

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí

Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech

Diplomová práce

Bc. Barbora PEKÁRKOVÁ

Vedoucí práce: PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.

Za obětavou podporu, odborné rady a trpělivost při vedení této diplomové práce bych ráda upřímně poděkovala PhDr. Ingrid Matouškové, PhD., která svým vedením a zkušenostmi v mnohem přispěla k úspěšnému dokončení této práce.

Její inspirativní vedení, konstruktivní zpětná vazba a odborná pomoc v průběhu celého výzkumného procesu byly klíčové pro dosažení kvalitních výsledků této diplomové práce. Děkuji za cenné připomínky a neocenitelnou podporu.

Obsah

Úvod.....	5
1 Kultura	7
1.1 Vymezení pojmů	7
1.2 Kulturní dimenze	11
1.3 Kulturní diverzita	13
2 Týmy.....	16
2.1 Vymezení souvisejících pojmů.....	16
2.2 Budování týmů.....	19
2.3 Týmové role	20
2.4 Vedení týmu.....	21
3 Komunikace	25
3.1 Vymezení pojmů	25
3.2 Druhy komunikace	26
3.3 Porucha komunikace.....	28
3.4 Interkulturní komunikace	29
4 Představení společnosti Faurecia Exhaust Systems s.r.o.	32
4.1 Charakteristika společnosti	32
5 Empirický výzkum	33
5.1 Cíle výzkumného šetření.....	33
5.2 Metodika výzkumu	34
5.3 Výsledky dotazníkového šetření	35
5.4 Shrnutí výsledků výzkumu	63
Závěr	69
Seznam literatury	71
Seznam obrázků a tabulek.....	73
Seznam příloh	75

Seznam použitých zkratek a symbolů

HR	Human Resources
FES	Faurecia Excellent systém
PD	Power Distance
UA	Uncertainty Avoidance
LTO	Long-term orientation

Úvod

V dnešním globalizovaném světě se stále častěji setkáváme s pracovními týmy, které překračují hranice jednotlivých zemí a kultur. Tato situace přináší jak výzvy, tak i příležitosti pro efektivní spolupráci a komunikaci v mezinárodním kontextu. V současné době, kdy se globalizace stále prohlubuje a firmy expandují do nových trhů, je společností schopnost úspěšně fungovat v mezinárodním týmu klíčová pro dosažení konkurenční výhody. Rychlý technologický pokrok a rostoucí mobilita pracovní síly navíc zvyšují frekvenci a intenzitu mezinárodní spolupráce. Diplomová práce se proto zaměřuje na problematiku komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech. Toto téma je vzhledem ke své aktuální a dynamické povaze považováno za velmi důležité pro manažery a také odborníky na lidské zdroje.

Praktickým cílem této diplomové práce je provést analýzu přístupu zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech a na základě získaných poznatků navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení efektivity těchto procesů. Pro dosažení tohoto cíle byly zformulovány dvě výzkumné otázky: Jaké faktory ovlivňují úspěšnost spolupráce v mezinárodních týmech? Jaký je současný přístup zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech? Vedle toho byly stanoveny i další dílčí cíle práce, kterými jsou: vztahy zaměstnanců ke kulturní diverzitě, řízení diverzity ze strany společnosti, řízení týmu ze strany manažera.

Struktura diplomové práce je navržena tak, aby poskytla komplexní pohled na problematiku komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech. První kapitola se zabývá analýzou kultury a jejího vlivu na pracovní týmy. V této části jsou definovány klíčové pojmy, jako jsou kulturní dimenze a kulturní diverzita, která mají vliv na interakce v týmech přesahující hranice kultur. Druhá kapitola se zaměřuje na samotné týmy, přičemž podrobněji rozebírá proces budování týmů, týmové role a vedení týmu. Tato část je klíčová pro porozumění dynamice pracovních skupin a pro identifikaci faktorů ovlivňujících jejich efektivitu. Třetí kapitola je věnována problematice komunikace, kde jsou analyzovány různé druhy komunikace, včetně interkulturní komunikace, a jejich fungování mezinárodních týmů. Touto strukturou práce je zajištěno pokrytí klíčových aspektů problematiky komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech, což umožní komplexní a hlubší porozumění dané problematice.

Ve své další části je práce věnována představení společnosti, kde probíhal průzkum. Zde jsou popsány specifika společnosti, včetně historie a její charakteristiky.

Empirická část práce začíná detailním vymezením cílů šetření, kde jsou stanoveny konkrétní směry a očekávané výstupy zkoumání. Poté následuje metodika, kde je podrobně popsána strategie a postup při provádění výzkumu, včetně specifikace použitých metod sběru dat.

Následuje prezentace a analýza dotazníkového šetření, které jsou výsledkem systematického zpracování dat a interpretací nalezených vzorců a trendů. Jednotlivé odpovědi jsou kategorizovány a analyzovány s cílem identifikovat klíčové faktory ovlivňující efektivitu spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech.

V závěru této části jsou výsledky shrnuty a vyhodnoceny z hlediska jejich relevance pro stanovené cíle výzkumu. Na základě této analýzy jsou formulovány konkrétní návrhy opatření ke zlepšení efektivity spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech, které nachází praktické uplatnění.

1 Kultura

Kultura je jedním z nejzákladnějších a nejvýznamnějších fenoménů lidské existence, který doprovází lidstvo od jeho počátků. Zahrnuje široké spektrum prvků, jako jsou hodnoty, normy, zvyky, jazyk, umění, náboženství, technologie a mnoho dalšího, které formují identitu a chování jednotlivců i celých společenství. Kultura není statická, ale dynamická a neustále se vyvíjející entita, ovlivňovaná mnoha faktory, včetně historického kontextu, geografických podmínek, ekonomických faktorů a sociálních interakcí. Jedním z klíčových prvků kultury je komunikace, která umožňuje přenos a sdílení hodnot a tradic mezi jednotlivci a generacemi. Během života se každý člověk setká s různými kulturami. Na dovolené, na pracovní cestě ale i na území našeho státu, kde se setkáváme s expatrianty a migranty, poznáváme tradice, jazyk, denní režim a další specifika dané země. Kultura má také schopnost sjednocovat lidi a poskytovat jim pocit sounáležitosti a identity, zároveň však může být zdrojem konfliktů a nedorozumění, zejména v kontextu kulturních rozdílů mezi jednotlivými skupinami. Studium kultury je multidisciplinárním úkolem, který zahrnuje přístupy z antropologie, sociologie, psychologie, historie, umění a dalších oborů, a umožňuje nám lépe porozumět lidskému chování a společenským strukturám.

V další části této diplomové práce jsou vymezeny pojmy, které s pojmem kultura souvisí. Tématem jsou kulturní dimenze, které definoval renomovaný sociolog Geert Hofstede (1967-1973) ve svém průzkumu, který byl zaměřený na zaměstnance pracující v pobočkách společnosti IBM. Hofstede na základě tohoto výzkumu definoval čtyři dimenze kultury, které jsou měřitelné ve vztahu k jiným kulturám. Poslední podkapitolou je kulturní diverzita ve spojitosti s kulturou na pracovištích.

1.1 Vymezení pojmů

Pojem kultura pochází z latinského *colo* neboli vzdělávat či pěstovat. Tento pojem byl dříve spojován s pěstováním plodin a péčí o zemědělskou půdu z toho důvodu, že se o ni musí člověk starat, aby plodiny mohly vzkvétat a růst (Nešpor, 2020).

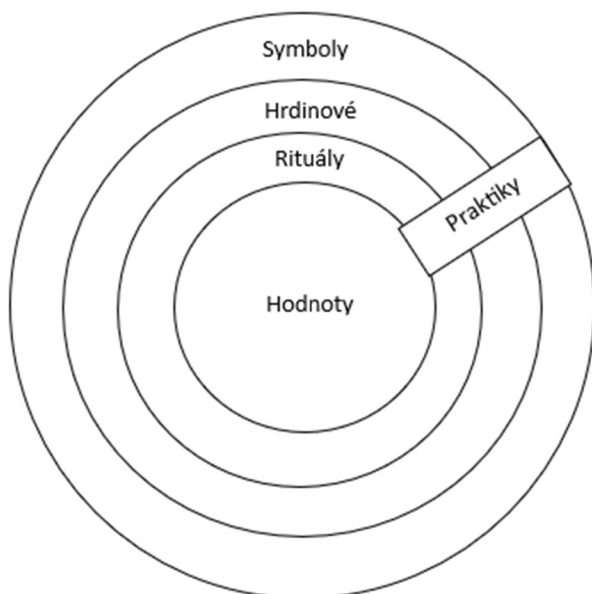
Kultura je kolektivním fenoménem, protože je alespoň částečně sdílená s lidmi, kteří žijí nebo žili ve stejném sociálním prostředí. V rámci kultury lze identifikovat jak materiální, tak nemateriální aspekty.

Materiální část zahrnuje jevy, které slouží k uspokojení materiálních potřeb jednotlivců. Sem spadají hmotné artefakty a technologické postupy, jako je architektura budov, umělecká díla v podobě obrazů a soch, a také oděvy a další materiální předměty. Naopak nemateriální složka kultury zahrnuje nehmotné artefakty, jako jsou symboly, zvyky, rituály, vyprávění a mýty, které představují klíčovou součást kulturního dědictví (Amali, 2022). Skupina pravidel, jež nejsou zapsány, představuje základ sociálních her. Tento kolektivní proces myšlení odlišuje členy určité skupiny či kategorie lidí z různých zemí. Kultura je získaná, nikoli vrozená. Chování jedinců je tedy formováno tím, jak si každý osvojí určité vzorce chování. Kultura je možno rozdělit na lidskou přirozenost a individuální osobnost. Lidská přirozenost představuje společný základ všech lidských bytostí a reprezentuje tak univerzální úroveň v mentálním programování (Hofstede, 2010). Toto omezené pochopení kultury je často označováno jako užší definice. Kultura v rozšířeném kontextu je spíše vnímána jako nové prostředí či reality, v nichž jedinec existuje jako nedílná součást daného společenství (Pavlica, 2013).

Dle Hofstedeho (2013) tvoří pojem kultura následující čtyři koncepty: symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Hofstede toto znázornil pomocí cibulového diagramu, kde jsou jednotlivé koncepty zobrazeny jako vrstvy. Tím Hofstede naznačil, že kultura je mnohvrstevná a komplexní. Každá vrstva přispívá k jedinečné identitě kultury a jejímu dopadu na chování a interakci jejích členů.

Cibulový diagram, který lze vidět na obrázku 1 je grafická reprezentace kultury a jejích různých vrstev. Každá vrstva představuje jiný aspekt kultury, jako jsou hodnoty, normy, symboly atd. Tento diagram se často používá k vizualizaci složitosti kultury a k porozumění vztahům mezi jejími různými prvky. Hofstede použil tento koncept k ilustraci, jak jednotlivé aspekty kultury spolu souvisejí a jak mohou ovlivňovat chování a interakce jednotlivců ve společnosti.

Obr. 1. Cibulový diagram



Zdroj: Zpracování dle Hofstedeho (2013)

Symboly jsou prostředky, jako jsou slova, gesta, obrázky či jiné objekty, které nesou specifický význam, uznávaný danou kulturou. Tyto symboly tvoří povrchní vrstvu kultury, neboť reprezentují viditelné aspekty kultury, tj. prvky, které jsou snadno pozorovatelné lidmi. Mezi takové symboly mohou patřit například vlajky, peníze nebo oblečení. Jsou povrchní vrstvou, neboť představují viditelné aspekty kultury, tj. věci, které jsou snadno pozorovatelné lidmi. Mezi takové symboly mohou patřit například vlajka, peníze či oblečení. (Hofstede, 2013).

Hrdinové jsou osoby živé, mrtvé, skutečné nebo imaginární, které mají určité vlastnosti, které jsou v dané kultuře vysoce ceněny. Představují kulturní archetyp nebo ideál, který ztělesňuje a posiluje hodnoty, normy a předpoklady konkrétní kultury. Hrdinové jsou v dané společnosti oslavováni a obdivováni za to, že ztělesňují kulturní rysy a vlastnosti, které jsou v dané kultuře vysoce ceněny. Slouží jako vzory a příklady kulturní identity a aspirací komunity (Hofstede, 2013).

Rituály jsou kolektivní činnosti, které jsou dle Hofstedeho (2013) zbytečné k dosažení cíle, ale pro společnost jsou důležité a uvnitř kultury mají velký význam. Lze tedy říci, že při výkonu rituálu nejde ani tak o účelnost, ale spíše o účinnost.

Podle Hofstedeho (2013) jádro kultury tvoří hodnoty, které představují široké tendence v oblasti preferencí určitých stavů věcí před jinými. Hodnoty lze přirovnat k emocím, které mají orientační směr, naznačující pozitivní a negativní aspekty. Zaměřují se na protiklady, jako je dobro versus zlo, čistota versus nečistota, morálka versus nemorálka. Hodnoty tedy reprezentují preferovaný stav reality před jinou možností. Jsou relativně stabilní a poskytují základní motivaci pro pozorovatelné chování. Jsou formovány v raném stádiu života.

Hofstede (2013) zahrnul symboly, hrdiny a rituály pod pojem praktiky. Praktiky jsou viditelné pro vnějšího pozorovatele. Jejich kulturní význam je však neviditelný a spočívá právě v interpretaci. Na rozdíl od hodnot jsou osvojovány až v pozdějším věku. Novým praktikám se člověk může učit po celý život, lidé starší sedmdesáti let se učí procházet weby, poznávají nové hrdiny.

Každá skupina lidí si nese svůj soubor mentálních charakteristických programů, které tvoří kulturu dané skupiny. V průběhu svého života každý přirozeně prochází různými skupinami a kategoriemi. Každý patří do několika různých skupin současně. Hofstede (2013) definuje druhy skupin národnostně, regionálně, generačně, podle sociální třídy, pohlaví a pro ty kteří jsou zaměstnání organizačně, podle oddělení apod.

Kulturní šok je stav, který člověk zažívá při cestování do zahraničí. Ačkoli se na něj lze částečně připravit a snížit jeho dopad, nelze ho zcela eliminovat. Jedná se o směsici emocí, včetně strachu, stresu a nejistoty, které jsou spojeny s pocitem dezorientace. Intenzita kulturního šoku se může lišit v závislosti na míře odlišnosti dané kultury; čím více je kultura vzdálená a odlišná, tím pravděpodobnější je, že kulturní šok bude intenzivnější. (Kubátová, 2014).

Kulturní šok má 4 fáze. První fáze se nazývá líbánky. Je to stav, kdy člověk přijede do nové země a zažívá pocity natěšení, euforii a fascinaci z cizí kultury. V této fázi se může zdát vše zajímavé, obyvatelé v navštívené zemi jsou laskaví a přátelští (Kubátová, 2014). Dle Pavlici (2013) mohou líbánky trvat po dobu prvních týdnů až do zhruba dvou až tří měsíců.

Druhou fází je období rozčarování, které nastupuje po vypršení prvotního okouzlení novou kulturou. To, co původně působilo jako fascinující, začíná přinášet obtíže a

vyvolávat pocity zklamání a osamění. Někteří jednotlivci začínají uzavírat do sebe a přemýšlejí o návratu domů (Kubátová, 2014).

Ve třetí fázi, označované jako adaptace, probíhá postupné přizpůsobení se místní kultuře. Negativní postoj, který charakterizoval předchozí fázi, postupně ustupuje a jedinec začíná lépe chápat místní zvyklosti. Dochází k vytváření pevnějších vztahů s místními obyvateli a ke zlepšení jazykových dovedností (Pavlica, 2013).

Poslední fází je tzv. fáze bezkulturnosti. V této fázi se jedinec již úplně integroval do nové kultury, cítí se v ní jistě a pohodlně. Je schopen kriticky posuzovat jak svou původní, tak novou kulturu a je si vědom předností i nedostatků obou. Dosažení této fáze může trvat i několik let (Pavlica, 2013).

Člověk, který jede pracovně do zahraničí je odborně označován termínem expatriant. Pobyt v cizí zemi je označen pojmem expatriace. Pavlica (2013) rozděluje expatrianty do 4 typů:

- a) Tradiční expatriant: Jde o zkušeného zaměstnance. Je vyslán do zahraničí na 1 až 5 let. Tradiční expatrianti jsou vysláni na základě svých znalostí a dovedností.
- b) Mladý expatriant: Mladý expatriant je vyslán za účelem získání dovedností a znalostí. Jde o nezkušeného zaměstnance, který je vyslán na půl roku až pět let.
- c) Dočasný expatriant: Jedná se o zaměstnance, nebo manažera, který je vyslán do zahraničí za účelem splnění konkrétního úkolu. Doba expatriace je na dobu kratší než jeden rok.
- d) Virtuální expatriant: Je to zaměstnanec nebo manažer, který je odpovědný za dění v zahraniční pobočce, ale zůstává v domácí zemi. Ke své práci tedy využívá telefon a elektronickou komunikaci.

1.2 Kulturní dimenze

Na přelomu 60. a 70. let 20. století Geert Hofstede (2013) provedl nejkompexnější mezikulturní výzkum ve společnosti IBM. Do výzkumu bylo zahrnuto 80 000 zaměstnanců z 66 zemí napříč sedmi hierarchickými úrovněmi managementu (Guirdham, 2017). V původní studii byla společnost, v níž se výzkum uskutečnil, nazvána Hermes. Poté co se ukázalo, jak je výzkum významný, společnost IBM

udělila souhlas s uvedením svého jména. Dotazníkové šetření obsahovalo 160 otázek a bylo zpracováno ve dvaceti různých jazycích. V roce 2001 vydal Hofstede svou knihu, kde původní výzkum rozšířil o další země, které tedy nebyly součástí výzkumu ve společnosti IBM. Údaje o dalších zemích byly převzaty z jiných nezávislých výzkumů s použitím podobných vzorků. Zveřejněna byla také data pro Slovenskou a Českou republiku (Bašnáková et al., 2016). Původně byly nadefinovány 4 dimenze kultury jimiž jsou:

Individualismus-Kolektivismus (individualism and collectivism): Tato kulturní dimenze je definována jako míra, do které je chování jednotlivců ovlivňováno společností. Člověk individualista upřednostňuje samostatnost a soběstačnost. Kolektivisté naopak uznávají spíše své závazky vůči skupině (Guirdham, 2017). V této dimenzi je zachycována úroveň integrace členů společnosti na skupiny. Dle Štracha (2009) obecně platí závislost mezi životní úrovní skupiny a stupněm integrace na skupiny. Čím vyšší je životní úroveň, tím se členové společností více přiklání k individualismu.

Hovoříme-li o kolektivistické kultuře je velmi typické zmínit asijské země, především Čínu a Japonsko. V těchto zemích je velmi důležitá kolektivní zodpovědnost a užívání zájmena „my“. Typicky individualistické kultury jsou „anglické“ země – Austrálie, Velká Británie, Kanada, Nový Zéland (Hofstede, 2013).

Druhou dimenzí je Odstup od moci (power distance): Vyjadřuje míru akceptace nerovnoměrného rozdělení společnosti. Tedy kultury s nízkou mírou PD podporují spíše rovnocennost, kultury s vyšším PD schvalují hierarchické rozdělení společnosti. Země s vyšším PD jsou Malajsie, Filipíny a další jihoamerické země. Zde jsou vztahy mezi hierarchickými skupinami spíše formální. Naopak zeměmi s nižším PD jsou Rakousko, Izrael, Nový Zéland, Irsko a další (Guirdham, 2017).

Třetí dimenze vyhýbání se nejistotě (uncertainty avoidance): Vyhýbání se nejistotě nebo také obava z nejistoty je vnímána jako míra, do jaké se společnost cítí ohroženě z nových událostí a situací. Kultury s vysokou hladinou UA preferují pravidla a nastavení postupů, které nejistotu zmírní. Rodiny v těchto kulturách mají tendenci být vůči cizincům uzavřeny, vyžadují dodržování daných pravidel a trestání chyb, a naopak odměňování konformity. Kultury s nízkou obavou z nejistoty upřednostňují větší míru flexibility a zahrnují větší míru tolerance k odlišnostem a

cizincům. To, co je odlišné je považováno spíše za kuriózní než za nebezpečné. Tyto kultury vnímají příznivě inovace a změny. Řecko, Portugalsko, Guatemala a Uruguay se svou povahou řadí do skupiny s vysokým UA. Mezi země s nízkým UA řadíme Singapur, Jamajku, Hong Kong a Irsko (Guirdham, 2017).

Maskulinita/Feminita (masculinity index) je čtvrtou původně definovanou dimenzí: Jde o odlišení ženské a mužské role a definování otázek kvality života. Kultury s maskulinním přístupem podporují soutěživost a kladou důraz na úspěch a materiálnost. Pro tuto společnost je obvyklé řešení konfliktů přímým střetem. V ženských společnostech převládá spíše jemnost, kompromis a skromnost. Konflikty jsou řešeny hledáním kompromisů (Guirdham, 2017). Japonsko je výrazně mužskou společností, následuje Rakousko, Venezuela a Itálie.

Později byla nedefinována ještě 5. a 6. dimenze. Pátou dimenzí je Dlouhodobá orientace (long-term orientation), byla přidána až později na základě výzkumu Harrise Bonda v jihovýchodní Asii. Vyjadřuje míru orientace na budoucnost (Štrach, 2009). V kulturách s vysokou mírou dlouhodobé orientace je zřejmá tvrdá práce, která bude v budoucnu odměněna a odkládání úspěchu. Naopak v kulturách s nižší LTO je obvyklá snaha o dosažení výsledku či cíle v co nejkratším časovém úseku. Kultury s vysokým LTO jsou Čína, Hong Kong, Taiwan a Japonsko. Země s krátkodobou orientací jsou Pákistán, Nigérie, Filipíny (Hofstede, 2013).

Poslední šestou dimenzí je Požitkářství/sebeovládání (indulgence versus restraint). V této šesté dimenzi, která byla přidána až v roce 2010, jde o charakteristiku společnosti s ohledem na lidské potřeby. V požitkářských kulturách klade společnost důraz na zábavu a na svobodu projevu. Naopak v kulturách, s převládajícím sebeovládáním je obvyklé dodržování pravidel a norem (Hofstede, 2013).

1.3 Kulturní diverzita

Původem tohoto slova je anglické diversity. Význam tohoto slova lze vnímat jako rozmanitost, různorodost či odlišnost. Cílem moderního pojetí diversity je zvyšování respektu a pochopení k individuálním odlišnostem. Vzhledem k tomu, že diverzita pracuje s myšlenkou vzájemné tolerance k odlišnostem, lze její potenciál spatřovat i v uplatňování na trhu práce. Pro jednotlivce to vede k lepším možnostem najít si

pracovní uplatnění bez ohledu na jeho národnost, věk či zdravotní postižení (Delecta, 2015).

V dnešním globálním světě je kulturní propojení stále více prosazováno. Pojem diverzity management se rozmohl v Americe již v 90. letech 20. století a nyní se stalo jedním z tzv. módních slov v moderním podnikání (Delecta, 2015).

