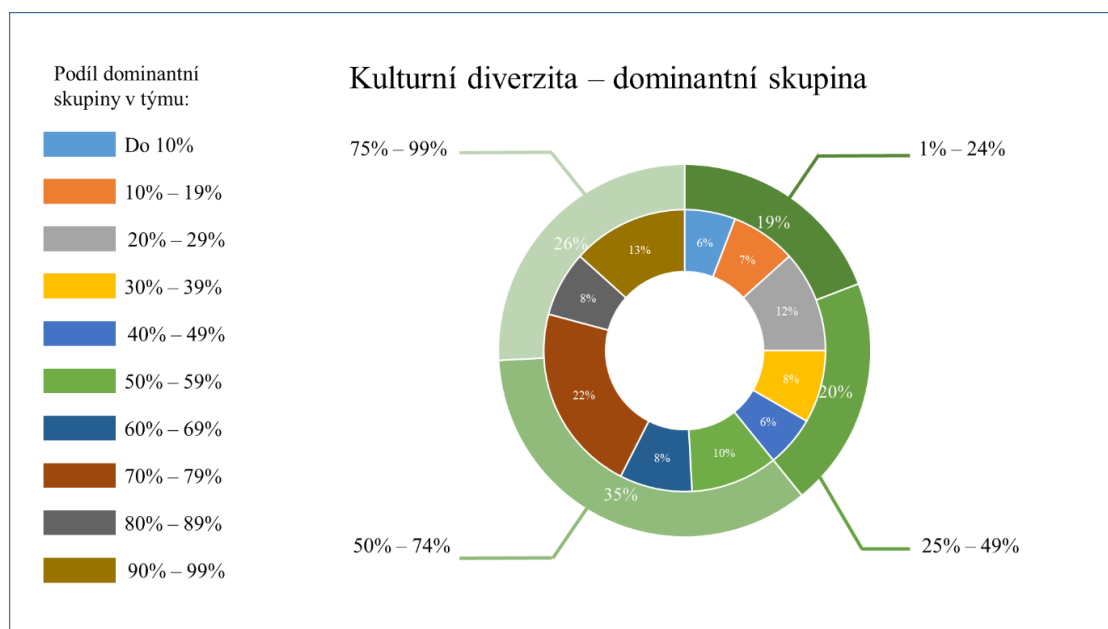
Tabulka 20: Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech

Kategorie	Dílčí kategorie	n	%
Zastoupení národních kultur ve virtuálních týmech	2 kultury	25	20,8
	3 kultury	27	22,5
	4 kultury	18	15,0
	5 a více kultur	50	41,7

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako doplňkový nástroj pro posouzení kulturní diverzity virtuálních týmů byli respondenti dotazováni na podíl dominantní kulturní skupiny v jejich virtuálních týmech. Menší podíl kulturně dominantní skupiny implikuje kulturně více diverzifikovaný virtuální tým. Devatenáct procent (19 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří maximálně 24 % daného virtuálního týmu. Dvacet procent (20 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 25 % až 49 % daného virtuálního týmu. Třicet pět procent (35 %) respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 50 % až 74 % daného virtuálního týmu a 26 % respondentů uvedlo, že nejvíce zastoupená kulturní skupina tvoří 75 % až 99 % týmu. Kulturní diverzitu z hlediska zastoupení kulturně dominantní skupiny znázorňuje graf 8 níže a shrnuje tabulka 21 na následující straně, která rovněž uvádí podrobnější rozdělení hodnot.

Graf 8: Podíl dominantní kultury ve virtuálních týmech



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Podíl dominantní kultury v týmech

Kategorie		n	%
Podíl dominantní	do 10 %	7	5,8
kulturní skupiny	10 % – 19 %	9	7,5
ve virtuálních týmech	20 % – 29 %	14	11,7
	30 % – 39 %	10	8,3
	40 % – 49 %	7	5,8
	50 % – 59 %	12	10,0
	60 % – 69 %	10	8,3
	70 % – 79 %	26	21,7
	80 % – 89 %	9	7,5
	90 % – 100 %	16	13,3

Zdroj: Vlastní zpracování

12.4.2 Důležitost interkulturních kompetencí v organizacích a jejich rozvoj

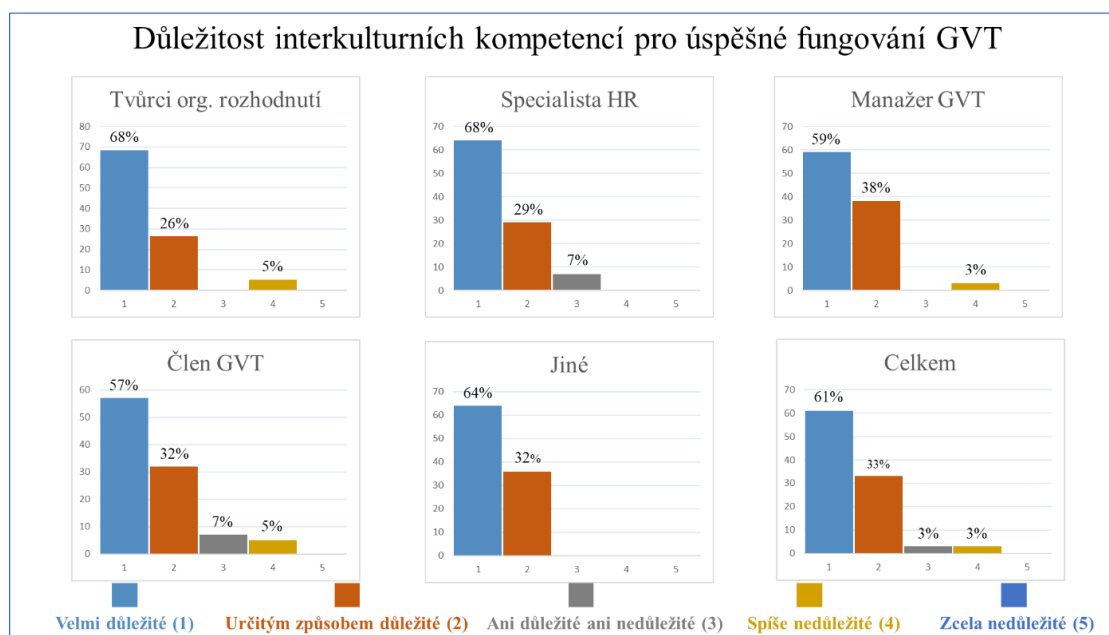
Za účelem zjištění jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím byli respondenti dotazováni na to, jak jsou dle jejich názoru interkulturní kompetence důležité pro úspěšný výkon globálních virtuálních týmů. Posouzení důležitosti v tomto případě vychází z hodnot odpovědí dle Lickertovy škály (velmi důležité [1], určitým způsobem důležité [2], ani důležité ani nedůležité [3], spíše nedůležité [4], zcela nedůležité [5]). Matematicky je důležitost vyjádřena aritmetickým průměrem (M) všech respondentů, jehož výpovědní hodnotu doplňuje směrodatná odchylka (s).

Ve zkoumaném vzorku jednoznačně převažuje názor, že interkulturní kompetence jsou velmi důležité, s čímž se ztotožňuje 61% všech respondentů (73 osob). Stejně tak je silně zastoupen názor, že interkulturní kompetence jsou nějakým způsobem důležité, který zastává 33 % všech respondentů (39 osob). Neutrální názor na interkulturní kompetence („ani důležité, ani nedůležité“) a stejně tak názor, že interkulturní kompetence jsou spíše nedůležité zastávají v obou případech pouze 3 % všech respondentů (v obou případech čtyři osoby). Žádný respondent nezastává názor, že interkulturní kompetence jsou pro úspěšné fungování virtuálních týmů zcela nedůležité.

Srovnatelné výsledky jsou patrné při analýze odpovědí dle jednotlivých organizačních rolí. Při sumárním posouzení pozitivních stanovisek (součet odpovědí Velmi důležité [1] a určitým způsobem důležité [2]) přikládají interkulturním kompetencím největší význam manažeři virtuálních týmů, z nichž 97 % zastává názor, že interkulturní kompetence jsou velmi, nebo určitým způsobem pro úspěch globálního

virtuálního týmu důležité. Osmdesát devět procent (89 %) členů globálních virtuálních týmů je přesvědčeno, že interkulturní kompetence jsou velmi, nebo určitým způsobem důležité, což je nejmenší počet pozitivních odpovědí v rámci jednotlivých organizačních rolí ve zkoumaném vzorku respondentů. Stanoviska respondentů s ohledem na důležitost interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech znázorňuje graf 9 níže a shrnuje tabulka 22 na následující straně.

Graf 9: Důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšné fungování týmů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 22: Důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšné fungování GVT

Důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšné fungování Globálních virtuálních týmů	Celkem	(1) Velmi důležité		(2) Určitým způsobem důležité		(3) Ani důležité ani nedůležité		(4) Spíše nedůležité		(5) Zcela nedůležité		M	s	s/M
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Role v organizaci	19	13	68	5	26	0	0	1	5	0	0	1,42	0,77	0,54
Tvůrce organizačních rozhodnutí	14	9	64	4	29	1	7	0	0	0	0	1,43	0,65	0,45
Specialista lidských zdrojů	32	19	59	12	38	0	0	1	3	0	0	1,47	0,67	0,46
Manažer virtuálního týmu	44	25	57	14	32	3	7	2	5	0	0	1,59	0,82	0,51
Člen virtuálního týmu	11	7	64	4	36	0	0	0	0	0	0	1,36	0,50	0,37
Jiné	120	73	61	39	33	4	3	4	3			1,49	0,72	0,48
Celkem														

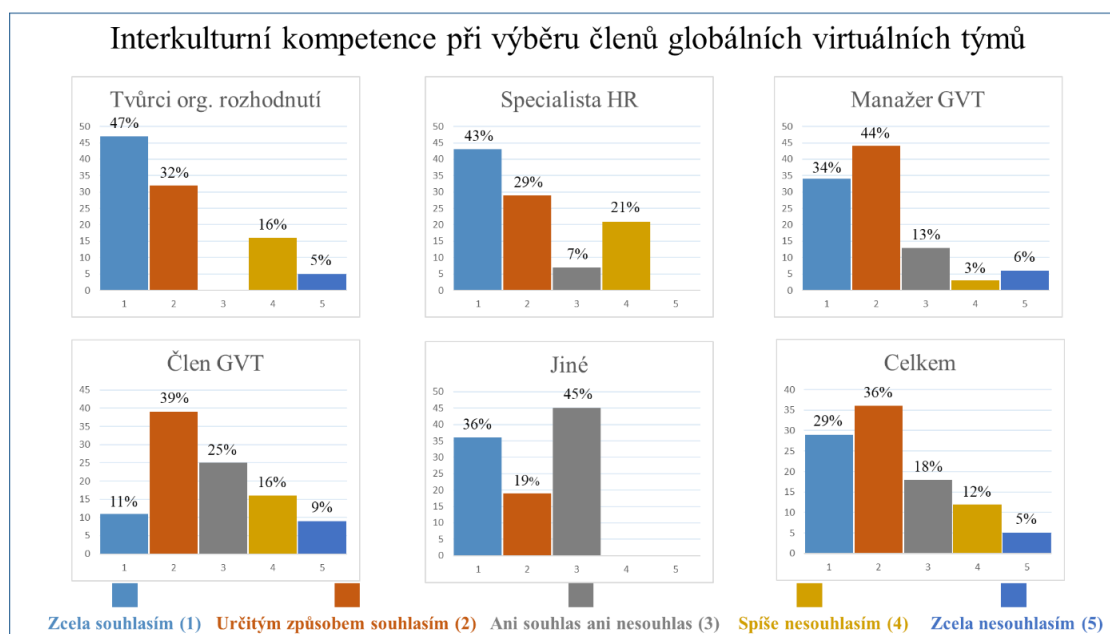
Zdroj: Vlastní zpracování

Respondenti byli dle dotazování na to, zda jsou dle jejich názoru interkulturní kompetence jedním z kritérií pro výběr členů virtuálních týmů. S tímto stanoviskem zcela souhlasí 29 % (35 osob) všech respondentů a určitým způsobem s tímto stanoviskem souhlasí 36 % (43 osob) všech respondentů. Neutrální názor zastává 18 % všech respondentů (21 osob). Spíše nesouhlasné stanovisko zastává 12 % všech respondentů (14 osob) a zcela nesouhlasí 5 % všech respondentů (7 osob).