Kulturní diverzita na pracovištích

Tento termín se vztahuje k rozmanitosti uhlů pohledu zastoupených v týmu. Tento termín se odkazuje na diverzitu perspektiv zastoupených v týmu. Kulturní rozmanitost na pracovišti se týká přítomnosti zaměstnanců s rozmanitými kulturními pozadími v rámci jedné organizace. Tato diverzita zahrnuje zaměstnance s různým etnickým původem, mluvenými jazyky, náboženskými přesvědčeními, hodnotami a zvyky, kteří spolupracují na společných cílech. V dnešní globalizované době je přijímání kulturní rozmanitosti na pracovišti stále důležitější, protože firmy usilují o využití unikátních perspektiv a dovedností, které jednotlivci z různých kulturních prostředí přinášejí (Workhuman team, 2023).

V 60. letech 20. století prošly schválením antidiskriminační zákony, které později hrály poměrně velkou roli v rozmanitosti na pracovištích. Tyto zákony byly vytvořeny na ochranu zaměstnanců různých kultur před diskriminací, byl to např. zákon o rovném odměňování, zákon o věkové diskriminaci (Workhuman team, 2023).

V dnešní době téměř každá společnost provozuje vlastní programy a akce zaměřené na podporu diverzity. Na pracovišti se setkáváme s různými formami kulturní rozmanitosti. Jedním z nich je rasová diverzita, příkladem je: zaměstnanci s tmavší nebo odlišnou pletí čelí systémovým výzvám v pracovním prostředí již po desetiletí. Je důležité, aby společnost zajistila, že zaměstnanci všech ras mají rovné příležitosti v oblasti povýšení a odměňování. Dalším aspektem může být náboženská diverzita, kde náboženské přesvědčení může ovlivnit oblékání zaměstnanců, stravovací návyky a mnohdy i požadavky na volno. Věk představuje další formu kulturní diverzity, kdy různorodá pracovní síla zahrnuje jedince z širokého spektra věkových kategorií a generací, což znamená, že zkušenosti zaměstnanců nemohou být univerzální. Věkové skupiny se také liší v tom, jakým benefitem přikládají větší důležitost. Mezi další formy kulturní diverzity na pracovišti patří vzdělání, pohlaví, sexuální orientace a jazyk (Guirdham, 2015).

Všechny menšinové skupiny jsou zatíženi předsudky a diskriminací, jak v práci, tak ve společnosti obecně. Všichni manažeři si jsou vědomi všech výhod i nevýhod, které kulturní rozmanitost přináší. V ohledu nevýhod je to například standardizace postupů, jazykové bariéry a další. Dle Guirdhama (2015) je pro organizace výhodou kreativita a odlišný pohled. Když kulturně diverzní lidé sdílejí své pohledy a přístupy, pomáhá to generovat nové nápady. Rozmanitost také pomáhá chránit se před nebezpečím nadměrné konformity a skupinového myšlení, které mohou být pro organizaci hrozbou. Další výhodou je nábor talentových zaměstnanců a nabírání zaměstnanců z globálních trhů (Workhuman team, 2023).

2 Týmy

Tato kapitola systematicky zkoumá týmy v organizačním kontextu, s důrazem na klíčové aspekty, které ovlivňují jejich utváření, vedení a efektivitu. Nejprve budou definovány klíčové pojmy spojené s týmovou dynamikou a postupně bude prozkoumán proces utváření týmů a výzvy spojené s vedením týmových struktur. Následně se kapitola bude věnovat rozlišení mezi pracovními týmy a skupinami, přičemž zdůrazníme jejich odlišné charakteristiky a význam pro organizační efektivitu. V úplném závěru bude text zaměřen na stále se rozvíjející fenomén virtuálních týmů a jejich vliv na moderní pracovní prostředí. Vymezení těchto klíčových témat umožní hlouběji porozumět dynamice týmové spolupráce.

2.1 Vymezení souvisejících pojmů

Pracovní tým je složen z tří nebo více jednotlivců, kteří aktivně spolupracují na dosažení společného cíle. V průběhu této spolupráce dodržují předem stanovená pravidla, vzájemně sdílejí odpovědnost a vykonávají úkoly současně a s harmonizací. Zároveň v rámci týmu existují jasně definované role a postupy práce. (Matoušková, 2009). Tato struktura přispívá k harmonické koordinaci aktivit, a tím i k dosažení optimálních výsledků. Plamínek (2018) definuje tým, jako synergickou skupinu lidí, která je způsobilá podávat výkon přesahující souhrn výkonů jejích členů.

Oproti tomu pracovní skupina se skládá z více jednotlivců pracujících na stejném pracovišti, kteří jsou spojeni společnou aktivitou, sdílenou strukturou sociálních rolí a jednotným vedením (Matoušková, 2009).

V tabulce 1 lze přehledně vidět klíčové rozdíly pracovních skupin a pracovních týmů. Z těchto charakteristik je nejvýraznější vlastností právě individualita, která je společným přívlastkem pro definice pracovních skupin. U charakteristika pracovních týmu je naopak častým slovem společný a sdílený.

Tab. 1 Rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou

Charakteristika	Pracovní tým	Pracovní skupina
Cíl	Společné cíle a odpovědnost	Individuální cíle a minimální sdílení
Struktura	Jasně dané role	Flexibilní role
Práce	Společné plnění úkolů a koordinovanost	Individuální úkoly
Vedení	Sdílené či rotující vedení, odpovědnost všech členů	Jednotné vedení, odpovědnost vedoucího
Komunikace	Efektivní a otevřená komunikace	Omezená či nízká míra komunikace
Výsledky	Kolektivní úspěchy a výsledky	Individuální úspěch a výsledky

Zdroj: Vlastní zpracování

- Mezinárodní tým je pracovní skupina složená z jednotlivců pocházejících z různých zemí nebo kultur. Tito členové spolupracují na sdíleném cíli nebo úkolu, přestože mohou mít rozdílné kulturní, jazykové a pracovní normy. Mezinárodní týmy mohou být umístěny na jednom pracovišti v zahraničí nebo mohou spolupracovat virtuálně pomocí online nástrojů. Kvůli kulturním rozdílům jsou tyto týmy obvykle velmi specifické. V současných organizacích vznikají mezinárodní týmy jako přirozený důsledek globalizace a internacionalizace v oblasti ekonomiky a obchodu (Pavlica, 2013)
- Virtuální týmy mohou být popsány jako kolektiv jednotlivců, kteří spolupracují na realizaci samostatných úkolů spojených sdíleným cílem. Internet a komunikační technologie umožňují lidem spolupracovat bez ohledu na fyzickou vzdálenost, časové rozdíly a organizační hranice. Virtuální týmy získávají stále větší popularitu jako prostředek pro skupinovou spolupráci, především díky úspoře nákladů. Členové těchto týmů nemusí být fyzicky v kontaktu nebo se osobně znát, protože pokročilé technologie zajišťují veškerou komunikaci a procesy. Podporovatelé tohoto přístupu zdůrazňují, že elektronická komunikace může efektivně překonávat mocenské a kulturní stereotypy, které často komplikují osobní interakce v reálných skupinách a

týmech. Věří, že lidé mohou zbavit svých předsudků a plně se zaměřit na obsah komunikace. Nicméně, jiní autoři argumentují, že občasné osobní setkání mezi členy virtuálních týmů je klíčové. Tato setkání přispívají k vytvoření vzájemné důvěry (Pavlica, 2013).

- Projektový tým je skupina zaměstnanců, kteří jsou přiděleni k práci na konkrétním projektu či úkolu. Tým je dočasný a vytváří se speciálně pro dosažení stanoveného cíle. Tento tým umožňuje strukturovat práci specifickým, měřitelným a časově omezeným způsobem. Vedoucí v tomto týmu přiděluje jasné role, odpovědnosti a termíny (Bokastutor.com, 2023).
- Funkční tým je týmem, kde jsou členové specializovaní na určitou funkci nebo obor. Tým je sestaven z odborníků, kteří mají podobné dovednosti nebo pracují v rámci stejného oddělení s různými odpovědnostmi. Za vše odpovídá manažer. Mohou být trvale existující a pracovat na pravidelných operacích organizace (Bokastutor.com, 2023).
- Multifunkčním týmem je tým tvořený členy různých oddělení, řeší se zde specifické úkoly, které vyžadují různé vstupy a odborné znalosti. Vyznačuje se tím, že jednotlivec odpovídá za různé aspekty své práce jinému nadřízenému. Tým je vytvořen tak, aby zvládal komplexní úkoly napříč různými funkcemi organizace. Je často vytvářen pro konkrétní projekty nebo úkoly (Bokastutor.com, 2023).
- Samostatně řízené týmy mají větší autonomii při řízení svých úkolů a procesů. Členové jsou odpovědní za organizaci práce a dosahování cílů. Členy týmu jsou obvykle zaměstnanci stejné organizace. Neexistuje zde manažer ani autorita, pravidla si určují členové týmu a sami také řeší vzniklé problémy (Bokastutor.com, 2023).
- Operační týmy podporují jiné typy týmů. Jsou tvořeny tak, aby zajistili hladký průběh všech back office procesů. Jeho členové jsou často specializovaní na určité oblasti nebo role. Tento tým zajišťuje pravidelný provoz a splňuje předem stanovené cíle (Bokastutor.com, 2023).

2.2 Budování týmů

Vytvoření a formování týmu představuje úvodní fázi v procesu budování týmu. Po stanovení cílů, kvůli nimž tým vzniká, probíhá výběr jeho členů a stanovují se formální role a pravidla, aby byl tým integrován do celkového kontextu organizace. Vedoucí má za úkol vysvětlit společné cíle a úkoly, objasnit pozice a role jednotlivých členů a aktivně podporovat atmosféru vzájemné důvěry a sounáležitosti (Pavlica, 2015).

Tuckmanův model

Nejnámějším a nejčastěji používaným modelem fází vývoje týmů a skupin je Tuckmanův model. Tento model, založený na analýze výzkumů zabývajících se vývojem různých typů skupin, byl poprvé představen Bruce Tuckmanem v roce 1965. Model popisuje postupné fáze vývoje týmu, které se objevují buď řízeně nebo spontánně ve většině prostředí, kde se skupina lidí snaží dosáhnout určitého konkrétního cíle. Výzkumy se týkaly terapeutických skupin, T skupin, přirozených a laboratorních skupin. Bruce Tuckman zkoumal společné koncepty, které by se vyskytovaly v různých typech skupin. Na základě této analýzy formulované výzkumy formuloval zobecněný čtyřfázový model vývoje skupin (Doležal, 2020).

Bruce Tuckman rozlišoval dvě hlavní sféry ve skupině: interpersonální a sféru orientovanou na úkol. Interpersonální sféra se týká vztahů mezi členy skupiny a jejich vzájemných interakcí. Klade důraz na sociální stránku skupiny, komunikaci, emoce a vztahy mezi jednotlivými členy. Vývoj této sféry může procházet různými fázemi, jako jsou testování závislosti, konflikty, vývoj skupinové koheze a funkční role vztahů. Druhou sférou je orientace na úkol. Tato oblast se soustřeďuje na interakce spojené s plněním úkolů a dosahováním sdílených cílů skupiny. Zahrnuje orientaci na úkol, emoční reakce na úkoly, otevřenou výměnu názorů a objevy řešení. Oblast s orientací na úkol klade důraz na produktivní aspekty skupiny a zaměřuje se na dosahování konkrétních výsledků (Hall, 2015).

Tuckman (1965) definoval obecné fáze vývoje týmu takto:

První fáze je formování. V tomto období se jednotliví členové skupiny seznamují a získávají podrobnější povědomí o společné činnosti. Dochází zde k formování rolí a pravidel. V této fázi panuje nejistota, a lidé nemají jasnou představu o tom, co mohou očekávat od ostatních.

Bouření představuje náročnou, ale zároveň klíčovou fází ve vývoji skupiny. Je fází charakterizovanou vnitřní krizí ve skupině, a chování jednotlivých členů může být motivováno snahou o vyjádření vlastního postoje a touhou zaujmout určitou sociální pozici. V této fázi se často vyskytují konflikty uvnitř skupiny, zejména s interpersonálním charakterem.

Fáze normování, následující po bouření, představuje období stabilizace. Během této fáze skupina vytváří nové normy a posiluje svou celkovou strukturu. Členové skupiny se snaží nalezením společných hodnot, postojů a pravidel chování. V této fázi převažuje snaha dosáhnout dohody.

Optimální výkon znamená fázi, kdy je skupina sjednocená. Členové skupiny se více zaměřují na společné cíle než na konflikty, případně na plnění sdíleného úkolu. Skupina efektivně spolupracuje, a vztahy uvnitř skupiny jsou stabilizované. Koncovou fází je potom ukončení, během kterého dochází k uvolnění vzájemných vazeb, členové skupiny se rozcházejí a samotná skupina postupně zaniká.

Tab. 2 Vývojové fáze

	Sféry ve skupině	
Obecné fáze	Interpersonální	Orientovaná na úkol
Formování	Testování a závislost	Orientace na úkol
Bouření	Konflikt uvnitř skupiny	Emocionální reakce na požadované úkoly
Normování	Vývoj skupinové koheze	Otevřená výměna relevantních názorů
Optimální výkon	Funkční role vztahů	Objevy a řešení

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 2 lze vidět, že obě vývojové sféry ve skupině probíhají souběžně a také spolu vzájemně souvisí. Proto tyto sféry Tuckman naformuloval do čtyř obecných vývojových fází.

2.3 Týmové role

Jak již bylo řečeno v předchozí kapitole, v této fázi dochází k vymezování formálních rolí a pravidel. Manažer má za úkol sdělit svému týmu stanovené cíle, úkoly, objasnit pozice a role a vytvořit atmosféru vzájemné důvěry. Dle Plamínka

(2018) je rozdílnost mezi lidmi další tendencí k rozdělení rolí. Ve fázi, kdy jsou vybírání členové týmu by měly být stanoveny odbornostní požadavky, soft-skills, hard-skills, motivace a ochota pracovat, ale také by měly být zohledňovány týmové role (Pavlica, 2015).

Týmové role podle Dr. Mereditha Belbina (1981) jsou specifické formy chování, které jednotlivci přinášejí do prostředí týmu. Tyto role popisují, jak jednotlivci přispívají k úkolům a interakcím v týmu na základě svých osobnostních vlastností, schopností a preferencí. Belbin (1981) identifikuje celkem devět týmových rolí:

- a) myslitel – přemýšlivý, individualista a tvůrce nápadů,
- b) vyhledávač zdrojů – extrovertní nadšenec, zajišťuje kontakty,
- c) kontrolor – nositel kritického myšlení,
- d) realizátor – systematický, disciplinovaný, důkladný, převádí plány do praxe,
- e) dotahovač – svědomitý, pečlivý, dokončuje úkoly,
- f) formovač – motivovaný k dosažení cílů, schopný konat,
- g) koordinátor – efektivní organizátor, konzultuje, podporuje,
- h) specialista – specializuje se na konkrétní oblast, cílevědomí, iniciativní.

2.4 Vedení týmu

Efektivní vedení týmu je klíčovým faktorem pro výkonnost pracovních týmů. Vedení lidí spočívá v ovlivňování, vedení a inspiraci. Jedná se o schopnost motivovat jednotlivce k maximálnímu úsilí směrem k dosažení požadovaných výsledků. Zahrnuje rozvoj a sdílení vize, motivaci jednotlivců a zabezpečení jejich zapojení.

Efektivní vedení

Podle Armstronga (2020) je efektivní lídr sebevědomý a má jasno v tom, kam směřuje a co chce dosáhnout. Je schopen převzít vedení a sdělit svou vizi týmu, a tím motivovat jeho členy k akci směrem k dosažení stanovených cílů. Výzkum v oblasti sociální práce potvrzuje, že lídr utváří prostředí, které poskytuje stabilitu a jasný směr. Efektivní vedoucí se snaží nalézt odpovědi na tyto otázky jednotlivce v týmu (Armstrong, 2020):

1. Jaké jsou jeho silné a slabé stránky?

2. Jaké jsou jeho potřeby?
3. Jak ho motivovat?
4. Jaké úkoly zvládne nejlépe?
5. Do jaké míry mohou řídit svůj vlastní výkon?
6. Existují nějaké oblasti, kde je potřeba rozvíjet jeho dovednosti?
7. Co lze udělat pro zlepšení výkonu jednotlivce?

Dále by měl lídr odpovídat na otázky v rámci týmu jako celku, těmi jsou např.

1. Jak dobře je tým organizovaný?
2. Spolupracují členové týmu?
3. Pokud by došlo mezi členy ke konfliktu, jak ho mohou řešit?
4. Jsou členové týmu flexibilní?
5. V čem tým vyniká?
6. Lze tým povzbudit, aby spolupracoval na vytváření nápadů na zlepšení výkonu?
7. Co mohou udělat pro zlepšení výkonnosti týmu?

Styly řízení

Styl vedení je přístup, který manažeři používají při výkonu vedení členů svého týmu. Dle Armstronga (2020) existuje mnoho stylů vedení a nelze říct, že jeden styl je lepší než druhý. Ve větší míře mohou být lídři demokraté či autokraté, kontrolující, zaměřeni na lidi či orientovaní výhradně na úkoly. Goleman (2000) definoval následujících 6 typů vedení.

1. Autoritativní styl: výrazné vedení, stanovuje jasná pravidla, vysoká očekávání a cíle.
2. Demokratický styl: vytváří konsensus, poslouchá a respektuje názory ostatních.
3. Afiliativní styl: zaměřuje se na posilování vztahů a týmového ducha, podporuje spolupráci a upevňuje mezilidské vztahy.

4. Coachingový styl: zaměřuje se na rozvoj lidí, poskytuje zpětnou vazbu, pomáhá jednotlivcům dosahovat svého potenciálu.
5. Oportunitní styl: vysoká očekávání od týmu, stanuje příklad a očekává vysokou úroveň výkonu od ostatních. Vhodný v situacích, kdy je potřeba dosáhnout rychlých výsledků.
6. Vizionářský styl: zaměřuje se na sdílení vize a směřování týmu k budoucím cílům.

Jak již bylo řečeno, nelze jednoznačně říct, který styl je správný. Existuje mnoho faktorů, které mohou mít vliv na ideální styl řízení, jako je povaha organizace, povaha jednotlivců, povaha samotného vedoucího (Armstrong, 2020).

Spolupráce

Vztah, kdy chceme zisk na obou stranách lze charakterizovat pomocí subjektů Já a Ty. Tento vztah lze znázornit jako $Já < 0, Ty > 0$, lze to chápat jako obětavost a úmysl. Pokud vztah mezi Já a Ty byl znázorněn jako $Já > 0, Ty < 0$, šlo by o soutěžení. Obě tyto taktiky lze při řízení společnosti podporovat. Pokud jde o spolupráci, ta je základním stavebním kamenem pro vnější subjekty, kterými jsou dodavatelé, zákazníci a státem. Do vnější prostředí firmy spadá ještě jeden subjekt – konkurence, v tomto vztahu lze spíše vidět prvky soutěžení (Plamínek, 2018).

Dle Plamínka (2018) k vyvolání spolupráce nebo soutěžení jsou využívány stimuly. Nejvýznamnějším stimulem je způsob hodnocení výkonů a lidí. Pokud bude vytvořena situace, kde je „nedostatek“ odměn a odměnu dostane pouze jeden, nebo jen určité procento lidí a půjde tak o relativní hodnocení, kde se vytváří proces soutěžení. Při absolutním hodnocení, kdy odměnu dostanou všichni, který budou mít výkon lepší než stanovenou normu, lidem se vyplatí pomáhat si, půjde tedy o proces spolupráce.

V týmové spolupráci jsou základními pojmy sdílené myšlenky, cíle a hodnoty. Díky sdílení těchto prvků může tým spontánně vytvořit pravidla, podle kterých se jeho členové řídí a komunikují své nápady a strategie vedoucí k dosažení stanovených cílů. Vedle konceptu sdílení jsou pro týmovou spolupráci důležité i vývojové podněty. Není vždy nutné, aby členové týmu sdíleli úplně stejné pohledy; občasní názorové rozdíly mohou dokonce posílit dynamiku týmu a přispět k jeho rozvoji.

Důležité je vytvořit celek se synergickým potenciálem. Toho lze dosáhnout tím, že bude zachována a rozvíjena rozmanitost týmu, což lze vidět na obrázku 2.

Obr. 2. Dualita týmové spolupráce



Zdroj: (Plamínek, 2018)

3 Komunikace

Komunikace, jako klíčový prvek mezilidských vztahů a efektivity v práci, se stává zásadním prvkem pro porozumění a spolupráci v dnešním globalizovaném světě. kapitola se zaměřuje na vymezení klíčových pojmů spojených s komunikací a jejími různými druhy, přičemž je kladen důraz na kontext interkulturní komunikace. První část kapitoly se věnuje definování základních pojmů spojených s komunikací. Jakýmsi výchozím bodem je vymezení samotného termínu "komunikace" a jeho klíčových prvků. Druhá část kapitoly se věnuje rozlišení různých typů komunikace. Zaměří se nejen na verbální a neverbální komunikaci, ale také na písemnou a ústní formu komunikace. Zvláštní pozornost je věnována komunikačním technologiím, které v dnešní době hrají klíčovou roli v mezilidských interakcích. Poslední část kapitoly se pak zaměřuje na interkulturní komunikaci. V kontextu globalizace a multikulturalismu se stává porozumění specifikům interkulturní komunikace klíčovým prvkem úspěšné spolupráce mezi jednotlivci a organizacemi. Cílem této kapitoly je poskytnout čtenáři pevný teoretický základ a praktické nástroje pro lepší porozumění a efektivní využívání různých forem komunikace, zejména v kontextu interkulturního prostředí.

3.1 Vymezení pojmů

Podle Matouškové (2018) současné slovníky definují komunikaci jako proudění informací z jednoho místa do druhého, jako přenos nebo vytváření znalostí. Nicméně původní význam latinského slova "communicatio" byl "vespolné účastnění". Na základě těchto dvou významů lze komunikaci popsat jako proudění informací, ale také jako aktivní podílení se druhých svou přítomností. Komunikaci tedy sami ovlivňujeme a spoluvytváříme.

Někteří psychologové vidí komunikaci jako kombinaci sdělování a sdílení. Z tohoto hlediska může komunikovat i ten, kdo je ve vícečlenné skupině pouhým pozorovatelem. Kromě samotného sdělení rozlišujeme také pojem sdílení, které reflektuje, jak je sdělení prožíváno, jaké emoce v lidech vyvolává a jakým způsobem je sdělení vnímáno (Matoušková, 2009).

Dle Plamínka (2023) je cílem komunikace výměna informací, potřeba projevit svůj názor, nebo projev individuálního či skupinového zájmu.

Asimilace informace je proces, kdy jedinec integruje nové informace do svých existujících znalostí, schopností a přesvědčení. Během tohoto procesu rozum využívá údaje poskytované zrakem, sluchem a dalšími smysly. Sdělení informace tedy nastává, když ten, s kým komunikujeme, asimiluje informaci do svého vědomí (Matoušková, 2009).