Při srovnání výsledků dle jednotlivých organizačních rolí je při porovnání pozitivních stanovisek (součet odpovědí zcela souhlasím [1] a určitým způsobem souhlasím [2]) patrná větší diverzita než v případě obecného názoru na roli interkulturních kompetencí. Nejpočetnějšími zastánci pozitivního stanoviska k roli interkulturních kompetencí při výběru členů globálních virtuálních týmů jsou tvůrci organizačních rozhodnutí (tedy vrcholoví vedoucí). Sedmdesát devět procent (79 %) z nich zastává názor, že interkulturní kompetence jsou jednoznačně, či nějakým způsobem při výběru členů týmů zohledňovány. Obdobný názor zastávají také manažeři virtuálních týmů (78 % respondentů z této skupiny). Naproti tomu, řadoví členové virtuálních týmů s tímto tvrzením zcela, či určitým způsobem souhlasí pouze z 50 %.

Stanoviska respondentů s ohledem na interkulturní kompetence jako jedno z kritérií pro výběr členů globálních virtuálních týmů znázorňuje graf 10 a shrnuje tabulka 23.

Graf 10: Interkulturní kompetence při výběru členů globálních virtuálních týmů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23: Interkulturní kompetence při výběru členů globálních virtuálních týmů

Interkulturní kompetence jsou kritérium pro výběr členů GVT	Celkem	(1) Zcela souhlasím		(2) Určitým způsobem souhlasím		(3) Ani souhlas ani nesouhlas		(4) Spíše nesouhlasím		(5) Zcela nesouhlasím		M	s	s/M
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Role v organizaci	n	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%			
Tvůrce organizačních rozhodnutí	19	9	47	6	32	0	0	3	16	1	5	2,00	1,29	0,65
Specialista lidských zdrojů	14	6	43	4	29	1	7	3	21	0	0	2,07	1,21	0,58
Manažer virtuálního týmu	32	11	34	14	44	4	13	1	3	2	6	2,03	1,09	0,54
Člen virtuálního týmu	44	5	11	17	39	11	25	7	16	4	9	2,72	1,15	0,42
Jiné	11	4	36	2	18	5	45	0	0	0	0	2,09	1,94	0,45
Celkem	120	35	29	43	36	21	18	14	12	7	6	2,29	1,18	0,51

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že odpovědi respondentů byly v případě stanoviska k interkulturním kompetencím jako kritériu výběru členů globálních virtuálních týmů diverzifikovanější než tomu bylo v případě dotazu na důležitost interkulturních kompetencí pro úspěšný výkon globálních virtuálních týmů, byla tato data podrobena další analýze.

Pro tento účel byli v rámci vzorku respondenti sdruženi do dvou souborů dle organizačních rolí. První soubor lze souhrnně označit jako *vedoucí pracovníky*. Tento soubor sestával z následujících organizačních rolí: tvůrci organizačních rozhodnutí, specialisté lidských zdrojů a manažeři virtuálních týmů. Soubor tvořilo 65 respondentů. Druhý soubor tvořili respondenti, kteří se v rámci své organizační role označili jako členové virtuálních týmů (44 respondentů). Do této analýzy nebyli zahrnuti respondenti, kteří jako svoji organizační roli uvedli jiné (11 respondentů) neboť nebylo zřejmé do které skupiny by měli být tyto respondenti zařazeni. V rámci této analýzy byla stanovena pracovní hypotéza, že mezi stanoviskem těchto dvou souborů ve vztahu k interkulturním kompetencím jako kritériu pro výběr členů virtuálních týmů je rozdíl. Dále pak byla stanovena hypotéza nulová. Přesné znění hypotéz je následující:

H_1 : Mezi stanoviskem vedoucích pracovníků a stanoviskem členů virtuálních týmů k interkulturním kompetencím jako kritériu pro výběr členů virtuálních týmů je rozdíl.

H_0 : Mezi stanoviskem vedoucích pracovníků a stanoviskem členů virtuálních týmů k interkulturním kompetencím jako kritériu pro výběr členů virtuálních týmů není rozdíl

S ohledem na vlastnosti testovaných souborů byla hypotéza testována pomocí Welchova t-testu. Test byl proveden na 5% hladině významnosti, realizován byl v programu Stata 12. Výsledky analýzy potvrdily, že rozdíl mezi vedoucími pracovníky a členy virtuálních týmů je statisticky významný (p -value = 0.003). Hypotéza H_1 tedy byla přijata a lze konstatovat, že mezi stanoviskem vedoucích pracovníků a stanoviskem členů virtuálních týmů k interkulturním kompetencím jako kritériu pro výběr členů virtuálních týmů je s vysokou pravděpodobností rozdíl. Výstup analýzy v programu Stata 12 je uveden v příloze 3.

Ve vztahu k interkulturním kompetencím byli respondenti dotazováni na rozvojové aktivity, které jejich organizace aplikují. Konkrétně otázky směřovaly na didaktické aktivity v podobě specializovaných a komplexních školení a na experienční aktivity v podobě fyzického a virtuálního teambuildingu. Pro doplnění byli respondenti také dotazováni na zkušenosti s koučinkovými programy a asistenci kulturních zprostředkovatelů, čili kulturně kompetentních kolegů.

Otázky se na didaktické rozvojové aktivity globálních virtuálních týmů zaměřovaly z dvou pohledů: 1) specializované školení zaměřené na interkulturní kompetence; a 2) Komplexní školení pro členy virtuálních týmů, obsahující složku zaměřenou na interkulturní kompetence. V tomto ohledu absolvovalo 62 % respondentů po dobu jejich kariéry ve stávající primární organizaci nějaký z výše uvedených typů školení. Čtyřicet tři procent (43 %) respondentů uvedlo, že během kariéry v organizaci absolvovalo oba typy školení. Třicet osm procent (38 %) respondentů pak žádný typ školení se zaměřením na interkulturní kompetence po dobu jejich kariéry ve stávající primární organizaci neabsolvovalo. Podrobné shrnutí odpovědí respondentů k této oblasti shrnuje tabulka 24. Výsledky pak také znázorňuje graf 11 na následující straně.

Tabulka 24: Didaktické rozvojové aktivity v organizaci

Absolvované didaktické rozvojové aktivity v organizaci	Během posledních 2 let		Během posledních 5 let		Během více než posledních 5 let		Během kariéry v org.		Ne po dobu mé kariéry v org.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Školení IC dovedností	47	39	13	11	6	5	66	55	54	45
Komplexní školení	42	35	14	12	4	3	60	50	60	50
Nějaký typ školení IC dovedností	59	49	10	8	5	4	74	62	46	38
Oba typy školení (specializované i komplexní)	30	25	17	14	5	4	52	43	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázky na experienční rozvojové aktivity se konkrétně zaměřovaly na dvě formy teambuildingu: 1) fyzický teambuilding pro členy virtuálních týmů; a 2) virtuální teambuilding. 83 % respondentů uvedlo, že během kariéry ve stávající primární organizaci absolvovalo nějaký typ teambuildingového programu. Sedmnáct (17) respondentů po dobu jejich kariéry v organizaci žádný teambuildingový program neabsolvovalo. Při porovnání obou typů teambuildingových aktivit je celkově četnější

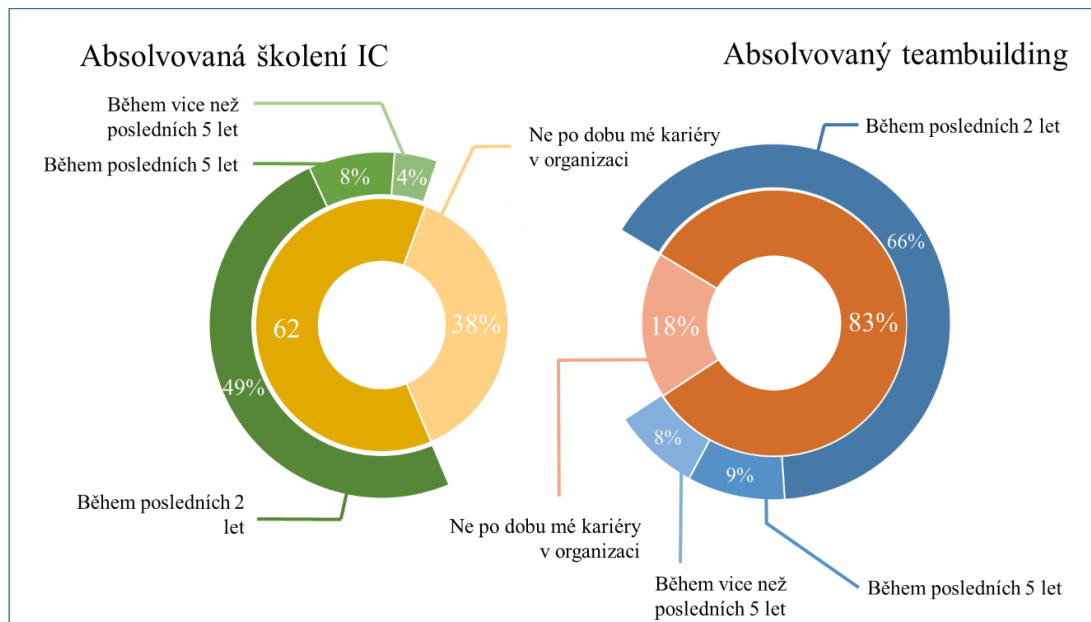
fyzický teambuilding, nicméně v posledních dvou letech uvádí respondenti stejné hodnoty i pro virtuální teambuilding, což patrně odráží globální pandemická opatření. Tabulka 25 shrnuje výsledky šetření pro experienční aktivity. Graf 11 níže tyto výsledky znázorňuje.