Mezi hlavní činitele komunikace patří komunikátor, to je ten, kdo danou informaci sděluje a, je tedy zdrojem informace. Komunikátorem může být jednotlivec, kolektiv nebo instituce. Oproti tomu komunikant je příjemce daného sdělení nebo informace. Komuniké je samotným sdělením, nebo obsahem sdělení. Přenos tohoto sdělení od bodu A do bodu B lze považovat za stavební kámen komunikace neboli komunikační buňku (Plamínek, 2023).

Dle Plamínka (2023) začíná komunikace již uvnitř člověka, který se chystá předat určitou informaci. Toto je ovlivněno třemi faktory – myšlenkami, pocity a hodnotami. Faktory mohou být často do sdělení přidány, aniž by si to komunikátor uvědomoval. Nejčastěji se jedná o hodnoty a emoce. Naopak vědomě do sdělení vstupují racionální složky.

V procesu komunikace mohou vznikat komunikační pasti, které mohou začít již u komunikátora, tedy u osoby, která informaci sděluje. Tyto pasti mohou být způsobeny vnitřním konfliktem mezi myšlenkami, řečí a nonverbálním projevem. Další obtíže mohou nastat při oslabení komunikačních kanálů. Informace lze přenášet různými prostředky, například i mimoslovně, a to zvláště v případech, kdy není možné komunikovat slovně. Existují lidé, kteří mají problémy se sluchem, zrakem nebo se mohou potýkat s jinými zdravotními obtížemi. V dnešní době je také možné přenášet velké množství informací elektronicky. Pokud si člověk uvědomí, kde všude číhají komunikační pasti, může nabít dojem, že když se komunikační proces podaří, jedná se spíše o zázrak (Plamínek, 2023).

3.2 Druhy komunikace

Komunikaci lze rozlišovat na základě verbálních a neverbálních aspektů. Verbální komunikace je způsob, který má formu mluvené nebo psané řeči. Základem této komunikace je gramatika, slovní zásoba, skladba vět a struktura řeči. Ačkoliv slova dokáží popsat konkrétní skutečnosti, představy či myšlenky, mnohdy může být problém s vyjádřením emocí.

Neverbální komunikace je komunikací mimoslovní. Je vývojově starší než komunikace slovní, ale zároveň je spontánní a méně kontrolovatelná. Neverbální neboli nonverbální komunikace poskytuje informace o emocích a postojích. Může tak doplňovat verbální sdělení. Často se jedná o neuvědomovaný prvek mezilidských vztahů a nemusí být vždy vědomou komunikací. Člověk mluví beze slov – tělem, obličejem, rukama, tím že se určitým způsobem člověk tváří, určitým způsobem stojí. Nástroji neverbální komunikace jsou gesta, mimika a pózy, oční kontakt nebo proxemika. Každý člověk má své zóny, intimní, společenskou a osobní. Do těchto zón člověk připouští jedince dle vztahu (Plamínek, 2023).

Gesta jsou pohyby kterékoliv části těla, kterým vyjadřujeme své sdělení během konverzace. Dle Pavlici (2015) je lze dělit na tři kategorie.

- a) **Adaptory:** Tato gesta souvisejí s uspokojováním fyzických potřeb a mohou zahrnovat škrábání, kroucení vlasů, klepání nohou či kousání nehtů. Pro každou kulturu existují určitá pravidla týkající se toho, které adaptivní chování jsou považovány za vhodné a nevhodné.
- b) **Ilustrátory:** Jsou to gesta, která doprovázejí verbální komunikaci a slouží k ilustraci nebo zdůraznění řečeného. Může se jednat o zdůraznění objektu, pohyby rukou při vyprávění příběhu nebo gestikulace, která podporuje význam slov. Míra užívání gest se může kulturně lišit; například v italské kultuře je často běžné intenzivní rozhazování rukama, zatímco Angličané gestikulují velmi mírně a rezervovaně.
- c) **Emblémy:** Jedná se o gesta, která mají jasně definovaný význam a jsou často spojena s určitou kulturou nebo sociálním kontextem. Často dokáží kompletně nahradit slova. U těchto gest by měl být člověk opatrný v ohledu kulturní rozdílnosti. To, co je někde vnímáno pozitivně, může jinde být považováno za nevhodné a negativní. Příkladem, zde může být spojení ukazováčku a palce pravé ruky do kroužku. V americké kultuře je to považováno jako znamení, že vše je OK, pro Argentince může znázorňovat ženské přirození.

Svou řeč lze obohatit o tóny hlasu, pomlky, hlasitost. Tyto pomůcky pomáhají komunikátorovi vyjádřit emoce, důraz. Pomlka může vyjadřovat nejistotu nebo rozmyšlení, hlasitost může být nástrojem, pokud jde o důraz na sdělení. Těmto

dimenzím se říká metakomunikace, která je jednou z forem neverbální komunikace (Haynesová, 2021). Citoslovce jako „hm“ je také formou metakomunikace, lze za ním vidět například to, že mluvčí přemýšlí nad formulací svého sdělení nebo nervozitu.

Dle Hayesové (2021) lze rozlišovat také pět řečových registrů:

- a) Deklarační: Požívá se v některých formách písemného sdělení, nebo při vyjádření deklarací neboli prohlášení či oznámení.
- b) Formální: Registr používaný v oficiálních situacích, jako jsou pracovní prezentace, písemné dokumenty, veřejné projevy. Je charakteristický formální slovní zásobou, gramatikou a intonací.
- c) Informativní: Obvyklý registr pro rozhovor s cizími lidmi, má neformální charakter, může se například jednat o otázku ne cenu daného zboží.
- d) Familiární: Familiární registr se používá pro komunikaci s přáteli či známými. Často obsahuje hovorové a neformální výrazy.
- e) Intimní: Jde o formu s nejosobnější variantou, užívá se v konverzacích s velmi blízkými přáteli a rodinnými příslušníky. Charakteristickými jsou zde slangové a neformální fráze.

3.3 Porucha komunikace

Komunikační bariéra je překážka, která brání efektivnímu a účinnému přenosu informací mezi dvěma nebo více stranami. Tyto bariéry mohou vzniknout z různých důvodů a mohou být jak fyzické, tak i psychologické, jazykové, kulturní nebo technologické povahy. Komunikační bariéry mohou výrazně ovlivnit kvalitu komunikace a vést k nedorozuměním, zkreslení informací a ztrátě produktivity v pracovním prostředí či v osobních vztazích. Tyto bariéry často vychází vědomě i nevědomě z lidí.

Komunikační potíže vznikající bez úmyslu

První bariérou tohoto typu může být vynášení hodnotících výroků a soudů. V této situaci jedna strana přijímá subjektivní posouzení nebo hodnocení druhé strany, aniž by měla dostatečné informace. Jsou založeny na předsudcích a stereotypch. Dalším příkladem bariéry, která vzniká nevědomě je naléhání a napravování. Vychází z přesvědčení, že naše postoje a názory jsou správné. Toto přesvědčení

sdílí všichni, potíží bude, když to nebude akceptováno lidmi mezi sebou. Další bariéra vzniká z nezájmu, který proudí z nenaslouchání svému okolí (Plamínek, 2023).

Komunikační potíže vznikající s úmyslem

Plamínek (2023) řadí do této skupiny například:

- a) Podsování argumentů: situace, kdy se komunikátor snaží oponovat argumentům protistrany a vyvracet je.
- b) Vyhrůžování: do této skupiny lze řadit i vydírání a zastrašování. Jde o manipulační metody.
- c) Nálepkování: V tomto druhu manipulace je člověk škatulkován. To může být založeno na několika více faktorech, jako jsou genderové, rasové a sociální předsudky.
- d) Zesměšňování: Tato technika využívá asociace, nadsázky a devalvující souvislosti ke snižování komunikačního partnera.

3.4 Interkulturní komunikace

Ačkoliv neverbální komunikace představuje důležitou součást komunikace, lze se také setkat s nejednoznačností v jejich interpretaci, a to i z důvodu kulturních rozdílů. Dle Pavlici (2015) se můžeme setkat s řadou kulturních rozdílů v neverbální komunikaci. Významné rozdíly lze spatřovat například v otázce očního kontaktu. V USA a Evropě může navázání očního kontaktu znamenat zájem a úcty, odvrácení očí naopak neúctu, to je ale v mnoha asijských zemích považováno za projev agrese či odmítání.

Doteky jsou dalším významným neverbálním nástrojem. Jsou kultury, které jsou více dotykové a kultury bezdotykové. Někde je dotek protějšku brán jako přirozený prvek, který ukazuje náklonnost a porozumění, jinde je dotek nežádoucí a rušivý. Lidem z bezdotykové kultury se ti, kteří pocházejí z kultury bezdotykové zdají dotěrní a vlezlí. Naopak lidem dotykových kultur mají osoby, z kultur méně kontaktních, za nepřátelské. Typickým příkladem bezdotykové kultury jsou Britové nebo Skandinávci, dotykovou kulturou jsou například Arabové a Latinoameričané (Hayesová, 2021).

Hlasový projev může být též v každé kultuře jiný. Odlišnosti lze spatřovat v hlasitosti projevu, rychlosti mluvě, tónu. Typicky v USA je projev často dynamický, hlasitý. V Německu naopak klidný s nižším tónem. Každá kultura má také jasně stanovená pravidla ohledně dodržování osobního prostoru. Osobní prostor velmi úzce souvisí s projevem dominance a úcty. V čínské kultuře je obvyklá spíše delší vzdálenost při komunikaci, v Latinské Americe jsou vzdálenosti velmi krátké (Pavlica, 2015).

Komunikace v cizím jazyce

Jazyky jako angličtina, němčina, španělština nebo čínština se řadí k tzv. světovým jazykům. K tomu, abychom se mohlo napříč odlišnými kulturami dorozumět, je potřeba znát další jazyk. Tím může být buď jazyk druhé strany anebo ten světový. Termín světový jazyk označuje jazyk, který má globální rozšíření a slouží jako mezinárodní prostředek ke komunikaci mezi lidmi z různých zemí a kultur. Pro Evropany je obvyklým světovým jazykem angličtina, se kterou se dorozumívají i s expatrianty v pracovním prostředí. Když člověk studuje cizí jazyk, seznamuje se tak i s cizí kulturou. Příslušníci velkých jazykových skupin mají často tendence podcenit studium dalších jazyků. Nicméně je známou skutečností, že lidé v každé kultuře mají rádi, když se cizinec snaží naučit jejich jazyk. Překážkou v interkulturní komunikaci i po studiu cizího jazyka mohou být dialekty, které mohou být na regionální, ale i mezinárodní úrovni. Typickým příkladem je zde americká a britská angličtina.

Interkulturních problémů v komunikaci je celá řada. Může jít o nedostatek respektu k tradičním normám, hodnotám a zvyklostem, nebo o obtíže s výslovností cizích jmen. Podle Pavlici (2015) je lepší požádat druhého člověka o vyslovení nebo i zopakování jeho jména než se domnívat, že známe správnou výslovnost. V této souvislosti mohou představovat překážku také tituly a formální oslovení. Ve většině kultur jsou tituly považovány za důležitou součást oslovení. Problematickou oblastí může být humor. Obecně platí rada vyhnout se tématům sexuality, etnické příslušnosti a hádanek.

Interkulturní vyjednávání

Vyjednávání obecně je procesem, kdy dvě nebo více stran hledají řešení k závěru, který bude akceptovaný všemi zúčastněnými stranami. V interkulturním pojetí se často může jednat o témata ekonomická, obchodní nebo politická. Právě

v interkulturním jednání se lze často setkat s různými kulturními odlišnostmi. Nejen v cílech a názorech, ale také v představách o tom, jak by mělo jednání probíhat a jak by se měly strany chovat. Proto je dobré se před každým vyjednáváním seznámit s jednacím stylem kultury osob, se kterými vyjednáваме.

Dle Pavlici (2015) lze proces vyjednávání rozdělit na tři fáze.

- 1) Navázání kontaktu a důvěry: již ve chvíli prvního kontaktu je důležité navázat vztah s druhou stranou a snažit se navodit pocit důvěry. Každá kultura má jiný způsob, jak toto učinit.
- 2) Vyjednávání a shoda: v této fázi dochází k samotnému vyjednávání mezi stranami. Kulturní odlišnosti se mohou týkat množství nabídek a protinabídek a očekávání. Zatímco česká kultura preferuje časový plán, při setkání často improvizují a běžně jednání končí s otevřením nového problému, Němci směřují k rychlé dohodě, očekávají dokonalou přípravu a přesně vymezený počet setkání. Arabská kultura vnímá jednání naprosto odlišně od dvou uvedených kultur výše. Arabové berou jednání jako jakousi hru, nijak pečlivě to neplánují a ostatní strany si spíše testují.
- 3) Realizace výsledků jednání: po dosažení dohody následuje fáze uzavření a implementace dohody. To zahrnuje i formální procesy jako písemní dohody, nebo smlouvy. I zde může dojít k řadě kulturním odlišnostem. Některé kultury preferují jasné písemné smlouvy, jiné kultury jako čínské, preferují spíše obecné smlouvy. Číňané berou písemnou smlouvu více jako součást další spolupráce, Němci berou smlouvu jako něco konkrétního, co je nutno dodržovat.

4 Představení společnosti Faurecia Exhaust Systems s.r.o.

Čtvrtá kapitola poskytuje základní rámec pro pochopení prostředí, ve kterém bude prováděn empirický výzkum. V této části je představena společnost Faurecia Exhaust Systems, s.r.o., její historie a charakteristika. Informace uvedené níže jsou založeny na webových stránkách FORVIA Faurecia a výroční zprávě z roku 2022.

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost Faurecia Exhaust Systems s.r.o. je právnickou osobou figurující v automobilovém průmyslu. Závod v Bakově, jehož výstavba započala v červnu 1999, otevřel svou první část výroby v lednu 2000. Hlavním předmětem podnikání je výroba a prodej výfukových systémů. Výrobní proces je primárně zaměřen na oblast nazývanou „cold end“, což je část výfukového systému od katalyzátoru až po koncovku. Unikátním rysem závodu je výroba výfukových klapek, které tvoří klíčovou součást výfukového systému. Tyto klapky nejenže přispívají ke zlepšení výkonu motoru, ale také generují charakteristický zvukový efekt, zejména u výkonných sportovních vozů (Ferrari, Lamborghini, Porsche). V poslední době se však začíná uplatňovat i ve standardním automobilovém průmyslu.

Mateřskou společností je FAURECIA S.A. zapsaná ve Francii, pod kterou spadá francouzská společnost FAURECIA EXHAUST INTERNATIONAL, která vlastní závod Faurecia Exhaust Systems s.r.o. V roce 2021 Faurecia odkoupila společnost Hella a 1.2.2022 vznikla skupina FORVIA. Díky této akvizici, se tak stala skupina FORVIA 7. největším světovým lídrem v oblasti automobilových technologiích. Cílem společnosti je stát se klíčovým hráčem v oblasti elektroniky a softwaru. Skupina se hodlá zaměřit na automobilové trendy, kterými jsou elektromobilita, autonomní řízení, kokpit budoucnosti a řízení hodnoty během životního cyklu.

5 Empirický výzkum

Pátá kapitola se zaměřuje na zkoumání a analýzu přístupu zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech a následný návrh na zlepšení. Na začátku kapitoly je představen cíl výzkumu, jehož součástí je nadefinování výzkumných otázek, následuje metodika, kde je popsán výzkumný vzorek, jeho výběr a seznámení s metodou provedení samotného výzkumu. V závěrečných částech kapitoly jsou prezentovány výsledky šetření a jejich shrnutí. Návrhy na zlepšení efektivity procesů tvoří poslední část empirického výzkumu,

5.1 Cíle výzkumného šetření

Praktickým cílem práce je analýza přístupu zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech a následné návrhy na zlepšení. Na základě stanovení cíle práce byly zformulovány dvě výzkumné otázky.

VO 1: Jaké faktory ovlivňují úspěšnost spolupráce v mezinárodních týmech?

Tato otázka se zaměřuje na identifikaci klíčových faktorů, které mohou ovlivňovat úspěšnost spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech. Teoretický základ této otázky spočívá v existenci rozmanitých faktorů, jako jsou kulturní rozdíly, jazykové bariéry, geografické vzdálenosti, různé pracovní styly a komunikační nástroje. Studie naznačují že porozumění těmto faktorům může vést lepšímu plánování a realizaci efektivnější komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech. Komunikace je klíčovým prvkem pro mezilidské procesy. Z toho důvodu je nedílnou součástí pro interakci v mezinárodních týmech znalost dalšího jazyka.

VO 2: Jaký je současný přístup zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech?

Tato otázka se týká současného stavu a preferencí zaměstnanců v mezinárodních týmech v oblasti spolupráce a komunikace. Teoretickým základem je pochopení individuálních preferencí a potřeb zaměstnanců, které mohou být ovlivněny jejich kulturním pozadím, pracovními zkušenostmi a osobními preferencemi. Porozumění těmto preferencím může pomoci identifikovat nejúčinnější metody komunikace a spolupráce, což může vést k vylepšení efektivity týmových procesů. Společnost,

kteřá nabírá zaměstnance rozdílných národností by měla efektivně komunikovat a vést diverzitu vůči zaměstnancům. Pokud zaměstnanci pochopí, že multikulturní prostředí pro ně může znamenat řadu výhod a podnítit jejich motivaci k práci, je to jedním z kroků úspěchu efektivní management mezinárodní společnosti.

5.2 Metodika výzkumu

Pro sběr výzkumných dat bylo zvoleno dotazníkové šetření, které bylo provedeno v závodě Faurecia Bakov nad Jizerou. Dotazník byl zvolen jako vhodný nástroj kvůli jeho praktičnosti a schopnosti získat data od širokého spektra zaměstnanců. Jeho použití umožnilo systematicky zhodnotit názory a postoje zaměstnanců k otázkám týkajícím se spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech. Díky přeložení dotazníku do anglického a ruského jazyka bude zajištěna srozumitelnost a dostupnost pro více zaměstnanců v závodě, což pomůže získat rozmanité a reprezentativní odpovědi. Cílem tohoto přístupu je zajistit, aby výsledky byly co nejpřesnější a relevantní pro analýzu a návrhy na zlepšení efektivity procesů v mezinárodních týmech.

Dalšími cíli dotazníku bylo nadále zjistit:

- vztah zaměstnanců ke kulturní diverzitě,
- informace o pohledu zaměstnanců na řízení kulturní diverzity ze strany společnosti,
- aktuální situaci v multikulturních týmech,
- pohled zaměstnanců na jednotlivé kultury,
- řízení týmů ze strany manažera.

Zvolený dotazník je klíčovým nástrojem pro sběr informací, které odpovídají na výzkumné otázky této práce. Díky strukturovaným otázkám a možnosti otevřených odpovědí bude možné získat komplexní a podrobné informace, které poskytnou hlubší pochopení současného stavu a případných oblastí pro zlepšení v mezinárodních týmech v závodě Faurecia Bakov nad Jizerou.

Dotazník se skládá z 20 otázek, ze kterých je 18 otázek uzavřených a 2 otázky otevřené. Kombinace v tomto poměru umožní získat komplexní data, ale zajistí i ochotu vyplnění dotazníku. Dotazníky byly vytvořeny v elektronické podobě

na webové stránce survio.com. Pro zaměstnance ve výrobě byly vytištěny a rozdány ve fyzické podobě, jelikož tito zaměstnanci nemívají přístupy k firemním emailovým adresám. Zaměstnancům, kteří disponují firemní emailovou adresou byly dotazníky zaslány elektronicky v české a anglické verzi. Pro jednoduchost byl do emailu připojen nejen odkaz na dotazník, ale i QR kód. Výzkum byl proveden mezi kmenovými zaměstnanci. Zaměstnancům ve výrobě byly dotazníky rozdány fyzicky v českém a ruském jazyce. Jazykové překlady byly rozlišeny dle národnostního složení pracovníků na jednotlivých odděleních.

Výzkum byl zaměřen na kmenové zaměstnance společnosti Forvia Faurecia v závodě Bakov nad Jizerou. Tato cílová skupina představuje klíčový prvek pro pochopení dynamiky multikulturních týmů v pracovním prostředí. Každý jednotlivý zaměstnanec byl osloven v rámci svého oddělení, které charakterizuje pestrost kultur a pracovních zvyklostí. Týmy ve společnosti sdílejí společné cíle, avšak každý jedinec může přinášet do pracovního prostředí unikátní perspektivy a přístupy založené na jeho kulturním pozadí. V této heterogenní struktuře týmu jsou role jasně definované, avšak každý člen může vykonávat svou práci s ohledem na vlastní pracovní zvyklosti a tradice, které mohou být ovlivněny jeho národností. Tím se otevírá prostor pro komplexní studium interakcí a synergií v multikulturním prostředí pracoviště.

Pro zpracování a analýzu dat byl využit program MS Excel, který umožní vytvoření grafů a tabulek pro lepší vizualizaci a porozumění výsledkům. Otevřené otázky byly zpracovány prostřednictvím slovních komentářů a tabulek odpovědí.

5.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření probíhalo od 10.04.2024 do 17.04.2024. Snahou bylo zainteresovat co největší počet zaměstnanců v závodě. V prvním výzkumném týdnu se pokryly dvě směny na ranní a odpolední, v následujícím týdnu dostali možnost i zaměstnanci, kteří byli v předchozím týdnu na noční směně. Vedle toho probíhal sběr dat i v elektronické podobě. Prostřednictvím emailové schránky byl dotazník rozeslán na 150 zaměstnanců, fyzicky bylo rozdáno 60 dotazníků, tedy 20 na každé směně.

V následujících bodech lze vidět statistiky šetření:

- celkem rozesláno a rozdáno na 210 zaměstnanců,

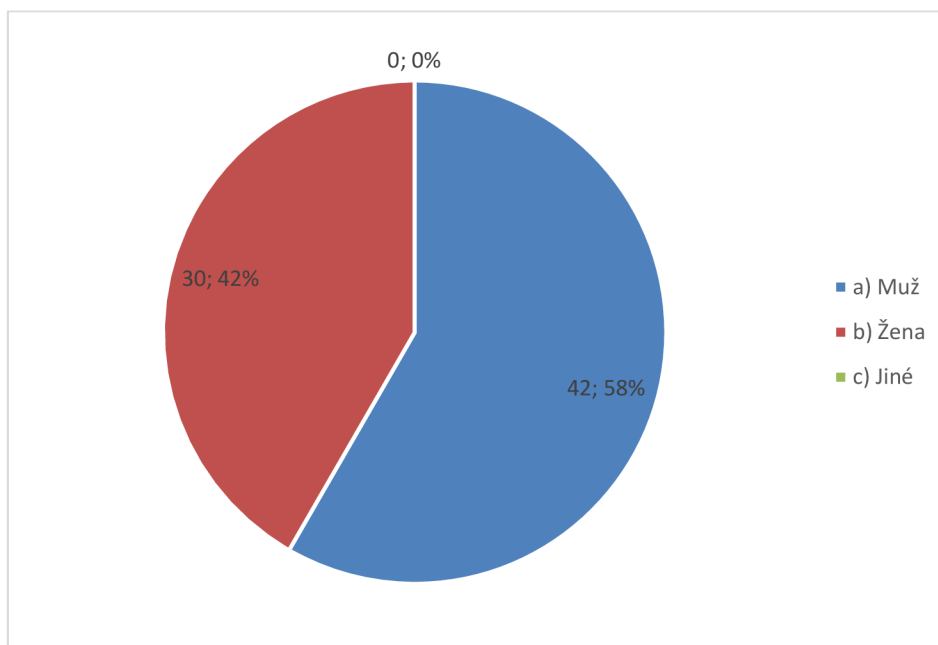
- celkem se vrátilo 72 dotazníků,
- 25 dotazníků z 60 se vrátilo v papírové podobě,
- 16 dotazníků z 25 papírových bylo vyplněno v jiném než českém jazyce,
- 47 dotazníků bylo vyplněno elektronicky,
- 5 dotazníků ze 47 bylo vyplněno v anglickém jazyce,
- Celková návratnost po zaokrouhlení na dvě desetinná místa, činila 34,29 %.