Tabulka 25: Experienční rozvojové aktivity v organizaci

Absolvované teambuildingové aktivity v organizaci	Během posledních 2 let		Během posledních 5 let		Během více než posledních 5 let		Během kariéry v organizaci		Ne po dobu mé kariéry v org.	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Teambuilding	63	53	17	14	15	13	95	79	25	21
Virtuální teambuilding	63	53	8	7	6	5	77	64	43	36
Nějaký typ teambuildingu	79	66	11	9	9	8	99	83	21	17
Oba typy teambuildingu	47	39	14	12	12	10	73	61	-	-

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11: Přehled absolvovaných školení a teambuildingových aktivit



Zdroj: Vlastní zpracování

Kromě didaktických a experienčních rozvojových aktivit, byli respondenti dále dotazováni na jejich zkušenost s dvěma doplňkovými nástroji: 1) koučingem; a 2) s tzv. interkulturními zprostředkovateli. Celkově má s koučingem za svoji kariéru v organizaci

zkušenost 60 % respondentů. Z toho v posledních dvou letech se jedná o 41 % respondentů. Menšina respondentů, tedy 40 % za svoji kariéru ve stávající primární organizaci zkušenost s koučingem nemá. S rolí kulturně kompetentních kolegů jako interkulturních zprostředkovatelů má zkušenost celkem 47 % respondentů, z toho v posledních dvou letech se jedná o 37 %. Padesát tři procent (53 %) respondentů se domnívá, že zkušenost s interkulturními zprostředkovateli nemá. Další rozvojové aktivity v organizacích shrnuje tabulka 26 níže.

Tabulka 26: Další rozvojové aktivity

Další rozvojové aktivity	Během posledních 2 let		Během posledních 5 let		Během více než posledních 5 let		Během kariéry v organizaci		Ne po dobu mé kariéry v organizaci	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Koučing	49	41	15	13	8	7	72	60	48	40
Zkušenost s interkulturními zprostředkovateli	44	37	5	4	7	6	56	47	64	53

Zdroj: Vlastní zpracování

12.5 Vyhodnocení výstupů a diskuze

Zkoumaný vzorek respondentů poskytl obraz o aktuální situaci v oblasti globálních virtuálních týmů. Z hlediska demografie a organizačních východisek lze říci, že dle výsledků výzkumu se do práce v globálních virtuálních týmech zapojují především profesionálové s nějakým stupněm vysokoškolského vzdělávání. Tuto skutečnost lze dát do souvislosti s nároky na znalostní práci a jazykovou vybavenosti v globálním prostředí. Charakteru znalostní práce určitým způsobem odpovídá také sektorová struktura organizací respondentů.

Obecně se předpokládá, že virtuální týmy jsou velmi heterogenní (Peters & Manz, 2008), mimo jiné také s ohledem na míru virtuality týmu. Nicméně, výsledky zkoumaného vzorku naznačují určitý příklon k virtuálně intenzivnějším týmům. Dle výsledků šetření jsou globální virtuální týmy poměrně kulturně diverzifikované a bikulturní týmy tvoří pouze menšinu (21 %) nicméně, v rámci zkoumaného vzorku je stále patrná tendence dominance jedné kulturní skupiny v týmu, což má s velkou pravděpodobností vliv na celkové nastavení týmů.

Hlavní výzkumná otázka VO se ptala „*jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů*“. V tomto ohledu výsledky výzkumu ukazují, že organizace, jako celky si jsou role interkulturních kompetencí při řízení jejich globálních týmů vědomy a přikládají jim důležitost. Toto je zřejmé jak z celkových postojů všech respondentů bez ohledu na jejich organizační roli, tak i v kontextu uvedených organizačních rolí respondentů. V tomto ohledu lze říci, že praxe řízení globálních virtuálních týmů reflektuje doporučení akceptovat kulturní diverzitu a s ní související interkulturní kompetence jako aspekt ovlivňující výkonnost globálních virtuálních týmů, které vyplývá ze současného stavu vědeckého poznání. V kontextu organizačních rolí si jsou významu interkulturních rolí vědomi především vedoucí pracovníci a to jak na úrovni jednotlivých virtuálních týmu, tak i na úrovni organizací. Jedním z možných vysvětlení této skutečnosti může být větší nadhled a přehled o procesech ve virtuálních týmech. Z pohledu řadového člena globálního virtuálního týmu se některé profesní situace nemusí bezprostředně jevit jako související s interkulturní interakcí. Tato skutečnost také potvrzuje stanoviska, která vyplývají ze současného stavu poznání (kapitola 11.4), kdy v nastavení funkčního kulturně diverzifikovaného prostředí hrají klíčovou roli manažeři a vedoucí pracovníci.

Dílčí výzkumná otázka DVO 1 se dotazovala, „*jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím jako předpokladu pro výběr členů a sestavování globálních virtuálních týmů*“. Odpověď na tuto výzkumnou otázku souvisí s celkovými postoji respondentů, kterým se věnuje hlavní výzkumná otázka VO. V rámci výzkumu bylo zjištěno, že mezi stanovisky respondentů zastávajících různé organizační role je s velkou pravděpodobností rozdíl. K přesvědčení o interkulturních kompetencích jako o faktoru v rámci výběru členů virtuálních týmů se přiklání více respondenti, jejichž organizační role předpokládá, že sami budou nějakým způsobem globální virtuální týmy sestavovat (tedy manažeři virtuálních týmů, vedoucí pracovníci na úrovni organizace a specialisté lidských zdrojů). Tyto výsledky opět reflektují stanoviska a doporučení vyplývající ze současného stavu vědeckého poznání týkající se důležitosti vedoucích pracovníků v nastavení fungování kulturně diverzifikovaného prostředí globálních virtuálních týmů (kapitola 11.4). V tomto ohledu doporučení současného výzkumu vybízí zohlednit již při sestavování globálních virtuálních týmů interkulturní kompetence potenciálních členů.

Dílčí výzkumná otázka DVO 2 se dotazovala, „*jaká důležitost je v organizacích přikládána aktivitám a opatřením zaměřeným na rozvoj interkulturních kompetencí členů globálních virtuálních týmů*“ a **dílčí výzkumná otázka DVO 3** se dotazovala „*jaké aktivity a opatření používají organizace pro rozvoj interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech*“. Výsledky šetření ukazují, že organizace své virtuální týmy rozvíjejí (což pravděpodobně odráží skutečnost, že si jsou vědomy důležitosti interkulturních kompetencí; viz VO) a to s použitím nástrojů, které uvádí koncepční rámec výzkumného projektu sestavený na základě současného stavu vědeckého poznání (kapitola 12.1). Nad rámec nástrojů definovaných koncepčním rámcem byli respondenti dotazováni na jiné aktivity, které jejich organizace v rámci rozvoje globálních virtuálních týmů aplikují. V tomto případě však respondenti neuvedli žádné jiné rozvojové nástroje. (Respondenti využili možnost volné odpovědi ke komentování svých předchozích odpovědí).

Dílčí výzkumná otázka DVO 4, která se snažila zjistit, „*pokud jsou pro některé organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů nedůležité, proč tomu tak je*“ měla úzkou souvislost s hlavní výzkumnou otázkou VO 1. Vzhledem k tomu, že se negativní postoje k roli interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech se v odpovědích respondentů téměř nevyskytovaly, nepřináší dizertační práce zjištění, proč by některé organizace mohly považovat interkulturní kompetence za nedůležité.

13 Závěr

Tato disertační práce se zabývala problematikou interkulturních kompetencí v řízení globálních virtuálních týmů. Zaměření na virtuální týmovou práci bylo zvoleno, protože se jedná o dynamicky se rozvíjející oblast, která proniká do všech oblastí znalostní práce. Aktuálnost virtuální práce a dynamika jejího vývoje byla zřejmá již před rokem 2020 – před nástupem pandemie COVID-19. Poslední více než dva roky však ukázaly, že práce ve virtuálních týmech je již nedílnou součástí profesní reality znalostních pracovníků.

Ze své podstaty je virtuální práce předurčena ke globální interakci. To však znamená nejen překračování geografických bariér, ale také interakci napříč kulturními rozhraními. Interkulturní aspekt je součástí fungování globálně působících virtuálních týmů a je tedy žádoucí se této oblasti věnovat také na výzkumné úrovni. Na tuto skutečnost proto reaguje specifické zaměření práce na význam interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů.

13.1 Naplnění cílů práce

Hlavním cílem disertační práce bylo zjistit, *jak důležité jsou pro organizace interkulturní kompetence při řízení virtuálních týmů*. Stanovení tohoto cíle vycházelo ze skutečnosti, že odborná literatura upozorňuje na problematiku kulturní diverzity v globálních virtuálních týmech a zdůrazňuje roli interkulturních kompetencí. Akceptace této skutečnosti v profesní praxi globálních virtuálních týmů však nebyla zřejmá.

Hlavní cíl práce byl dále specifikován definováním dvou dílčích cílů (dílčí cíl 1 a dílčí cíl 2, kapitola 1.2). První – dílčí cíl 1 se zaměřoval na *porovnání aktuálního stavu vědeckého poznání se současnou praxí řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech*. Druhý – dílčí cíl 2 se zaměřoval na praxi řízení globálních virtuálních týmů a na *zjištění jak je v současné praxi k interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů přistupováno*. Cíle disertační práce byly naplněny prostřednictvím výzkumné části disertační práce. Výzkumnou část tvořily dva dílčí celky – přehled současného stavu poznání a výzkumný projekt.

Přehled současného stavu poznání byl zpracován formou systematické rešerše a vázal se na první dílčí cíl disertační práce. Tato systematická rešerše byla tematicky vymezena dvěma výzkumnými otázkami R-VO1 a R-VO2 (kapitola 11.1). Výzkumná otázka R-VO1 se dotazovala na to, *jakými dílčími tématy se zabývá současný výzkum v*

souvislosti s řízením interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech. Jako odpověď na tuto výzkumnou otázku identifikovala systematická rešerše 9 tematických klastrů, které byly zastoupeny ve výzkumných člancích publikovaných v letech 2011 až 2021 (kapitola 11.3). Výzkumná otázka R-VO2 se dotazovala *na implikace, které z provedené rešerše literatury vyplývají pro řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech.* Odpovědí na tuto výzkumnou otázku je formulace pěti doporučení, která pro praxi řízení globálních virtuálních týmů vyplývají ze systematické rešerše literatury (kapitola 11.4). Tato doporučení rovněž vymezují východiska pro definování koncepčního rámce druhého celku výzkumné části práce – výzkumného projektu. Provedením systematické rešerše literatury, zodpovězením jejích výzkumných otázek a srovnáním jejích výstupů s výsledky výzkumného projektu (kapitola 12.5) byl naplněn dílčí cíl 1.

Výzkumný projekt se vázal na druhý dílčí cíl disertační práce a byl vymezen hlavní výzkumnou otázkou VO a čtyřmi dílčími výzkumnými otázkami (DVO 1, DVO 2, DVO 3 a DVO 4; kapitola 12.2). Hlavní výzkumná otázka VO se dotazovala na to, *jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při řízení globálních virtuálních týmů.* Dílčí výzkumné otázky se dotazovaly na to, *jaká důležitost je v organizacích přikládána interkulturním kompetencím při výběru členů a sestavování globálních virtuálních týmů* (DVO 1), *na aktivity a opatření pro rozvoj interkulturních kompetencí* (DVO 2) a na to, *které aktivity jsou v organizacích za tímto účelem používány* (DVO 3) a *pokud organizace považují interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů nedůležité, proč tomu tak je* (DVO 4). Výzkumné otázky výzkumného projektu byly zodpovězeny vyhodnocením výstupů kvantitativního výzkumu prostřednictvím dotazníkového šetření mezi profesionály, působícími v globálních virtuálních týmech (podrobně kapitola 12.5). Z výstupů dotazníkového šetření vyplynulo, že organizace jsou si vědomy významu interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech a považují je za důležité (VO) a negativní postoje k významu interkulturních kompetencí se téměř nevyskytují (DVO 4). Interkulturní kompetence také hrají roli při výběru členů a sestavování globálních virtuálních týmů (DVO 1) a organizace využívají škálu aktivit pro rozvoj interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech (DVO 2, DVO 3). Realizací výzkumného projektu a zodpovězením jeho výzkumných otázek byl naplněn dílčí cíl 2 disertační práce.

Naplněním obou dílčích cílů byl také naplněn hlavní cíl disertační práce. Provedený výzkum zaměřený na aktuální praxi ozřejmil, že organizace vnímají interkulturní kompetence jako důležitý aspekt úspěšného řízení globálních virtuálních týmů. V určitých ohledech je důležitost interkulturních kompetencí vnímána více na úrovni vedoucích pracovníků, kteří se oproti řadovým členům globálních virtuálních týmů více přiklání ke stanovisku, že interkulturní kompetence jsou jedním z kritérií pro výběr členů globálních virtuálních týmů. Přesvědčení organizací, že jsou interkulturní kompetence důležité pro úspěšné fungování globálních virtuálních týmů lze také odvozovat od skutečnosti, že organizace aplikují nástroje pro rozvoj interkulturních kompetencí u členů těchto týmů.

13.2 Akademický přínos práce

Virtuální práce, včetně její globální formy patří mezi nové formy práce. Nová práce (New work) je širší sdružený koncept, který poukazuje na nové formy a kontexty práce. Novou práci vymezuje např. důraz na flexibilitu, možnost vyvážení profesních a mimoprofesionálních kontextů a využití technologií pro mediaci pracovního prostředí a interakce. (Vayre, 2022) Práce v globálních virtuálních týmech, stejně tak jako jiné nové formy práce, dynamicky reaguje na aktuální podněty a technologické možnosti a její význam roste, což je zřejmé předešlým během posledních tří let. (kapitola 13.3 níže). Je tedy žádoucí, aby byl tento trend sledován také z pohledu vědeckého výzkumu.

Virtuální práce a práce v globálních virtuálních týmech byla předmětem výzkumného zájmu již od poloviny 90. let 20. století, kdy tento způsob práce pronikl do širší profesní praxe (kapitola 2.2) Dopady a opatření související s pandemií COVID-19 však přinesly celkové zvýšení zájmu o problematiku virtuálních týmů a v souvislosti s globálními virtuálními týmy se dostává do popředí akademického zájmu také problematika interkulturní komunikace v těchto týmech. Přesto, že tato disertační práce začala vznikat již před nástupem pandemie COVID-19, přispívá svým zaměřením k akademicko-výzkumným potřebám vyplývajícím ze současné dynamiky rozvoje virtuální práce.

Konkrétní akademicko-výzkumný přínos disertační práce lze identifikovat v části teoretické i v obou dílčích cílech výzkumné části.

Teoretická část představuje ucelený přehled teoretických východisek řízení globálních virtuálních týmů. Témata jsou řazena tak, aby postupně seznamovala nejprve s širšími východisky virtuální práce. Poté následují témata zabývající se aspekty řízení globálních virtuálních týmů včetně problematiky interkulturních kompetencí. Tento teoretický přehled se důsledně opírá o odborné monografie a články.

Systematická rešerše, která tvoří první dílčí celek výzkumné části (kapitola 11) má přínos z hlediska řešeného tématu i z hlediska výběru zdrojů, které byly analyzovány. Téma interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech nebylo tímto způsobem doposud zpracováno a přehledová práce tohoto typu může sloužit jako výchozí bod pro vymezení návazných, specificky zaměřených výzkumných projektů. K tomuto potenciálnímu využití přispívá také skutečnost, že se rešerše zaměřila na zdroje publikované přibližně v horizontu posledních deseti let a poskytuje tedy přehled aktuálního stavu poznání v této oblasti.

Přínos druhého celku výzkumné části – výzkumného projektu spočívá v tom, že jeho výstupy doplňují současný stav poznání o nové poznatky z praxe. Systematická rešerše zmíněná v předchozím odstavci mimo jiné odhalila, že většina článků, které byly na základě systematického výběru v rámci rešerše analyzovány jsou články koncepční povahy (kapitola 11.1, tabulka 10). Výzkum zaměřený na praxi řízení globálních virtuálních týmů je tedy žádoucí pro doplnění aktuálního poznání problematiky.

V neposlední řadě, disertační práce zpracovává téma v českém jazyce a může tak posloužit jinému okruhu odborné veřejnosti než původní zdroje v anglickém jazyce, ze kterých až na malé výjimky práce výlučně vychází.

13.3 Přínos pro praxi

Tranzice znalostních odvětví k virtualizaci práce je zřejmá, což dokládají také analytické aktivity globálních poradenských společností. Zpráva McKingsey & Company (Alexander, De Smet, Langstaff & Ravid, 2021) poukazuje na příklon zaměstnavatelů i zaměstnanců k využívání hybridních forem. Dle McKingsey & Company před propuknutím pandemie COVID-19 preferovalo 62 % zaměstnanců práci na pracovišti, v post-pandemickém období již práci na pracovišti preferuje pouze 32 % zaměstnanců, ve prospěch hybridní práce či čistě virtuální práce. Společnost Buffer (2022), uvádí, že 72 % zaměstnanců očekává, že jejich zaměstnavatel bude v budoucnu umožňovat nějakou

formu vzdálené práce a plně kolokovanou práci by v budoucnu preferovalo pouze 3 % z nich.

Přesun k virtualizaci znalostní práce může mít v některých odvětvích již v brzké době charakter systémové změny. To lze očekávat v technologických odvětvích, ale může se také jednat o další oblasti včetně veřejného sektoru. (Deloitte, 2021) Významný přesun znalostní práce do virtuálního prostoru s sebou přináší nové implikace pro praxi.

Z hlediska praxe jsou implikace související s virtuální prací a globální virtuální prací nejméně zajímavé v manažerské rovině. Do popředí zájmu se dostává problematika vedení pracovníků v digitálním prostředí a další netechnické jevy spojené s virtuální prací. (Biswas, Garrison & Ramirez, 2023) Periodická analýza trendů v globálních virtuálních týmech prováděná společností RW3 spolu se vzrůstajícím trendem zapojení globálních virtuálních týmů dlouhodobě poukazuje na problematiku komunikačních bariér, kulturní diverzity a rozvoje interkulturních kompetencí v globálním virtuálním prostředí. (RW3 Culture Wizzard 2016; RW3 Culture Wizzard, 2019, RW3 Culture wizzard 2021).

Jak trend nárůstu virtuální práce, tak i komplexita virtuálního prostředí a s ní spojené výzvy kladou na manažery globálních virtuálních týmů zvýšené nároky, čehož by si manažeři globálních virtuálních týmů měli být vědomi. Ke zvýšení povědomí o specifických globálních virtuálních týmech v praxi řízení a vedení globálních virtuálních týmů se snaží přispět svými výstupy také tato disertační práce.

Bezprostřední přínos pro manažerskou praxi lze spatřovat v obou dílčích celcích výzkumné části práce. Přehled současného stavu poznání – systematická rešerše literatury vyvozuje v závěru pět klíčových implikací, které vyplývají ze současného výzkumu pro praxi řízení interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech (kapitola 11.4). Tyto implikace lze využít jako rámec pro nastavení řízení interkulturních kompetencí v organizacích využívajících globální virtuální týmy. Výzkumný projekt v rámci svých výstupů poskytuje informace o tom, jak praxe vnímá interkulturní kompetence jako faktor fungování globálních virtuálních týmů (kapitoly 12.4 a 12.5) Výstupy výzkumného projektu doplňují východiska a doporučení uvedená v implikacích systematické rešerše. Pro manažerskou praxi to znamená potvrzení významu interkulturních kompetencí při řízení globálních virtuálních týmů v rovině řízení (management) a vedení (leadership) globálních virtuálních týmů a dále významu v rámci problematiky řízení lidských zdrojů v organizacích využívajících globální virtuální práci.

13.4 Limity výstupů práce a návrhy dalšího výzkumu

Zásadou zpracování disertační práce bylo naplnit cíle objektivním a validním způsobem. Tento princip byl aplikován důsledným následováním metod vědecké práce a prací se zdroji. Přesto je při interpretaci výsledků výzkumného projektu třeba vzít v potaz jejich limity.

Limity systematické rešerše, která tvoří přehled současného stavu poznání (kapitola 11) spočívají v především relativně úzkých kritériích výběru analyzovaných zdrojů. Kritéria výběru zdrojů pro rešeršní proces vycházela ze záměru poskytnout obraz o aktuálních výzkumných směrech v rámci stanovené tematické oblasti. Výlučné zaměření na časopisecké články bylo motivováno snahou poskytnout informace o současných výzkumných tendencích, neboť časopisecké články vzhledem ke svému rozsahu a užšímu zaměření zpravidla odrážejí aktuální situaci rychleji než například monografie. Přesto lze předpokládat, že i monografie věnující se problematice virtuálních týmů a souvisejícím tématům mohou obsahovat validní informace, které by byly dalším přínosem pro zkoumanou oblast. Totéž platí pro články, které nejsou indexovány v nejčastěji používaných výzkumných databázích, ze kterých rešerše čerpala (Scopus, Web of Science). Z rešeršního procesu byly rovněž vyloučeny články, které jako zdroj primárních dat používaly respondenty z řad studentů a studentské skupiny. Nelze popřít, že výzkum využívající studentské vzorky může přinést zajímavé výsledky, které přispějí k rozšíření souboru poznatků. V kontextu cílů disertační práce se však jeví jako vhodnější v rámci rešeršního procesu vycházet pouze z výzkumu založeného na zjištěních z praxe.

Výsledky výzkumného projektu jsou limitovány výběrem výzkumného vzorku. Vzorek respondentů byl vybírán prostým náhodným výběrem mezi profesionály působícími v globálních virtuálních týmech. Tyto osoby byly s žádostí o účast v dotazníkovém šetření osloveny prostřednictvím profesní sociální sítě LinkedIn. Bezprostředně z tohoto způsobu výběru vyplývají limity z hlediska pokrytí globální komunity populace splňující parametry pro cílového respondenta. Další limity vyplývají z velikosti konečného vzorku, který byl dále analyzován. Na velikosti konečného vzorku se projevila nízká míra zpětné vazby oslovených profesionálů, která může být interpretována jako neochota účastnit se výzkumných projektů či případně může odrážet nepravidelnost návštěvy sociální sítě LinkedIn (tuto skutečnost naznačuje opožděná reakce na přímé oslovení respondenta, případně zaznamenaná reakce v řádu měsíců po ukončení sběru dat). V rámci realizovaného výzkumného projektu nemohla být

zodpovězena výzkumná otázka, „*pokud jsou pro některé organizace interkulturní kompetence při řízení globálních virtuálních týmů nedůležité, proč tomu tak je*“ (DVO 4), protože se negativní postoje k roli interkulturních kompetencí v globálních virtuálních týmech v odpovědích respondentů téměř nevyskytovaly.