Vyhodnocení údajů o respondentech

V následující podkapitole provedeme zhodnocení údajů získaných od respondentů, kde se zaměříme na klíčové demografické charakteristiky. Tyto údaje zahrnují věk, pohlaví, pracovní zařazení, oddělení a národnost respondentů. Analýza těchto faktorů nám umožní lépe porozumět struktuře respondentů a jejich zastoupení v naší vzorku.

Otázka č. 1 Jaké je Vaše pohlaví?

Obr. 3 Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 3 lze vidět složení respondentů z hlediska složení jednotlivých pohlaví. Nepatrně větší skupinou jsou muži 42 respondentů, ženy 30. Procentuálně se tedy pohybujeme 43 % (ženy) ku 57 % (muži).

Tab. 3 Poměr pohlaví na jednotlivých pracovních zařazení

Pracovní zařazení	Pohlaví	
	Žena	Muž
Operátor výroby	12	13
THP pozice	10	16
Střední management (supervizor, koordinátor)	7	8
Vyšší management	1	5

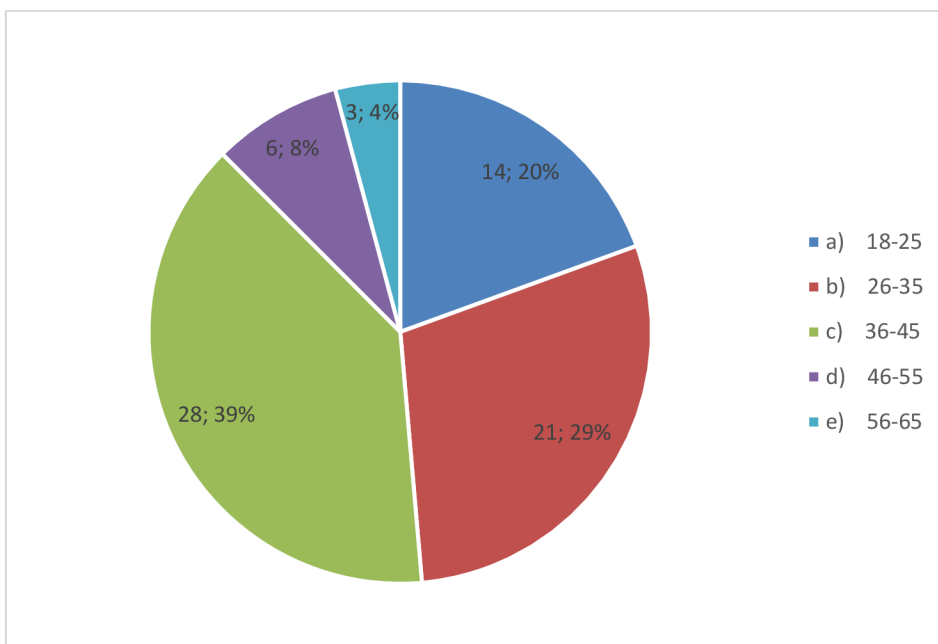
Zdroj: Vlastní zdroj

Dle tabulky 3 lze vidět, že poměry pracovních zařazení z hlediska pohlaví nejsou příliš rozdílné. Střední management, který zahrnuje například koordinátory či supervizory a skupina operátorů výroby mají převahu na mužské straně, ale od strany ženské se liší pouze o jednoho respondenta. U THP pozic a u vyššího managementu jsou rozdíly výraznější. THP se liší o 6 zaměstnanců na straně mužů, u vyššího managementu bylo zaznamenáno 5 odpovědí od mužů a 1 odpověď od ženy.

Otázka č. 2 Jaký je Váš věk?

Na obrázku 4, který popisuje složení respondentů z hlediska věkových kategorií, lze vidět, že nejsilnější skupinou je věk od 36 do 45 let, kam se řadí 28 respondentů, tato skupina pokrývá 39 % z celkového počtu. Druhou nejčastější skupinou je kategorie od 26 do 35 let, kam spadá 21 respondentů (29 %). 14 zaměstnanců spadá do kategorie 18-25 (20 %). 6 respondentů se nachází ve věkové skupině 46-55 let (8 %) a nejméně zastoupenou kategorií je 56-65 let, kde se nachází 3 respondenti (4 %).

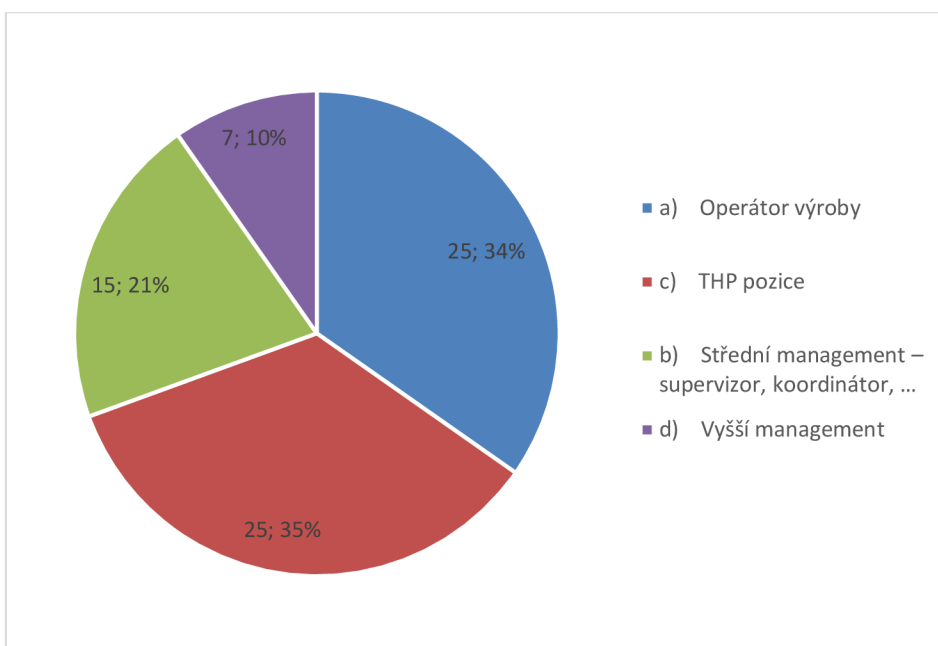
Obr. 4 Jaký je Váš věk?



Zdroje: Vlastní zpracování

Otázka č. 3 Jaké je Vaše pracovní zařazení?

Obr. 5 Jaké je Vaše pracovní zařazení?



Zdroj: Vlastní zpracování

Dle obrázku 5 lze vidět, že 25 respondentů uvedlo, že jejich pracovní zařazení je THP pozice, 25 respondentů odpovědělo „operátor výroby“. 15 respondentů je ze středního managementu, který zahrnuje pozice supervizora výroby a koordinátorů, 7 respondentů je z řad top managementu.

V tabulce 4 byla zpracována analýza věkových skupin na jednotlivých pracovních zařazení. Tato analýza může sloužit k hlubšímu porozumění dynamiky v týmech a také poskytuje pohled na věkovou diverzitu v závodě.

Tab. 4 Analýza věkových skupin podle pracovního zařazení

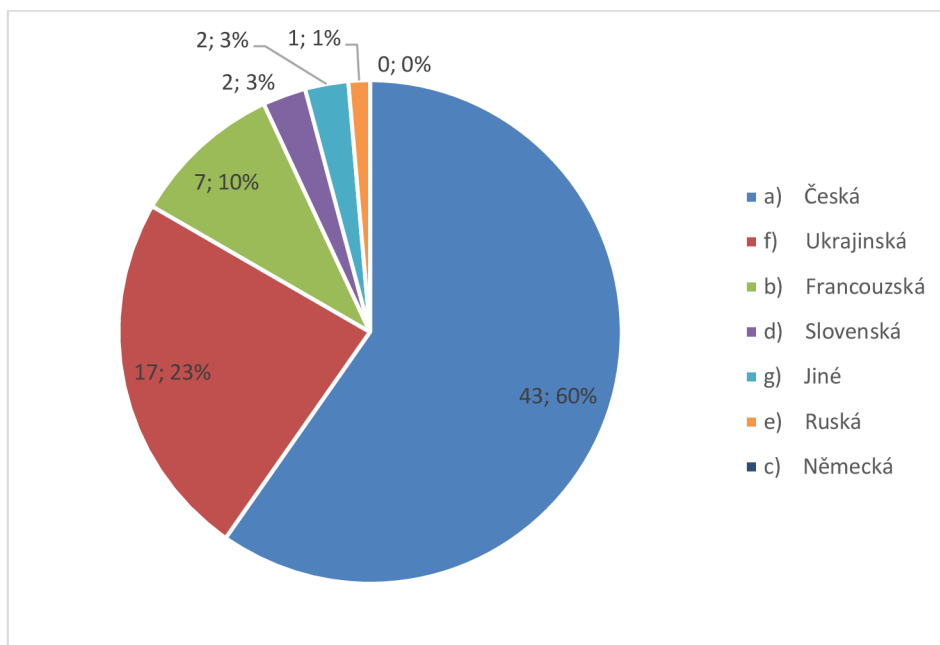
Pracovní zařazení	Věkové skupiny				
	18-25	26-35	36-45	46-55	56-65
Operátor výroby	8	7	6	2	2
THP pozice	6	6	12	1	1
Střední management (supervizor, koordinátor)	0	6	8	1	0
Vyšší management	1	1	3	1	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4 Jaká je Vaše národnost?

Dle obrázku 6 odpovědělo 44 respondentů, že jsou české národnosti (61 %), 16 respondentů je ukrajinského původu (22 %), 7 zaměstnanců je francouzského původu (10 %), 2 respondenti jsou slovenského původu (3 %), 2 respondenti označili svůj původ jako jiný, toto bylo upřesněno na mongolský a běloruský původ. 1 respondent je ruský občan (1 %), německá má národnost nulové zastoupení.

Obr. 6 Jaká je Vaše národnost?



Zdroj: Vlastní zpracování

V této souvislosti byla vytvořena tabulka 4, která poukazuje na národnostní sestavení členů jednotlivých organizačních struktur. Jednotlivá označení národy byla zkrácena dle oficiálních kódů pro přehlednější vzhled tabulky.

Tab. 5 Organizační struktura závodu dle národností jejích členů

Pracovní zařazení	Národnostní složení						
	CZE	UKR	FRA	SVK	RUS	BLR	MNG
Operátor výroby	8	16	0	0	0	0	1
THP pozice	20	0	4	0	1	1	0
Střední management (supervizor, koordinátor)	12	1	2	0	0	0	0
Vyšší management	3	0	1	2	0	0	0

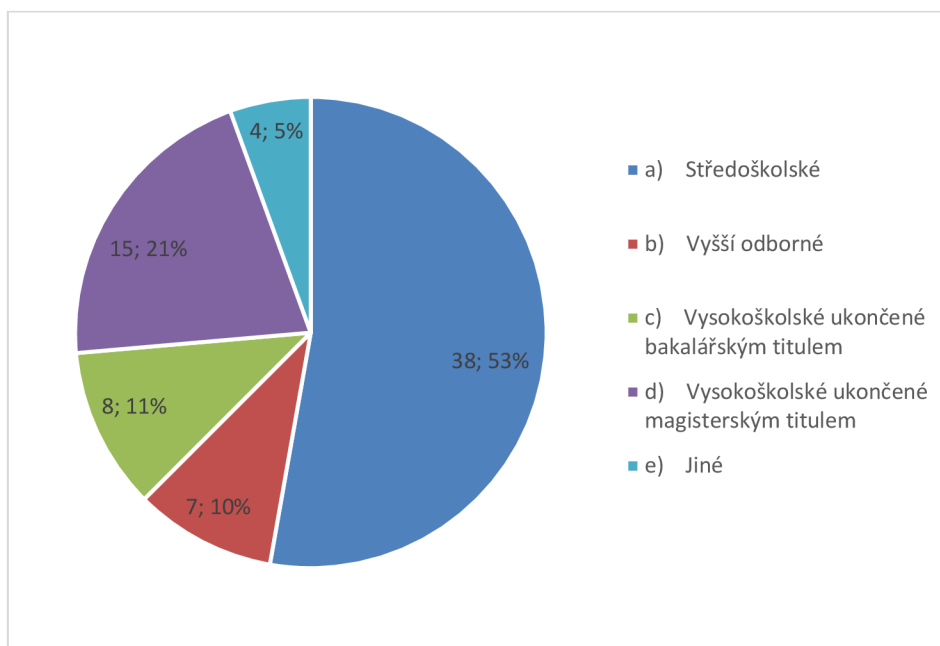
Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 5 lze vidět, že ve skupině ‚Operátoři výroby‘ je 16 respondentů ukrajinského původu, 8 respondentů je českého původu, 1 mongolského původu. THP pozicích převládá česká národnost 20 zaměstnanců, 4 zaměstnanci jsou francouzského původu, 1 ruského původu a 1 běloruského původu. Střední

management je taktéž z největší části obsazen českou národností – 12 respondentů, dále 2 Francouzi a 1 Ukrajinec. Vyšší management sestává ze 3 Čechů, 2 Slováků a 1 Francouze.

Otázka č. 5 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Obr. 7 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



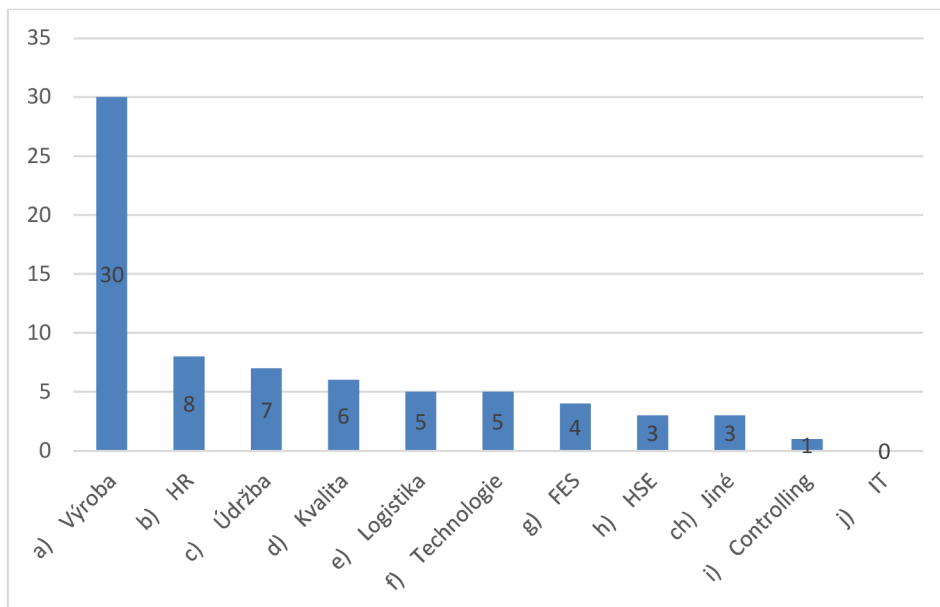
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze 72 respondentů má nejvyšší zastoupení středoškolské vzdělání, které má 38 respondentů, tedy 53 %. 15 respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání ukončením s Mgr. titulem (21 %), 8 respondentů ukončilo vysokou školu bakalářským titulem (11 %), 7 respondentů dosáhlo vyššího odborného vzdělání a poslední skupinou je jiné vzdělání (10 %), které zahrnuje jiné studijní programy v zahraničí, sem spadají 4 respondenti (5 %).

Otázka č. 6 Na jakém oddělení pracujete?

Dle obrázku 8, 26 respondentů pracuje ve výrobě, 8 respondentů v HR, 7 na údržbě, 6 na kvalitě, 5 zaměstnanců na kvalitě, 5 na technologii, na FES oddělená pracují 4 respondenti, což je interní Faurecia oddělení, které se zaměřuje na štihlou výrobu a další Faurecia požadavky, 1 respondent je z controllingu a 3 odpověděli jiné bez upřesnění.

Obr. 8 Na jakém oddělení pracujete?

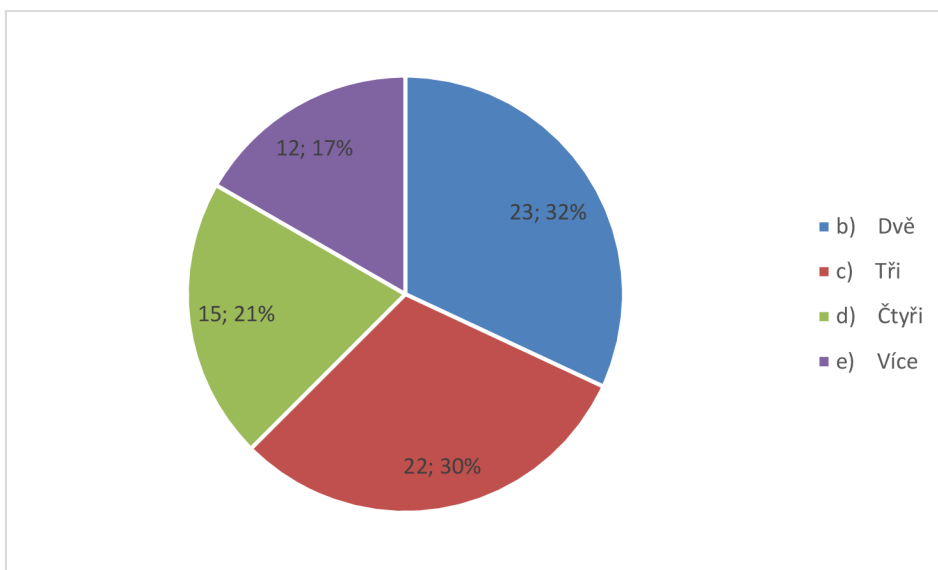


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7 Kolik národností tvoří Váš tým?

Další otázka z dotazníkového šetření měla za cíl zjistit, z kolika národností se jednotlivé multikulturní týmy skládají. 23 respondentů (32 %) odpovědělo, že se jejich tým skládá ze dvou různých národností, 22 (30 %) respondentů je v týmu složeném ze 3 národností, 15 respondentů (21 %) odpovědělo, že se jejich tým skládá ze čtyř národností a 12 respondentů (17 %) má ve svém týmu více, než 4 národnosti.

Obr. 9 Kolik národností tvoří Váš tým?



Zdroj: Vlastní zpracování

Vyhodnocení řízení kulturní diverzity v závodě

Otázka č. 8 Jakým způsobem řídí společnost kulturní diverzitu na Vašem závodě?

Tab. 6 Jakým způsobem řídí společnost kulturní diverzitu ve Vašem závodě?

Možnosti odpovědi	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Společnost nabízí jazykové kurzy.	45	37,19 %
Společnost nabízí spolupráci v organizování společných akcí a událostí pro posílení týmového ducha.	31	25,62 %
Společnost pořádá interkulturní školení, semináře a workshopy.	17	14,05 %
Společnost pořádá kulturně zaměřené aktivity v rámci závodu, např. ukrajinský oběd, Velikonoce podle ukrajinských tradic apod.	10	8,26 %
Společnost nabízí mentoringové programy pro nové zaměstnance z různých kultur.	10	8,26 %
Společnost nenabízí žádné podpůrné činnosti v rámci kulturní diverzity a nijak ji nepodporuje.	8	6,61 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě měli respondenti možnost volit jednu nebo více odpovědí. Cílem této otázky bylo zjistit, jak z pohledu zaměstnanců řídí společnost kulturní diverzitu. V tabulce 6 lze vidět, že pouze 6,61 %, tedy 8 respondentů odpovědělo, že diverzita společností není nijak řízena ve smyslu, že nepořádá žádné podpůrné akce. Nejčastější odpovědí bylo, že společnost nabízí jazykové kurzy, které jsou v kulturním hledisku velmi důležité z důvodu jazykových bariér. Další častou odpovědí bylo, že společnost nabízí spolupráci v organizování společných akcí a událostí pro posílení týmového ducha, tuto možnost zvolilo 31 respondentů (14,05 %), 17 respondentů (14,05 %) odpovědělo, že společnost pořádá interkulturní školení, semináře a workshopy. A další dvě možnosti „společnost pořádá kulturně zaměřené aktivity v rámci závodu, např. ukrajinský oběd, Velikonoce podle ukrajinských tradic apod.“ a možnost „Společnost nabízí mentoringové programy pro nové zaměstnance z různých kultur“ se opakovaly ve stejném poměru, tedy 10 respondentů (8,26 %).

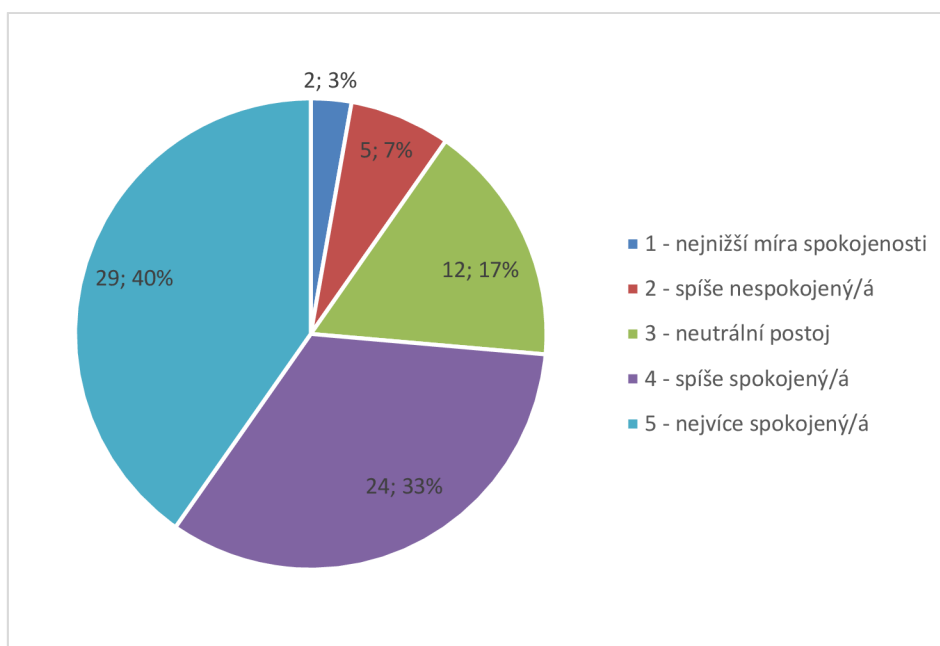
Situace v mém pracovním týmu

Následující sada otázek se zaměřila na situace v pracovním týmu respondentů. Cílem bylo zjistit, jak se respondenti ve svých multikulturních týmech cítí a jak moc vnímají fakt, že jejich tým tvoří víc, jak jedna národnost. 9 z těchto otázek bylo nadefinováno typem Likertova škála. Tato metoda byla zvolena z důvodu vyjádření názoru respondentů s jemnější diferenciací a vyjádření názoru v širším rozsahu.

Otázka č. 9.1 Jsem spokojen/á se situací v mém pracovním týmu.

V této otázce ohledně spokojenosti zaměstnanců v jejich pracovním týmu bylo zadané potvrdit sdělení na šále od 1 do 5. 1 značí nejnižší míru spokojenosti a 5 nejvyšší míru spokojenosti.

Obr. 10 Jsem spokojen/á se situací v mém pracovním týmu.



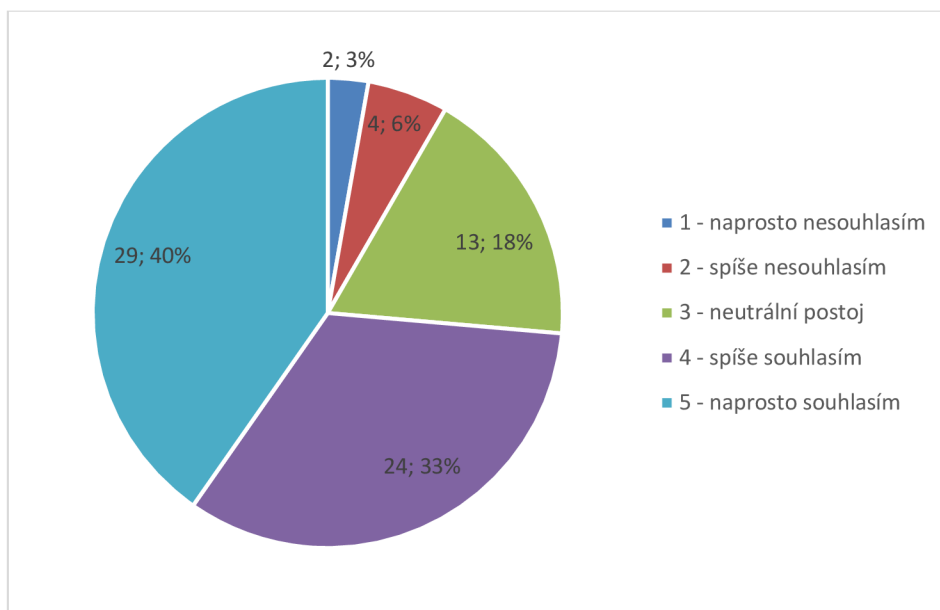
Zdroj: Vlastní zpracování

29 respondentů (40 %) je naprosto spokojeno se situací v pracovním týmu. 24 respondentů (33 %) odpovědělo „spíše ano“. 12 respondentů (17 %) má v tomto ohledu neutrální postoj, „spíše ne“ odpovědělo 5 respondentů (7 %), 2 respondenti (3 %) jsou ve svém týmu velmi nespokojeni.

Otázka 9.2. Ve svém týmu se cítím akceptovaný/á.

Na obrázku 11 lze vidět odpovědi respondentů na otázku „Ve svém týmu se cítím akceptovaný/á. 29 respondentů (40 %) cítí maximální souhlas s tím, že se cítí být akceptovaný. 24 respondentů (33 %) odpovědělo „spíše ano“, 13 respondentů (18 %) zaujalo neutrální postoj, 4 respondenti (6 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 2 3 %) respondenti naprosto nesouhlasí.

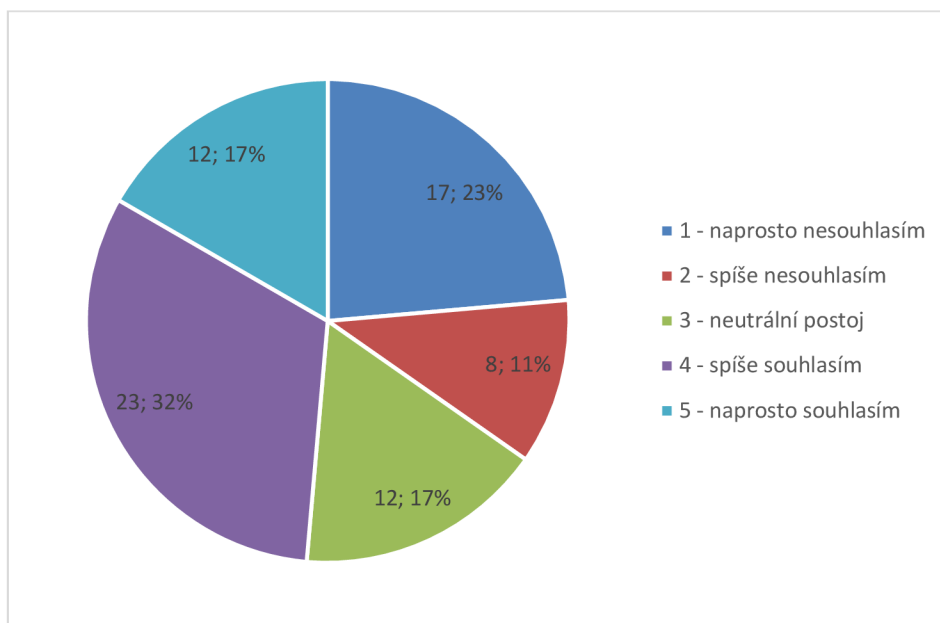
Obr. 11 Ve svém týmu se cítím akceptovaný/á.



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9.3 Ve svém týmu vnímám kulturní odlišnosti.

Obr. 12 Ve svém týmu vnímám kulturní odlišnosti.



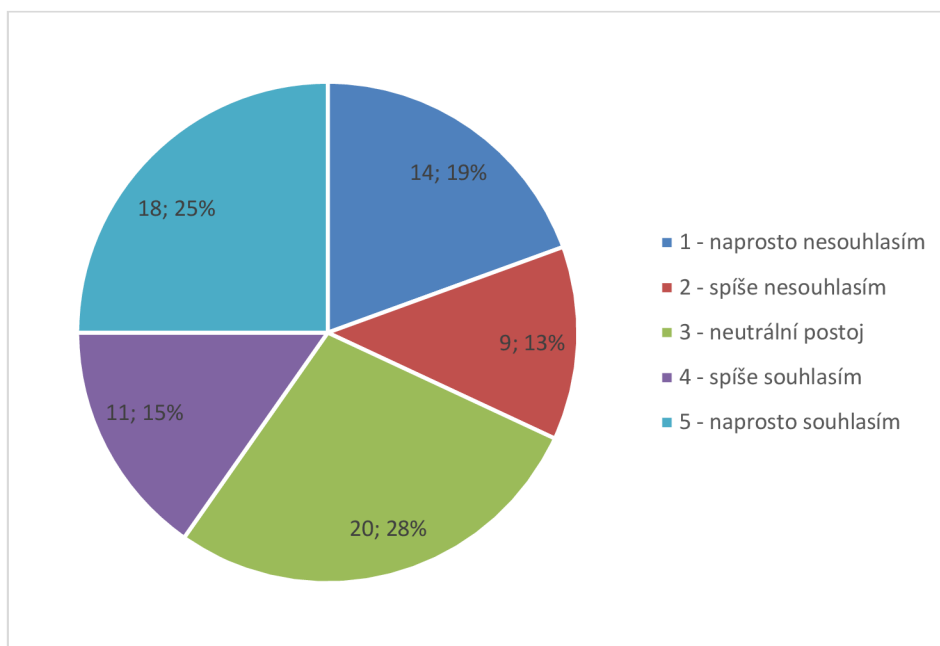
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 12 respondenti hodnotili, do jaké míry vnímají kulturní odlišnosti ve svém týmu. 12 respondentů (17 %) s tvrzením naprosto souhlasí, 23

respondentů (32 %) odpovědělo „spíše souhlasím“, 12 respondentů (17 %) zaujalo neutrální postoj, 8 respondentů (11 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 17 respondentů (23 %) naprosto nesouhlasí.

Otázka č. 9.4 Setkávám se s jazykovými bariérami v rámci svého týmu.

Obr. 13 Setkávám se s jazykovými bariérami v rámci týmu.



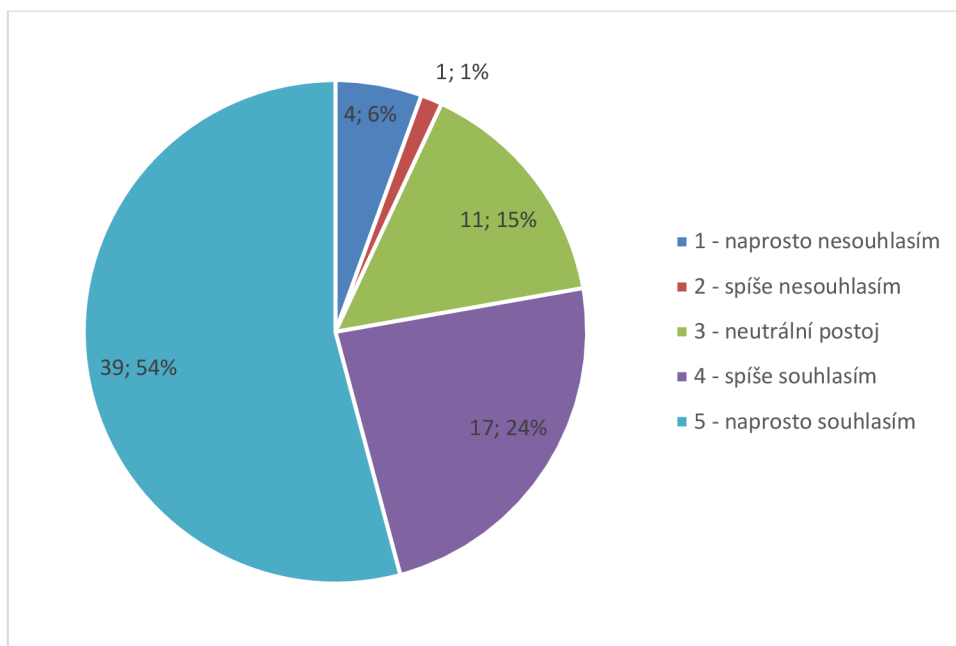
Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 13 lze vyčíst, že 18 respondentů (25 %) s tvrzením naprosto souhlasí, 11 respondentů (15 %) označilo svou odpověď „spíše souhlasím“, 20 (28 %) respondentů mělo neutrální postoj. 9 respondentů (13 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 14 respondentů (19 %) naprosto nesouhlasí s tím, že by v týmu vnímali nějaké jazykové bariéry.

Otázka č. 9.5 Setkávám se s jazykovými bariérami v rámci svého týmu.

Následující otázka je vizualizována pomocí obrázku 14, kde lze vidět, do jaké míry respondenti souhlasí s tvrzením, že respektují své kolegy v týmu. 39 respondentů (54 %) s tvrzením naprosto souhlasí. 17 respondentů (24 %) zadalo odpověď „spíše souhlasím“, 11 respondentů (15 %) zaujalo neutrální postoj, 1 respondent (1 %) s tvrzením spíše nesouhlasí a 4 respondenti (6 %) naprosto nesouhlasí.

Obr. 14 *Své kolegy v týmu respektuji.*

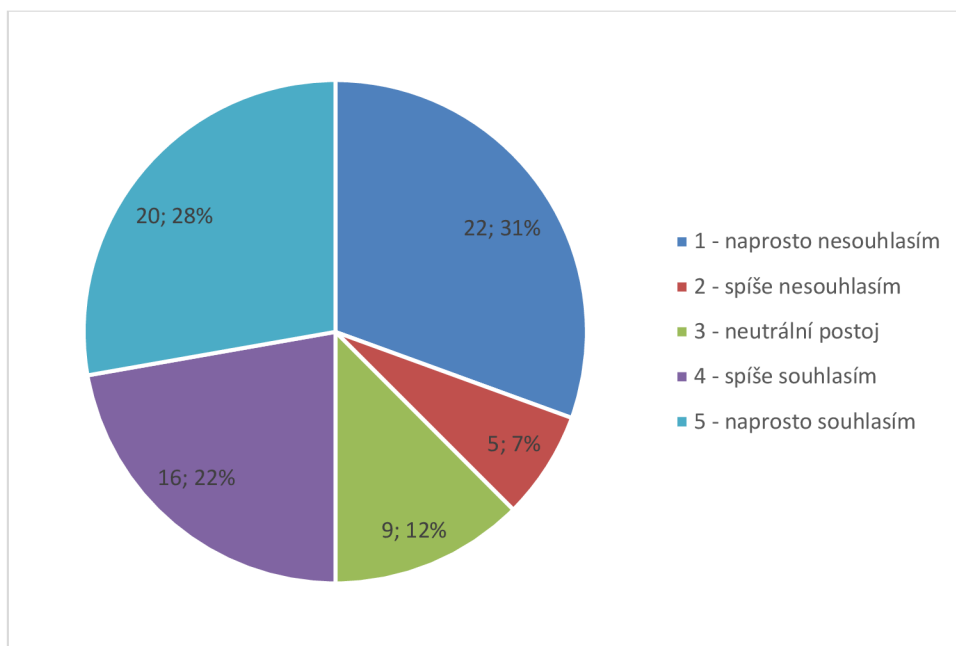


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9.6 *Nebojím se požádat své kolegy/ně o pomoc či radu.*

Z obrázku 15 lze vyčíst, že 20 respondentů (28 %) se nebojí požádat své kolegy o pomoc, neboť jejich odpověď byla „naprosto souhlasím“. 16 respondentů (22 %) odpověděli „spíše souhlasím“. Neutrálních odpovědí bylo 9 (12 %), 5 respondentů s tvrzením spíše nesouhlasí a 22 respondentů (31 %) naprosto souhlasí a nemá tedy žádný problém požádat své kolegy o pomoc.

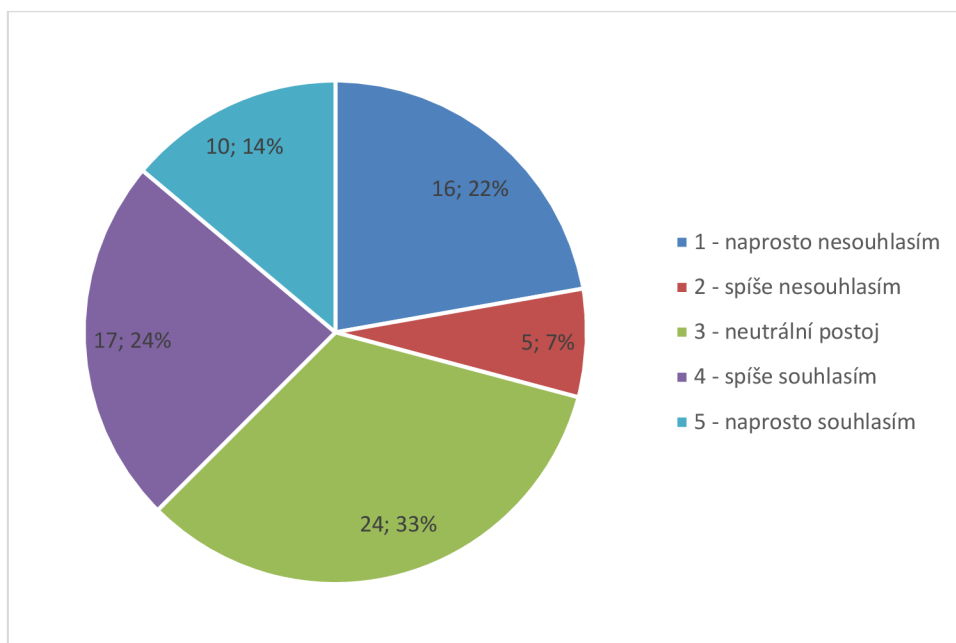
Obr. 15 *Nebojím se požádat své kolegy/ně o pomoc či radu.*



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9.7 *Díky kulturním odlišnostem se cítím více motivovaný/á.*

Obr. 16 *Díky kulturním odlišnostem se cítím více motivovaný/á.*



Zdroj: Vlastní zpracování

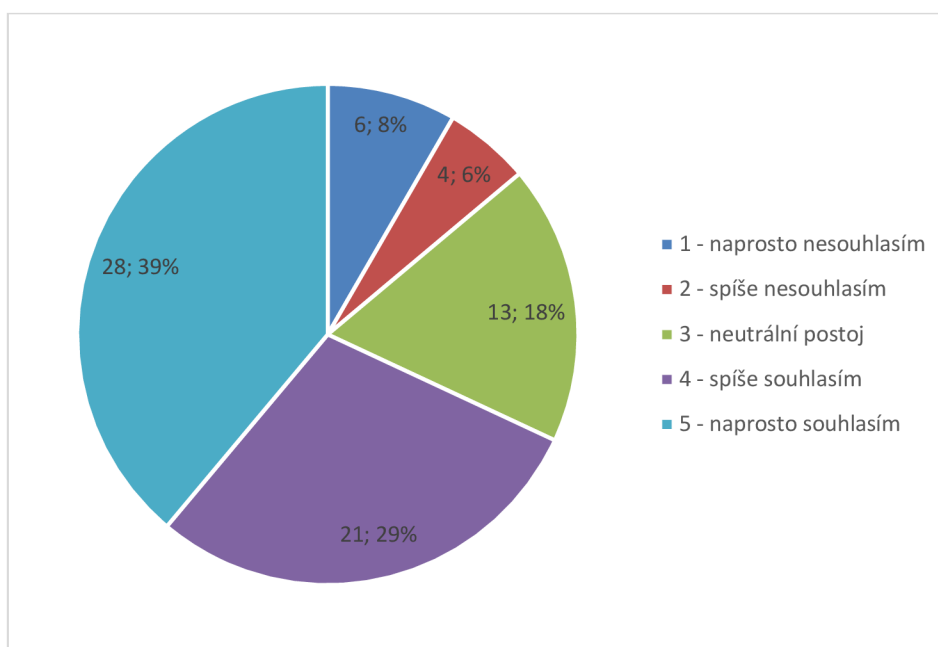
Dle obrázku 16 lze vidět, že 10 respondentů (14 %) naprosto souhlasí s tvrzením, že se díky kulturním odlišnostem cítí více motivovaní ve svém týmu, 17 respondentů

(24 %) spíše souhlasí. 24 respondentů (33 %) mělo neutrální postoj, 5 respondentů (7 %) odpovědělo, že se sdělením spíše nesouhlasí a 16 respondentů (22 %) naprosto nesouhlasí.

Otázka č. 9.8 Na své kolegy se mohou spolehnout.

Na obrázku 17 jsou graficky znázorněny odpovědi na tvrzení „Na své kolegy se mohu spolehnout“. 28 respondentů (39 %) uvedlo, že naprosto souhlasí. 21 respondentů (29 %) spíše souhlasí. 13 respondentů (18 %) bylo neutrální. 4 respondenti (6 %) odpověděli, že spíše nesouhlasí, 6 respondentů (8 %) se sdělením naprosto nesouhlasí.

Obr. 17 Na své kolegy se mohu spolehnout.

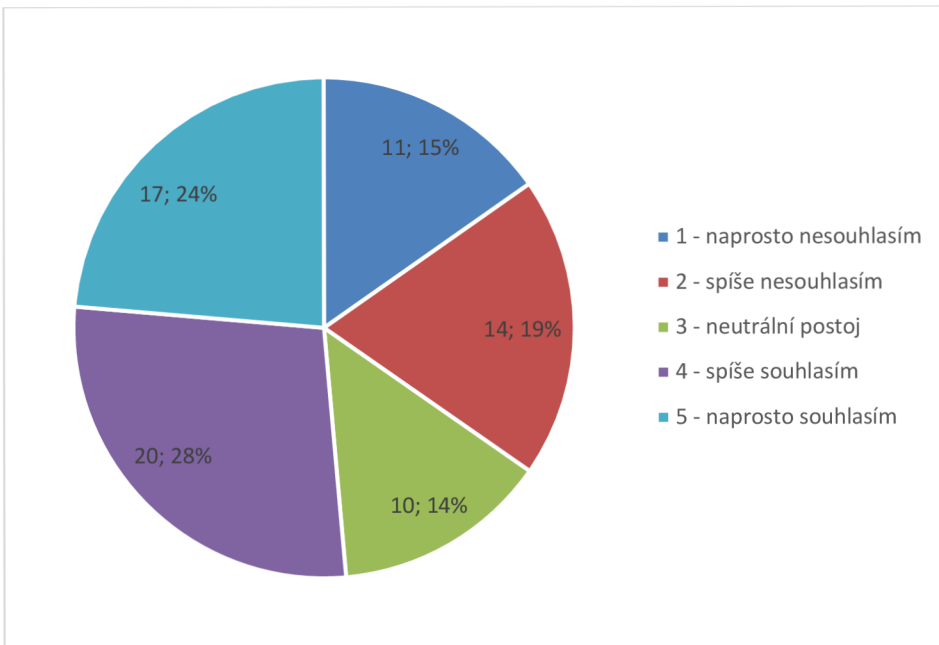


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9.9 Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní

Na obrázku 18 bylo vizualizováno tvrzení „Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní“. 17 respondentů (24 %) označilo „naprosto souhlasím“. 20 respondentů (28 %) spíše souhlasí, 10 (14 %) respondentů mělo neutrální postoj, 14 respondentů (19 %) s tvrzením spíše nesouhlasí, 11 respondentů (15 %) naprosto nesouhlasí, a tedy nepovažuje komunikaci v rámci svého týmu za efektivní.

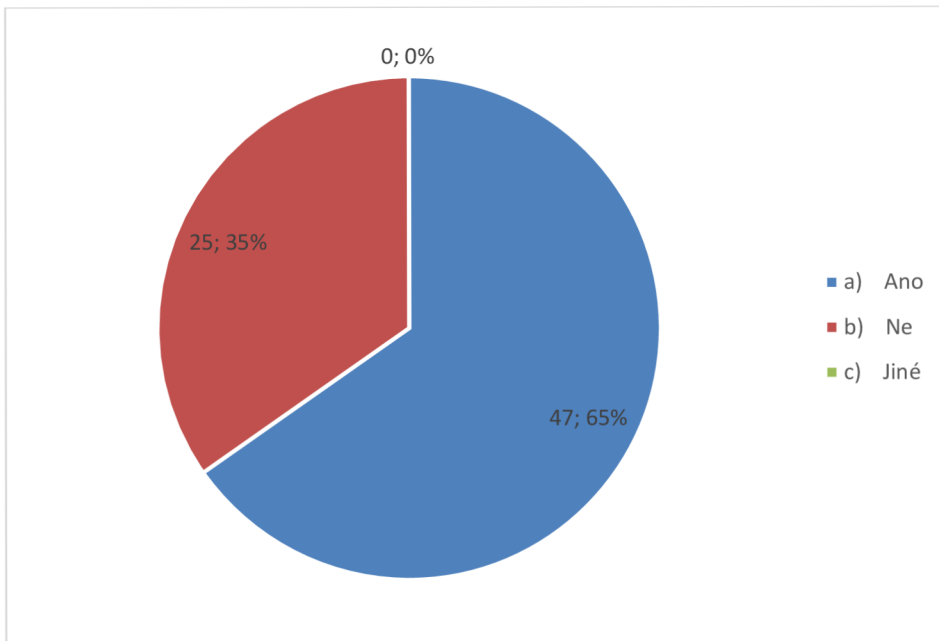
Obr. 18 Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní.