Další potenciální limitace zvoleného výzkumného postupu může spočívat v heterogenní povaze globálních virtuálních týmů (kapitola 3) a tedy množstvím faktorů, které se mohou do nastavení a řízení každého takového týmu promítnout. Tyto faktory (například podrobnější zaměření na národní kultury reprezentované v týmech, problematika členství ve více týmech, životní cyklus týmu atp.) nebyly do návrhu dotazníkového šetření v plném rozsahu zahrnuty, neboť by navyšovaly komplexitu dotazníku. Větší komplexnost dotazníku by se mohla projevit nižší mírou návratnosti a rovněž by zvyšovala nároky na rozsah respondentského vzorku.

Výstupy výzkumné části disertační práce i identifikovaná omezení naznačují možnosti navazujících výzkumných projektů. Na výzkumný projekt představený v této disertační práci by bylo možné navázat výzkumnými projekty, které více zohlední heterogenní povahu globálních virtuálních týmů a souvislost mezi jednotlivými faktory definujícími povahu globálních virtuálních týmů a významem interkulturních kompetencí. Vzhledem k heterogenní povaze a komplexitě globálních virtuálních týmů by rovněž nové poznatky a další výzkumné směry mohl přinést kvalitativní výzkum zaměřený na problematiku interkulturních kompetencí a interkulturní interakce v globálních virtuálních týmech.

Použitá literatura a zdroje

Abbate, J. (1999). *Inventing the Internet* (1st ed.). MIT Press.

Alexander, A., De Smet, A., Langstaff, M., & Ravid, D. (2021). What employees are saying about the future of remote work, 14. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/what-employees-are-saying-about-the-future-of-remote-work>

Alperin J., Brown A., Huang J., & Sandy S. (2001). Bolt, Beranek, and Newman INC: A case history of transition 6.933: The structure of engineering revolution, a MIT Course 6.933 Final Project. <http://web.mit.edu/6.933/www/Fall2001/BBN.pdf>

Altschuller, S. & Benbunan-Fich, R. (2010). Trust, Performance, and the Communication Process in Ad Hoc Decision-Making Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 16,(1), (27–4). <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2010.01529.x>

Ang, S., & Van Dyne, L. (Ed.). (2008). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications*. M.E. Sharpe.

Arasaratnam, L. A. (2008). Further testing of a new model of intercultural communication competence. Paper presented at the annual meeting of the International Communication Association, New York, NY.

Arvey, R., Zhang, Z., Avolio, B., & Krueger, R. (2007). Developmental and Genetic Determinants of Leadership Role Occupancy among Females. *The Journal of applied psychology*. 92. 693-706. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.693>

Au, Y., & Marks, A. (2012). Virtual teams are literally and metaphorically invisible: Forging identity in culturally diverse virtual teams. *Employee Relations*, 34(3), 271–287. <https://doi.org/10.1108/01425451211217707>

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22 No. 3, 309-328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

Batarseh, F., Usher, J., & Daspit, J. (2017). Collaboration Capability In Virtual Teams: Examining The Influence On Diversity And Innovation. *International Journal of Innovation Management*, 21(04). <https://doi.org/10.1142/S1363919617500347>

- BBN (1981). A History of arpanet: The First Decade: Report 4799. <https://ipj.dreamhosters.com/wp-content/uploads/2015/07/A-History-of-the-ARPANet.pdf>
- Bell, B. S., & Kozlowski, S. W. J. (2002). A Typology of Virtual Teams: IMPLICATIONS FOR EFFECTIVE LEADERSHIP. *Group & Organization Management*, 27(1), 14-49. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/1059601102027001003>
- Bennett, J. M. (Ed.). (2015). *The Sage encyclopedia of intercultural competence* (1st ed.). Sage.
- Bennett, M. J. (1986). A developmental approach to training for intercultural sensitivity. *International Journal of Intercultural Relations*, 10(2), 179–196. [https://doi.org/10.1016/0147-1767\(86\)90005-2](https://doi.org/10.1016/0147-1767(86)90005-2)
- Bennett, M. J. (2017). Developmental model of intercultural sensitivity. In Y. Y. Kim (Ed.), *The International Encyclopedia of Intercultural Communication* (1. Ed.) 1–10. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118783665.ieicc0182>
- Bergmann, F. (2019). *New work new culture. Work we want and culture that strengthens us*. Hampshire: Zero Books.
- Berry, J.W., Kim, U., Power, S., Young, M. and Bujaki, M. (1989). Acculturation Attitudes in Plural Societies. *Applied Psychology*, 38: 185-206. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1989.tb01208.x>
- Biermeier-Hanson, B., & Nieminen, L. (2018). Leveraging cultural context for leader development. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 11(4), 653–656. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1017/iop.2018.126>
- Biswas, B., Garrison, W., & Ramirez, R. L. (2023). *The new world of work: People leadership in the digital age* (1 Edition). Routledge.
- Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment: An Integration of Multiple Theoretical Perspectives. *The Academy of Management Review*, 16(2), 291–317. <https://doi.org/10.2307/258863>
- Blomqvist, K. (1997). The Many Faces of Trust. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 13, No. 3, 271-286.

- Bouquet, C. (2005). *Building global mindsets: An attention-based perspective*. Palgrave Macmillan.
- Braga D. (2008). Transformational Leadership Attributes for Virtual Team Leaders. In *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A toolkit for collaboration across boundaries*, 179 - 198. Jossey-Bass.
- Brewer, P. E. (2015). *International virtual teams: engineering global communication*. Wiley.
- Buffer (2022). 2022 State Of Remote Work. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2022>
- Butler, C. L., Minbaeva, D., Mäkelä, K., Maloney, M. M., Nardon, L., Paunova, M., & Zimmermann, A. (2018). Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: An expert dialogue. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(14), 2209–2229. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1428720>
- Byram, M., Nichols, A., & Stevens, D. (Ed.). (2001). *Developing intercultural competence in practice. Multilingual Matters*.
- Carter, M. Z., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Mossholder, K. W. (2012). Transformational leadership, relationship quality, and employee performance during continuous incremental organizational change. *Journal of Organizational Behavior*. doi:10.1002/job.1824
- Castells, M., & Castells, M. (2009). *The rise of the network society* (2nd ed). Wiley-Blackwell.
- Cohen, S. L. (2010). Effective global leadership requires a global mindset. *Industrial and Commercial Training*, 42(1).
- Connaughton, S. L., & Shuffler, M. (2007). Multinational and Multicultural Distributed Teams. *Small Group Research*, 38(3), 387-412. <https://doi.org/10.1177/1046496407301970>
- Council of Europe (2022). Sex and gender. Dostupné 4.12.2022 z <https://www.coe.int/en/web/gender-matters/sex-and-gender>

- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (Fifth edition). SAGE.
- Crisp, C. B., & Jarvenpaa, S. L. (2013). Swift trust in global virtual teams: Trusting beliefs and normative actions. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 45–56. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000075>
- Cseh, M., Davis, E. B., & Khilji, S. E. (2013). Developing a global mindset: learning of global leaders. *European Journal of Training*, 37(5), 489-499. <https://doi.org/10.1108/03090591311327303>
- Davitz J.D., Beldoch M. (1976). *The Communication of Emotional Meaning*. Greenwood Press
- Deardorff, D. K. (2015). Intercultural competence: Mapping the future research agenda. *Intercultural Competence*, 48, 3–5. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.03.002>
- Dekker, W. den. (2016). *Global mindset and cross-cultural behavior: Improving leadership effectiveness*. Palgrave Macmillan.
- Duarte, D., & Tennant Snyder, N. (2006). *Mastering virtual teams: Strategies, tools, and techniques that succeed* (Third edition). Jossey-Bass.
- Earley P.C., Murnieks C. & Mosakowski E. (2007). Cultural intelligence and Global Mindset. In: Javidan, M., Steers, R. M., & Hitt, M. A. (Ed.). *The global mindset*. Emerald JAI.
- Earley, C. P., & Ang, S. (2003). Cultural intelligence: individual interactions across cultures. *Reference and Research Book News*, 18(4).
- Earley, P.C. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. In B.M. Staw & R.M. Kramer (Eds.), *Research In Organizational Behavior Vol. 24* (pp. 271-299).
- Early, P.C. and Mosakowski, E. (2005). Cultural Intelligence. *Harvard Business Review*, 1-8. <https://hbr.org/2004/10/cultural-intelligence>
- Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field. *Organization Management Journal*, 15(2), 78–94. <https://doi.org/10.1080/15416518.2018.1471976>

- Eisenberg, J., & Mattarelli, E. (2017). Building Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups. *Journal of International Management*, 23(4), 399–411. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2016.11.007>
- Enrique, G.-G., & Joel, M.-G. (2020). Best practices and opportunity areas for the intelligent management of virtual teams. *Management Science Letters*, 3507–3514. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.044>
- Eurostat (2022). Structural Business Statistics Overview. Dostupné 4.12.2022 z https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Structural_business_statistics_overview
- European Investment Bank (2022). Digitalisation in Europe 2021-2022: Evidence from the EIB Investment Survey. <https://www.eib.org/en/publications-research/economics/digitalisation-in-european-union.htm>
- Fang, T. (2003). A Critique of Hofstede's Fifth National Culture Dimension. *International Journal of Cross Cultural Management*, 3(3), 347-368.
- Freedman, S. (2008). Combating confusion: Virtual teams that cross borders. In J. Nemiro, M. Beyerlein, S. Beyerlein, & L. Bradley (Eds.), *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A toolkit for collaboration across boundaries* (pp. 367-390). Jossey-Bass.
- Fukuyama, F. (c1999). *The great disruption: human nature and the reconstitution of social order*. Free Press.
- Furnham A., Bochner. S. (1987). Culture shock. *Psychological Medicine*, 17(3), 792–793. Methuen: London. <https://doi.org/10.1017/S0033291700026167>
- Furst S.A., Reeves M., Rosen B., & Blackburn R.S. (2004). Managing the life cycle of virtual teams. *AMP*, 18, 6–20. <https://doi.org/10.5465/ame.2004.13837468>
- Garrison, G., Wakefield, R. L., Xu, X., & Kim, S. H. (2010). Globally distributed teams. *ACM SIGMIS Database: the DATABASE for Advances in Information Systems*, 41(3), 27-48.
- Gibson, C. B., & Cohen, S. G. (Eds.). (c2003). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. Jossey-Bass.

Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the Concept of Virtuality: The Effects of Geographic Dispersion, Electronic Dependence, Dynamic Structure, and National Diversity on Team Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451-495.

Gibson, R. (2002). *Intercultural business communication*. Oxford University Press.

Gilbert, M. (2005). A Theoretical Framework for the Understanding of Teams. In N. Gold, *Teamwork: Multi-Disciplinary Perspectives* (1st ed., pp. 22-32). PALGRAVE MACMILLAN.

Gluesing, J. C., Alcordo, T. C., Baba, M. L., Britt, D., Harris Wagner, K., McKether, W., Monplaisir, L., Horn Ratner, H., & Riopelle, K. (2003). The Development of Global Virtual Teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness* (1st ed., pp. 353-380). Jossey-Bass.

Gold, N. (2005). Introduction: Teamwork in Theory and in Practice. In N. Gold, *Teamwork: Multi-Disciplinary Perspectives* (1st ed., pp. 1-19). PALGRAVE MACMILLAN.

Goldsmith, M., Govindarajan, V., Kaye, B., & Vicere, A. (2002). *The many facets of leadership*. Financial Times/Prentice Hall.

Goldsmith, M., Greenberg C. Hu-Chan M., Robertson A. (Ed.). (2003). *Global leadership: The next generation*. FT/Prentice Hall.