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 9.10 Je ve Vašem týmu pravidelně poskytována zpětná vazba?

Obr. 19 Je ve Vašem týmu pravidelně poskytována zpětná vazba?



Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku 19 lze vyčíst, jak je poskytována zpětná vazba v rámci týmů. 47 respondentů (65 %) odpovědělo, že zpětná vazba je v týmu pravidelně podávána. 25 respondentů (35 %) odpovědělo „ne“.

Otázka č. 10 Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?

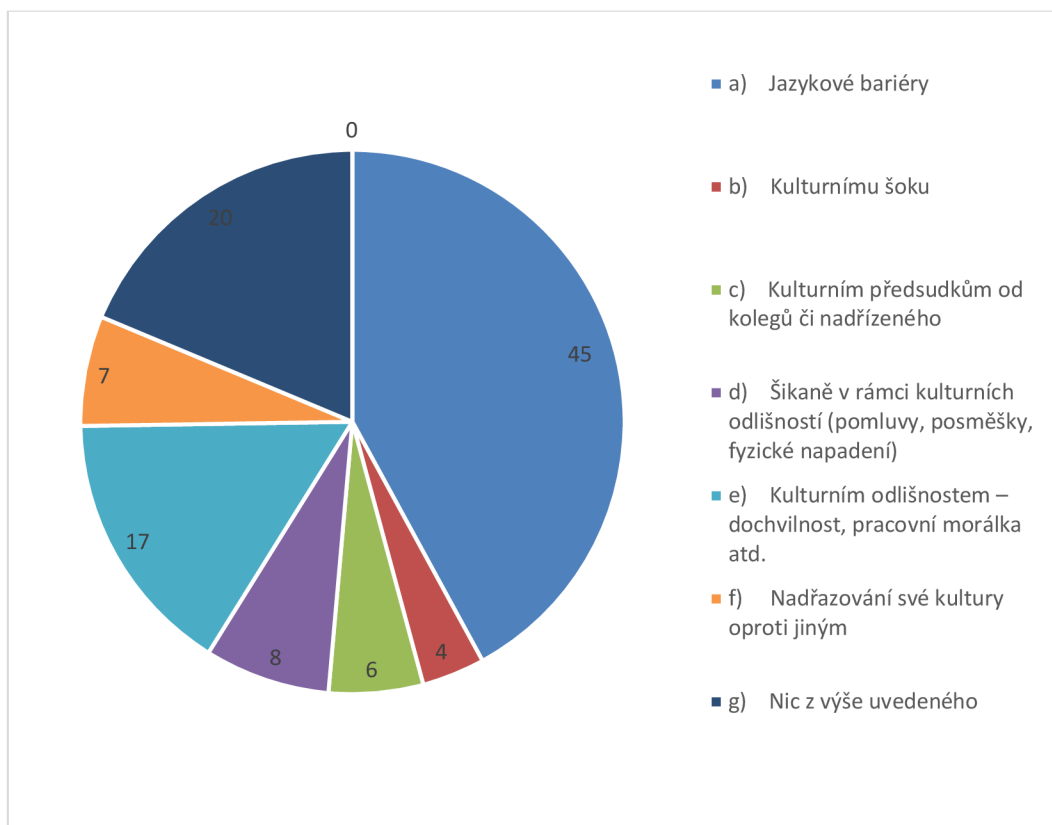
Tab. 7 Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?

Možnost odpovědi	Počet odpovědí	Podíl odpovědí
Jazykové bariéry	45	42,06 %
Nic z výše uvedeného	20	18,69 %
Kulturním odlišnostem – dochvilnost, pracovní morálka atd.	17	15,89 %
Šikaně v rámci kulturních odlišností (pomluvy, posměšky, fyzické napadení)	8	7,48 %
Nadřazování své kultury oproti jiným	7	6,54 %
Kulturním předsudkům od kolegů či nadřízeného	6	5,61 %
Kulturnímu šoku	4	3,74 %
Jiné	0	0,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování

V předchozí tabulce 7 jsou zobrazeny odpovědi na otázku „Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?“ Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 45 respondentů (42,06 %) byly jazykové bariéry. Pouze 20 respondentů (18,69 %) se neseťkalo s žádnými bariérami ve svém týmu. 17 respondentů (15,89 %) se setkalo s kulturními odlišnostmi v práci. To může být například jiné pojetí dochvilnosti v rámci kulturních odlišností, nebo různá pracovní morálka. 8 respondentů (7,48 %) se setkalo se šikanou v rámci kulturních odlišností jako pomluvy či posměšky nebo i fyzické napadení. 7 respondentů (6,54 %) se setkalo s nadřazováním své kultury oproti jiným. 6 respondentů (5,61 %) zvolilo odpověď „kulturním předsudkům od kolegů či nadřízeného“. 4 respondenti (3,74 %) se setkali s kulturním šokem. Tyto výsledky byly pro přehlednost znázorněny i pomocí grafu na obrázku 19.

Obr. 20 Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?

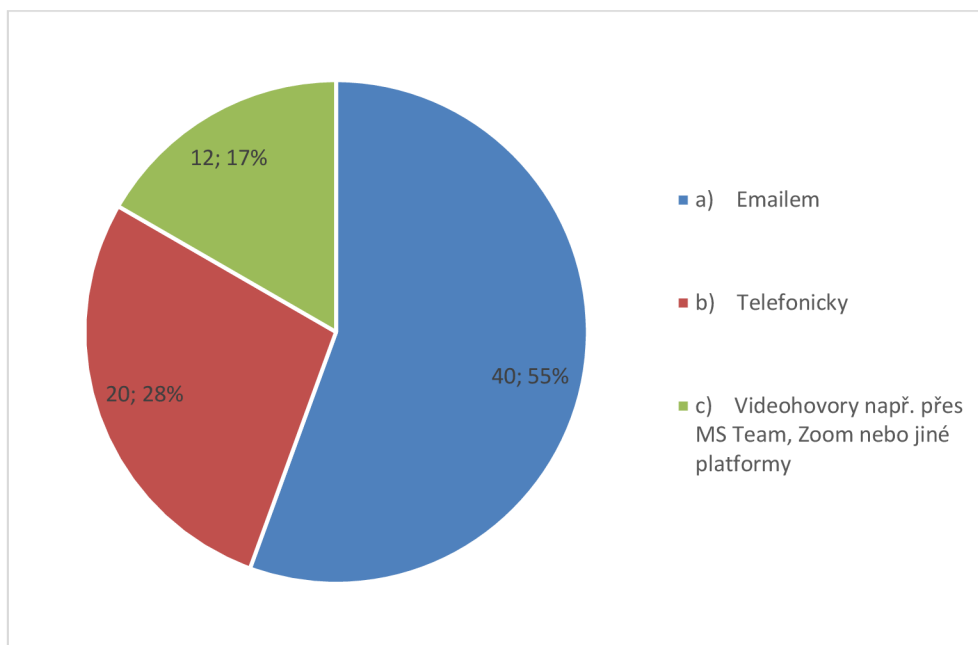


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11 Které komunikační kanály upřednostňujete při komunikaci se členem mezinárodního týmu?

Na dalším obrázku 21 lze vidět, graficky znázorněné odpovědi, které komunikační kanály jsou upřednostňovány při komunikaci se členem mezinárodního týmu v případě, že není jednat osobně. Tato otázka měla za cíl zjistit, zda respondenti upřednostňují psanou či verbální formu komunikace při komunikaci v cizím jazyce. 40 respondentů (55 %) zvolilo možnost emailové komunikace, 20 respondentů (28 %) odpovědělo, že upřednostňuje komunikaci prostřednictvím telefonického hovoru a 12 respondentů (17 %) upřednostňuje videohovory prostřednictvím různých platform typu Microsoft Teams, Zoom a další.

Obr. 21 Který komunikační kanál upřednostňujete při komunikaci se členem mezinárodního týmu, když není možné jednat osobně?

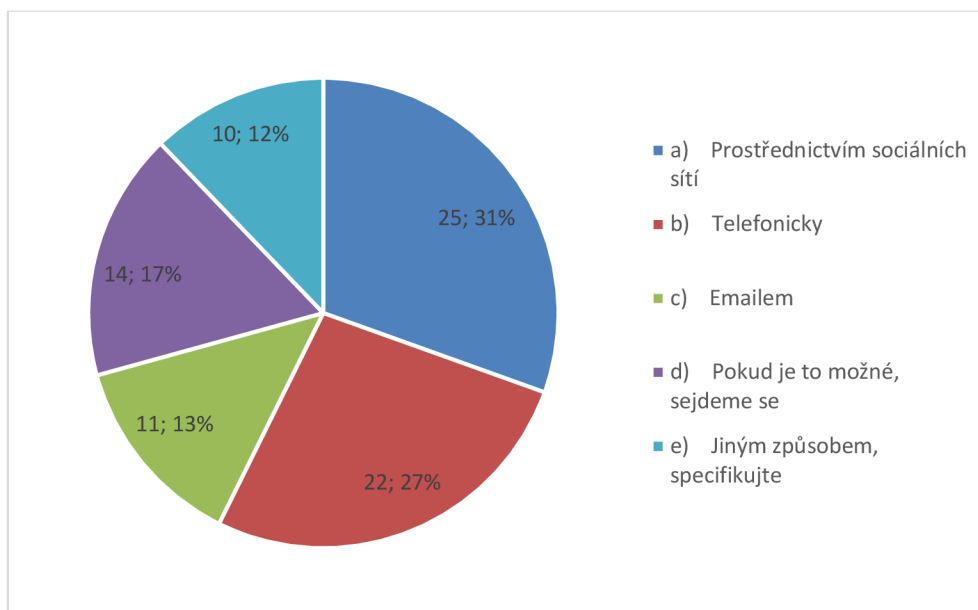


Zdroj: Vlastní zdroje

Otázka č. 12 Jak udržujete pracovní vztahy s kolegy z mezinárodního týmu mimo pracovní dobu?

V této otázce zobrazené na obrázku 22 respondenti odpovídali, jak nejčastěji udržují pracovní vztah s kolegy z mezinárodního týmu mimo pracovní dobu. 25 respondentů (31 %) komunikuje s kolegy prostřednictvím sociálních sítí, 22 respondentů (27 %) odpovědělo telefonicky, 14 respondentů (17 %) upřednostňuje osobní kontakt, pokud to situace umožní, 11 respondentů (13 %) odpovědělo „email“ a 10 respondentů (12 %) odpovědělo „jiné“.

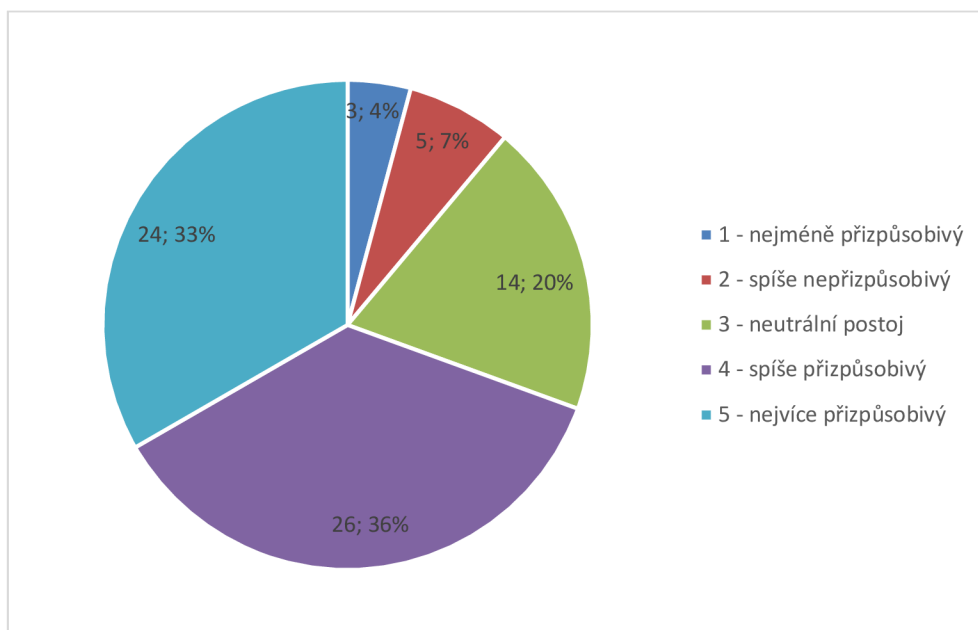
Obr. 22 Jak udržujete pracovní vztahy s kolegy z mezinárodního týmu mimo pracovní dobu?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13 Jak hodnotíte Vaši schopnost přizpůsobit se různým kulturám mezinárodního týmu?

Obr. 23 Jak hodnotíte Vaši schopnost přizpůsobit se různým kulturám v mezinárodním týmu?



Zdroje: Vlastní zpracování

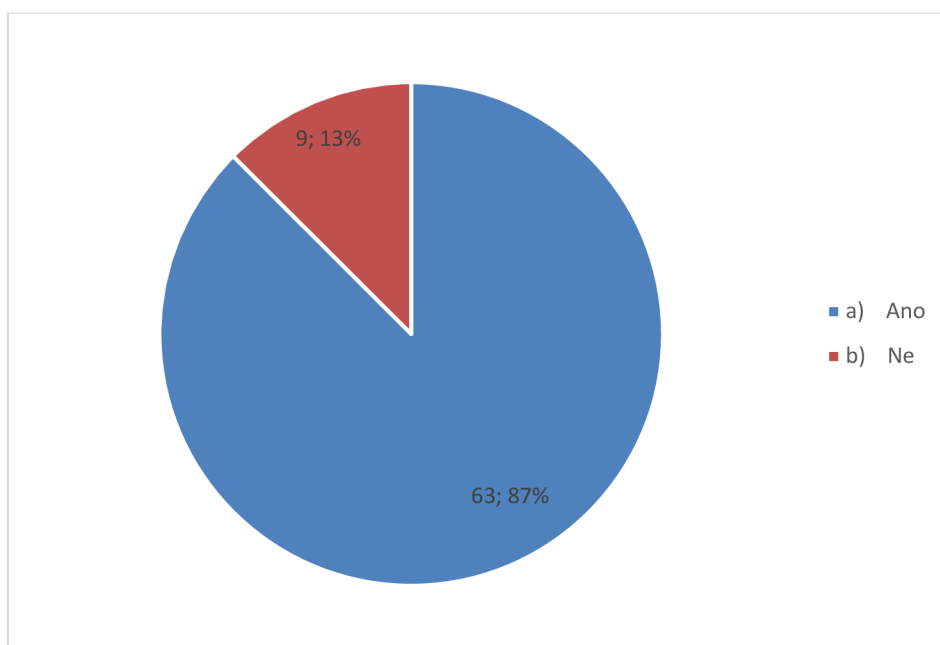
Na obrázku 23 výše lze vidět, jak respondenti vnímají svou schopnost přizpůsobit se jiným kulturám. Tato otázka byla opět položena typem Likertova škála pro přesnější jemnější diferenciaci. 26 respondentů (36 %) odpovědělo, že se spíše dokáží přizpůsobit, 24 respondentů (33 %) hodnotí svou schopnost přizpůsobit se jako maximální. 14 respondentů (20 %) zaujalo neutrální postoj, 5 respondentů (7 %) se hodnotí jako „spíše nepřizpůsobiví“ a 3 respondenti (4 %) jsou nejméně přizpůsobiví.

Aktivita ze strany manažera

V této sekci byly položeny 4 otázky, které se zaměřují na to, jak manažer podporuje svůj tým ve smyslu zpětné vazby a komunikace. Samotný manažer je klíčovou postavou v týmu, která má zásadní vliv na jeho výkonnost a atmosféru. Vyhodnocení čtyř otázek směřujících na jeho roli poskytuje důležitý pohled na jeho schopnost podpory týmu, efektivní komunikace, poskytování zpětné vazby a vedení. Tyto aspekty jsou základními pilíři úspěchu týmu a dobrého vztahu mezi manažerem a jeho podřízenými.

Otázka č. 14.1 Můj manažer je spravedlivý ke všem členům týmu bez ohledu na národnost.

Obr. 24 Můj manažer je spravedlivý ke všem členům týmu bez ohledu na národnost.



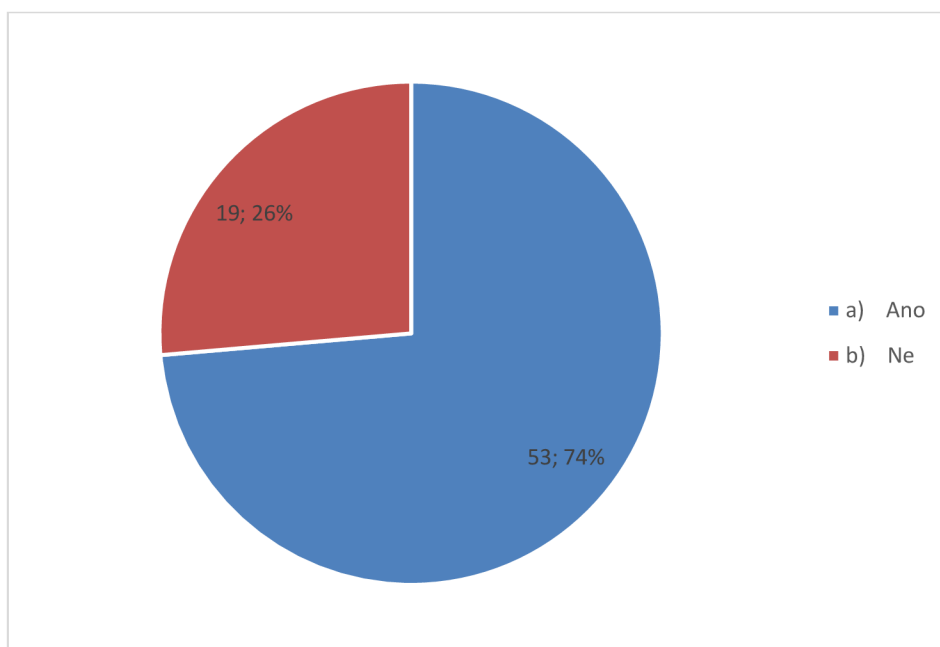
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 24 lze vidět, že 63 (87 %) respondentů odpovědělo, že jejich manažer je spravedlivý ke všem členům týmu bez ohledu na národnost. 9 respondentů (13 %) odpovědělo „ne“.

Otázka č. 14.2. Můj manažer předává informace v rámci týmu efektivně.

Na následujícím obrázku 25 byla vyhodnocena další otázka, zda manažer předává efektivně informace v rámci týmu. 53 respondentů (74 %) odpovědělo, že ano, tedy že jim jsou efektivně předávány informace ze strany manažera. 19 respondentů (26 %) odpovědělo „ne“.

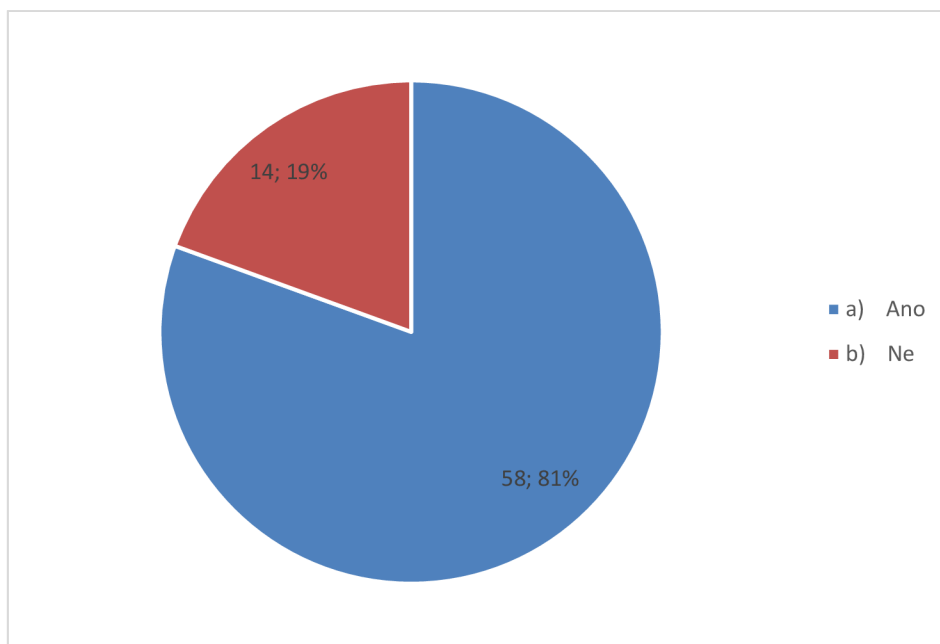
Obr. 25 Můj manažer předává informace v rámci týmu efektivně.



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14.3 Můj manažer podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali

Obr. 26 Můj manažer podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali.



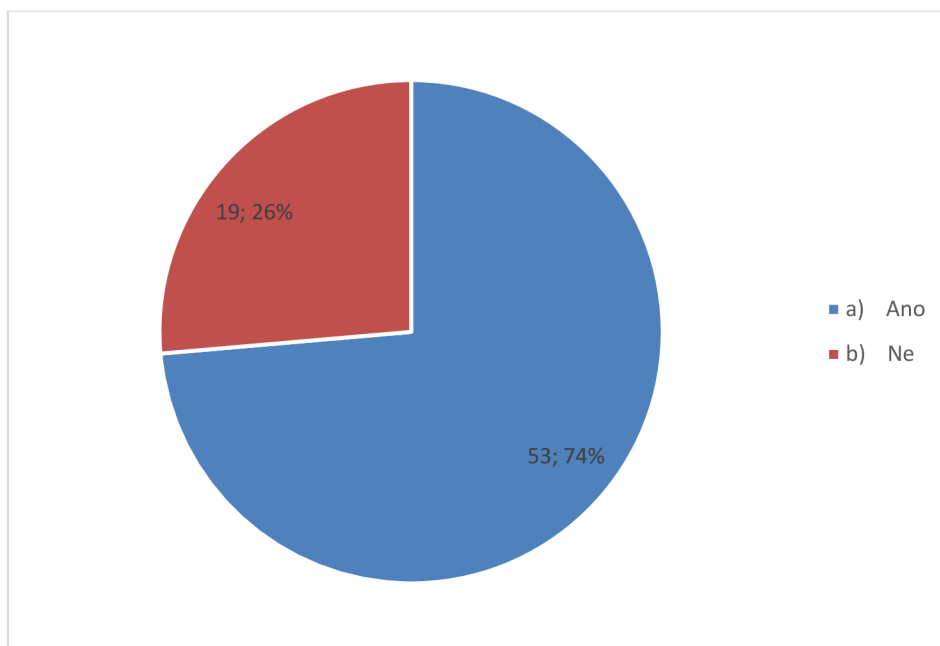
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku 26 je vyhodnocena otázka, zda manažer podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali. 58 respondentů (81 %) odpověděli, že ano, cítí podporu ke vzájemné pomoci ze strany manažera. 14 respondentů (19 %) odpovědělo „ne“.

Otázka č. 14.4 Můžete se obrátit na svého manažera v případě vzniku konfliktu?

Na obrázku 27 jsou vyobrazeny odpovědi na otázku, zda se zaměstnanci mohou obrátit na svého manažera v případě vzniku konfliktu. 53 respondentů (74 %) odpovědělo, že ano, 19 respondentů (26 %) odpovědělo, že ne.

Obr. 27 Můžete se obrátit na svého manažera v případě vzniku konfliktu?



Zdroje: Vlastní zdroje

Ve finální části průzkumu byly zahrnuty dvě otevřené otázky, které umožnily detailnější pohled na interakce v týmu. První se zaměřuje na situace, kdy došlo k nedorozumění z důvodu kulturních rozdílů. Tato otázka poskytuje prostor pro identifikaci potenciálních konfliktních situací a prozkoumání strategií, které mohou být efektivní při řešení těchto problémů. Druhá otázka pak směřuje k tomu, jak by zaměstnanci mohli zlepšit spolupráci a komunikaci v rámci týmu. Tento přístup umožňuje identifikovat oblasti, ve kterých je třeba posílit komunikační dovednosti a pracovní postupy, aby byla spolupráce co nejefektivnější. Otevřené otázky tak nabízejí prostor pro hlubší pochopení dynamiky týmu a možnosti jeho zdokonalení.

Otázka č. 15. Stručně popište situaci, kdy došlo k nedorozumění z důvodu kulturní rozmanitosti.

První otázkou tedy bylo „Stručně popište situaci, kdy došlo k nedorozumění z důvodu kulturní rozmanitosti?“ Odpovědi na tuto otázku byly vzhledem ke své rozsáhlosti popsány v následujícím textu včetně poznámek o četnosti. Dále byly odpovědi roztríděny na základě jejich významu, neboť se velmi často ve své myšlence opakovaly. První a největší kategorií jsou jazyky a jazykové bariéry. V několika případech se opakovaly odpovědi takového typu:

- nerozumím úkolům kvůli jazyku,
- ukrajinština a ruština je problém – mělo by se mluvit v českém jazyce,
- nedokázala jsem vysvětlit určitou situaci, protože neumím česky a GAP Leader neumí v mém jazyce,
- občas nerozumím, co po mě cizinci ve výrobě chtějí,
- nerozuměli jsme si v odlišných jazycích, každý mluvil o něčem jiném,
- nerozumím zadaným úkolům,
- manažer nerozumí mému jazyku,
- pokud Čech řekne rychle „ano“ zní to jako anglicky „no“ a já potom nerozumím,
- bez výuky AJ jich je hodně,
- občas nevím, ve kterém jazyku mám mluvit a pak nastane trapná situace, když spustím jiným jazykem,
- často nerozumím cizincům, co po mě chtějí opravit,
- vysvětloval jsem kolegovi jeho úkoly, dělal, že mi rozumí, ale zjistil jsem, že mi nerozumí,
- společnost nabírá lidi, kteří nemají základní znalost českého jazyka, a to je problém.

Další skupina problémů byla přiřazena do skupiny předsudků vzniklých kvůli válce na Ukrajině a kvůli problémům, se kterými se Ukrajina s Ruskem potýká již od jejich historie.

- nová kolegyně z Ruska se zaučovala ve výrobě a její spolupracovnice z Ukrajiny měla problém s její národností,
- kvůli válce na Ukrajině došlo k diskriminaci ruského občana,
- chtěla jsem poradit od paní v ruském jazyce a ona mi neporadila, protože jsem Ukrajinka.

Následuje skupinka dalších bodů, které byly zařazeny do kategorie kulturní odlišnosti.

- v rámci podřízených ve výrobě je znát odlišný přístup k práci od odlišných národnostních skupin
- Mongolové často nedodržují dochvilnost na směnu, nejspíš je to nějakými jejich tradicemi, překladatelka z Mongolska říkala, že tam přistupují k času jinak.

Poslední kategorií jsou body, které nebyly zařazeny do konkrétní skupiny z důvodu jejich četnosti:

- nadřazování zaměstnanců z UKR,
- aby se člověk zdokonaloval v rozvoji jeho tvořivých sil a vzdělanosti, potřebuje pochopení, prostor a respekt ostatních. V tak rychlém tempu fungování podniku není nato tolikrát prostor. A proto často přichází o hmotné i nehmotné výsledky činnosti jedince.
- jiné chování Ukrajinců v ohledu rozdělení práce a vztahy mezi CZ a UKR
- když jsem vysvětloval, jak vytvářet vztahy s kolegy z jiných zemí, setkal jsem se s posměšky, že to je zbytečné.

Tato otázka byla povinná, tedy odpověděli na ní všichni respondenti. 25 respondentů (34 %) odpovědělo, že se s žádnými problémy nesetkalo.

Otázka č. 16. Co byste zlepšili v rámci spolupráce a komunikace ve Vašem týmu?

V této otázky zaměstnanci podávali náměty na zlepšení situace v jejich mezinárodních týmech. Otázka byla povinná, odpovědělo na ní tedy 72 respondentů, z toho počtu odpovědělo „nic“ 17 respondentů (23, 71 %). Odpovědi budou vypsány v bodech, některé byly typově stejné, a proto byly seskupeny do jednoho bodu. Odpovědi jsou v práci zaznamenány přesně tak, jak byly zaznamenány v dotazníkovém šetření:

- aby nadřízený byl blíže k operátorům,
- byla možnost kurzů českého jazyka pro Ukrajince, bylo to zdarma a přímo na závodě, nechodili. Takže chyba je nevím kde.
- asi nic velkého, možná jen více schůzek mezi kolegy organizovaných vedoucím oddělení,

- brát v úvahu, že každý přemýšlí jinak. A tím pádem zjednodušit komunikaci mezi členy týmu, aniž by se ztratil význam sdělení. Úkoly se musí konkretizovat, aby všichni členy týmu mohli jít společně za stanoveným cílem,
- komunikaci a toleranci,
- lepší schopnost komunikovat v anglickém jazyce,
- minimálně své jazykové znalosti,
- mít méně setkání a mít čas na sdílení informací,
- mluvit po celou dobu meetingů v jazyce, kterému rozumí všichni zúčastnění,
- můj tým v pořádku, ale někteří manažeři by měli více naslouchat,
- musí se zlepšit spolupráce,
- nastavení pravidelné komunikace celého týmu,
- nenabírat cizince bez základů češtiny,
- normální lidi do výroby,
- otevřenější komunikace, více času na vysvětlení detailů a souvislostí,
- teambuilding,
- podpora manažera,
- předávání informací,
- předávání zpětné vazby,
- přítomnost tlumočnicka při práci,
- sehnat české zaměstnance,
- snížit tlak na naše oddělení a poskytl bych nám prostor se s novými kolegy více poznat i v pracovní době,
- spolupráce,
- symbióza mezi jednotlivými generacemi X, Y, Z,
- školení zaměřená na diverzitu,

- školit lidi na diverzitu, používat překladač ve výrobě, mít „diversity care moment“ od HSE,
- více empatií a trpělivost v komunikaci mezi kolegy,
- více mluvit anglicky, aby se integrovali i lidi, kteří nemluví česky,
- v mém týmu je naštěstí dobře, protože komunikujeme v mateřském jazyce,
- vše, ego jedinců je zde silné,
- vzájemnou toleranci,
- vždy dávat zpětnou vazbu a když je problém, říct o tom,
- základní znalost češtiny při nástupu
- zlepšit tok informací.

5.4 Shrnutí výsledků výzkumu

V této kapitole byly na shrnuty výsledky empirického výzkumu, jehož cílem bylo odpovědět na klíčové výzkumné otázky. Byla zanalyzována data získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Tato analýza umožnila získat hlubší vhled do spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech v bakovském závodě společnosti Forvia Faurecia, a potvrdit či vyvrátit naše hypotézy.

V úplném začátku bylo zjišťováno složení respondentů z hlediska věkových skupin, pohlaví, národnosti, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovního zařazení, oddělení respondenta, a kolik národností se nachází v jeho týmu. Z toho průzkumu vzešlo, že šetřením prošlo více mužů, než žen. Celkem tedy 42 mužů a 30 žen, v návaznosti na to byla vytvořena tabulka s přehledem, jaké je rozložení žen a mužů na jednotlivých pracovních zařazeních. Na středním managementu a na pozicích „operátor ve výrobě“ byl podíl žen a mužů velmi podobný, větší rozdíl byl patrný na THP pozicích a u top managementu. V následující otázce, byly respondenti tázány na věk, nejpočetnější skupinu zde tvořil věk 36 až 45 let, kam spadalo 28 respondentů, druhou nejpočetnější skupinou byl 26 až 35 let. Naopak nejmenší zastoupení měla věková kategorie 56-65 let. V tomhle ohledu byla vytvořena přehledová tabulka s rozložením pracovních zařazení podle věkových skupin. Z toho vzešlo, že pozicích „operátor výroby“ pracují nejčastěji zaměstnanci 18-25 let (8 respondentů), poté 26-35 a následně 36-45 let. Další věkové skupiny byly

oproti těmto značně méně zastoupeny. Respondenti na THP pozicích odpovídali nejčastěji, že jsou ve věku 36-45 let (12 respondentů), poté 18-25 a 26-35 měli stejné zastoupení v podobě 6 respondentů. Střední management měl v respondentech pouze věkové kategorie 36-45 (8 respondentů) a 26-35 let (6 respondentů). Na pozicích top managementu byla nejčastěji kategorie 36-45 (3 respondenti), zbylé věkové skupiny kromě 56-65, měli po 1 respondentovi. Otázka ohledně pracovního zařazení měla následující četnosti: Operátor výroby - 25 respondentů, THP pozice - 25 respondentů, Střední management - 15 respondentů, Vyšší management 7 respondentů. U dosaženého stupně vzdělání se nejčastěji objevilo středoškolské vzdělání a druhou nejvyšší hodnotou bylo vysokoškolské vzdělání ukončené magisterským diplomem. Nejvíce respondentů pracovalo na oddělení výroby, kam se řadí pozice operátorů výroby, ale třeba i GAP leaderů či mistrů. Druhé nejvyšší zastoupení mělo HR oddělení. Poslední otázkou v této sekci bylo národnostní složení týmů, nejčastější odpověď zde byly dvě národnosti a následovaly tři.

Další otázka byla zaměřena na aktivity v rámci kulturní diverzity ze strany společnosti. Nejčastější odpovědí zde bylo že společnost nabízí jazykové kurzy. Druhou největší četnost měla odpověď, že společnost pořádá různé společné akce pro posílení týmového ducha.

Následující sekce měla za cíl hlouběji zanalyzovat, jak se respondenti cítí ve svých týmech. U první otázky této sekce odpovědělo 29 respondentů, že je spokojeno s atmosférou ve svém týmu, 2 respondenti cítili nejnižší míru spokojenosti. Dále respondenti odpovídali na otázku, zda se cítí akceptováni ve svém týmu, kladně zde odpovědělo 29 zaměstnanců. Na následující otázku, zda respondenti vnímají kulturní odlišnosti odpovědělo 12 respondentů „naprosto souhlasím“, 23 respondentů souhlasilo částečně a 17 respondentů nepocítují žádné kulturní odlišnosti. S jazykovou bariérou se 18 respondentů, 14 respondentů s tvrzením nesouhlasilo. Z šetření plyne, že nadpoloviční většina respektuje své kolegy v rámci týmu. 22 respondentů se bojí požádat své kolegy o pomoc či radu, 20 respondentů s tím nemá žádný problém. V otázce, zda zaměstnance motivuje multikulturní prostředí, velká část zaujala neutrální postoj, 16 respondentů není motivováno díky kulturním odlišnostem. 28 respondentů cítí, že se může spolehnout na své kolegy. V předposlední otázce, zda respondenti vnímají komunikaci v rámci týmu jako

efektivní byla jednotlivá skóre podobná, obecně ale je to vnímáno o něco málo pozitivněji než negativně. Drtivá většina respondentů odpovědělo, že je v jejich týmu efektivně poskytována zpětná vazba.

Dalších několik otázek nebylo zahrnuto v konkrétních sekcích, jejich prvním tématem byly bariéry, kterým respondent musel čelit v rámci pracovního týmu. Nejvyšší četnost zde měla jazyková bariéra, kterou vnímá nadpoloviční většina respondentů. Vzhledem k faktu, že se jedná o multikulturní týmy, bylo bráno v potaz také to, že člen týmu nemusí být vždy osobně přítomen na závodě, a proto bylo zjišťováno, jak probíhá komunikace v těchto případech. Nejvíce hlasů dostal email, který zvolilo 55 % respondentů. Mimo pracovní dobu udržují zaměstnanci kontakt nejčastěji prostřednictvím sociálních sítí anebo telefonicky. Následující otázka měla za cíl zanalyzovat, jak se respondenti sžívají s cizími kulturami a jejich sebereflexi. Nejčastější odpovědi byly mezi „spíše přizpůsobivý“ a „naprosto přizpůsobivý“.

Poslední sekcí před otevřenými otázkami byla vytvořena s ohledem na manažera, který je klíčovou rolí v každém týmu. Závěrem z této sekce je, že drtivá většina respondentů považuje svého nadřízeného za spravedlivého bez ohledu na národní příslušnost. 53 respondentů tvrdí, že jejich nadřízený efektivně předává informace v rámci týmu. Nadpoloviční většina hlasovala pro to, že jejich nadřízený podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali a opět drtivá většina se může na svého nadřízeného spolehnout v případě vzniku konfliktu.

Otevřené otázky v závěru šetření byly velmi detailně rozebrány v předchozí kapitole. Nejčastější příčinou vzniku konfliktních situací, je jazyk a jazyková bariéra. Dále se objevily problémy vzniklé válkou na Ukrajině a v menší míře se objevily i situace plynoucí z kulturních odlišností. V poslední otázce, co by respondenti zlepšili pro spolupráci a komunikaci v týmu se také velmi často objevovaly odpovědi týkající se komunikace a jazykových znalostí, ale také teambuildingy a potřeba efektivního předávání informací a zpětné vazby.

V návaznosti na provedené dotazníkové šetření lze vyvodit následující odpovědi na výzkumné otázky.

VO 1: Jaké faktory ovlivňují úspěšnost spolupráce v mezinárodních týmech?

Odpověď: Jak je naznačeno v teoretické části této práce, spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech je ovlivněná řadou faktorů, kterými jsou jazykové bariéry,

kulturní rozdíly, komunikační nástroje a další. Spolupráce i komunikace vychází ze dvou a více stran, je to také o ochotě přizpůsobit se, učit se něco nového a obecném postoji, v tomto případě, kolegů v týmu. V týmu hraje klíčovou roli i nadřízený, který v tomto ohledu vykonává mnoho funkcí, které mají vliv na spolupráci v mezinárodních týmech. Z průzkumu vyplývá, že až na výjimky, se většina zaměstnanců může v případě potřeby obrátit na svého nadřízeného a pokládá ho za důvěryhodného. Ve většině případech jsou zaměstnancům efektivně komunikovány potřebné informace. Ze strany zaměstnavatele dochází k akcím potřebným k podpoře kulturní diverzity, tím, že jsou zaměstnancům nabízeny jazykové kurzy a jsou pořádány aktivity pro zpříjemnění multikulturního prostředí. Ze strany zaměstnanců lze nejčastěji spatřovat konflikt v ohledu jazykových bariér, které jsou v průzkumu zmíněny v několika případech. Problém s porozuměním jazyka vstupuje nejčastěji do oblastí zaškolování zaměstnanců a zadávání úkolů a úloh, kde si zaměstnanci nerozumí a tím pádem nemůže být úkol splněn správně, v daném čase a dostatečně rychle, což může následně ovlivňovat další procesy v rámci závodu. Dále se objevily problémy v rámci kulturních předsudků, které v mnoha případech vznikly v návaznosti na válku na Ukrajině. V těchto případech se objevila diskriminace ruských občanů, nebo pocit nadřazování ukrajinských občanů oproti těm českým. Obecně situace hodnotit tak, že ačkoliv lze spatřovat nedostatky, které je potřeba řešit v rámci efektivní spolupráce a komunikace, tak se společně uvedené subjekty snaží vytvořit komfortní multikulturní prostředí.

VO 2: Jaký je současný přístup zaměstnanců ke spolupráci a komunikaci v mezinárodních týmech?

Aktuálně zaměstnanci ke spolupráci v mezinárodních týmech přistupují tak, že v rámci svého týmu hodnotí spolupráce víceméně kladným způsobem. Zaměstnanci se ve většině případech cítí komfortně a jsou vesměs spokojeni s atmosférou uvnitř svých týmů. Kolegové se v týmech vzájemně respektují a mohou se na sebe spolehnout. Kulturní odlišnosti v týmech nejsou příliš vnímány, což může mít různé interpretace. Na jednu stranu mohou být kulturní odlišnosti natolik efektivně integrovány, že vytvořili prostředí, kde nejsou vnímány jako bariéra anebo to může značit nedostatečnou uvědomělost kulturních specifik a možných výzev, které s sebou různorodost přináší. Zaměstnanci se aktuálně necítí být více motivovaní kulturními odlišnostmi ve svém pracovním prostředí, což může být dáno

předsudky, stereotypizací nebo nedostatkem porozumění. Nedostatek porozumění může být dán různými komunikačními bariérami, kterými mohou být vnější vlivy, jako hluk, nedostatek času anebo jazykovými bariérami. Právě jazykové bariéry lze na základě provedeného výzkumu spatřovat jako jeden z větších problémů, se kterým se zaměstnanci potýkají.

Na základě výše uvedeného byly vyvozeny následující návrhy na opatření:

Jedním ze zjištěných nedostatků je vnímání multikulturního prostředí, které může při správném řízení, pozitivně ovlivňovat výsledky týmů a celého závodu. Pochopení relevantnosti kulturních odlišností může vést k novému pohledu na situaci v rámci motivace v týmech. K jejich odstranění byla navržena následující opatření:

- **Pořádání teambuildingů:** V rámci teambuildingů lze uspořádat akce typu kulturních výletů mimo pracoviště, kde se zaměstnanci mohou seznámit s různými kulturami a tradicemi prostřednictvím kulturních událostí, festivalů nebo výstav. Dále lze poskytnout prostor a čas pro sdílení osobních příběhů a zkušeností zaměstnanců z různých kultur. Tato metoda může posílit porozumění a respekt k různým perspektivám týmu. To může být uskutečněno prostřednictvím prezentace, kroužku u oběda anebo prostřednictvím firemního newsletteru, kde by byl uveřejněn rozhovor s daným jedincem, který o svých příbězích pohovoří. Další verze pořádání teambuildingů jsou interaktivní aktivity, tedy zorganizovat aktivity a hry, které umožní zaměstnancům zapojit se do společných aktivit a budovat důvěru a komunikaci.
- **Vydávání kulturních newsletterů:** Vytvořit pravidelný newsletter nebo intranetovou stránku s informacemi o různých kulturách, událostech a aktivitách související s multikulturním prostředím.
- **Mentoring a buddy programy:** Zavedení mentoringových a buddy programů, kde noví zaměstnanci budou mít možnost být mentorem nebo mít buddyho z jiné kultury. Tímto způsobem noví zaměstnanci budou moci získat praktické rady a podporu při začlenění do nového pracovního prostředí.
- **Interkulturní vzdělávací aktivity:** organizace pravidelných kulturních workshopů, přednášek a dalších vzdělávacích aktivit, které povedou k porozumění hodnot a tradicím jiných kultur.

V rámci komunikačních bariér byla navržena tato opatření, která by mohla přispět ke zlepšení situace:

- Implementace předchozích návrhů na zlepšení pochopení multikulturního prostředí, které povede ke zvýšení motivace ze strany zaměstnanců a tím poroste i chuť aktivněji se zapojit do výuky jazykových lekcí, které zaměstnavatel poskytuje.
- Praxe v pracovním prostředí: Začlenit praxi do jazykových dovedností přímo do pracovního prostředí. To může zahrnovat provádění pracovních úkonů a komunikaci v cizím jazyce za pomoc kolegů nebo nadřízených, kteří jsou daného jazyka znalí. Lze stanovit den v týdnu, kdy se bude komunikovat pouze v cizím jazyce, nebo cizojazyčné obědy.
- Zařadit pravidelnou komunikaci s cizojazyčnými kolegy: V ideálním začlenit osobní komunikaci anebo prostřednictvím platformem umožňující videohovory. Videohovory umožňují komunikovat verbálně i neverbálně prostřednictvím gest, mimiky, tónem hlasu, jak je uvedeno v literární rešerši. To může lépe pomoci porozumět komunikovaným zprávám a snížit možnost nedorozumění. Další výhodou videohovorů je okamžitá zpětná vazba.
- V rámci minimalizace problému se zadáváním úkolů či popisu pracovních procesů ve výrobě by mohla být zvažena varianta vzdělávacích videí, kde by byl vidět detailně celý proces. Na jednu stranu tato forma může zabrat velké množství času, po druhé straně může být efektivnější pro zaměstnance z cizích zemí, kteří lépe pochopí daný proces pomocí vizualizace.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo detailně analyzovat situaci v mezinárodních týmech s ohledem na jejich spolupráci a komunikaci. Teoretická část práce vycházela z přehledu relevantní literatury v oblasti kultury, týmů a komunikace. V kapitole věnované kultuře byly definovány klíčové pojmy, jako jsou kulturní dimenze dle teorie Geerta Hofstedeho, a byla objasněna problematika kulturní diverzity. Další část práce se zaměřila na týmy. V této části práce byly identifikovány a popsány procesy budování týmů, role v týmu a aspekty vedení týmu. Poslední teoretická kapitola se zabývala komunikací, kde byly rovněž vysvětleny klíčové pojmy, rozlišeny různé druhy komunikace a analyzovány možné poruchy v komunikačním procesu.