Goodman, N. (2012). Training for cultural competence. *Industrial and Commercial Training*, 44(1), 47–50. <https://doi.org/10.1108/00197851211193426>

Griffith, D. A., & Harvey, M. G. (2000). An intercultural communication model for use in global interorganizational networks. *Journal of International Marketing*, 9(3), 87–103.

Griffith, T. L., Sawyer, J. E., & Neale, M. A. (2003). Virtualness and knowledge in teams: managing the love triangle of organizations, individuals, and information technology. *MIS Quarterly*, 27(2), 265-287.

Grishaw D.J & Kwok S.F.T. (1998). *The Business Benefits of Virtual Organization*, In Igarria, M., & Tan, M. (Ed.). *The virtual workplace*. Idea Group Pub.

- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2002). Cultivating a Global Mindset. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 16(1), 116–126. <http://www.jstor.org/stable/4165818>
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Wang, H. (c2008). *The quest for global dominance: transforming global presence into global competitive advantage* (2nd ed). Jossey-Bass.
- Haas, M., & Mortensen, M. (2016). The Secrets of Great Teamwork. *Harvard Business Review*, 70-76. <https://hbr.org/2016/06/the-secrets-of-great-teamwork>
- Hafner, K., & Lyon, M. (1998). *Where wizards stay up late: The origins of the internet*. Touchstone.
- Hall, E. T. (1966). *The hidden dimension* (1st ed.). Doubleday.
- Hall, E. T. (1980, c1959).. *The silent language*. Greenwood Press.
- Hall, E. T. (1989, c1976). *Beyond culture*. Anchor Books.
- Hambrick, D. C., Davison, S. C., Snell, S. A., & Snow, C. C. (1998). When groups consist of multiple nationalities: Towards a new understanding of the implications. *Organization Studies*, 19(2), 181–205. <https://doi.org/10.1177/017084069801900202>
- Han, S. J., & Beyerlein, M. (2016). Framing the Effects of Multinational Cultural Diversity on Virtual Team Processes. *Small Group Research*, 47(4), 351-383. <https://doi.org/10.1177/1046496416653480>
- Handy, C. (1995). Trust and the Virtual Organization. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1995/05/trust-and-the-virtual-organization>
- Hardin, A. M., Fuller, M. A., & Davison, R. M. (2015). I Know I Can, But Can We? Culture and efficacy beliefs in global virtual teams. *Small Group Research*, 38(1), 130–155.
- Heath, C., Luff, P., & Sellen, A. (1995). Reconsidering the Virtual Workplace: Flexible Support for Collaborative Activity. In H. Marmohn, Y. Sundblad, & K. Schmidt, *Proceedings of the Fourth European Conference on Computer-Supported Cooperative Work* (pp. 83-99). https://doi.org/DOI: 10.1007/978-94-011-0349-7_6 .
- Helmold, M. (2021). *New work, transformational and virtual leadership: Lessons from COVID-19 and other crises*. Springer.

- Hertel, G., Konradt, U., & Geister, S. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hertel, G., Konradt, U., & Geister, S. (2005). Managing virtual teams: A review of current empirical research. *Human Resource Management Review*, 15(1), 69-95. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.01.002>
- Hinds, P., Liu, L., & Lyon, J. (2011). Putting the Global in Global Work: An Intercultural Lens on the Practice of Cross-National Collaboration. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 135-188. <https://doi.org/https://doi.org/10.5465/19416520.2011.586108>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. H. (1997). *Cultures and organizations: Software of the mind* (Rev. ed.). McGraw-Hill.
- Hofstede, G. J. (2009). Research on cultures: How to use it in training? *European Journal of Cross-Cultural Competence and Management*, 1(1), 14–21. <https://doi.org/10.1504/EJCCM.2009.026729>
- Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's Value Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(4), 417–433. <https://doi.org/10.1177/0022002184015004003>
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Holliday, A., Hyde, M., & Kullman, J. (2004). *Intercultural Communication: An advanced resource book*. Routledge.
- Holtbrügge, D., Schillo, K., Rogers, H., & Friedmann, C. (2011). Managing and training for virtual teams in India. *Team Performance Management: An International Journal*, 17(3/4), 206–223. <https://doi.org/10.1108/13527591111143727>
- Horwitz, F. M., Bravington, D., & Silvis, U. (2006). The promise of virtual teams: Identifying key factors in effectiveness and failure. *Journal of European Industrial Training*, 30(6), 472–494. <https://doi.org/10.1108/03090590610688843>

- Hosseini, M. R., Zuo, J., Chileshe, N., & Baroudi, B. (2013). A conceptual meta-framework for managing multicultural global virtual teams. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 12(4), 310. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2013.057280>
- House, R. J., Hanges P.J., Javidan M., Dorfman P.W. & Gupta V. (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage Publications.
- Huczynski, A., & Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour (Eighth edition)*. Pearson.
- Hunter, B., White, G. P., & Godbey, G. C. (2006). What does it mean to be globally competent? *Journal of Studies in International Education*, 10(3), 267–285. <https://doi.org/10.1177/1028315306286930>
- Chang, H. H., Hung, C. J., & Hsieh, H.-W. (2014). Virtual teams: Cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(11–12), 1318–1335. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.704274>
- Chatfield, A. T., Shlemoon, V. N., Redublado, W., & Darbyshire, G. (2014). Creating Value through Virtual Teams: A Current Literature Review. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(3). <https://doi.org/10.3127/ajis.v18i3.1104>
- Chhokar, J. S., Brodbeck, F. C., House, R. J., & Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research Program (Ed.). (2007). *Culture and leadership across the world: The GLOBE book of in-depth studies of 25 societies*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Ibert J., Baumard P., Donald C. & Xuereb J.M. (2001). Data collection and managing data source. In Thietart, R.A. *Doing management research: A comprehensive guide*. Sage.
- Ikenberry, G. J., & Fukuyama, F. (1996). Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. *Foreign Affairs*, 75(2). <https://doi.org/10.2307/20047503>
- International Labour Organization (2018). *Back to the Future: Challenges and opportunities for the future of work addressed in ILO sectoral meetings since 2010: Working Paper No. 317*. Interantional Labour Organisation.

- Itoa, H., & Leeb, D. (2005). Assessing the impact of the September 11 terrorist attacks on U.S. airline demand. *Journal of Economics and Business*, 57(1), 75-95. <https://doi.org/10.1016/j.jeconbus.2004.06.003>
- Jaarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jabareen, Y. (2009). Building a Conceptual Framework: Philosophy, Definitions, and Procedure. *International Journal of Qualitative Methods*, 49–62. <https://doi.org/10.1177/160940690900800406>
- Jarvenpaa, S. L., & Ives, B. (1994). The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges. *Journal of Management Information Systems*, 10(4), 25-57. <https://doi.org/10.1080/07421222.1994.11518019>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815.
- Jenn N. C. (2006). Designing A Questionnaire. *Malaysian family physician: the official journal of the Academy of Family Physicians of Malaysia*, 1(1), 32–35.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, (1), 12.
- Kaarst-Brown, M. L., & Evaristo, J. R. (2002). International Cultures and Insights into Global Electronic Commerce. In P. Palvia, S. Palvia, & E. Roche, *Global Information Technology and Electronic Commerce: Issues for the new millennium* (4th edition). Ivy League Pub.
- Kappagomtula, C. L. (2017). Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross culture teams. *European Business Review*, 29(5), 572–583. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2015-0177>
- Karahanna, E., Evaristo, R. J., & Srite, M. (2005). Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective. *Journal of Global Information Management*, 13(2), 1-20.
- Keen, A. (2015). *The internet is not the answer* (1st ed.). Atlantic Monthly Press.

- King, P. M., & Baxter Magolda, M. B. (2005). A developmental model of intercultural maturity. *Journal of College Student Development*, 46(6), 571–592. <https://doi.org/10.1353/csd.2005.0060>
- Kirkman, B. L., & Mathieu, J. E. (2005). The Dimensions and Antecedents of Team Virtuality. *Journal of Management*, 31(5), 700–718. <https://doi.org/10.1177/0149206305279113>
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson.
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. V. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>
- Kramer, W. S., Shuffler, M. L., & Feitosa, J. (2017). The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams. *Human Resource Management Review*, 27(4), 604–620. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.007>
- Kristof, A.L., Brown, K. G, Sims Jr., H. P., & Smith, K. A. (1995). The virtual team: A case study and inductive model. In M. M.Beyerlein, D.A.Johnson & S. T. Beyerlein, (Eds.), *Advances in interdisciplinary studies of work teams: Knowledge work in teams*, (2), 229–253. Greenwich, CT: JAI Press.
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1967, c1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Vintage books.
- Krumm, S., Terwiel, K., & Hertel, G. (2013). Challenges in Norm Formation and Adherence: The Knowledge, Skills, and Ability Requirements of Virtual and Traditional Cross-Cultural Teams. *Journal of Personnel Psychology*, 12(1), 33–44. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000077>
- Kubátová J., Seitlová K. (2015). *Řízení virtuálních týmů*. Palackého Univerzita v Olomouci

- Kupka, B. (2008). Creation of an instrument to assess intercultural communication competence for strategic international human resource management. Unpublished doctoral dissertation, University of Otago, Otago, New Zealand.
- Lee., M. R. (2014). Leading virtual project teams adapting leadership theories and communications techniques to 21st century organizations. Auerbach Publications.
- Levy O., Taylor S., Boyacigiller N.A. & Beechler S. (2007). Global Mindset: A Review And Proposed Extensions. in: Javidan, M., Steers, R. M., & Hitt, M. A. (Ed.), The global mindset. Emerald JAI.
- Liao, Ch. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human Resource Management Review*, 27(4), 648-659. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.12.010>
- Liao, Thomas D. C. (2020). Cultural intelligence in the world of work: Past, present, future. Springer.
- Lipnack, J., & Stamps, J. (c2000). *Virtual teams: people working across boundaries with technology* (2nd ed). Wiley.
- Lippert, H., & Dulewicz, V. (2018). A profile of high-performing global virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 24(3/4), 169–185. <https://doi.org/10.1108/TPM-09-2016-0040>
- Livermore, D. A. (2015). *Leading with cultural intelligence: The real secret to success* (Second edition). American Management Association.
- Lundby, K., & Jolton, J. (2010). *Going Global: Going Global* (1st ed.). Jossey-Bass.
- Machi, L. & McEvoy, B. (2016). *The literature review: six steps to success*. Thousand Oaks, California: Corwin.
- Marković, D., Radović-Markovic, M., & Minović, J. (2015). A new virtual team competence defining model. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 1034–1045. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1100840>
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., & Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *The Academy of Management Review*, 26(3), 356. <https://doi.org/10.2307/259182>

- Martins, L. L., Gilson, L. L., & Maynard, M. T. (2004). Virtual teams: What do we know and where do we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 805–835. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.05.002>
- Massey, A., Smith, S., Braier, A., & Datar, A. (2021). Location liberation: Adaptive workplaces in government. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/industry/public-sector/government-trends/2021/location-liberation-adaptive-workplaces-government.html>
- Mattarelli, E., Tagliaventi, M. R., Carli, G., & Gupta, A. (2017). The Role of Brokers and Social Identities in the Development of Capabilities in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 23(4), 382–398. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2017.01.003>
- Matveev, A. V. (2016). *Intercultural competence in organizations: A guide for leaders, educators and team players*. Springer Science and Business Media.
- Mendenhall, M. E. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (Third edition). Routledge.
- Mendenhall, M. E. (2017). *Global leadership: Research, practice, and development* (Third edition). Routledge.
- Meyerson, D., Weick, K.E. and Kramer, R.M. (1996). Swift Trust and Temporary Groups. In: Kramer, R.M. & Tyler, T.R., Eds., *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage, Thousand Oaks, 166-195. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452243610.n9>
- Mooney, A., & Evans, B. (2007). *Globalization: the key concepts*. Routledge.
- Morgeson, F. P., DeRue, D. S., & Karam, E. P. (2010). Leadership in teams: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 36(1), 5–39. <https://doi.org/10.1177/0149206309347376>
- Morrison-Smith, S., & Ruiz, J. (2020). Challenges and barriers in virtual teams: a literature review. *SN Applied Sciences*, 2(6). <https://doi.org/10.1007/s42452-020-2801-5>
- Mutha, P., & Srivastava, M. (2021). Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2021-2856>

- Negroponte, N. (1995). *Being digital* (1st ed.). Knopf.
- Nemiro, J., Bradley, L., Beyerlein, M., & Beyerlein, S. (2008). The Challenges of Virtual Teaming. In *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A toolkit for collaboration across boundaries*, 1-25. Jossey-Bass.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice* (Seventh Edition). SAGE Publications, Inc.
- Onorati, M. G., Bednarz, F., & Comi, G. (2011). *Il professionista interculturale: Nuove competenze nella società del cambiamento* (1a ed). Carocci.
- Opdenakker, R., & Cuypers, C. (2019). *Effective Virtual Project Teams: A Design Science Approach to Building a Strategic Momentum* (1st ed.). Springer Nature.
- Osland, J., Mendenhall, M. E., & Li, M. (Ed.). (2019). *Advances in global leadership. Volume 11* (First edition). Emerald Publishing Limited.
- Owl Labs & Global Workplace Analytics (2022). *State of Remote Work 2022*. <https://owllabs.com/state-of-remote-work/2022>
- Pan, M. & Campbell, M. (2016). *Preparing literature reviews: qualitative and quantitative approaches*. Glendale, CA: Pyczak Publishing.
- Parker, G. M. (1990). *Team players and teamwork*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. Free Press, New York.
- Perlmutter, H.V. (1968), Social architectural problems of the multinational firm. *The Int. Exec.*, 10: 14-16. <https://doi.org/10.1002/tie.5060100210>
- Peters, L. M. L., & Manz, C. C. (2008). Getting Virtual Teams Right the First Time: Keys 105 to Successful Collaboration in the Virtual World. In J. Nemiro, M. Bayerlein, L. Bradley, & S. Bayerlein (Eds.), *The Handbook of High-Performance Virtual Teams: A Toolkit for Collaborating Across Boundaries* (pp. 105-130). Jossey-Bass.
- Presbitero, A. (2020). Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review*, 49(5), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0415>

- Presbitero, A. (2020). Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader. *Personnel Review*, 49(5), 1091–1105. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0415>
- Ramsey, J. R., Amine Abi, A., Jian, C., Barakat, L., & Drummond, V. (2016). Emergence of Cultural Intelligence and Global Mindset Capital: A Multilevel Model. *Multinational Business Review*, 24(2), 106-122.
- Rand Corporation (2022). A Brief History of RAND. Dostupné 12.1.2022 z <https://www.rand.org/about/history.html>
- Rand Corporation. (2015). Paul Baran and the Origins of the Internet | RAND. Dostupné 12.1.2022 z <http://www.rand.org/about/history/baran.html>
- Reina, D. S., & Reina, M. L. (c2006). *Trust and Betrayal in the Workplace: building effective relationships in your organization* (2nd ed). Berrett-Koehler Publishers.
- Ridley, D. (2012). *The literature review: a step-by-step guide for students*. Los Angeles: SAGE.
- RW3 Culture Wizard (2016). *Trends in Global Virtual Teams: Virtual teams survey report – 2016*. <https://www.rw-3.com>
- RW3 CultureWizard (2019). *2018 Trends in High-Performing Global Virtual Teams*. [https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture Wizard/LL-2018 Trends in Global VTs Draft 12 and a half.pdf](https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf)
- RW3 Culture wizard (2021). *2020 Trends in Global Virtual Work: Metamorphosis of the global workplace*. <https://www.rw-3.com/virtual-teams-survey-0>
- Ryan, J. (2010). *A history of the internet and digital future*. Reaction Books.
- Scott, C. P. R., & Wildman, J. L. (Eds.). (2015). *Culture, Communication, and Conflict: A Review of the Global Virtual Team Literature*. In J. L. Wildman & R. L. Griffith, *Leading Global Teams: Translating Multidisciplinary Science to Practice* (1st ed.), 14-31. Springer.
- Seel, N.M. (2012). *Cognitive Structure*. In: Seel, N.M. (eds) *Encyclopedia of the Sciences of Learning*. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1428-6_2071

- Shachaf, P. (2008). Cultural diversity and information and communication technology impacts on global virtual teams: An exploratory study. *Information & Management*, 45(2), 131-142. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.12.003>
- Schulze, J., & Krumm, S. (2017). The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration. *Organizational Psychology Review*, 7(1), 66–95. <https://doi.org/10.1177/2041386616675522>
- Spitzberg, B.H. and Cupbach, W.R. (1984), *Interpersonal Communication Competence*, Sage, Beverly Hills, CA.
- Spitzberg, B.H. and Changnon, G. (2009) Conceptualizing Intercultural Competence. In: Deardorff, D.K., Ed., *The SAGE Handbook of Intercultural Competence*, Thousand Oaks, Sage, 2-52.
- Stentz, J. E., Plano Clark, V. L., & Matkin, G. S. (2012). Applying mixed methods to leadership research: A review of current practices. *The Leadership Quarterly*, 23(6), 1173–1183.
- Tan, C. K., T., R., Teoh, A. P., & Cheah, J.-H. (2019). Factors influencing virtual team performance in Malaysia. *Kybernetes*, 48(9), 2065–2092. <https://doi.org/10.1108/K-01-2018-0031>
- Taylor E.B. (1871). *Primitive Culture: Researches Into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Art, and Custom*. J.Murray.
- The birth of the Web (2020). Dostupné 22.11. 2020 z <https://home.cern/science/computing/birth-web>
- Thomas, D. C., & Inkson, K. (2003). *Cultural intelligence: People skills for global business*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Thorndike, E.L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227–235.
- Toro, M. M., Elguezabal, I. Z., & Anacabe, G. G. (2020). Engaging global virtual teams: A theoretical framework proposal on employee engagement predictors in global virtual settings. *International Journal of Networking and Virtual Organisations*, 23(1), 17. <https://doi.org/10.1504/IJNVO.2020.107953>

- Townsend, A. M., DeMarie, S. M., & Hendrickson, A. R. (1998). Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future. *The Academy of Management Executive*, 12(3), 17-29.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business*. Nicholas Brealey Pub.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1999). *Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business (New ed.)*. Nicholas Brealey Pub.
- Tuckman, B. W. (1965). DEVELOPMENTAL SEQUENCE IN SMALL GROUPS. *Psychological Bulletin*, 63(6), 384-399.
- Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C. (1977). Stages of Small-Group Development Revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427. <https://doi.org/10.1177/105960117700200404>
- Ubell, R. (c2010). *Virtual teamwork: mastering the art and practice of online learning and corporate collaboration*. Wiley.
- VanderPal, G. (2014). Global Leadership, IQ and Global Quotient. *Journal of Management Policy and Practice*, 15(5).
- Vayre, E. (Ed.). (2022). *Digitalization of work: New spaces and new working times*. ISTE Ltd / John Wiley and Sons Inc.
- Wang, D., Waldman, D. A., & Zhang, Z. (2014). A meta-analysis of shared leadership and team effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 181–198.
- Wilder-Smith, A. (2006). The severe acute respiratory syndrome: Impact on travel and tourism. *Travel Medicine and Infectious Disease*, 4(2), 53-60. <https://doi.org/10.1016/j.tmaid.2005.04.004>
- Wildman, J. L., & Griffith, R. L. (Eds.). (2015). *Leading global teams: Translating Multidisciplinary Science to Practice*. Springer.
- Wilson, J. M., Straus, S. G., & McEvily, B. (2006). All in due time: The development of trust in computer-mediated and face-to-face teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(1), 16-33. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.08.001>

Yamagishi, T., Cook, K. S., & Watabe, M. (1998). Uncertainty, Trust, and Commitment Formation in the United States and Japan. *American Journal of Sociology*, 104(1), 165-194. <https://doi.org/10.1086/210005>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed). Pearson.

Yukl, G., & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in organizations* (Ninth edition, Global edition). Pearson.

Zakaria, N. (2017). *Culture matters: decision-making in global virtual teams*. Taylor & Francis Group.

Zakaria, N. (2017). Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making. *Journal of International Management*, 23(4).

Zakaria, N., & Yusof, S. A. M. (2015). Can we count on you at a distance? The impact of culture on formation of swift trust within global virtual teams. In J. L. Wildman & R. L. Griffith (Ed.), *Leading Global Teams*, 253–268. Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4939-2050-1_11

Zander, L. (2020). Interpersonal leadership across cultures: A historical exposé and a research agenda. *International Studies of Management & Organization*, 50(4), 357–380. <https://doi.org/10.1080/00208825.2020.1850980>

Zander, L., Mockaitis, A. I., & Butler, C. L. (2012). Leading global teams. *Journal of World Business*, 47(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.012>

Zelkowicz, A., Iorio, J., & Taylor, J. E. (2015). Layered boundary spanning in global virtual project networks: Exploring the role of cultural boundary spanners at knowledge domain and technological boundaries. *Construction Research Congress 2014*, 2156–2164. <https://doi.org/10.1061/9780784413517.219>

Zhou, W., & Shi, X. (2011). Special Review Article: Culture in groups and teams: A review of three decades of research. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), 5–34. <https://doi.org/10.1177/1470595811398799>

Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106–120. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2012-0043>

Zofi, Y. (2012). *A Manager's Guide to Virtual Teams* (1st ed.). American Management Association.

Profil autora

Ing. David Kosina vystudoval Obchodně podnikatelskou fakultu Slezské Univerzity v Karviné, obor Hospodářská politika a správa. Po ukončení inženýrského studia se profesně věnoval více než 15 let projektovému řízení v oblasti vzdělávání a regionálního rozvoje. Od roku 2017 působí David Kosina na Katedře ekonomických a manažerských studií, Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci (UP). Od roku 2018 současně spolupracuje s Odborem pro internacionalizaci UP v oblasti rozvoje internacionalizačních strategií a zahraniční spolupráce Univerzity Palackého. Z výzkumného hlediska se David Kosina zaměřuje na problematiku řízení a vedení týmů v globálním prostředí. Toto zaměření vychází jednak z jeho dosavadní profesní praxe a zahraničních zkušeností a dále ze zájmu o oblast interkulturní komunikace a globální spolupráce. Odborný a výzkumný profil doplňuje nadšení pro cizí jazyky.

Seznam publikací autora

Publikované články

Kročil O., Popíšil R., & Kosina D. (2020). Awareness and Attitudes toward Social Entrepreneurship among University Students and Disabled People. The Case of the Czech Republic. In *Economic and Social Changes-Facts Trends Forecast*,13(5), 247-263.