Praktická část práce započala stanovením konkrétních cílů, na jejichž základě byly formulovány výzkumné otázky, následně vyplývající z teoretického rámce. Následovala metodologie výzkumu, kde byly definovány dílčí cíle, cílová skupina respondentů a použitá výzkumná metoda. Samotný výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo distribuováno mezi zaměstnance společnosti Forvia Faurecia Bakov nad Jizerou zastávající pozice v mezinárodních týmech. Na základě provedeného šetření bylo zjištěno, že se mezinárodní týmy potýkají s různými výzvami, jako jsou jazykové bariéry, kulturní rozdíly a komunikační nástroje. Klíčovou roli v tomto procesu hraje nadřízený, který ovlivňuje spolupráci v týmu. Zaměstnanci obecně hodnotí své nadřízené jako důvěryhodné a informace jsou jim efektivně komunikovány. Zaměstnavatelé podporují kulturní diverzitu prostřednictvím jazykových kurzů a aktivit. Nejčastějším problémem zaměstnanců jsou jazykové bariéry, které mohou ovlivnit splnění úkolů a vést ke konfliktům. Kulturní předsudky, zejména v souvislosti s válkou na Ukrajině, mohou také ovlivnit atmosféru týmu. Nicméně je snaha o vytvoření příjemného multikulturního prostředí. Zaměstnanci hodnotí spolupráci v mezinárodních týmech většinou pozitivně, cítí se komfortně a spokojeně s atmosférou. Vzájemný respekt a důvěra jsou běžné. Kulturní odlišnosti nejsou často pocíťovány, což může být důsledkem efektivní integrace nebo nedostatečné uvědomělosti. Motivace však není zvýšena kulturními rozdíly, často kvůli předsudkům, stereotypům nebo nedostatku porozumění. Komunikační bariéry, zejména jazykové, jsou významným problémem, který ovlivňuje spolupráci. Na základě výše zmíněných procesů byla

navrhnutá řada opatření, která by mohla zefektivnit procesy v týmech. Jedním z klíčových kroků je pořádání teambuildingových aktivit, které umožní zaměstnancům seznámit se s různými kulturami a tradicemi. Tyto akce mohou zahrnovat kulturní výlety, festivaly nebo sdílení osobních příběhů a zkušeností mezi zaměstnanci. Další variantou jsou interaktivní aktivity, které budují důvěru a komunikaci v týmu. Dále je navrženo vydávání kulturních newsletterů či intranetových stránek, které poskytují informace o různých kulturách a souvisejících událostech a aktivitách. Mentoringové a buddy programy jsou dalším opatřením, která umožňují novým zaměstnancům získat praktickou podporu a rady od kolegů z jiných kultur. V rámci komunikačních bariér jsou navržena opatření, jako je implementace předchozích návrhů na zlepšení porozumění multikulturnímu prostředí a začlenění praxe do pracovního prostředí pro rozvoj jazykových dovedností. Důraz je kladen také na pravidelnou komunikaci s cizojazyčnými kolegy prostřednictvím videohovorů, což umožňuje lepší porozumění a okamžitou zpětnou vazbu. V rámci minimalizace problémů se zadáváním úkolů či popisem pracovních procesů je navrženo vytváření vzdělávacích videí, která by lépe vizualizovala procesy a usnadnila porozumění zaměstnancům z různých kultur. Tato opatření by měla přispět ke zvýšení efektivity a harmonie v mezinárodních týmech.

Seznam literatury

AMALI, Lanto Ningrayati, KATALILI, Muhammad Rifai., ISMAIL, Wandj, Preservation of intangible and tangible cultural heritage using digital technology. 2022, 28(2), 980-986

BAŠNÁKOVÁ, Jana, BREZINA, Ivan a Radomír Masaryk. Dimensions of culture: The case of Slovakia as an outlier in Hofstede's research. Ceskoslovenska Psychologie. 2016, 60(1), 13-25.

GORDON, J., The Power of a Positive Team, Wiley, 2018, 164 s., ISBN 978-11-19430-24-7

GUIRDHAM, M.; GUIRDHAM, O., Communicating across cultures at work, Bloomsbury Publishing, 2017, 432 s., ISBN 978-11-3752-637-3

HAYESOVÁ, N.; Základy sociální psychologie, Portál, 2021, 168 s., ISBN: 978-80-262-1850-0

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, Gert Jan, MINKOV, Michael, Cultures and organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival, McGraw-Hill, 2010, 576 s., ISBN 978-00-716-6418-9

Jan Doležal. PM Consulting. Online. Dostupné z URL. <https://www.pmconsulting.cz/2020/10/vyvoj-tymu-od-skupiny-jednotlivcu-k-tymove-synergii/>. [30.01.2024].

KUBÁTOVÁ, J., Řízení lidského kapitálu v interkulturním prostředí, Univerzita Palackého v Olomouci, 2014, 75 s., ISBN 978-80-244-4173-3

Mahesh. Bokastutor. Online. Dostupné z: URL. Dostupné z: URL. <https://bokastutor.com/types-of-team/>. [30.01.2024].

MATOUŠKOVÁ, I., Kompendium z psychologie, Praha, Bankovní institut vysoká škola, a.s., 2009, 174 s., ISBN 978-80-7265-065-3.

PAVLICA, K.; ISAACS, C., Kultura, podnik a management: studijní opora pro kombinovanou formu studia, 2012, ŠAVŠ, 189 s., ISBN 978-80-87042-57-1

PAVLICA, K., JAROŠOVÁ, E.; KAISER, R.; Vyvážený leadership, Praha, Management Press, 2015, 242 s., ISBN 978-80-7261-289-5

PLAMÍNEK, J., Komunikace a prezentace, Praha, Grada Publishing, a.s., 2023, 210 s. ISBN 978-80-271-7051-7

PLAMÍNEK, J., Vedení lidí, týmů a firem, Praha, Grada Publishing, a.s., 2018, 768 s., ISBN 978-80-247-4401-8

TAYLOR, S., ARMSTRONG, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. Velká Británie: Kogan Page Ltd, 2020. 800 s. ISBN 978-07-494-9827-6

Workhuman Editorial Team. Workhuman. Online. Dostupné z: URL. <https://www.workhuman.com/blog/cultural-diversity-in-the-workplace/>. [13.08.2023].

Zdeněk Nešpor. *Sociologická encyklopedie*. Online. Dostupné z: URL. <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Kultura>. [13.08.2023].

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1. Cibulový diagram.....	9
Obr. 2. Dualita týmové spolupráce	24
Obr. 3 Jaké je Vaše pohlaví?	36
Obr. 4 Jaký je Váš věk?	38
Obr. 5 Jaké je Vaše pracovní zařazení?	38
Obr. 6 Jaká je Vaše národnost?	40
Obr. 7 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	41
Obr. 8 Na jakém oddělení pracujete?.....	42
Obr. 9 Kolik národností tvoří Váš tým?.....	43
Obr. 10 Jsem spokojen/á se situací v mém pracovním týmu.	45
Obr. 11 Ve svém týmu se cítím akceptovaný/á.	46
Obr. 12 Ve svém týmu vnímám kulturní odlišnosti.	46
Obr. 13 Setkávám se s jazykovými bariérami v rámci týmu.	47
Obr. 14 Své kolegy v týmu respektuji.	48
Obr. 15 Nebojím se požádat své kolegy/ně o pomoc či radu.	49
Obr. 16 Díky kulturním odlišnostem se cítím více motivovaný/á.	49
Obr. 17 Na své kolegy se mohu spolehnout.....	50
Obr. 18 Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní.....	50
Obr. 19 Je ve Vašem týmu pravidelně poskytována zpětná vazba?	51
Obr. 20 Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?	53
Obr. 21 Který komunikační kanál upřednostňujete při komunikaci se členem mezinárodního týmu, když není možné jednat osobně?	54
Obr. 22 Jak udržujete pracovní vztahy s kolegy z mezinárodního týmu mimo pracovní dobu?.....	55

Obr. 23 Jak hodnotíte Vaši schopnost přizpůsobit se různým kulturám v mezinárodním týmu?	55
Obr. 24 Můj manažer je spravedlivý ke všem členům týmu bez ohledu na národnost.	56
Obr. 25 Můj manažer předává informace v rámci týmu efektivně.....	57
Obr. 26 Můj manažer podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali.....	58
Obr. 27 Můžete se obrátit na svého manažera v případě vzniku konfliktu?	59

Seznam tabulek

Tab. 1 Rozdíl mezi pracovním týmem a pracovní skupinou	17
Tab. 2 Vývojové fáze	20
Tab. 3 Poměr pohlaví na jednotlivých pracovních zařazení	37
Tab. 4 Analýza věkových skupin podle pracovního zařazení	39
Tab. 5 Organizační struktura závodu dle národností jejích členů	40
Tab. 6 Jakým způsobem řídí společnost kulturní diverzitu ve Vašem závodě?....	43
Tab. 7 Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?	52

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce.....	76
Příloha 2 Dotazník v ruském jazyce	80
Příloha 3 Dotazník v anglickém jazyce.....	84

Příloha 1 Dotazník v českém jazyce

Spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o pár minut Vašeho času k vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je součástí diplomové práce na téma Spolupráce a komunikace v mezinárodních týmech. Vaše odpovědi budou klíčové pro analýzu současného stavu a identifikace oblastí, ve kterých může dojít ke zlepšení efektivity spolupráce.

Vaše účast je dobrovolná a všechny odpovědi budou zpracovány anonymně a důvěrně. Prosíme, odpovězte na otázky co nejpřesněji a upřímně, aby Vaše zkušenosti mohly být co nejlépe zohledněny.

Děkuji za Váš čas

Pekárková Barbora

- 1) Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Žena
 - b) Muž
 - c) Jiné

- 2) Jaký je Váš věk?
 - a) 18-25
 - b) 26-35
 - c) 36-45
 - d) 46-55
 - e) 56-65

- 3) Jaká je Vaše národnost?
 - a) Česká
 - b) Francouzská
 - c) Německá
 - d) Slovenská
 - e) Ruská
 - f) Ukrajinská
 - g) Jiné

- 4) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Středoškolské
 - b) Vyšší odborné
 - c) Vysokoškolské ukončené bakalářským titulem
 - d) Vysokoškolské ukončené magisterským titulem
 - e) Jiné

- 5) Na jakém oddělení pracujete?
- Výroba
 - Logistika
 - Kvalita
 - Technologie
 - FES
 - HR
 - Controlling
 - HSE
 - IT
 - Jiné
- 6) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- Operátor výroby
 - Střední management – supervizor, koordinátor, ...
 - THP pozice
 - Vyšší management
- 7) Kolik národností tvoří Váš tým?
- Jedna
 - Dvě
 - Tři
 - Čtyři
 - Více
- 8) Jakým způsobem řídí společnost kulturní diverzitu ve Vašem závodě?
Lze vybrat i více možností
- Společnost pořádá interkulturní školení, semináře a workshopy.
 - Společnost pořádá kulturně zaměřené aktivity v rámci závodu, např. ukrajinský oběd, Velikonoce podle ukrajinských tradic apod.
 - Společnost nabízí jazykové kurzy.
 - Společnost nabízí mentoringové programy pro nové zaměstnance z různých kultur.
 - Společnost nabízí spolupráci v organizování společných akcí a událostí pro posílení týmového ducha.
 - Společnost nenabízí žádné podpůrné činnosti v rámci kulturní diverzity a nijak ji nepodporuje.
- 9) Situace v mém pracovním týmu – odpovídejte v rámci Vašeho týmu.
Tvrzení posuďte na škále od 1 do 5 (1 nejméně; 5 nejvíce)
- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 9.1 Jsem spokojen s atmosférou v mém týmu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.2 Ve svém týmu se cítím akceptovaný. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.3 Ve svém týmu vnímám kulturní odlišnosti. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.4 Setkávám se s jazykovými bariérami v rámci týmu. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

9.5 Svě týmové kolegy respektuji.	1	2	3	4	5
9.6 Nebojím se požádat své kolegy o pomoc či radu.	1	2	3	4	5
9.7 Díky kulturním odlišnostem se cítím více motivovaný/á	1	2	3	4	5
9.8 Na své kolegy se mohu spolehnout.	1	2	3	4	5
9.9 Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní.	1	2	3	4	5

9.10 Je ve Vašem týmu pravidelně poskytována efektivní zpětná vazba?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Jiné:

10) Kterým bariérám jsem čelil/a v rámci pracovního týmu?

Lze vybrat i více možností

- a) Jazykové bariéry
- b) Kulturnímu šoku
- c) Kulturním předsudkům od kolegů či nadřízeného
- d) Šikaně v rámci kulturních odlišností (pomluvy, posměšky, fyzické napadení)
- e) Kulturním odlišnostem – dochvilnost, pracovní morálka atd.
- f) Nadřazování své kultury oproti jiným
- g) Nic z výše uvedeného
- h) Jiné

11) Který komunikační kanál upřednostňujete při komunikaci se členem mezinárodního týmu, když není možné jednat osobně?

- a) Emailem
- b) Telefonicky
- c) Videohovory např. přes MS Team, Zoom nebo jiné platformy

12) Jak udržujete pracovní vztahy s mezinárodními kolegy mimo pracovní dobu?

Lze vybrat i více možností

- a) Prostřednictvím sociálních sítí
- b) Telefonicky
- c) Emailem
- d) Pokud je to možné, sejdeme se
- e) Jiným způsobem, specifikujte

13) Jak hodnotíte vaši schopnost přizpůsobit se různým kulturám v mezinárodním týmu?



14) Aktivita ze strany manažera

14.1 Můj manažer je spravedlivý ke všem členům týmu bez ohledu na národnost.

- a) Ano
- b) Ne

14.2 Můj manažer předává informace v rámci týmu efektivně.

- a) Ano
- b) Ne

14.3 Můj manažer podporuje členy týmu, aby si vzájemně pomáhali.

- a) Ano
- b) Ne

14.4 Můžete se obrátit na svého manažera v případě vzniku konfliktu?

- a) Ano
- b) Ne

15) Stručně popište situaci, kdy došlo k nedorozumění z důvodu kulturní rozmanitosti.

16) Co byste zlepšili v rámci spolupráce a komunikace ve Vašem týmu?

Пříloha 2 Dotazník v ruském jazyce

Сотрудничество и коммуникация в международных командах

Добрый день,

Я хотел бы попросить Вас уделить несколько минут вашего времени, чтобы заполнить эту анкету. Анкета является частью моей дипломной работы на тему «Сотрудничество и коммуникация в международных командах». Ваши ответы будут иметь ключевое значение для анализа текущего положения дел и определения областей, в которых можно повысить эффективность совместной работы.

Ваше участие является добровольным, и все ответы будут обрабатываться анонимно и конфиденциально. Пожалуйста, отвечайте на вопросы как можно точнее и честнее, чтобы ваш опыт был учтен наилучшим образом

Сасибо за ваше время.

Рекárková Barbora

- 1) Какой у вас пол?
 - a) Женщина
 - б) Мужчина
 - с) Прочее

- 2) Какой ваш возраст?
 - a) 18-25
 - b) 26-35
 - с) 36-45
 - d) 46-55
 - e) 56-65

- 3) Какая у вас национальность?
 - a) Чех
 - b) Француз
 - с) Немец
 - d) Словак
 - e) Русский
 - f) Украинец
 - g) Другое

- 4) Какой у вас самый высокий уровень образования?
 - a) среднее образование
 - b) колледж
 - с) высшее образование с титулом бакалавр
 - d) высшее образование с титулом магистр
 - e) другое

- 5) На каком отделении работаете?
- Производство
 - Логистика
 - Kvalita
 - Технология
 - FES
 - HR
 - Controlling
 - HSE
 - IT
 - Другое
- 6) Какая у вас должность?
- Оператор производства
 - Менеджмент среднего звена – супервайзер, координатор, ...
 - Канцелярская позиция
 - Высшее руководство
- 7) Сколько национальностей входит в вашу команду?
- 1
 - 2
 - 3
 - 4
 - и больше
- 8) Как компания управляет культурным разнообразием на вашем предприятии?
- Предприятие организует межкультурные тренинги, семинары и мастер-классы
 - Компания организует культурно-ориентированные мероприятия, заботы, украинский обед, Пасху по украинским традициям и т.д.
 - Компания предлагает языковые курсы.
 - Компания предлагает программы наставничества для новых сотрудников из разных культур.
 - Компания предлагает сотрудничество в организации совместных мероприятий и мероприятий для укрепления командного духа.
Общество не предлагает никакой деятельности по поддержке культурного разнообразия и не поддерживает его каким-либо образом.

9) Ситуация в моей команде – отвечайте как происходит внутри вашей команды

Я согласен/не согласен с утверждением (выберете)

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9.1. Я доволен атмосферой в своей команде. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.2. Я чувствую, что меня принимают в команде. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.3. Я вижу культурные различия в своей команде. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.4. Я сталкиваюсь с языковым барьером в команде. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.5. Я уважаю своих товарищей по команде. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

- | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 9.6. Я не боюсь обращаться к коллегам за помощью или советом | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.7. Сотрудничество и культурные различия делают меня более мотивированным. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.8. Я могу положиться на своих коллег. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9.9. Komunikaci považuji ve svém týmu za efektivní. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Эффективная обратная связь предоставляется вашей команде на регулярной основе?

- a) Да
- b) Нет
- c) Другое:

10. С какими барьерами я столкнулся/ась в рабочем коллективе?
- a) Языковая барьера
 - b) Культура
 - c) Культурные предрассудки со стороны коллег или начальства
 - d) Издевательства в рамках культурных различий (сплетни, насмешки, физическое насилие)
 - e) Культурные различия – пунктуальность, трудовая этика и т.д.
 - f) Ставить свою культуру выше других
 - g) Ничего из вышеперечисленного
 - h) Другое
11. Какие каналы коммуникации вы предпочитаете при общении с членом международной команды, когда нет возможности иметь дело лично?
- a) Emailem
 - b) По телефону
 - c) Видеозвонок например, через MS Team, Zoom или другие платформы
12. Как вы поддерживаете рабочие отношения с зарубежными коллегами в нерабочее время?
- a) Через социальные сети
 - b) По телефону
 - c) Emailem
 - d) Если это возможно, мы встретимся
 - e) Другим способом укажите
13. Как вы оцениваете свою способность адаптироваться к различным культурам в международной команде? (оцените от 1 до 5)
- 14.1 Мой менеджер справедлив ко всем членам команды, независимо от национальности.
- a) Да
 - b) Нет

14.1 Мой руководитель эффективно доносит информацию внутри команды.

- a) Да
- b) Нет

14.2 Мой руководитель поддерживает членов команды, чтобы помогли друг другу.

- a) Да
- b) Нет

14.3 Вы можете обратиться к вашему менеджеру в случае возникновения конфликта?

- a) Да
- b) Нет

15. Кратко опишите ситуацию, когда возникло недопонимание из-за культурного разнообразия?

16. Что бы вы улучшили с точки зрения совместной работы и коммуникации в вашей команде?

Příloha 3 Dotazník v anglickém jazyce

Communication and Cooperation in multinational Teams

Hello,

I would like to ask you to fill out this survey. This survey is part of my diploma thesis on the topic of Cooperation and communication in multinational Teams. Your answers will be key in analysing the present situation and identifying areas where we can improve the effectiveness of cooperation.

Your participation is voluntary, and all answers are anonymous and confidential. Please answer these questions as exact and as honestly as you can so your experience can be taken into account.

Thank you for your time.

Pekárková Barbora

- 1) Your gender
 - a. Female
 - b. Male
 - c. Other
- 2) Your age
 - a. 18-25
 - b. 26-35
 - c. 36-45
 - d. 46-55
 - e. 56-65
- 3) What is your nationality?
 - a. Czech
 - b. French
 - c. Slovakian
 - d. Russian
 - e. Ukrainian
 - f. Other
- 4) Your highest level of education
 - a. High school
 - b. College
 - c. University with a bachelor's degree
 - d. University with a master's degree
 - e. Other
- 5) Which department do you work in?
 - a. Production
 - b. Logistics
 - c. Quality
 - d. Technology
 - e. FES
 - f. HR
 - g. Controlling
 - h. HSE
 - i. IT
 - j. Other

- 6) What is your job title?
- Production operator
 - THP position
 - Supervisor
 - Top management
- 7) How many nationalities make up your team?
- One
 - Two
 - Three
 - Four
 - More
- 8) How is cultural diversity managed in your plant?
- The company organizes intercultural training, seminars, and workshop.
 - The company organizes culture-oriented activities, for example Ukrainian lunch or Easter according to Ukrainian traditions and so on.
 - The company offers language courses.
 - The company offers mentorship programs for new employees from different cultures.
 - The company offers organized events for improving team spirit.
 - The company doesn't offer any support in cultural diversity.
- 9) Situation in my work team - answer in relation to your team
- | | | |
|-----|--|-----------|
| 9.1 | I am satisfied with the team atmosphere. | 1 2 3 4 5 |
| 9.2 | I feel accepted in my team. | 1 2 3 4 5 |
| 9.3 | I can feel the cultural differences. | 1 2 3 4 5 |
| 9.4 | I encounter language barriers in my team. | 1 2 3 4 5 |
| 9.5 | I respect my colleagues. | 1 2 3 4 5 |
| 9.6 | I am not afraid to ask my colleagues for help or advice. | 1 2 3 4 5 |
| 9.7 | Thanks to cooperation and cultural differences I feel motivated. | 1 2 3 4 5 |
| 9.8 | I can rely on my colleagues. | 1 2 3 4 5 |
| 9.9 | Communication in my team is effective. | 1 2 3 4 5 |
- 9.10 Does your team give you regular and effective feedback?
- Yes
 - No
 - Other

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Barbora Pekárková		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Řízení lidských zdrojů v mezinárodním prostředí		
NÁZEV PRÁCE	Komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech		
VEDOUCÍ PRÁCE	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2024
POČET STRAN	87		
POČET OBRÁZKŮ	27		
POČET TABULEK	7		
POČET PŘÍLOH	3		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce byla zaměřena na systematickou analýzu současné situace v oblasti komunikace a spolupráce v mezinárodních týmech. Hlavním cílem bylo získat hlubší pochopení způsobů, jakými společnost podporuje diverzitu mezi svými zaměstnanci, jak se zaměstnanci cítí ve svých týmech, jakým způsobem týmy podporují manažeři a jak by sami zaměstnanci navrhovali zlepšení současné situace v týmech. Teoretická část práce byla strukturována do tří kapitol, které byly pečlivě navrženy tak, aby reflektovaly základní aspekty tématu práce. Praktická část práce následovala po teoretickém přehledu a začala představením společnosti Forvia Faurecia, v níž byl proveden výzkum. Poté následoval popis cílů práce, výzkumné metodiky a analýza získaných dat z dotazníkového šetření. V závěru práce byla navržena konkrétní opatření a doporučení, která by měla přispět k efektivnějšímu fungování týmů v mezinárodním prostředí.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Spolupráce, komunikace, zaměstnanci, týmy, mezinárodní týmy, kultura, diverzita		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Barbora Pekárková		
FIELD	Specialization Human Resource Management in Global Environment		
THESIS TITLE	Communication and Cooperation in international Teams		
SUPERVISOR	PhDr. Ingrid Matoušková, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2024
NUMBER OF PAGES	87		
NUMBER OF PICTURES	27		
NUMBER OF TABLES	7		
NUMBER OF APPENDICES	3		
SUMMARY	<p>This study focused on a systematic analysis of the current state of communication and collaboration within international teams. Its primary aim was to gain a deeper understanding of how the company fosters diversity among its employees, how employees perceive their teams, how managers support these teams, and how employees themselves would propose improving the current team dynamics. The theoretical part of the study was structured into three chapters meticulously designed to reflect the fundamental aspects of the topic. Following the theoretical overview, the practical section commenced with an introduction to Forvia Faurecia, where the research was conducted. This was followed by a description of the study's objectives, research methodology, and analysis of the data collected from the questionnaire survey. Finally, specific measures and recommendations were proposed in the conclusion to enhance the effectiveness of team functioning in an international environment.</p>		
KEY WORDS	<p>Cooperation, communication, employees, teams, international teams, multinational teams, culture, diversity,</p>		