Články v recenzním řízení

Kosina D., Kročil. O., & Kubatova J. (2023). Management of intercultural competencies in global virtual teams: a systematic literature review

Příspěvky v konferenčních sbornících

Kosina, D. (2022). Approaches to the classification of virtual teams. In M. Muller & P. Slavickova (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2022) conference proceedings* (pp. 54–59). Palacky University.

Kosina, D., Chovancova, M., & Krocil, O. (2022). Changes in consumer shopping behavior caused by the COVID-19 pandemic era. In M. Muller & P. Slavickova (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2022) conference proceedings* (pp. 60–66). Palacky University.

Kosina, D., Chovancova, M., & Krocil, O. (2021). Consumer behaviour towards private labels at the time of Covid-19 pandemic. In P. Slavickova & J. Stoklasa (Eds.), *Knowledge on Economics and Management (Knowcon 2021) conference proceedings* (pp. 47–53). Palacky University.

Kosina, D. (2020). Intercultural aspects in the context of virtual teams' lifecycle. In P. Slavíčková & J. Stoklasa, *Knowledge on Economics and Management (Knowcon2020) conference proceedings* (pp. 80-69). Palacky University.

Kosina, D. (2019). Trust In Global Virtual Cooperation. In T. Talášek, J. Stoklasa, & P. Slavíčková, *Knowledge on Economics and Management (Knowcon2019): Profit or Purpose* (pp. 84-90). Palacky University.

Kosina, D. (2018). Cross-cultural management in the context of EU policies . *Entreprise and competitive environment 2018*. Brno: Mendel University.

Kosina, D. (2017). Development of intercultural competences of virtual teams. In P. Slavickova (Eds.) Knowledge for market use 2017: People in Economics – Decisions, behaviours and normative methods (pp. 982-987). Olomouc: Palacky University.

Seznam příloh

Příloha 1: Seznam analyzovaných článků v rámci systematické rešerše literatury

Příloha 2: Dotazník

Příloha 3: Výstup ověření metodou wechův t-test v programu Stata 12

.

PŘÍLOHA 1 SEZNAM ANALYZOVANÝCH ČLÁNKŮ V RÁMCI SYSTEMATICKÉ REŠERŠE LITERATURY

	Authors	Title	Method	Clusters	Year
1.	Au Y., Marks A.	"Virtual teams are literally and metaphorically invisible": Forging identity in culturally diverse virtual teams	Qualitative	1, 4, 9	2012
2.	Butler C.L., Minbaeva D., Mäkelä K., Maloney M.M., Nardon L., Paunova M., Zimmermann A.	Towards a strategic understanding of global teams and their HR implications: an expert dialogue	Conceptual	4, 9	2018
3.	Eisenberg J., Krishnan A.	Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field	Conceptual	1, 3	2018
4.	Eisenberg J., Mattarelli E.	eBuilding Bridges in Global Virtual Teams: The Role of Multicultural Brokers in Overcoming the Negative Effects of Identity Threats on Knowledge Sharing Across Subgroups	Conceptual	7, 8	2017
5.	Enrique G.-G., Joel M.-G.	Best practices and opportunity areas for the intelligent management of virtual teams	Conceptual	6	2020
6.	Goodman N.	Training for cultural competence	Conceptual	5, 9	2012
7.	Holtbrügge D., Schillo K., Rogers H., Friedmann C.	Managing and training for virtual teams in India	Quantitative	9	2011
8.	Hosseini M.R., Zuo J., Chileshe N., Baroudi B.	A conceptual meta-framework for managing multicultural global virtual teams	Conceptual	1, 3, 4, 5	2013
9.	Chang H.H., Hung C.-J., Hsieh H.-W.	Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust	Mixed method	1, 6, 9	2014
10.	Kappagomtula C.L.	Overcoming challenges in leadership roles – managing large projects with multi or cross culture teams	Quantitative	7	2017
11.	Kramer W.S., Shuffler M.L., Feitosa J.	The world is not flat: Examining the interactive multidimensionality of culture and virtuality in teams	Conceptual	1, 3, 4	2017
12.	Krumm S., Kanthak J., Hartmann K., Hertel G.	What does it take to be a virtual team player? The knowledge, skills, abilities, and other characteristics required in virtual teams	Quantitative	2	2016

13.	Krumm S., Terwiel K., Hertel G.	Challenges in Norm Formation and Adherence: The knowledge, skills, and ability requirements of virtual and traditional cross-cultural teams	Quantitative	2, 7	2013
14.	Lippert H., Dulewicz V.	A profile of high-performing global virtual teams	Quantitative	2, 3, 9	2018
15.	Marković D., Radović-Markovic M., Minović J.	A new virtual team competence defining model	Qualitative	2	2015
16.	Mattarelli E., Tagliaventi M.R., Carli G., Gupta A.	The Role of Brokers and Social Identities in the Development of Capabilities in Global Virtual Teams	Qualitative	8	2017
17.	Mutha P., Srivastava M.	Decoding leadership to leverage employee engagement in virtual teams	Mixed method	7	2021
18.	Presbitero A.	Task performance in global virtual team: Examining the roles of perceived cultural dissimilarity and cultural intelligence of member and leader	Quantitative	5, 9	2020
19.	Presbitero A.	Communication accommodation within global virtual team: The influence of cultural intelligence and the impact on interpersonal process effectiveness	Quantitative	5	2021
20.	Schulze J., Krumm S.	The “virtual team player”: A review and initial model of knowledge, skills, abilities, and other characteristics for virtual collaboration	Conceptual	2, 4, 5	2017
21.	Tan C.K., Ramayah T., Teoh A.P., Cheah J.-H.	Factors influencing virtual team performance in Malaysia	Quantitative	6, 9	2019
22.	Toro M.M., Elguezabal I.Z., Anacabe G.G.	Engaging global virtual teams: A theoretical framework proposal on employee engagement predictors in global virtual settings	Conceptual	2, 4, 9	2020
23.	Zakaria N.	Emergent Patterns of Switching Behaviors and Intercultural Communication Styles of Global Virtual Teams During Distributed Decision Making	Qualitative	3, 9	2017
24.	Zander L.	Interpersonal leadership across cultures: a historical exposé and a research agenda	Conceptual	7	2020
25.	Zander L., Mockaitis A.I., Butler C.L.	Leading global teams	Conceptual	7	2012
26.	Ziek P., Smulowitz S.	The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness	Mixed method	7	2014

PŘÍLOHA 2 DOTAZNÍK

Hello

Thank you for participating in this dissertation research survey. This survey is strictly anonymous and is intended for the professionals in organizations who in their professional practice encounter global virtual teams – either as direct members of these teams (managers, team members, consultants, etc.) or as representatives of wider management or service units of the organization (senior managers/executives, HR managers, etc.). The results of the survey will help to better understand current trends in the management of global virtual teams.

A global virtual team is a team where:

- **The members of the team communicate with each other to a large extent virtually (through videoconferencing, shared workspaces, e-mails, etc.);**
- **The team consists of representatives of different national cultures who are usually working from different locations (e.g., they are physically in their home countries).**

The questionnaire has 14 questions and filling it out will take about 5 minutes. If you are interested in the results of the research you can fill in your email address at the end of the survey and once the research is finalized I will share with you the executive summary of the results.

If you have questions at any time about the survey or the procedures, you can contact me by email: david.kosina@upol.cz.

Q1

Please mark on the scale to which extent your principal organization uses virtual teamwork. (0 = no virtual work; 10 = virtual work only; you must mark an option to continue the survey.)

We do not use virtual teams Virtual and face-to-face interaction to almost the same extent We work only virtually

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Virtual teamwork in my organization



Q2

Which of the following characterizes the best your role in your organization and virtual team?

Organization policymaker (such as an executive, top management, etc.)

HR specialist

Virtual team manager

Virtual team member

• Other (please specify)



Q3

Intercultural competencies are a set of skills allowing the person to perceive differences between national cultures and to adapt to these differences in interpersonal interaction.

Based on your opinion, fill the gap in the following statement:

Intercultural competencies of virtual team members are _____ for the successful performance of our global virtual teams.

Very important

Somehow important

Neither important nor unimportant

Rather unimportant

Absolutely unimportant



Q4

Why do you consider the intercultural competencies of virtual team members unimportant?



Q5

Please comment on the following statement:

Intercultural competencies are one of the criteria for selecting team members for our virtual teams.

• Strongly agree

• Somewhat agree

• Neither agree nor disagree

• Somewhat disagree

• Strongly disagree



Q6

Has your organization recently implemented any of the following development and/or training activities for members of virtual teams? Please select the most recent option.

	Within the last 2 years	Within the last 5 years	Within more than last 5 years	Not during my career in the organization
Training course focusing on intercultural skills	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Complex training (e.g. on virtual work) including intercultural skills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Coaching program	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Face-to-face teambuilding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Virtual teambuilding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There has been a "culturally-skilled" colleague helping us to overcome intercultural barriers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Other (if yes, please specify) <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Q7

How many national cultures are typically present in your virtual teams?

1 - All virtual team members are of the same cultural background

2

3

4

5 and more



Q8

Mark on the scale the typical share (in %) of the largest cultural group in your virtual teams.

0 10 20 30 40 50 60 70 80 90 100

The share of the largest cultural group in the virtual team



Q9

What is the size of your principal organization?

0 - 9 employees

10 - 49 employees

50 - 249 employees

more than 249 employees

Q10

Which of the following describes the best principal industry of your organization?

Q11

How long have you been working for your principal organization?

Less than 12 months at the organization

1 - 3 years at the organization

3-5 years at the organization

5 -8 years at the organization

8 years or more at the organization



Q12

What is your age?

18 to 25

25 to 35

35 to 45

45 to 55

55 to 65

65 or older

Prefer not to answer

Q13

What is your gender?

Male

Female

Other

Prefer not to say

Q14

What is the highest level of education you have completed?

• Less than a secondary school degree;

• Secondary school degree or equivalent;;

• Bachelor's degree or equivalent;

• Master degree or equivalent;

• Doctoral degree or equivalent;

• Prefer not to answer



Q14

If you are interested in the results of the research, please fill in your email address and once the research is finalized will share with you the executive summary of the results. This email will be used exclusively to share the research results and unless you explicitly agree otherwise, it will be deleted after sharing the results with you.



Thank you for your time spent taking this survey. Your response has been recorded.

PŘÍLOHA 3 VÝSTUP OVĚŘENÍ METODOU WECHŮV T-TEST V PROGRAMU STATA 12

```
. ttest var1 == var2, unpaired unequal welch
```

Two-sample t test with unequal variances

Variable	Obs	Mean	Std. Err.	Std. Dev.	[95% Conf. Interval]	
var1	65	2.030769	.1437299	1.158787	1.743636	2.317903
var2	44	2.727273	.1731551	1.148581	2.378072	3.076473
combined	109	2.311927	.1148928	1.199516	2.084189	2.539664
diff		-.6965035	.2250355		-1.143257	-.2497504

diff = mean(var1) - mean(var2) t = -3.0951

Ho: diff = 0 Welch's degrees of freedom = 94.9823

Ha: diff < 0 Ha: diff != 0 Ha: diff > 0

Pr(T < t) = 0.0013 Pr(|T| > |t|) = 0.0026 Pr(T > t) = 0.9987